

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

DESARROLLO PRODUCTIVO

Nº 29

FORTALECIMIENTO DE LOS GREMIOS EMPRESARIALES EN AMÉRICA LATINA

Luis Vicente León

RED DE REESTRUCTURACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Proyecto Regional CEPAL/PNUD sobre Innovación Tecnológica
y Competitividad Internacional, RLA/88/039



NACIONES UNIDAS

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

**FORTALECIMIENTO DE LOS GREMIOS
EMPRESARIALES EN AMÉRICA LATINA**

Luis Vicente León



NACIONES UNIDAS
DIVISIÓN DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL
Santiago de Chile, 1995

LC/G.1885
Octubre de 1995

El autor de este documento es Director de la firma **VeneConsultores de Caracas**. Este trabajo se realizó en el marco del Proyecto Regional CEPAL/PNUD "Diseño de políticas para el fortalecimiento de la capacidad de innovación tecnológica y elevación de la competitividad internacional en el ámbito empresarial latinoamericano", RLA/88/039, de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

ÍNDICE

	<i>Página</i>
RESUMEN	5
SUMMARY	7
INTRODUCCIÓN	9
AUDITORÍA GREMIAL	12
LAS ENSEÑANZAS DE LAS EXPERIENCIAS EXITOSAS	17
EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS RELEVANTES	34
1. Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA), Monterrey, México	35
2. Asociación Colombiana de Industrias Plásticas (ACOPLÁSTICOS), Bogotá, Colombia	56

RESUMEN

El proyecto regional CEPAL/PNUD "Diseño de políticas para el fortalecimiento de la capacidad de innovación tecnológica y elevación de la competitividad internacional en el ámbito empresarial latinoamericano", RLA/88/039, ha realizado una intensa labor en nueve países de la región desde 1990. Entre sus actividades han destacado las vinculadas al fortalecimiento de las asociaciones empresariales como instrumentos eficientes de implementación de políticas de competitividad.

En el trabajo que se incluye en este número de la serie *Desarrollo productivo*, el consultor del proyecto —Sr. Luis Vicente León, Director de la firma VeneConsultores de Caracas— ha realizado un esfuerzo pionero que incluye una metodología de auditoría gremial y una propuesta de acción para la modernización de las cámaras empresariales y su transformación en efectivos proveedores de servicios a sus afiliados.

En este esfuerzo, el proyecto regional financió el componente de auditoría gremial y dos cámaras empresariales venezolanas financiaron la investigación que se realizó posteriormente en Colombia, México e Italia para destacar la experiencia de asociaciones exitosas, cuyo ejemplo merece especial consideración. Dos de esos casos, el de la Asociación Colombiana de Industrias Plásticas (ACOPLÁSTICOS) y el de la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA) de Monterrey, México, se detallan en el presente trabajo. El cofinanciamiento de este esfuerzo por el proyecto regional y el sector privado es un ejemplo del énfasis en la colaboración con el sector privado que ha caracterizado al proyecto.

Las propuestas del Sr. León han sido ampliamente difundidas en la región a través de seminarios, conferencias y cursos, y han tenido una entusiasta receptividad entre los líderes empresariales. En la actualidad diversas cámaras han adoptado su metodología y están iniciando un proceso de modernización. Una síntesis del material incluido en el presente trabajo se ha filmado en un video que está disponible para asociaciones empresariales e instituciones diversas y que puede solicitarse a la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL.

SUMMARY

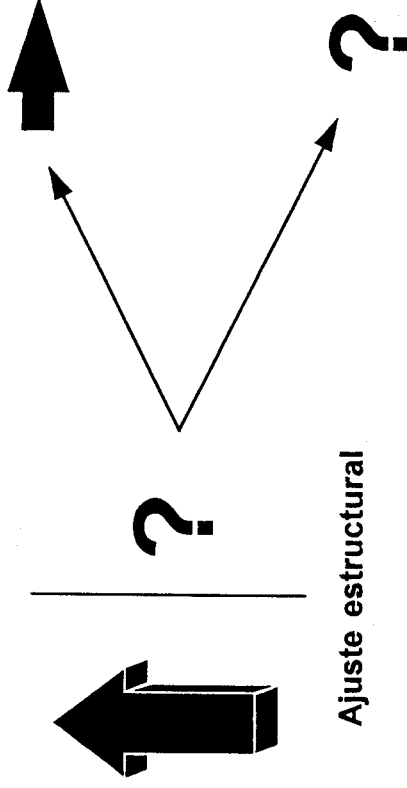
Under ECLAC/UNDP regional project RLA/88/039, "Design of policies to strengthen the capacity for technological innovation and enhance international competitiveness in the Latin American entrepreneurial environment", intensive work has been done in nine countries in the region since 1990. Prominent among the project's activities have been those connected with the strengthening of business associations as efficient instruments for implementing competitiveness policies.

In the study included in this issue in the series *Desarrollo productivo*, the project consultant —Mr. Luis Vicente León, Director of the VeneConsultores company of Caracas— has done pioneering work that includes a methodology for conducting a survey of trade associations and a proposal for steps to be taken to modernize business associations and to transform them into effective providers of services to their members.

The regional project financed the trade-association survey component of this endeavour, and two Venezuelan business associations financed the research that was later done in Colombia, Mexico and Italy to highlight the experience of successful associations, whose example deserves special consideration. Two such groups, the Colombian Association of Plastics Industries and the Nuevo León Chamber of Manufacturing Industries of Monterrey, Mexico, are examined in detail in this study. The joint financing of this endeavour by the regional project and the private sector is an example of the emphasis on collaboration with the private sector that has characterized this project.

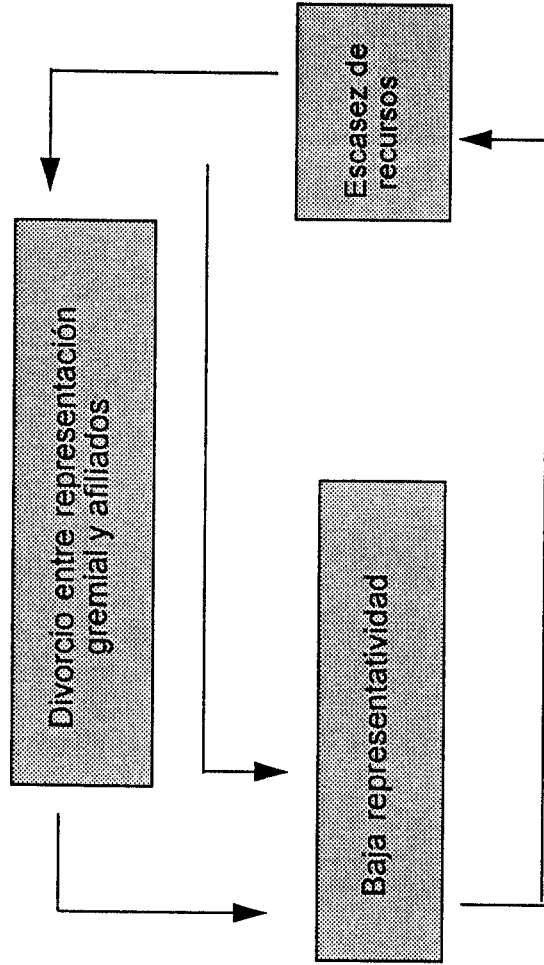
Mr. León's proposals have been widely disseminated in the region through seminars, conferences and courses, and have been given an enthusiastic reception by business leaders. A number of associations have now adopted his methodology and are embarking on a modernization process. A condensed version of the material included in the present study has been videotaped, and copies of the video are available for business associations and other types of institutions. They may be requested from the ECLAC Division of Production, Productivity and Management.

INTRODUCCIÓN



- Antes de los ajustes de los años ochenta las organizaciones gremiales empresariales de América Latina eran más fuertes, pero sus actividades se concentraban en acciones que no necesariamente promovían el desarrollo.
- La apertura económica generó una parálisis en la mayoría de esas asociaciones empresariales.
- La pregunta ¿para qué existimos? sólo ha sido respondida por una parte de este sector gremial.
- La evidente falta de una política industrial proactiva por parte del sector público ha hecho más difícil la reconversión de las cámaras empresariales.

EL CÍRCULO VICIOSO



Es necesario romper este círculo vicioso para que las cámaras se conviertan en el motor de la competitividad y estimulen la cooperación entre las empresas.

