



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

23314

Análisis parcial de las BSAs de América Latina en 2002

(Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales)
como premisa a la undécima reunión de ALABSUB
en Arequipa (Perú)



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL
economía ecología empleo

Análisis parcial de las BSAs de América Latina en 2002

*(Bolsas de Subcontratación y
de Alianzas Industriales) como
premisa a la undécima reunión
de ALABSUB en Arequipa (Perú)*

Grégory LE COQ, ONUDI, pasante

Bajo la supervisión de

André de CROMBRUGGHE, Coordinador de Programa
Subdivisión de Promoción Industrial y Tecnología
Subcontratación y Alianzas Industriales



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Viena, 2002

Índice

	<i>Página</i>
INTRODUCCIÓN	1
1. METODOLOGÍA	3
Contenido del cuestionario adjuntado en el anexo 2	3
Selección de los entrevistados y porcentaje de respuestas.....	3
2. ANÁLISIS PARCIAL DE LAS BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN Y DE ALIANZAS INDUSTRIALES EN AMÉRICA LATINA EN 2002 COMO PREMISA A LA UNDÉCIMA REUNIÓN DE ALABSUB	5
La organización de las BSAs.....	5
Las BSAs como punto de encuentro y de regulación entre la oferta y la demanda de subcontratación industrial	8
La calidad y la eficiencia de los servicios	10
La red ALABSUB	12
CONCLUSIÓN	13
REFERENCIAS	13
ENLACES	13
ANEXO 1	
Apreciación de los recursos por la Bolsas	15
ANEXO 2	
Cuestionario dirigido a las Bolsas	17
ANEXO 3	
Cuestionario dirigido a las Empresas	23

Introducción

La subcontratación y las alianzas entre empresas representan un elemento esencial en la economía moderna. Existe un vínculo muy fuerte entre el desarrollo económico y la implicación de la subcontratación en un país dado. Por eso el programa de la ONUDI sobre la Subcontratación y Gestión de Proveedores Industriales creó en 1984 las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSAs). Estas Bolsas son un punto de encuentro entre las demandas y las ofertas de actividades de subcontratación industrial pero también un lugar donde las empresas pueden obtener información sobre cuestiones técnicas y servicios industriales o bien para tener consejos particulares.

Para que una Bolsa funcione de manera eficiente, uno de los requisitos¹, entre otros, es la formación de redes entre ellas para comunicar, intercambiar informaciones e intentar resolver problemas. Es lo que comprendieron las Bolsas de Subcontratación de América Latina, entonces, decidieron crear la *Asociación Latinoamericana de Bolsas de Subcontratación, A.C. (ALABSUB)*. Esta asociación surgió en 1993 por iniciativa de la ONUDI con 14 países miembros², a través de un Programa Regional de Desarrollo de la Subcontratación en América Latina, iniciado en 1989. Cuatro países se unieron a la asociación: El Salvador, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

Sus objetivos son desarrollar a las pequeñas, medianas y micro empresas de los países latinoamericanos a través de fomentar la cultura de la subcontratación de procesos industriales y la vinculación entre empresas demandantes y oferentes, con lo cual se logra el crecimiento y consolidación de las PYMES, la sustitución de importaciones y elevar su competitividad, para enfrentar los retos de la globalización.

Desde su integración se han llevado a cabo diez reuniones, una por país y catorce ferias itinerantes de subcontratación, primero anuales y después semestrales. Estas reuniones de ALABSUB son eventos en los que únicamente participan los directivos de las bolsas y un representante empresarial por cada país, sus objetivos principales han sido: la coordinación con la ONUDI quien ha financiado este programa durante sus diez años de duración de los avances obtenidos por país en materia de subcontratación³.

Entre los temas principales tratados en estas reuniones, se organizan mesas de trabajo en las cuales se hace la exposición de la problemática por la que atraviesa cada bolsa, buscando alternativas de solución, sesiones de acuerdos de apoyo interbolsas, definición de los lugares en que se realizarán las ferias y elección de mesa directiva cada bienio. La próxima reunión de ALABSUB tendrá lugar en Arequipa en Perú en octubre de 2002.

Este documento tiene como objeto presentar las conclusiones de una encuesta llevada a cabo durante los meses de junio y julio de 2002 dirigiéndose, bajo la forma de un cuestionario, a las Bolsas que forman parte de ALABSUB.

Un segundo cuestionario, dirigido a empresas⁴, fue elaborado al mismo tiempo. Pedimos a las BSAs enviar ese cuestionario a sus empresas afiliadas y hacer un análisis de los resultados. Una prueba fue iniciada con las BSAs de Arequipa (Perú) y

¹Véase "Guía para la creación de los centros de promoción (o Bolsas) de la subcontratación y de las alianzas industriales", de Crombrugghe y Cuny, Viena, 2000 (p.69).

² Países miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela.

³Véase el enlace: http://www.spice.gob.mx/siem2000/ssi/SSI_i/AlabSub.asp.

⁴Véase anexo 3.

Montevideo (Uruguay), sin embargo, ese análisis constituirá otra etapa que será comentada más tarde, antes del fin del año. Entonces, acá, nos concentraremos únicamente sobre el primer cuestionario llenado por las Bolsas.

A través de esta encuesta, se trata de destacar las fuerzas y debilidades de las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales de América Latina para preparar, en parte, la undécima reunión de ALABSUB en Arequipa, durante la cual este balance del funcionamiento de las Bolsas de Subcontratación de América Latina será presentado. Aquí, hemos decidido añadir la palabra "parcial" al título porque el análisis se refiere a un cuarto de las BSAs de América Latina.

1. Metodología

Antes de presentar los resultados del análisis, se tienen que dar algunas precisiones metodológicas sobre el contenido del cuestionario y la selección de los entrevistados.