AGENDA PARA ROMPER EL CÍRCULO VICIOSO

Identificar las áreas críticas de acción:

- Auditoría gremial
- Revisión de experiencias exitosas.



Jerarquizar las áreas críticas y formular el plan de trabajo:

- Taller de trabajo.



Elaborar el diseño organizativo interno de acuerdo con el plan de acción.

AUDITORÍA GREMIAL

PREGUNTAS CLAVES

- ¿Cuántos miembros votaron en la última asamblea?
- ¿Cuántos contestaron la última encuesta enviada?
- ¿Cuántos perciben un beneficio tangible de su cámara?
- ¿Cuántos empresarios, aparte del presidente, dedican más de un día semanal a las actividades de su cámara?
- ¿Cuánto invirtió su asociación en investigación, informes técnicos y consultas especializadas?
- ¿Cuántos profesionales tiene su organización?

DIAGNÓSTICO

En 70% de las cámaras empresariales entrevistadas en una auditoría gremial en la región:

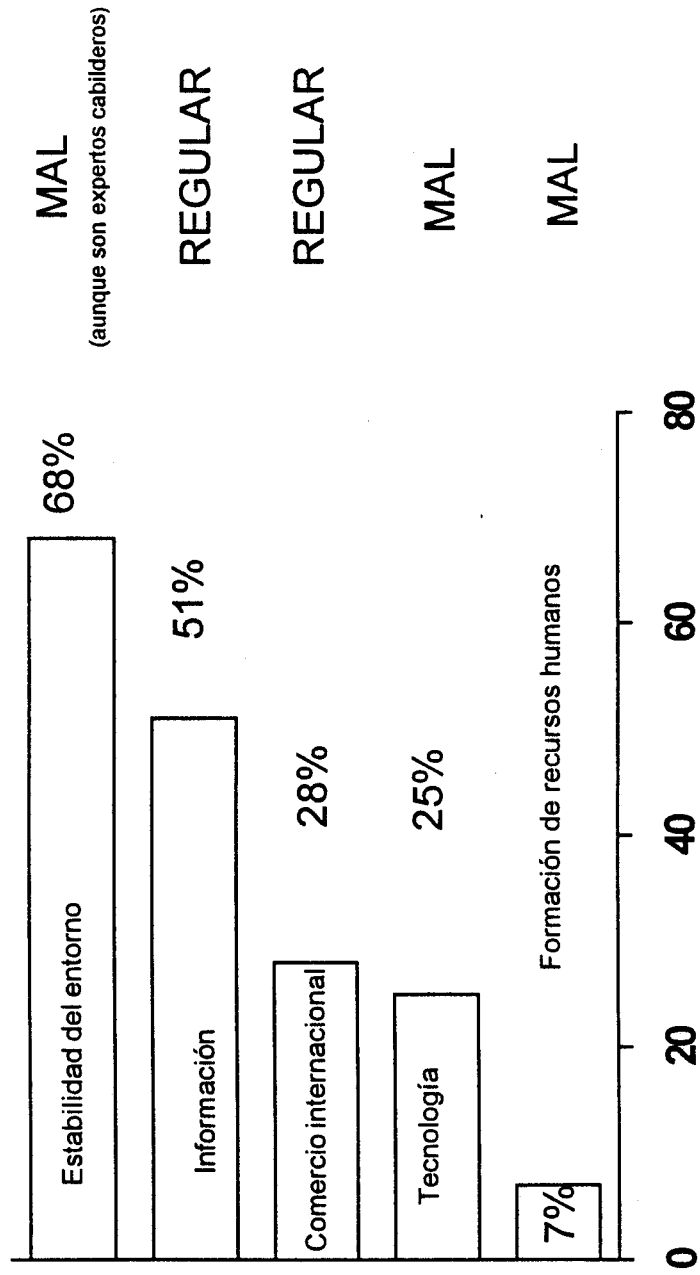
- Existe un divorcio entre el sector empresarial y su representación gremial.
- Sus actividades no necesariamente coinciden con los intereses de sus afiliados y no se basan en auditorías gremiales.
- Los beneficios directos y tangibles de su actividad no son percibidos por los afiliados.
- Son organismos presidencialistas.
- No hay asimilación ni capitalización de cambios en el entorno económico.
- El trabajo es poco profesional y débil en materia de innovación.

El otro 30% de los encuestados presenta un perfil radicalmente distinto. Estas organizaciones han asumido un nuevo papel y se encuentran en pleno proceso de consolidación. La mayoría cuenta con buenos líderes empresariales.

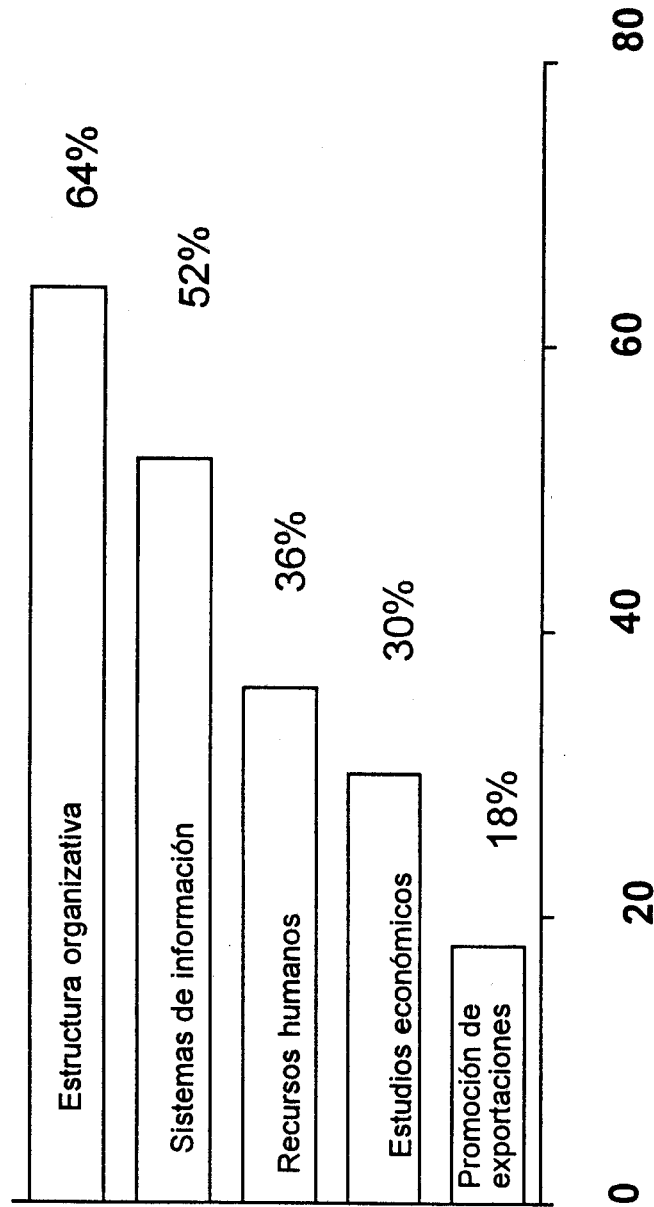
RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORÍA GREMIAL

¿Cuáles son los grandes temas que debería abordar su organización gremial?

¿Cómo los abordan?



PRINCIPALES ÁREAS DE CAMBIO PROPUESTAS POR LOS EMPRESARIOS ENTREVISTADOS PARA SUS CÁMARAS



Estos resultados llevaron a buscar experiencias exitosas en el resto del mundo a fin de compararlas con las expectativas de los encuestados.

LAS ENSEÑANZAS DE LAS EXPERIENCIAS EXITOSAS

ASOCIACIONES Y CÁMARAS VISITADAS

UBICACIÓN	MIEMBROS	CONDICIÓN LEGAL	ENTORNO ECONÓMICO	ENTORNO POLÍTICO
Cámara de Comercio, Industria, Agricultura y Artesanía de la Emilia Romagna	Bolonia ITALIA	Todos los empresarios de la región	Oficial, dirigida por el sector privado	Altamente inestable
Asociación de Industriales de la Lombardía (ASSOLOMBARDA)	Milán ITALIA	Empresarios de todas las ramas industriales de la región	Privada	Altamente inestable
Asociación de Fabricantes Italianos de Maquinarias y Moldes para la Industria Plástica (ASSOCOMAPLAST)	Milán ITALIA	Fabricantes de maquinarias y moldes, empresas comercializadoras de la rama del plástico	Privada	Altamente inestable
Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA)	Monterrey MÉXICO	Todos los industriales de la región	Privada	Estable
Asociación Colombiana de Industrias Plásticas (ACOPLÁSTICOS)	Bogotá COLOMBIA	Fabricantes de las ramas del plástico, petroquímica y caucho	Privada	Moderadamente inestable

ORGANIZACIÓN (I)

Grandes interrogantes

¿Cómo las enfrentan?