Contenido del cuestionario adjuntado en el anexo 2

El cuestionario dirigido a las Bolsas fue inspirado, en parte, en las cuestiones hechas en 1996 y 2000⁵, que evaluaban el funcionamiento de todas las Bolsas implementadas por la ONUDI en el mundo, bajo el Programa de Subcontratación Industrial. Aunque la misión general es parecida en los tres cuestionarios de 1996, 2000 y 2002, es decir hacer un balance del estado de las Bolsas a un momento dado, en 2002, el ámbito geográfico es diferente porque está limitado a la parte de América del Sur y los análisis tienen que servir para un evento determinado que es la reunión de ALABSUB en Octubre de 2002 en Perú. Por lo tanto, había que añadir unas cuestiones para que, por ejemplo, nos permitan evaluar la cooperación entre las Bolsas de América Latina, eliminar otras que eran demasiado vagas y cambiar otras para que la formulación corresponda más precisamente en la posición de las BSAs en el mercado de América Latina.

Hemos dividido este cuestionario en cinco partes: la información general (esta parte incluye la organización interna de la Bolsa y su posición respecto a ALABSUB), los recursos, la calidad en el servicio externo, la calidad de los servicios dentro de la Bolsa y el software y manejo de datos. **A través de esas secciones, queremos analizar los procesos internos de las BSAs.**

Selección de los entrevistados y porcentaje de respuestas

Los cuestionarios fueron enviados por e-mail a todas las Bolsas de Subcontratación de América del Sur establecidas bajo la ONUDI cuyas direcciones están listadas en el Directorio 2002⁶. Sin embargo, seis BSAs en América Latina, por lo menos, pararon sus actividades o no daban señales: las de La Paz (Bolivia), Chile, Ecuador, Guatemala, Venezuela (x2). Entonces, el resto, salvo las antes citadas, recibió los cuestionarios.

Sobre 29 BSAs operacionales, siete contestaron (lo que representa un 24 por ciento de la totalidad de las encuestas enviadas) en los plazos para proceder al tratamiento de la información.

Este número nos muestra que muchas Bolsas de América del Sur tienen una actividad mínima y que, aunque no han parado toda actividad, toman distancia con las misiones básicas en que se inscribe su rol en el seno de la subcontratación. En efecto, la encuesta llevada por la ONUDI tiene como meta, en parte, de ayudar las BSAs en mejorar su eficacia dentro de la subcontratación y, más ampliamente, dentro de la puesta en relación de las empresas y la asistencia técnica a éstas. Por lo tanto, la mayoría entre las que no contestaron parecen alejarse, por cualquier razón, de una cooperación mínima que les permita este mejoramiento y, si no se corrigen, podrían dirigirse al fracaso.

⁵Véase "A global review of the Industrial Subcontracting and Partnership Exchanges [SPXs] established by UNIDO", de Crombrughe Y Rendon, Viena 2000, ONUDI y "Report of the Programme Evaluation", González Hernández, Navrátil, Marchich y Ziliotti, Viena 1996. Quality and Evaluation Branch General Management, ONUDI.

⁶Véase: <http://www.unido.org/doc/391504.htmls>.

Tabla 1. Respuestas a los cuestionarios

<i>Países</i>	<i>Número de Bolsas por país que recibieron el cuestionario enviado por la ONUDI</i>	<i>Cuestionarios completados recibidos por la ONUDI</i>
Argentina	3	1 (UIA)
Bolivia	1	0
Brasil	3	1 (SEBRAE)
Colombia	9	0
Costa Rica	1	1 (CICR)
Cuba	1	0
México	7	2 (Monterrey: CAINTRA/ Chihuahua: CEDEP)
Paraguay	1	0
Perú	2	1 (ADEPIA)
Uruguay	1	1 (CIU)
Total	29	7

2. Análisis parcial de las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSAs) en América Latina como premisa a la undécima reunión de ALABSUB

La organización de las BSAs

Estado

Dentro de la organización de las BSAs, hay que tomar en cuenta cuatro aspectos: la base institucional y financiamiento inicial, los ingresos, el personal y el equipamiento que las constituyen.

Base institucional y financiamiento

Sobre las siete BSAs que contestaron al cuestionario, sólo una es una entidad independiente, todas las demás son una oficina o un departamento de una institución de la iniciativa privada. Este elemento depende del financiamiento porque las Bolsas forman parte del organismo donante y, en consecuencia, están relacionadas con una entidad privada (dado que, en mayoría, las empresas privadas las financiaron indirectamente). Respecto a la Bolsa independiente (la de Chihuahua en México), podemos observar que tantos organismos privados como organismos públicos participaron en su financiamiento. Esta Bolsa pudo ser independiente porque ninguna de las fuentes de financiamiento tenía una posición dominante.

Tabla 2. Estatuto institucional

	Número de Bolsas por Estatuto
Una oficina o departamento de una institución de la iniciativa privada	6
Una oficina o departamento de la administración pública	0
Una entidad independiente	1

Tabla 3. Soporte del financiamiento inicial⁷

BSAs Instituciones	ARG	BRA	COS	MEX1	MEX2	PER	URU
Gobierno	X				X		
Asociaciones, Bancos, Empresas privadas, ...	X	X	X	X	X	X	X
Donantes internacionales					X		

⁷MEX1: Monterrey en México/MEX2: Chihuahua en México.

Los ingresos

Preguntamos a las Bolsas de América del Sur, en el cuestionario, de dónde procedían sus ingresos, lo que nos ayuda para saber si su perennidad está asegurada⁸. Ese elemento revela un cierto grado de autonomía de las Bolsas. Podemos notar, gracias a la tabla 4, que la mayoría de los ingresos vienen de los servicios que ofrecen las Bolsas, de las instituciones anfitrionas y de las actividades promocionales. También es interesante ver que pocas de ellas cobran una cuota de inscripción o una cuota por ser miembro.

Tabla 4. Procedencia de los ingresos

Promedio (%)

	Porcentaje
Cuota de inscripción	3,3
Cuota de los miembros	7,9
Actividades promocionales (ferias, ...)	17,9
Actividades de capacitación (seminarios, ...)	16,7
Consultorías (estudios de mercado, ...)	27,5
Otras (Instituciones anfitrionas: Cámaras de Industria, ...)	26,7
Total	100,0

El personal

En cuanto al personal, hemos notado que un 40% de las Bolsas entrevistadas sólo tenía dos empleados, un gerente y una secretaria o un gerente y un ingeniero, cuando un mínimo de tres personas es requerido. De otro lado, una Bolsa, la de Monterrey (México), nos dice que tiene hasta 11 empleados cuando, en la opción más desarrollada de una bolsa, es aconsejado tener 7 empleados como máximo⁹, no obstante, este número, dado por la Bolsa de Monterrey, puede ser un malentendido o un error. Por supuesto, estas cifras deben ser vistas a la luz de la función de cada empleado, según la importancia del número de peticiones tratado y del número de servicios ofrecidos. Para eso, hay que referirse al anexo 1¹⁰ que nos indica si los empleados tienen una definición del trabajo para cada uno de ellos. A este nivel, vemos que pocas de las Bolsas han previsto esta definición necesaria, sobre todo cuando sólo dos de las Bolsas entrevistadas tienen el número de empleados adecuado a su estructura.