- ¿Afluencia voluntaria u obligatoria?
A pesar de que la obligatoriedad de afiliación resuelve el problema del financiamiento de las cámaras, no parece ser el elemento determinante de su éxito. Algunas organizaciones muy exitosas son de afiliación voluntaria y muestran una tendencia a vincular la obtención de la mayor parte de sus ingresos a sus servicios directos y no a sus cuotas de afiliación.
- ¿Cómo se ven representados los empresarios en la organización?
Las juntas directivas o directorios están integrados por un nutrido grupo de representantes de todos los subsectores de producción y de empresas de todos los tamaños, elegidos por períodos promedio de dos años en asambleas con alta participación.
- ¿Quién dirige la organización?
El éxito está estrechamente ligado al liderazgo. Las características comunes de los líderes de las organizaciones estudiadas son las siguientes:
 - Extenso conocimiento del sector o región que representa. Aceptación casi unánime de los miembros. Mucha dedicación de tiempo. Capacidad de negociación. Capacidad gerencial.
 - La mayoría de las cámaras son dirigidas por un Presidente Ejecutivo.

ORGANIZACIÓN (II)

Grandes interrogantes

¿Cómo las enfrentan?

- ¿Cuáles son las características del personal interno?
 - Todas las cámaras estudiadas cuentan con un cuerpo de profesionales de alto nivel, responsables de áreas específicas de acción. Muchas de las cámaras también recurren a consultores externos.
- ¿Cómo organizan la ejecución de sus actividades?
 - Todas las cámaras realizan sus actividades por medio de dos mecanismos:
 - Acción directa:
 - No más de cuatro áreas funcionales.
 - Selecionadas por sus miembros.
 - Organizaciones conexas independientes:
 - Normalmente vinculadas a proyectos concretos de la cámara.
 - Se mantiene un nexo permanente.
 - Se conciben como empresas auto-financiadas.
 - Normalmente su director lo es también de la cámara.
- ¿Cuáles son las grandes áreas de actividad de las cámaras y organizaciones conexas?
 - Información
 - Comercio internacional
 - Recursos humanos y tecnología
 - Financiamiento
 - Cooperación entre empresas
 - Protección ambiental
 - Acción comunitaria

INFORMACIÓN (I)

GRANDES TEMAS	PRODUCTOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	VÍNCULO CON EL USUARIO
ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	Indicadores regionales, nacionales e internacionales	- Conexión vía módem con bases de datos - Cálculos propios realizados por la Asociación o empresas conexas	- Suministro de información vía módem - Reportes estadísticos periódicos (mensuales, semestrales y anuales) - Entrega de medios magnéticos
	Indicadores de salarios y productividad	- Encuestas propias o contratadas - Aportes bibliográficos - Fijación de cotas de referencia (Benchmarking) - Estudios de casos llevados a cabo por consultores	- Suministro de información vía módem - Reportes estadísticos periódicos (mensuales, semestrales y anuales) - Entrega de medios magnéticos
	Financiamiento	- Presentación de alternativas de financiamiento - Bases de datos de la banca y de organismos nacionales e internacionales que aportan fondos	- Suministro de información vía módem - Reportes estadísticos periódicos (mensuales, semestrales y anuales) - Entrega de medios magnéticos
TECNOLOGÍA	Nuevas tecnologías de Producción y nuevos equipos	- "Portero Tecnológico"	- Seminarios y revistas especializadas

INFORMACIÓN (III)

GRANDES TEMAS	PRODUCTOS ESPECÍFICOS	MÉTODO PARA OBTENER INFORMACIÓN	VÍNCULO CON EL USUARIO
COMERCIO EXTERIOR	Estadísticas nacionales de comercio (importación-exportación), por producto, sector y región	- Conexión vía módem con la base de datos oficiales. - Cálculos propios de indicadores de interés	- Informe estadístico frecuente (mensual, semestral o anual) - Suministro de información vía módem y distribución de medios magnéticos
	Estadísticas del mercado objetivo y análisis políticos y económicos del mismo - Exportación-importación - Producción interna - Principales actores - Distribución - Datos económicos y políticos Posibilidades de negocios - Socios potenciales - Clientes potenciales - Proveedores potenciales	- Selección de países de interés - Envío de delegaciones a dichos países para recabar información sobre el mercado y establecer contactos - Contratación de consultores locales - Inteligencia industrial - Sistematización de la información oficial de los organismos de comercio exterior - Conexión con redes internacionales - Ferias internacionales - Publicaciones periódicas - Seminarios y conferencias - Envío de delegaciones a países que ofrecen oportunidades de comercio	- Entrega de información confidencial a las firmas afiliadas por medio de estudios no difundidos por otras causales - Suministro de información vía módem y distribución de medios magnéticos - Es un servicio que normalmente se cobra a los usuarios - Suministro de información vía módem y con costo por minuto - Informes semanales o quincenales

INFORMACIÓN (III)

GRANDES TEMAS	PRODUCTOS ESPECÍFICOS	FUENTES DE INFORMACIÓN	VÍNCULO CON EL USUARIO
COMERCIO EXTERIOR	Precios internacionales	- Redes internacionales - Material impreso - Ferias y exposiciones	- Conexión vía módem - Boletines de comercio - Distribución de medios magnéticos
	Restricciones comerciales	- Redes internacionales - Visitas a las representaciones comerciales - Material impreso - Visitas a los países	- Seminarios y exposiciones - Informes escritos
	- Cuotas y aranceles - Normas de calidad		
	Lista de desgravación acordadas en negociaciones internacionales	- Participación directa en las negociaciones	- Consulta directa - Boletines de comercio

COMERCIO INTERNACIONAL (I)

GRANDES TEMAS	ACCIONES	METODOLOGÍA UTILIZADA
PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES	Participación en ferias y misiones comerciales	Proporcionar: - Asistencia antes, durante y después de la feria o misión - Servicios de idiomas - Trámites para la obtención de financiamiento - Salas de exposiciones - Capacitación de recursos humanos
	Labor de las oficinas de representación en el exterior	Coordinar actividades con las instituciones promotoras de exportaciones y las principales empresas exportadoras
	Diseño de medidas de política industrial	Elaborar estudios para diseñar estrategias que permitan eliminar las externalidades negativas y promover la competitividad de las empresas

COMERCIO INTERNACIONAL (III)

GRANDES TEMAS	ACCIONES	METODOLOGÍA UTILIZADA
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES	Comisión de negociaciones internacionales	- Constitución de una Comisión integrada por empresarios y asesores del sector privado, encargados del seguimiento de las negociaciones. - Participan en todas las reuniones nacionales y seleccionan aquellas realizadas en el exterior a las que es necesario asistir como Asociación. La comisión fija posiciones frente a su gobierno y se encarga del cabildeo respecto de las mismas. - Presenta estudios de impacto y requerimientos sobre ampliación de mercados.
COMPETENCIA DESLEAL	- Monitoreo permanente de las importaciones - Asesoría para presentación de demandas antidumping por parte de las empresas - Elaboración de demandas antidumping - Cabildeo a nivel gubernamental	- Base de datos con información sobre importaciones - Reuniones permanentes de seguimiento con los empresarios - Personal de alta calificación - Consultores externos

Véase información

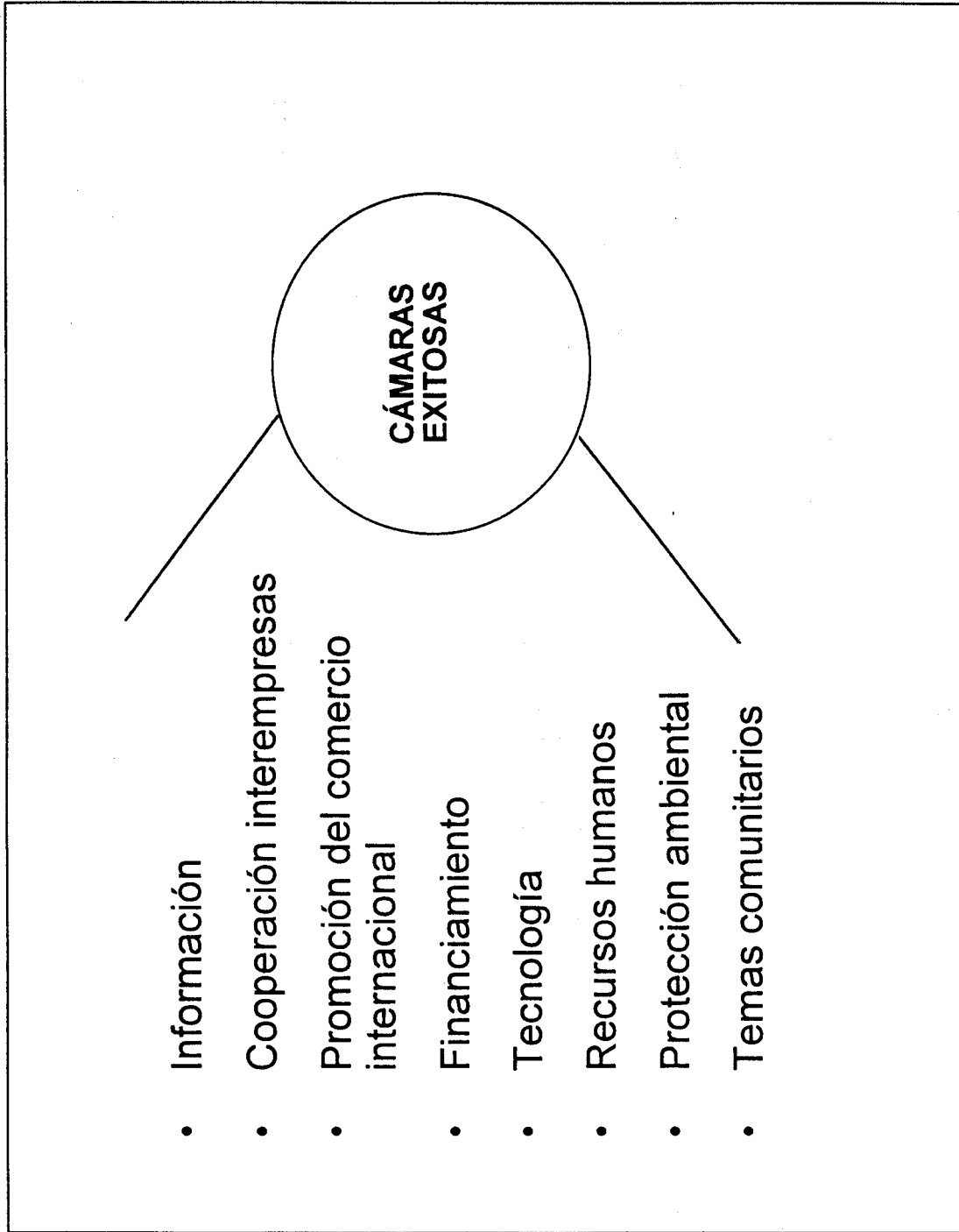
ÁREAS DE CAPACITACIÓN	METODOLOGÍA
- Tecnologías Duras - Producción - Maquinaria y equipos - Nuevas tecnologías - Gerencia - Gestión empresarial - Calidad total - Planificación estratégica - Técnicas de negociación - Normalización - ISO 9 000 - Control de calidad - Mantenimiento - Comercio internacional - Mercadeo internacional - Acuerdos internacionales - Sistemas de transporte - Inteligencia industrial	Se utilizan fundamentalmente tres mecanismos: - Centros de capacitación autónomos: - Creados por las cámaras - Generan recursos propios y obtienen apoyo del sector privado y del gobierno - Muy vinculados a las empresas - Generalmente se orientan a la capacitación en el área básica - Relación con universidades e instituciones - Generalmente se inician con cursos de interés para las empresas y culminan con programas de maestría - Contemplan la participación de profesores universitarios en cursos dentro de la empresa