Tabla 5. Personal de las Bolsas

Bolsas	Número de empleados
ARG, COS, PER	2
URU, BRA	3
MEX1	7
MEX2	11

El equipamiento

En lo que se refiere al equipamiento, todas las Bolsas de subcontratación de América Latina tienen computadores con Internet y casi todas tienen un fax. Este es el material mínimo que debe poseer una Bolsa para trabajar en buenas condiciones. Sin embargo, un 43% de las Bolsas entrevistadas no tienen ni un vehículo, lo que es necesario para

⁸Hay una gran disparidad entre las fuentes de los ingresos según las Bolsas ya que ciertas tienen la totalidad de sus ingresos que proceden, por ejemplo, de la institución anfitriona (Brasil, Argentina) o, al contrario, otras que tienen sus ingresos que vienen, en mayoría, de los servicios (Costa Rica: 70%).

⁹Véase: "Guía para la creación de los centros de promoción (o Bolsas) de la subcontratación y de las alianzas industriales", de Crombrughe y Cuny, Viena, 2000. p. 70, 71, 72.

¹⁰Véase p.16.

ir a visitar las empresas con el fin de mantener contactos con las industrias y de promover los servicios de la Bolsa. En efecto, el equipamiento informático es muy importante para llevar a cabo las investigaciones de manera racional, completa, rápida y precisa pero se debe recordar que la eficacia de una BSA se mide, en gran parte, por la calidad de las relaciones con los empresarios.

Tabla 6. Equipamiento
Porcentaje de las Bolsas que tienen el equipamiento relacionado

	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Vehículos	57	43
Computadores	100	
Centro de documentación	14	86
Fax	86	14
Internet	100	

Recomendaciones

Base institucional y financiamiento

La experiencia de la ONUDI, como observadora de los sucesos y fracasos de las Bolsas de Subcontratación¹¹, demuestra que cuando una institución anfitriona, tal como una Cámara de Comercio o una asociación profesional, sirve de base institucional a una Bolsa, la eficiencia de ésta es mayor. Eso es debido a la experiencia de tales instituciones en el ámbito comercial e industrial y, especialmente, en la misión de ofrecer servicios a las industrias. Pero, dentro de esa institución, la Bolsa tiene que alcanzar un nivel operacional autónomo. Asimismo, cuando la Bolsa es una entidad independiente, la eficiencia de ésta es buena, porque, en esos casos, el personal está muy implicado o interesado en los resultados de la BSA. Pues, podemos decir que las BSAs entrevistadas tienen un estatuto institucional satisfactorio porque ninguna de ellas está integrada en un Ministerio.

Los ingresos

Para asegurar su perennidad, la BSA tiene que tener una variedad de fuentes de financiamiento y, dentro de esas fuentes, la Bolsa tiene que generar ingresos propios a través de sus servicios, de sus actividades promocionales, de los seminarios y conferencias. Las Bolsas que consiguen su financiamiento únicamente de la institución anfitriona deberían hacer un esfuerzo para diversificar sus fuentes, especialmente respecto a las actividades promocionales y a los servicios, ya que, al tener ingresos de ese modo, la Bolsa demuestra también que desempeña sus funciones primeras de puesta en relación y de asistencia técnica. Sin embargo, hay que destacar el hecho de que, en nuestra encuesta, la situación de las Bolsas es excelente ya que todas tienen una diversidad de fuentes financieras. Pero, esas Bolsas tienen madurez y es un nivel que sólo se puede conseguir con el tiempo.

El personal

Al nivel del personal hace falta una persona más en las Bolsas que tienen sólo dos empleados ya que un Director (o gerente), un ingeniero y una secretaria, trabajando la jornada completa, son imprescindibles para el buen funcionamiento de una Bolsa. En

¹¹Véase: "Algunos sucesos de BSAs en el 2001", de Crombrughe, Bhushan y San Román, Viena, 2002.

efecto, si las tareas de cada uno fuesen definidas de manera estricta, eso permitiría a cada uno concentrarse en su trabajo y, así, asegurar de modo más óptimo los servicios y hacer gestiones mejores.

El equipamiento

En relación con el material, recomendamos a las Bolsas que carecen de vehículo de equiparse de ese medio de transporte. Este punto, es todavía más importante porque las Bolsas no deben visitar a las empresas solo para promover sus servicios y conservar los contactos sino también para hacer los diagnósticos necesarios en el marco de sus funciones.

Las BSAs como punto de encuentro y de regulación entre la oferta y la demanda de subcontratación industrial

Estado

Una de las misiones más importantes de la BSA es la de poner en relación las empresas contratistas y subcontratistas. Para esto, la BSA tiene que promover sus actividades, así las empresas puedan saber hacia quién dirigirse y lo que la BSA les puede ofrecer. Varios medios permiten a las Bolsas llevar a cabo esta misión. El medio más eficaz es el de visitar a las empresas (especialmente las contratistas), como ya se ha mencionado, pero otro medio importante es el de participar en ferias y exhibiciones. Tampoco se debe olvidar que para gestionar la regulación entre las ofertas y las demandas es necesario tener un banco de datos eficaz y actualizado.