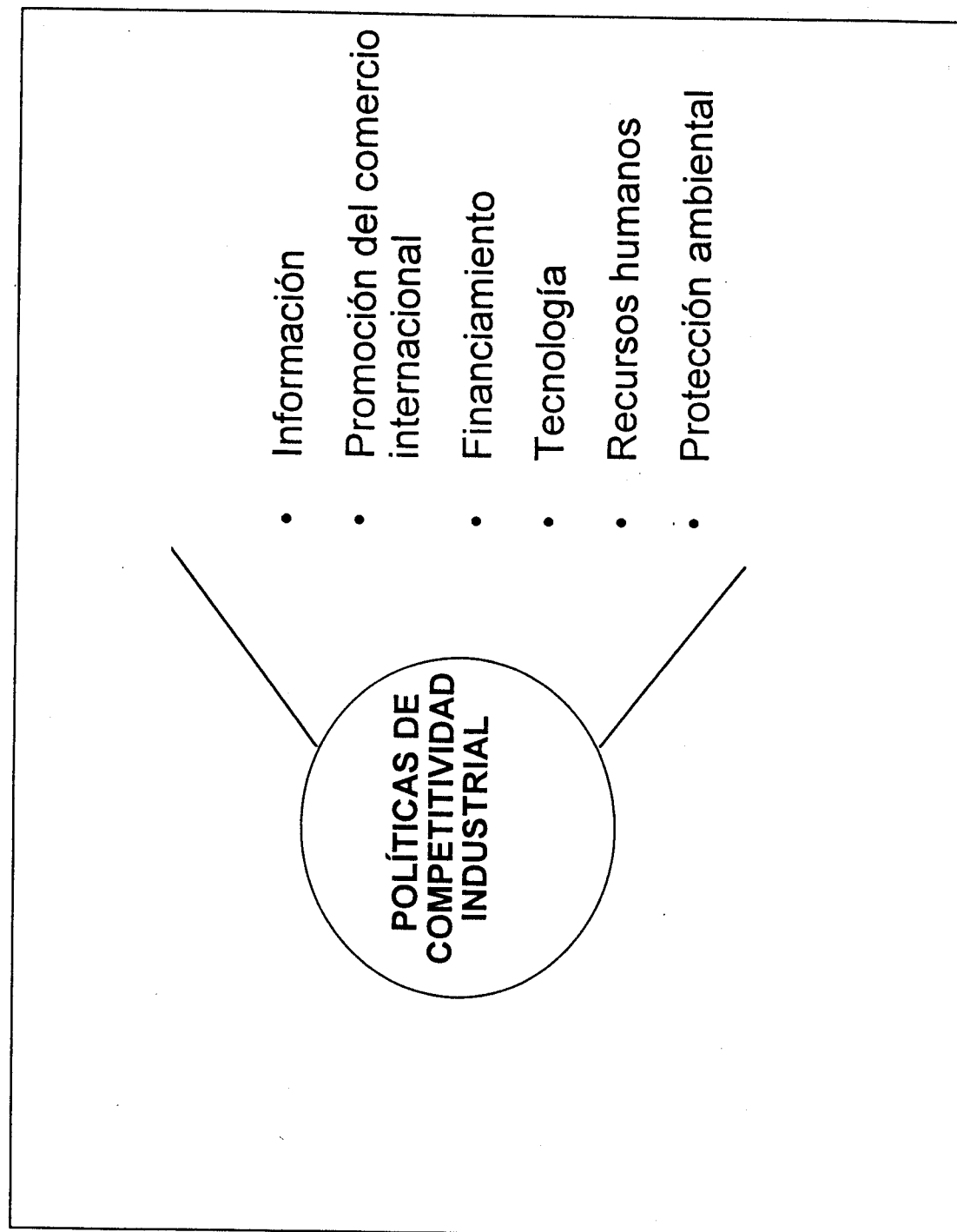
TECNOLOGÍA

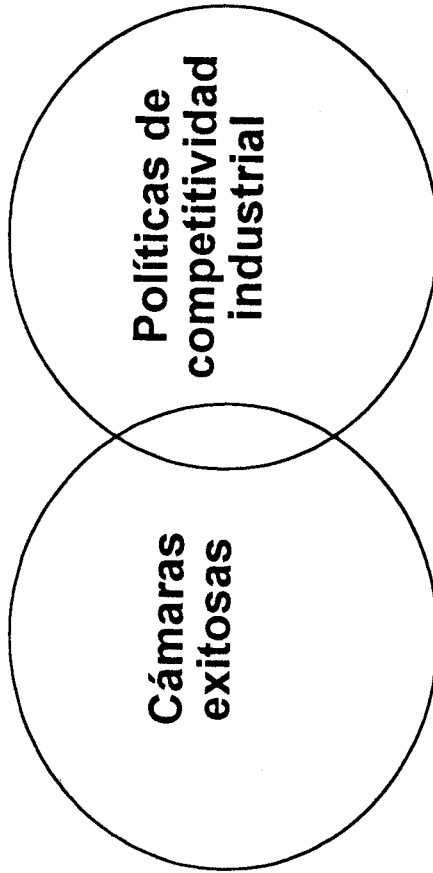
PRINCIPALES ACCIONES	FUENTES DE RECURSOS
- Encuentros técnicos	- Los recursos financieros provienen normalmente de aportes cooperativos de los afiliados y transferencias del gobierno central o las regiones (Ejemplo: los distritos industriales italianos financiados por las comunas o concejos municipales de cada región.
- Promoción de centros de desarrollo tecnológico	
- Formación de recursos humanos en tecnología	
- Formación de redes institucionales	
- Promoción de estudios tecnológicos	
- Desarrollo de la normalización y metrología	
- Establecimiento del "Portero Tecnológico"	
- Mercadeo de tecnología propia	

OTROS TEMAS

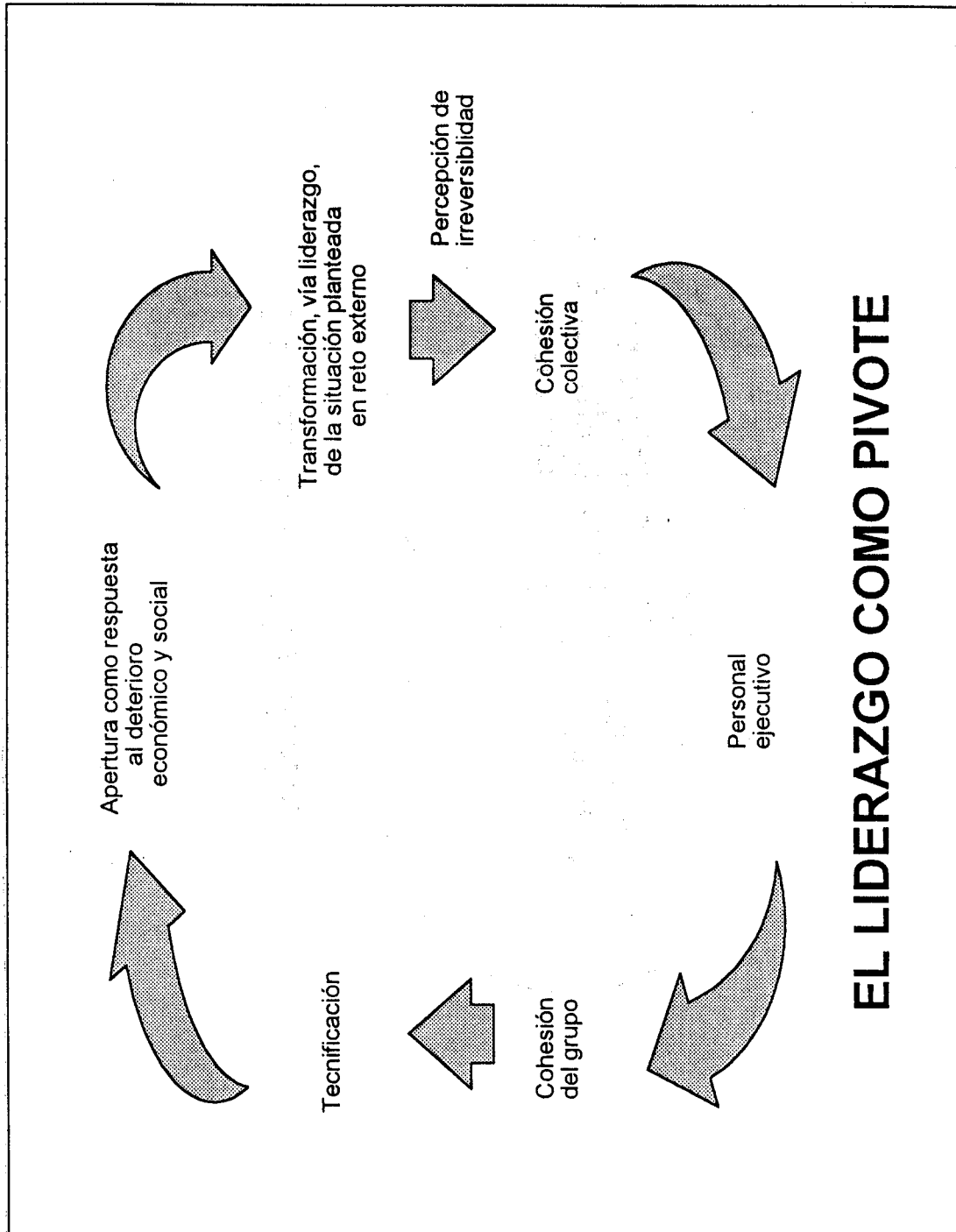
Cooperación Interempresas	Financiamiento	Protección Ambiental	Acción Comunitaria
Encuentros empresariales	Sociedad de garantías recíprocas	Fomento de la recuperación	Propuestas para la solución de los grandes problemas de la comunidad
Cooperación tecnológica		Formación de recursos humanos	(Ejemplos: Tránsito en Bolonia, vivienda en Milán, desarrollo en Monterrey)
Bolsa de Subcontratación		Apoyo a la investigación Enlace comunidad-industria-gobierno	
		Auditorías ambientales	







MERCADO Y ESTADO



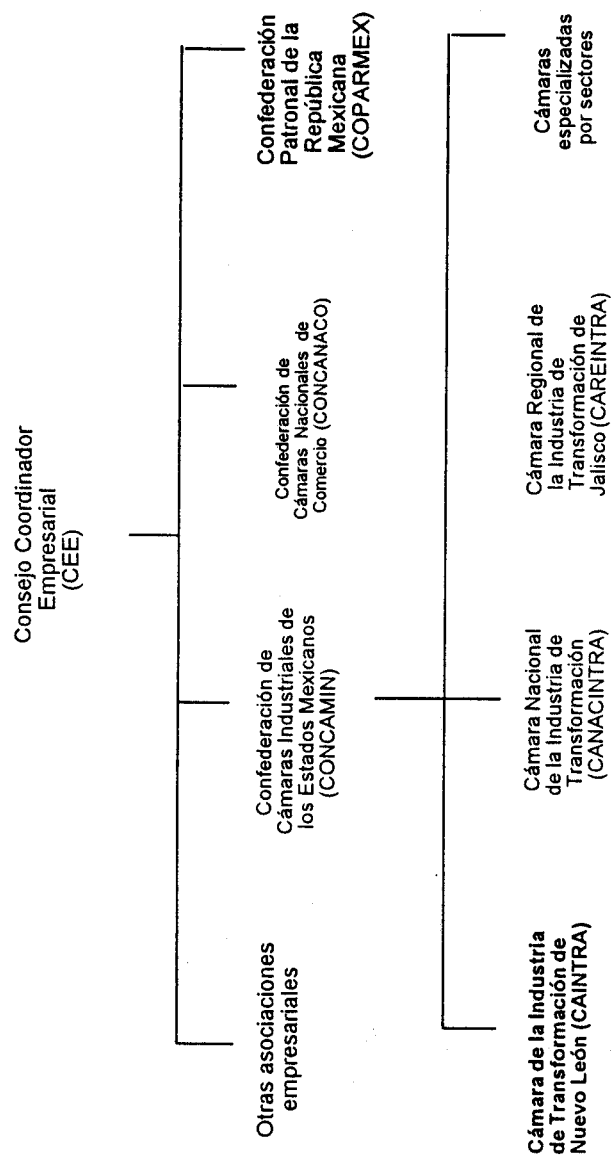
DÓNDE Y CÓMO GENERAR EL LIDERAZGO

1. Divulgación de patrones de éxito (y fracaso)
2. Detección y auto detección de líderes
 - Apoyo y aporte del colectivo
 - Apoyo del gobierno nacional
 - Apoyo y aporte de los copatrocinadores multilaterales
3. Formación de líderes
4. Reubicación del líder potencial en posición de responsabilidad
5. Oferta de apoyos funcionales por parte de copatrocinadores del gobierno y multilaterales para apoyar la gestión del líder-ejecutivo y gremio cohesionados como grupo
6. Apoyo en materia de conceptualización para adaptar permanentemente funciones y políticas a cada realidad nacional.

EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS RELEVANTES

**Cámara de la Industria de Transformación de
Nuevo León (CAINTRA), Monterrey, México**

ORGANIZACIÓN DE LA CÚPULA EMPRESARIAL EN MÉXICO



CARACTERÍSTICAS DE CAINTRA (I)

- La Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA), es un organismo intermedio del sector privado, sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia, integrado por personas físicas y jurídicas que realizan actividades industriales en ese estado.
- La Cámara cuenta en la actualidad con 99 secciones especializadas y reúne a 6 851 empresas en cuatro zonas geográficas.
- De las firmas afiliadas, 91% son empresas micro o pequeñas, 6% medianas y el 3% restante grandes.

CARACTERÍSTICAS DE CAINTRA (II)

Distribución de los miembros por tipo de producto

26.0%	Maquinaria y equipos
21.0%	Metálica básica
20.0%	Química, caucho y plástico
17.0%	Alimentos, bebidas y tabaco
10.0%	Cerámica y materiales de construcción
4.0%	Papel, imprenta y editoriales
0.4%	Madera y muebles
0.3%	Otras industrias

CARACTERÍSTICAS DE CAINTRA (III)

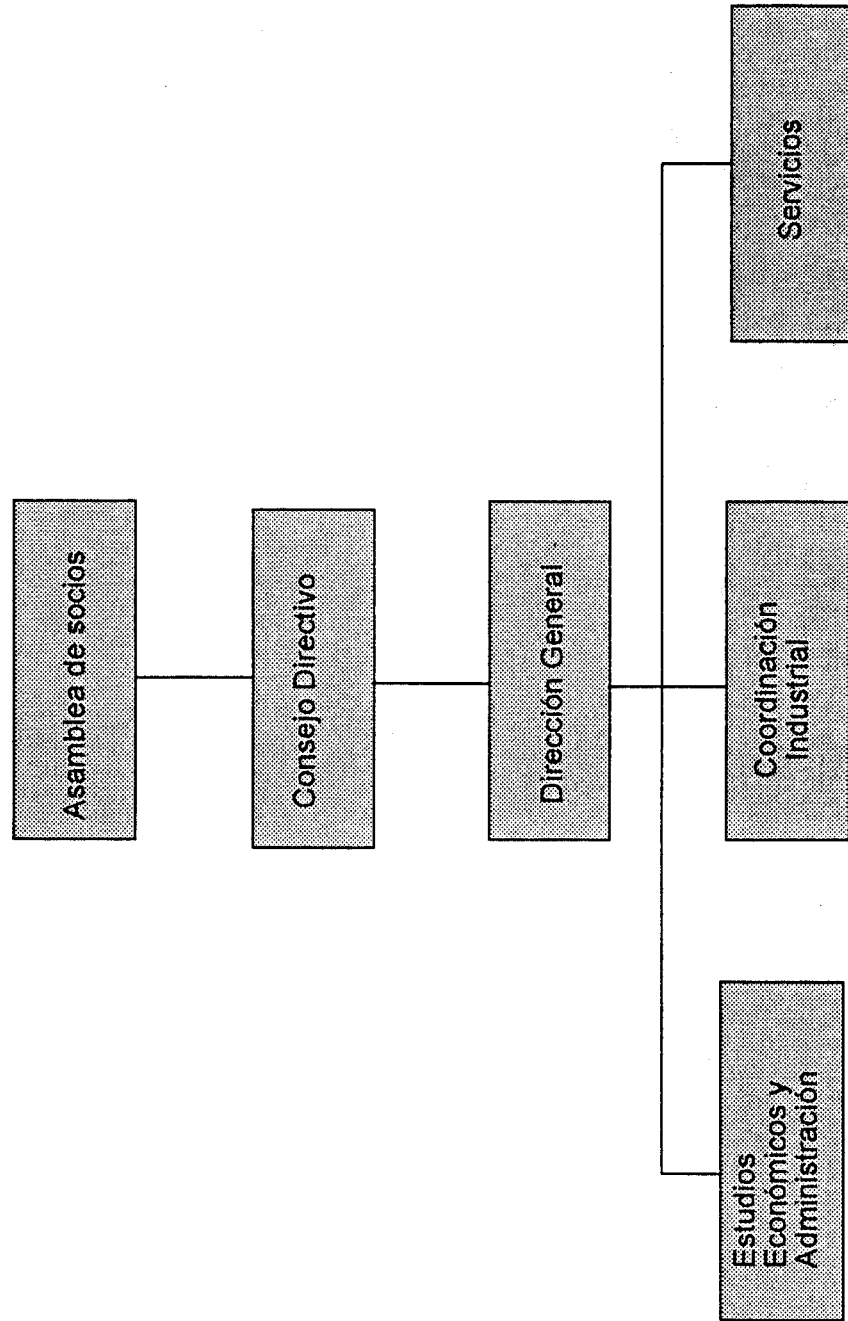
Distribución de los miembros por número de establecimientos

32%	Maquinaria y equipo
19%	Alimentos, bebidas y tabaco
10%	Cerámica y materiales de construcción
10%	Madera y muebles
9%	Textiles, vestuario y cuero
8%	Papel, imprenta y editorial
7%	Química, caucho y plástico
3%	Otras industrias
2%	Metálicas básicas

PERFIL HISTÓRICO DE CAINTRA

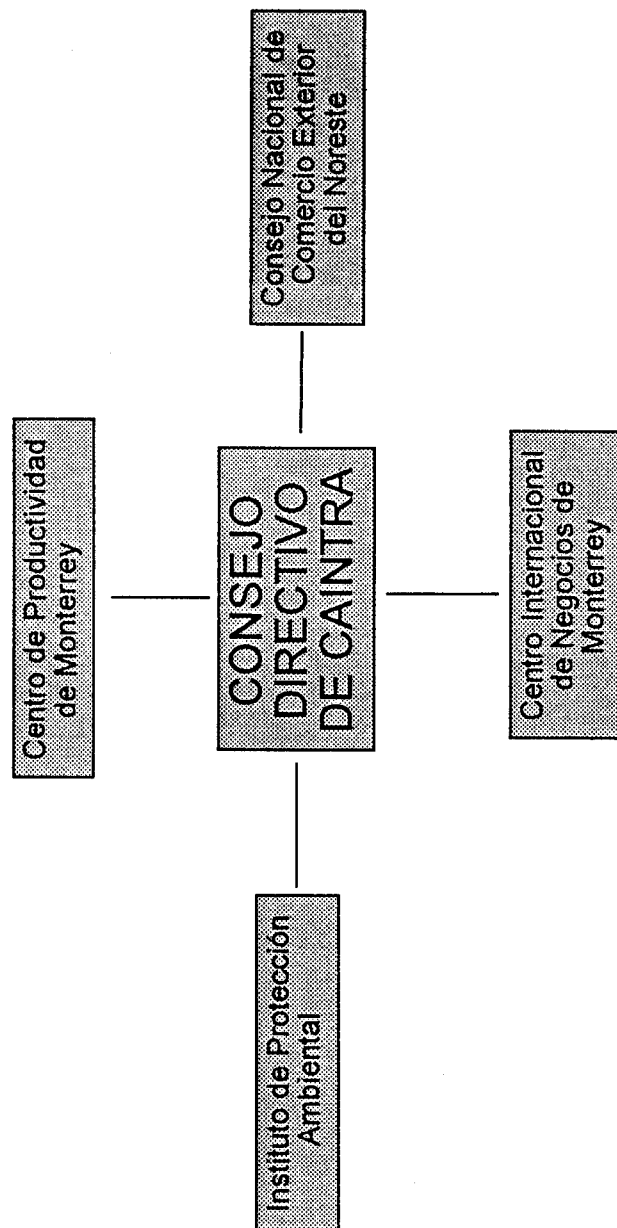
- La Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA), fue fundada el 26 de febrero de 1944 por 22 empresarios regiomontanos.
- Durante casi 50 años ha intervenido en todas las áreas que competen al desarrollo económico. Entre ellas destacan: energía, agua, teléfonos, transporte urbano, drenaje pluvial, ferrocarriles, carreteras, aeropuertos, infraestructura y polos de crecimiento.