Tabla 7. Recepción de las peticiones

<i>Promedio (%)</i>	
	<i>Porcentaje</i>
Contactos directos (tel, fax, ...)	50
Exhibiciones locales	12
Exhibiciones en el extranjero	18
Visitas a las empresas	10
Entrevistas con los responsables de producción	10

Tabla 8. Evolución de las peticiones

<i>Número de Bolsas por cada evolución</i>	
Crecimiento	MEX1,
Decrecimiento	BRA, COS
Mantenimiento	ARG, MEX2, URU, PER

Promoción de las actividades

Además de su función primera de recogida de información detallada sobre los medios de producción, y conocer por la misma la empresa, y hacer la promoción de la BSA, las visitas sirven también para recoger las peticiones de las empresas afiliadas. Sin embargo, cuando analizamos las cifras de los cuestionarios recibidos, vemos que las visitas representan sólo un 10% de las peticiones recogidas. Las Bolsas privilegian los contactos directos (por teléfono, fax, Internet) para recoger sus peticiones, este medio representa entre un 25 % y un 100 % (según las Bolsas), un 50% de promedio, de las peticiones recibidas, es el medio más importante para conocer las demandas y las ofertas de trabajo.

Así, podemos relacionar esos resultados con los precedentes, refiriéndose a la posesión o no de un vehículo. En este caso, observamos que los dos tercios de las BSAs, que tienen un número de peticiones que aumenta o se mantiene, poseen entre uno y dos vehículos cuando sólo un tercio de las BSAs, que tienen el número de peticiones que decae, no posee ningún vehículo. Deducimos de eso que la eficacia del tratamiento de las peticiones no solamente depende del número de peticiones recogido sino también de la manera utilizada para recogerlas.

La participación en las ferias y exhibiciones

El segundo medio más importante para recoger las peticiones es el de la participación en ferias y exhibiciones. Observamos con gran interés que las BSAs se han invertido en este medio porque si contamos la totalidad de las peticiones recogidas gracias a esas participaciones (tabla 9), notamos que, en promedio, un 30% de las peticiones fue recibido durante la participación en ferias o exhibiciones extranjeras y locales. Dentro de esa parte, los resultados nos indican que la participación en ferias o exhibiciones en el extranjero aportan más que las que se hacen localmente.

En la tabla 9, observamos que muchas Bolsas no han organizado ni participado en exhibiciones o ferias durante los dos últimos años. El punto positivo es que todas reconocen la importancia de este elemento¹².

Tabla 9. Actividades promocionales
(Porcentaje)

	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Ferias o exhibiciones organizadas	29	71
Participación en ferias o exhibiciones durante los dos últimos años	43	57

El banco de datos

Por fin, el medio necesario para estar al corriente de las ofertas es el uso de un banco de datos. Este ofrece la oportunidad de saber cuántas empresas piden trabajo y también de conocer la situación completa de la oferta y de la demanda de subcontratación, en qué sectores industriales y localidades y para qué mercados. Es útil también para conocer las falencias. Acá, se trata de orientar las demandas según las ofertas registradas en este banco de datos. Así, las Bolsas pueden hacer una puesta en relación más pertinente. Un 72% de las BSAs reconocen que es un medio muy importante o, al menos, importante. Sin embargo, vemos en la tabla 10 que pocos usan el software de gestión UNIDOSS elaborado por la ONUDI, lo que, no obstante, les ayudaría mucho ya que éste permite también seleccionar los subcontratistas. Un nuevo sistema, llamado OUTSOURCING 2002, será ofrecido por la ONUDI a las BSAs al fin del año.

Tabla 10. Manejo de datos
Porcentaje de las Bolsas que están equipadas del sistema relacionado

	<i>Porcentaje</i>
Software UNIDOSS	28
Otro sistema	72

¹²Véase el anexo 1.

Recomendaciones

La eficacia del tratamiento de la información depende también de los contactos personales del personal de la Bolsa con los industriales. Así, la puesta en relación entre los actores se encuentra todavía más benéfica.

Promoción de las actividades

Por eso, tal como en el punto anterior, notamos la importancia, para la BSA, de poseer un vehículo para ir a visitar las empresas, entonces la ONUDI recomienda otra vez a las BSAs de equiparse de este medio pero, acá, la razón es que les serviría para alcanzar una mayor calidad dentro de la recogida de las peticiones y de la información sobre la producción, lo que tendría como consecuencia de atender mejor las necesidades de las empresas.

La participación en las ferias y exhibiciones

Las BSAs tienen conciencia de que la participación en ferias y exhibiciones, y la organización de esas manifestaciones, es importante¹³. Las Bolsas usan este medio para recoger un gran número de peticiones. Los resultados en este sentido son positivos, por tanto, las BSAs deberían organizar más ferias y exhibiciones. Es un medio importante porque, hoy en día, un factor esencial de éxito en los negocios es el hallazgo de nuevos mercados. La red ALABSUB, y las demás redes, les permitiría poner en relación empresarios entre ellos y ayudarlos en esa búsqueda de nuevos mercados, además una gran parte de esos mercados serían externos.

El banco de datos

El software UNIDOSS es poco usado por las Bolsas que prefieren otro sistema, esto debido, en parte, a la dificultad de uso de UNIDOSS. Al tomar en cuenta las necesidades de las BSAs y la evolución rápida de la tecnología, la ONUDI ha desarrollado el nuevo software OUTSOURCING 2002 más completo, más fácil de uso y más cómodo, cuya presentación, para las Bolsas que forman parte de ALABSUB, se hará durante seminarios en octubre del 2002 y febrero del 2003. *Recomendamos fuertemente a las Bolsas de participar en esta presentación.*

De manera general, es necesario para las Bolsas encontrar los empresarios para ver, al mismo tiempo, el potencial de las empresas. Además, las Bolsas tienen que rellenar un formulario en el momento de la entrevista con la empresa que desea afiliarse, las visitas son un elemento importante para comprobar si no hay errores y, así, atender mejor las ofertas. Si el uso del teléfono es fácil y permite recoger un número mayor de peticiones, antes de todo se debe pensar en la calidad de la petición, el teléfono y el fax son buenos medios para asegurar el desarrollo de las relaciones.

La calidad y la eficiencia dentro de los servicios

Estado

Lo importante en esta parte es saber si la asistencia, otorgada por las BSAs, permite a las empresas conseguir nuevos contratos. Para esto, las BSAs tienen que seguir el proceso de negociación y prever medios para recibir las opiniones de los miembros sobre los acuerdos logrados a través de la Bolsa.

¹³Véase el anexo 1.