ORGANIGRAMA DE CAINTRA



ESTRUCTURA DEL CONSEJO DIRECTIVO

Para asegurar una representación efectiva de la industria, el Consejo Directivo de CAINTRA está integrado por empresarios de la pequeña, mediana y gran industria; sus actividades se llevan a cabo por intermedio de comisiones orientadas a impulsar el desarrollo industrial del estado de Nuevo León.



COMISIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO (I)

- **Comisión de Integración**
Representa los intereses de la micro y pequeña industria.
- **Comisión de Infraestructura**
Propone soluciones para responder a las necesidades actuales y futuras en materia de infraestructura energética, comunicaciones y localización industrial.
- **Comisión de Educación Técnica**
Promueve, dentro del sistema educativo, la formación técnica de los recursos humanos que la industria de Nuevo León requiere, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.
- **Comisión de Financiamiento**
Detecta áreas que ofrezcan oportunidades de financiamiento a la industria y promueve soluciones en tal sentido.

COMISIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO (II)

- **Comisión de Subcontratación**
Fomenta el abastecimiento de bienes y servicios a las grandes empresas por parte de la pequeña y mediana industria de Nuevo León.
- **Comisión de Comercio Exterior**
Promueve el aprovechamiento de oportunidades comerciales en el extranjero por parte de la industria de Nuevo León (CONACEX).
- **Comisión de Productividad**
Determina acciones que faciliten la implementación de estrategias para elevar y consolidar la competitividad de la industria de Nuevo León (Centro de Productividad de Monterrey).

COMISIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO (III)

- **Comisión de Ecología**
Impulsa, orienta y apoya a la industria en materia de mejoramiento ambiental (Instituto de Protección Ambiental).
- **Comisión de Tecnología**
Promueve la evolución tecnológica de la industria de Nuevo León con vistas a mejorar su competitividad.
- **Comisión de Planeación para el Desarrollo**
Estudia "el comportamiento" de los factores que inhiben la actividad industrial en el Estado, las ventajas competitivas y las áreas de oportunidad necesarias para lograr un ambiente que propicie el desarrollo sostenido.

FUNCIONES FUNDAMENTALES (I)

- CAINTRA tiene como objetivo fundamental lograr un ambiente que promueva el desarrollo industrial, mediante la identificación de áreas de oportunidad y el diseño de proyectos que agreguen valor a las actividades productivas de sus afiliados.
- Sus funciones pueden resumirse en tres puntos básicos: representar, servir y promover.
- Su filosofía de servicio se basa en la acción a tres niveles: macro, grupal e individual.

FUNCIONES FUNDAMENTALES (II)

- A nivel macro se llevan a cabo proyectos que beneficien al sector en general, por intermedio de comisiones anexas al Consejo Directivo.
- A nivel grupal, CAINTRA actúa por intermedio de secciones especializadas, agrupadas en nueve consejos, y por zonas geográficas.
- A nivel individual, la Cámara atiende las necesidades particulares de los socios en materia de asesoría, informática y otros servicios.

FUNCIONES FUNDAMENTALES (III)

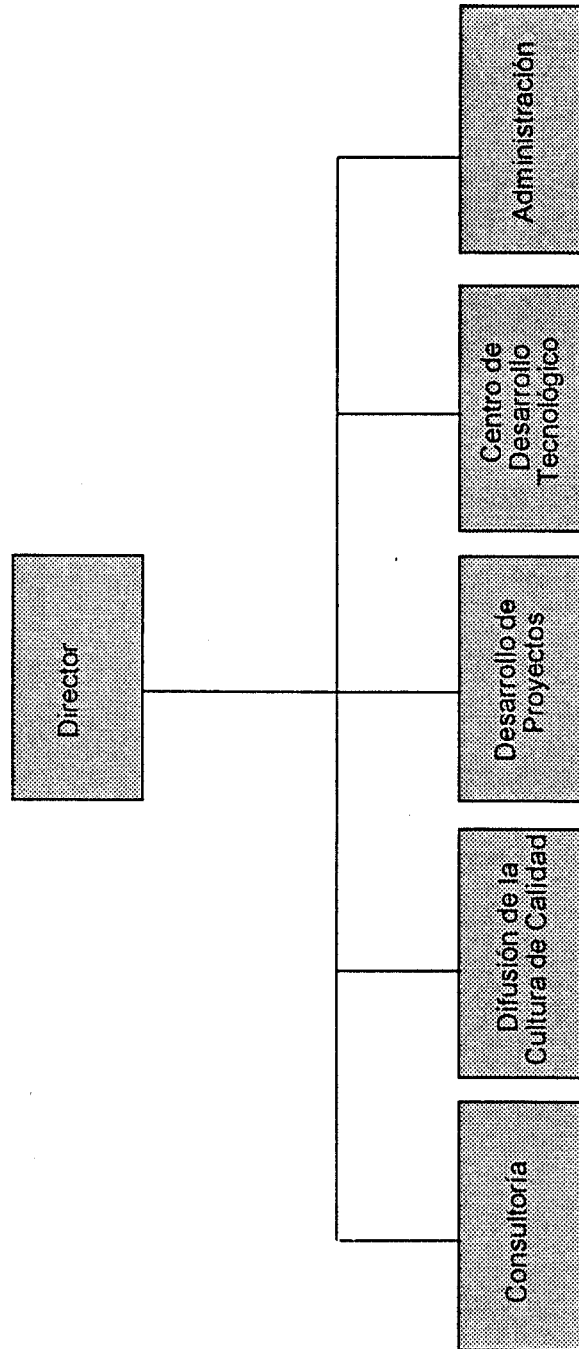
CAINTRA ofrece a sus miembros los siguientes servicios:

- Jurídicos, administrativos, contables y de comunicación
- Promoción de negocios y comercio exterior
- Representación ante autoridades federales, estatales, municipales y empresas paraestatales
- Financiamiento y asesoría económica
- Infraestructura, información tecnológica y productividad
- Normatividad y asesoría en materia ambiental
- Cursos y seminarios
- Problemas específicos por zonas geográficas
- Informática
- Oficinas en San Antonio, Texas

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DE MONTERREY

- Fue fundado en 1962 con el apoyo de la Fundación Rockefeller y cuenta en la actualidad con un personal de 10 miembros y aproximadamente 50 consultores que laboran a tiempo parcial.
- Tiene como misión promover la competitividad de las empresas mediante el enfoque de calidad total, la creación de conciencia respecto de la necesidad de cambio, y la administración y desarrollo de tecnologías, métodos y sistemas dentro del enfoque de calidad.

ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DE MONTERREY



CONSEJO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR DEL NORESTE (CONACEX NORESTE)

- El CONACEX, fundado hace 30 años, es un organismo privado integrado por empresas del noreste del país, orientadas al comercio exterior, así como por instituciones bancarias y organismos de servicio y apoyo al desarrollo de esta actividad.
- Su misión se centra en promover las actividades orientadas al comercio exterior, corregir problemas derivados de negociaciones internacionales y servir de órgano de consulta y orientación para la toma de decisiones en materia de importación y exportación por parte del sector privado.

SERVICIOS QUE PRESTA EL CONACEX NORESTE

- Asesoría y apoyo en materia de estructura arancelaria, tramitación aduanera, programas para el fomento de la exportación y oportunidades comerciales, entre otros aspectos.
- Capacitación por medio de la organización de seminarios, cursos técnicos en conjunto con otras instituciones.
- Difusión por medio de la publicación mensual Reporta.
- Representación en el Secretariado Técnico de la Comisión Mixta Asesora de Política de Comercio Exterior (COMPEX).

CENTRO INTERNACIONAL DE NEGOCIOS DE MONTERREY -CINTERMEX- (I)

- El CINTERMEX fue creado por los industriales de Nuevo León para responder al proceso de apertura comercial así como a la necesidad de impulsar la promoción de los productos y servicios y de incrementar los contactos comerciales.
- CINTERMEX sirve como foro para hombres de negocios nacionales y extranjeros que asisten regularmente a encuentros.
- En la actualidad están representados en él los principales sectores de la economía: industria metalmecánica, automotor, electrónica, de la construcción, de bienes de capital, textil y banca, entre otros.