La calidad

De un lado, al nivel de la organización del trabajo dentro de la Bolsa, vemos que un 72% de las Bolsas no tienen una definición del trabajo atribuido a cada empleado. Por otro lado, todos los empleados de las Bolsas, sin excepción, están al tanto de los cambios en el ambiente industrial de la región. También es importante destacar que un 72% de ellas tienen un procedimiento estándar para desarrollar tal visita. El mismo número de las Bolsas (72%) tiene un procedimiento estándar sobre cómo tratar una petición de información/pregunta.

Tabla 11. Calidad dentro de la Bolsa

Respuestas positivas

	Porcentaje
Procedimiento estándar sobre como tratar una petición de información/pregunta (según la guía de la ONUDI)	72
Procedimiento estándar sobre como desarrollar una visita industrial	72
Definición del trabajo atribuido a cada empleado	28
Medios para recibir las opiniones de los miembros respecto a contratos/acuerdos logrados a través de la Bolsa	28
Medios para recibir las opiniones de los miembros respecto a la calidad en el servicio de la Bolsa	57
Medios para estar al corriente de los cambios en el ambiente industrial de la región	100

La eficiencia

Podemos observar que las peticiones que finalizaron en contratos exitosos representan entre un 10 y un 60 por ciento (un 40% de promedio). Aunque es un buen resultado, hay que saber mediante qué medio las empresas han logrado esas perspectivas de negocio. Eso es uno de los objetivos del cuestionario dirigido a las empresas y que será analizado posteriormente¹⁴. Sin embargo, a través de la prueba hecha con las Bolsas del Uruguay y Perú, sobre unas doce empresas ya entrevistadas, observamos que más de la mitad de ellas han logrado esas perspectivas a través de ferias o exhibiciones. Otra indicación importante es que, en teoría, se podría alcanzar hasta un 66% de contratos exitosos si la BSA fuera gestionada de manera óptima¹⁵.

Tabla 12. Contratos exitosos

Promedio (%)

	Porcentaje
Peticiones que finalizaron en contratos exitosos	40

Recomendaciones

La calidad

Si relacionamos la carencia de adecuación del número de empleados, según el tamaño de las Bolsas, y el hecho de que falta también una definición precisa de las tareas de cada uno en el seno de la Bolsa, nos damos cuenta que la calidad a este nivel no es muy buena. Por lo tanto, aconsejamos una mejor organización laboral según el uso de la Guía para la

¹⁴Véase la introducción p. 3.

¹⁵Véase "Presentation on the global SPXs network", de Crombrughe, Viena, 1997.

creación de los centros de promoción (o Bolsas) de la subcontratación y las alianzas industriales. Sin embargo, no ponemos en duda la voluntad y el profesionalismo de los empleados de las Bolsas, que se ve a través de los medios implementado para estar al corriente de los cambios en el ambiente industrial de sus regiones. Asimismo, esta iniciativa personal se aprecia en la previsión, por casi todas las BSAs, de un procedimiento estándar sobre cómo tratar una petición. Incitamos el personal a guardar su entusiasmo y su motivación.

La eficiencia

Otra relación puede ser hecha entre la participación en las ferias y exhibiciones y el porcentaje de contratos exitosos. En efecto, los resultados de logro de contratos son buenos pero hemos visto que eso es gracias a la participación de los empresarios en tales eventos. Las Bolsas parecen más eficientes al utilizar este medio y, como ya lo hemos mencionado, ALABSUB es una oportunidad para que las Bolsas de América Latina se unan y puedan proponer a sus afiliados nuevos encuentros.

La red ALABSUB

Estado

Conocimiento de la red

Dos entrevistados no sabían que sus respectivas Bolsas formaban parte de ALABSUB cuando, en realidad, éstas han sido miembros de la asociación desde hace varios años. Sin embargo, para una de las dos Bolsas, la de Chihuahua, se puede entender porque no fue establecida por la ONUDI y falta comunicación al nivel nacional. Se recuerda aquí que, hoy en día, los industriales buscan nuevos mercados al exterior, a través de ALABSUB es esto posible.

Contribución de la red

Las Bolsas, que están al tanto de su posición en ALABSUB, comentaron que esta asociación no había contribuido a la promoción de sus afiliados ni a incrementar el número de contratos.

Recomendaciones

ALABSUB es una asociación cuyos gerentes deberían promover y organizar eventos que permitan reunir empresarios de toda América Latina y ponerles en relación con empresarios de otras regiones y países del mundo. Además, el trabajo en este sentido debería ser emprendido con un mayor énfasis por los dirigentes de las Bolsas de Subcontratación de América Latina. De acuerdo a las recomendaciones de la ONUDI, las relaciones entre las Bolsas no deben ser solamente virtuales (por fax, teléfono, Internet, ...), sino también de forma personal para analizar, comparar las informaciones, dialogar y preparar nuevas acciones comunes. El próximo encuentro en Arequipa es la ocasión de reflexionar nuevamente las finalidades de la Asociación y de reactivar una red que provee muchas ventajas. Por tal razón, la ONUDI va a proponer una nueva forma organizacional de ALABSUB.

Conclusión

Las BSAs de América Latina se deben promover para, así, recoger un número de afiliados más importante y tener la facultad de poner en relación las empresas según sus necesidades. Este aspecto se debe tomar cuidadosamente porque, acá, la cuestión no es tener el número más importante de empresas afiliadas, porque la BSA no podría tratar todas las peticiones y se volvería ineficaz, pero es tener un número que permita atender las necesidades de subcontratación. Entonces, esto tiene que servir para establecer puestas en relación entre empresas de mayor calidad.

Dos medios son importantes: primero, una buena organización interna de la Bolsa para poder tratar la información y ofrecer los servicios de manera eficaz, segundo, la puesta en relación de las empresas a través de ferias, exhibiciones y de la red ALABSUB.

Los contratos obtenidos representan entre un 10 y un 60 por ciento de la totalidad de las peticiones, lo que está bien. Pero, sabemos que, sobre todo, es importante la larga duración de la relación entre la gran empresa y sus proveedores. El Desarrollo de Proveedores, tema sobre el que muchas Bolsas de América del Sur¹⁶ trabajan actualmente, ofrece la posibilidad de alcanzar alianzas más fuertes entre proveedores y clientes, ALABSUB es un buen lugar para que las Bolsas, que ya han emprendido algo en este sentido, puedan compartir sus experiencias con las otras. Sin embargo, la ONUDI ya había establecido las grandes líneas para actuar en el sentido del Desarrollo de Proveedores¹⁷ y, ahora, está compilando la información, tomando en cuenta las experiencias exitosas de las BSAs, con el fin de publicar una guía antes del fin del año 2002.

Referencias:

UNIDO, *A global review of the Industrial Subcontracting and Partnership Exchanges [SPXs] established by UNIDO*, de Crombrugghe y Rendon, Viena 2000.

UNIDO, *Report of the Programme Evaluation*, González Hernández, Navratil, Marchich y Ziliotti, Viena 1996.

UNIDO, *Guía para la creación de los centros de promoción (o Bolsas) de la subcontratación y de las alianzas industriales*, de Crombrugghe y Cuny, Viena, 2000.

UNIDO, *Algunos sucesos de BSAs en el 2001*, de Crombrugghe, Bhushan y San Román, Viena, 2002.

UNIDO, *Presentation on the global SPXs network*, de Crombrugghe, Viena, 1997.

UNIDO, *Partnership Development Programme for Subcontractors and Suppliers*, de Crombrugghe, Viena, 2002.

Enlaces:

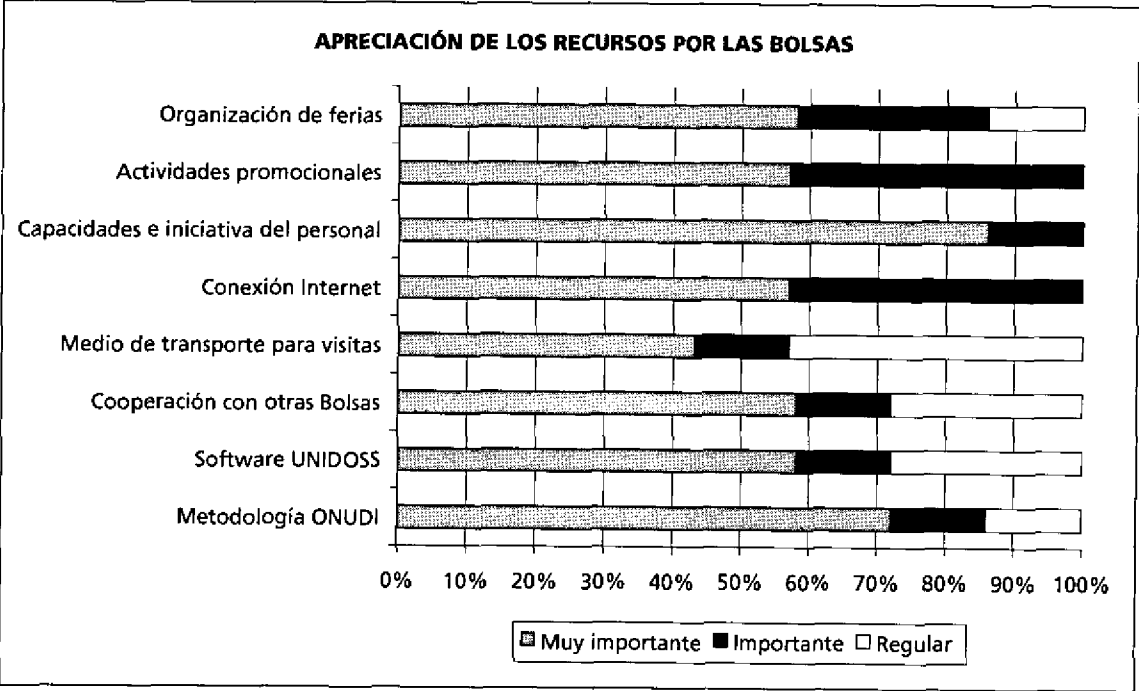
http://www.spice.gob.mx/siem2000/ssi/SSI_i/AlabSub.asp

<http://www.unido.org/doc/391504.htmls>

¹⁶Principalmente: Argentina, Chile, Costa Rica, Colombia, México, Paraguay y Uruguay.

¹⁷Véase "Partnership Development Programme for Subcontractors and Suppliers", de Crombrugghe, Viena, 2002.

Anexo 1



Anexo 2



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA
EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

1. Cuestionario dirigido a las Bolsas

1. Información sobre la BSA.

1.1 Nombre de la BSA _____

1.2 País _____

1.3 Entrevistado _____

Nombre de la persona que llena el cuestionario

2. Información General

2.1. La BSA fue establecida en: _____

2.2. Hoy en día, la BSA es:

Marque con una "X" la casilla adecuada

Una oficina o departamento de la administración pública ☐

Una oficina o departamento de una institución de la iniciativa privada ☐

Una entidad independiente ☐

2.3. Financiamiento

2.3.1. Excepto la financiación del proyecto por la ONUDI, el capital inicial fue soportado por:

Gobierno ☐ *Si/No*

Asociaciones, Bancos, Empresas . . . ☐

Donantes internacionales ☐

Otros ☐

2.3.2. ¿Cobra la BSA alguna cuota de inscripción? ☐ *Si/No*

En caso positivo, ¿cuánto (equivalente en US\$)? _____

2.3.3. ¿Cobra la BSA alguna cuota por ser miembro? ☐ *Si/No*

En caso positivo, ¿cuánto por año (equivalente en US\$)? _____

2.3.4. Con estos cobros, el ritmo de las suscripciones ha . . .

Marque con una "X" la casilla adecuada

Crecido ☐ Decrecimiento ☐ Mantenido ☐

2.3.5. El presupuesto de 2001 fue financiado por:

Nombre de la Institución	Porcentaje (100% total)
	%
	%
	%
Ingresos generados por los servicios de la BSA	%

2.3.6. Los ingresos generados por la BSA proceden de

<i>Actividad</i>	<i>Porcentaje (100% total)</i>
Cuota de inscripción	%
Cuota de los miembros	%
Actividades promocionales (ferias, . . .)	%
Actividades de capacitación (seminarios, . . .)	%
Consultorías (estudios de mercado, . . .)	%
Otras (especificar):	%

Si/No

2.3.7. ¿Está satisfecho con el grado de autonomía financiera de la BSA ?

☐

2.4. Referente al personal de la BSA, por favor indique lo siguiente

<i>Jornada completa</i>		<i>Otras obligaciones además de la BSA</i>	
<i>Función</i>	<i>Número</i>	<i>Si/No</i>	<i>En caso positivo, ¿cuáles?</i>
Gerente	1		
Ingenieros			
Secretarias			
Otros			

2.5. Promoción

Si/No

2.5.1. ¿La BSA ha organizado alguna exposición en los dos últimos años?

☐

2.5.2. ¿Los miembros de la BSA han participado en exhibiciones o ferias en el extranjero durante los dos últimos años? (por intervención de la BSA)

En caso positivo, ¿en cuántas ferias? _____

Evalúe el número medio de empresas inscritas en la BSA que han participado en cada feria _____

2.5.3. Por favor, indique el medio por el cual la BSA recibe la mayoría de sus peticiones de información.

<i>Medio</i>	<i>Porcentaje (100% total)</i>
Contactos directos (teléfono, fax, e-mail)	%
Exhibiciones locales de subcontratación	%
Exhibiciones de subcontratación al extranjero	%
Visitas a las industrias	%
Entrevistas con gerentes de producción	%
Otras (especifique):	%

2.5.4. Durante los tres últimos años, el número de las peticiones de información ha:

Marque con una "X" la casilla adecuada

Crecido ☐ Decrecimiento ☐ Mantenido ☐

Si/No

2.5.5. ¿La BSA forma parte de ALABSUB? ☐

¿En caso positivo: esto ha contribuido a la promoción de sus miembros en el extranjero y/o a incrementar el número de contratos internacionales? ☐

2.6. Eficiencia

2.6.1. ¿Cuántas peticiones de información o preguntas recibió en el 2001?

2.6.2. ¿Cuántas de ellas finalizaron en contratos exitosos? (aprox.) _____ %

2.6.3. Estime el valor de estos contratos _____ USD

2.6.4. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de miembros de la BSA que han recibido/brindado trabajo por medio de la Bolsa? _____ %

2.7. Indique los sectores industriales representados en la BSA por orden de importancia (del 1 —lo más representado— al 6 —lo menos representado—) y si, en cada sector, las relaciones de subcontratación son Temporales o Permanentes (P o T):

	Número		P o T		Número		P o T
Transformación de metales				Textil-cuero			
				Transformación de la madera			
Servicios industriales				Otros (cuales):			
Plástico-caucho							
Electricidad electrónica							

3. Los recursos de la BSA

3.1. ¿Considera importantes los siguientes recursos dentro de la operación de la BSA?

Marque con una "X" la casilla adecuada

	Excelente/ Muy importante	Bueno/ importante	Regular importante	Malo/no importante
Metodología ONUDI (Guía)				
Programas de la ONUDI (UNIDOSS, OUTSOURCING 2002)				
Apoyo de las autoridades locales				
Apoyo del sector privado				
Cooperación con otras BSAs				
Conocimiento del ambiente industrial				
Base de datos (alcance/ actualización)				
Medio de transporte para visitas				
Conexión de Internet				
Infraestructuras de la oficina				
Capacidades e iniciativa del personal				
Actividades promocionales				
Organización de ferias				
Financiación de fuentes externas				

3.2. Está equipada la BSA de:

	Sí/No	Cuántos
Vehículos	☐	
Computadores personales	☐	
Un centro de documentación (evaluar el número de volúmenes y de revistas)	☐	
Fax	☐	
INTERNET	☐	

4. Calidad en el servicio externo.

¿Ofrece la BSA alguno de los siguientes servicios y consultorías?

Marque con una "X" la casilla adecuada

	Servicio	Consultoría
Estudios de mercado y estrategias comerciales		
Desarrollo de proveedores		
Gestión de calidad, certificación y normas		
Facilidades de financiación		
Gestión (de la producción, financiera, de la existencias)		
Prácticas legales (contratos, solución de conflictos, . . .)		
Gestión de recursos humanos (formación)		
Otras		

5. Calidad dentro de la BSA

- Si/No*
- 5.1. ¿Hay un procedimiento estándar sobre cómo tratar una petición de información/pregunta? (según la guía de la ONUDI) ☐
- 5.2. ¿Hay un procedimiento estándar sobre cómo desarrollar una visita industrial? ☐
- 5.3. ¿La BSA está al tanto del proceso de negociación (desde el contacto entre el subcontratista/contratista hasta el eventual contrato)? ☐
- 5.4. ¿Hay una definición específica del trabajo atribuido a cada empleado? (descripción en la guía de la ONUDI páginas 121 a 127) ☐
- 5.5. ¿Sigue la BSA los pasos de una planificación estratégica? ☐
- 5.6. ¿La BSA ha considerado tener la certificación ISO9000? ☐
- 5.7. ¿Existen en la BSA los medios para recibir las opiniones de los miembros respecto a contratos/acuerdos logrados a través de la Bolsa? ☐
- 5.8. ¿Existen en la BSA los medios para recibir las opiniones de los miembros respecto a la calidad en el servicio de la Bolsa? ☐
- ¿En caso positivo, cuáles son ? _____
- 5.9. ¿Existen en la BSA los medios para estar al corriente de los cambios en el ambiente industrial de la región? ☐
- ¿En caso positivo, cuáles son? _____
-
- 5.10. Aproximadamente, con qué porcentaje de las compañías registradas en la BSA mantiene Ud. contacto personal (una visita cada 12 meses) _____ %
- 5.11. ¿Cuánto tiempo invierte, en promedio, durante una visita industrial? (sin considerar el tiempo de transporte) _____ hrs

6. El Software para el manejo de datos en la BSA

- Si/No*
- 6.1. ¿Está usando el software UNIDOSS para manejar sus datos industriales? ☐
- 6.2. ¿O está usando OUTSOURCING 2002? ☐
- En caso positivo a una de las dos preguntas anteriores, lo usa para:
- | <i>Si/No</i> | <i>Si/No</i> |
|---|--|
| Almacenar información ☐ | Promover la BSA ☐ |
| Seleccionar proveedores potenciales ☐ | Circular informaciones entre los contratistas ☐ |
| Seguir las peticiones de información ☐ | Preparar reportes analíticos ☐ |
| Seguir los contratos ☐ | Difundir información regional ☐ |
- Si/No*
- En caso negativo, ¿usa Ud. otro sistema? ☐
- ¿Cuál? _____
- 6.3. ¿Con qué frecuencia actualiza su base de datos? (UNIDOSS o cualquier otra que Ud. use) _____

Anexo 3



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA
EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

2. Cuestionario dirigido a las Empresas

1. Informaciones sobre la Empresa

1.1 Nombre de la Empresa _____

1.2 Actividad de la Empresa _____

1.3 Entrevistado _____

Nombre de la persona que llena el cuestionario y puesto

1.4. Sector en el que se centra la actividad de la Empresa

Marque con una "X" la casilla adecuada

Transformación de metales	☐
Servicios industriales	☐
Plástico-caucho	☐
Electricidad-electrónica	☐
Textil-cuero	☐
Tratamiento de la madera	☐
Otros (cuales): _____	☐

1.5. Dimensiones de la Empresa

Capital de la Empresa (equivalente en US \$) \$

Valor total de las exportaciones (equivalente en US \$) \$

Valor total de las importaciones (equivalente en US \$) \$

Número de empleados

2. Primer contacto con la Bolsa de Subcontratación y de Alianzas estratégicas (BSA)

Ha conocido la BSA a través de:

Marque con una "X" la casilla adecuada

Visitas hechas por el personal de la BSA a su Empresa	☐
Participación en seminarios o ferias organizados por la BSA	☐
Instituciones como cámaras de comercio, asociaciones profesionales	☐
Publicidad, promoción	☐
Otras compañías ya participando en las actividades de la BSA y recomendando la adhesión	☐
Otros ¿Cuáles?: _____	☐

Por favor, si la Empresa es contratista y subcontratista al mismo tiempo, complete ambas partes (3. y 4.)

3. Parte a completar por los contratistas

3.1. Importancia de la subcontratación en la actividad de la empresa

3.1.1. Número total de proveedores con los que cuenta la empresa

3.1.2. Porcentaje que representan las compras por los proveedores (según el total de las compras)

3.1.3. Durante los tres últimos años, la cantidad de subcontratistas con los que trabaja su Empresa ha :

Crecido ☐ Decaído ☐ Quedado estable ☐

3.2. ¿Por qué necesita recurrir a la subcontratación su Empresa?

Marque con una "X" la casilla adecuada

Tiene una demanda que sobrepasa las capacidades de su Empresa ☐

Necesita realizar un trabajo particular que requiere una habilidad especial ☐

No cuenta con el material ni con el personal adecuado para elaborar un producto que necesita una investigación o una calificación especial ☐

Necesita servicios industriales ☐

Otros
¿Cuáles? ☐

3.3. Por la Bolsa de Subcontratación, su Empresa ha encontrado subcontratistas que le atendieron en cuanto a sus exigencias y necesidades de:

Marque con una "X" la casilla adecuada

	Con éxito	Con muy buenos resultados	Con buenos resultados	Con resultados malos	Sin resultado
Conformidad					
Cantidad					
Calidad					
Plazo					
Precio					
Otra ¿Cuál?					

4. Parte a completar por los subcontratistas

¿Cuáles son las razones por las que ha decidido unirse a la BSA ?:

Marque con una "X" la casilla adecuada

- | | |
|--|--------------------------|
| Encontrar otras oportunidades de negocios | ☐ |
| Aumentar el total de ventas mediante la subcontratación | ☐ |
| Extender las herramientas promocionales disponibles por su Empresa | ☐ |
| Reducir o abaratar los costos debidos a la participación en las exhibiciones | ☐ |
| Lograr un mejor servicio/especialización en algún ámbito | ☐ |
| Disfrutar de los servicios dados por la BSA | ☐ |
| Otras razones | |
| ¿Cuáles ? _____ | ☐ |

5. Eficiencia de la BSA

Si/No

¿La BSA ha procurado perspectivas de negocio para la Empresa ? ☐

En caso positivo, ¿qué actividad de la BSA le ha llevado a esos negocios ?

Marque con una "X" la casilla adecuada

- | | |
|---|--------------------------|
| Puesta en relación de la oferta y de la demanda por la BSA | ☐ |
| Encuentros | ☐ |
| Participación en exhibiciones extranjeras | ☐ |
| Participación en exhibiciones locales | ☐ |
| Otros sucesos organizados por la BSA que ha atraído contratistas/ subcontratistas potenciales | ☐ |
| Ruedas de negocios | ☐ |
| Otros | |
| ¿Cuáles? _____ | ☐ |

6. Evaluación de los servicios dados por la BSA

6.1. Si ha recurrido a los servicios de la BSA, ¿cómo evalúa los servicios enumerados a continuación?

No aplicable

Marque con una "X" la casilla adecuada

		Excelente	Muy bueno	Bueno	Satisfactorio	No satisfactorio	No aplicable
	Establecimiento de contactos entre contratistas/subcontratistas						
	Seguimiento de contactos creados						
	Asistencia en análisis de costos						
	Asistencia en temas técnicos						
	Consultorías financieras						
	Promoción de los proveedores en los mercados nacionales y extranjeros						
Para los proveedores }	Formación sobre temas de administración de las PYMES						
Para los contratistas }	Hallazgo de proveedores nacionales y/o extranjeros						
	Otros servicios ¿Cuáles?						

6.2. Juicio del costo de los servicios ofrecidos por la BSA

Marque con una "X" la casilla adecuada

	Muy oportunos	Oportunos	Justos	Caros	Muy caros
¿Cómo juzga el precio de los servicios ofrecidos por la BSA?					

Si considera el precio de los servicios de la BSA caro, ¿puede explicar por qué ?

Marque con una "X" la casilla adecuada

En comparación de los mismos servicios ofrecidos por otra institución/asociación

☐

Mala calidad de los servicios de la BSA

☐

Los recursos financieros de su Empresa están limitados

☐

Otros

¿Cuáles?

☐

7. ¿Tiene sugerencias o recomendaciones en cuanto a los servicios o al funcionamiento de la BSA ?



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL
Centro Internacional de Viena, Apartado postal 300, A-1400 Viena (Austria)
Teléfono: (+43-1) 26026-5275, Fax: (+43-1) 26926-6805
Correo-E: ade-crombrugghe@unido.org, Internet: <http://www.unido.org>