CINTERMEX (II)

- CINTERMEX es una asociación civil sin fines de lucro.
- Sus fondos provienen de negocios permanentes (20%) y de exportaciones (80%).
- Sus egresos corresponden a pago de regalías en vez de subsidios (en la actualidad se han reducido de 8% a 2%) y a gastos de promoción en la revista Fortune.

CINTERMEX (III)

CINTERMEX cuenta en la actualidad con los siguientes medios:

Centro de Exhibiciones Temporales de 10 000 m², dotado de infraestructura y servicios suficientes para la realización de ferias y exposiciones de productos y servicios.

Centro de Convenciones con capacidad para atender hasta a 3 000 personas en sesiones de trabajo o a 2 500 en banquetes.

Centro de Servicios de Apoyo que provee al empresario de todos los servicios necesarios para la realización de sus negocios.

Centro de Transferencia de Tecnología que sirve de vehículo para que los empresarios establezcan contactos con las universidades e instituciones de investigación y desarrollo de tecnología.

**Asociación Colombiana de Industrias Plásticas
(ACOPLÁSTICOS), Bogotá, Colombia**

CARACTERÍSTICAS DE ACOPLÁSTICOS (I)

- Está constituida por empresas de los sectores petroquímico, del plástico y del caucho
- La afiliación es voluntaria
- No recibe recursos gubernamentales
- Mantiene excelentes relaciones con el gobierno
- Su organismo superior es la Asociación Nacional de Industriales (ANDI)

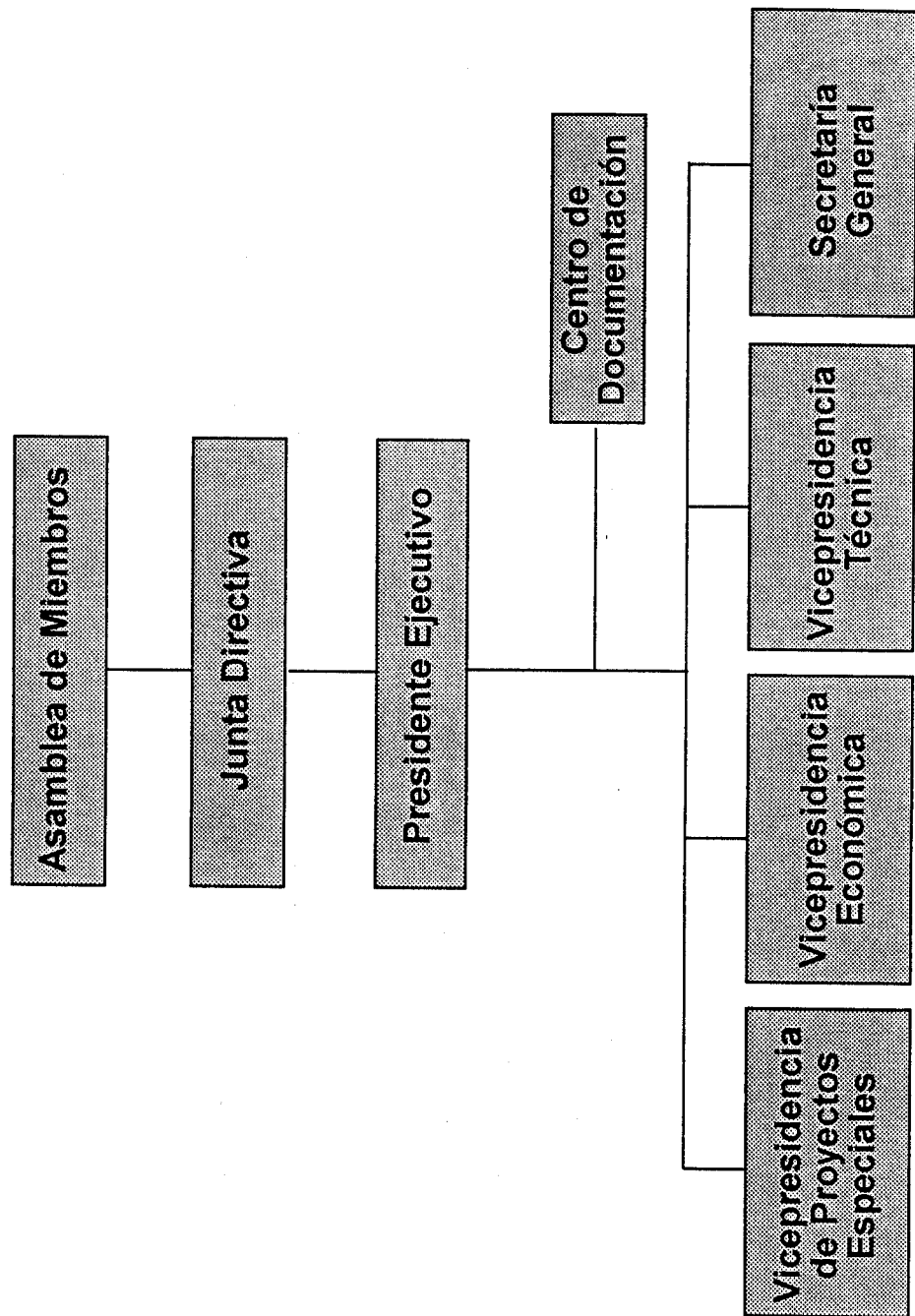
CARACTERÍSTICAS DE ACOPLÁSTICOS (III)

- ACOPLÁSTICOS es una organización de reconocido nivel técnico que goza de un alto prestigio gubernamental.
- A diferencia de otras organizaciones latinoamericanas similares, ACOPLÁSTICOS agrupa a todos los actores importantes de la cadena de producción, por lo que su acción se limita a las áreas de interés común, en las que establece algunos principios generales que sus miembros respetan.
- ACOPLÁSTICOS desempeña un importante papel como árbitro de las diferencias entre los sectores que la integran, lo que permite lograr consensos que sirven para fijar una posición muy sólida ante el gobierno colombiano.
- Existen algunos empresarios que no están de acuerdo con las funciones que cumple ACOPLÁSTICOS, pero se trata de una minoría.

CARACTERÍSTICAS DE ACOPLÁSTICOS (III)

- Su presupuesto proviene fundamentalmente de las cuotas de afiliación de sus miembros. Estas cuotas se fijan de acuerdo con siete rangos establecidos sobre la base de las ventas, en los cuales las propias empresas determinan su ubicación.
- Actualmente cuenta con alrededor de 200 empresas miembros y mantiene un presupuesto equilibrado, aunque no holgado.

ORGANIGRAMA DE ACOPLÁSTICOS



JUNTA DIRECTIVA

- La componen 12 directores que representan a todos los subsectores de la producción agrupados en la cámara.
- Son elegidos anualmente por la Asamblea de Miembros según un sistema de listas y no existen límites en cuanto a su reelección.
- Los miembros de la Junta no tienen responsabilidades operativas y no perciben ingresos por su gestión.
- Mantienen una alta participación en las comisiones de trabajo, pero normalmente no las coordinan, a menos que ello represente una ventaja evidente que pueda aprovecharse a nivel grupal.

PRESIDENCIA EJECUTIVA (I)

- Es ejercida por un profesional de alto nivel y amplia representatividad, con dedicación exclusiva a la Asociación y una remuneración similar a la del rango superior de la gerencia privada del país.
- En el Presidente Ejecutivo recae la representación legal y operativa de la Asociación ante los organismos oficiales y privados con los que ésta se relaciona.
- Maneja directamente las relaciones públicas, aunque la estrategia tradicional es mantener un bajo perfil ante los medios de comunicación.

PRESIDENCIA EJECUTIVA (II)

Se debe destacar que ACOPLÁSTICOS parte del principio de que un presidente individual, además de tener limitaciones de tiempo, genera una dinámica interna que lleva a que sólo participen los empresarios que pueden llegar a ser presidentes, mientras que los otros se abstienen. Por otra parte, un Presidente Ejecutivo es una persona absolutamente independiente, que puede manejar con mayor facilidad los conflictos internos de sus agremiados y motivar mejor la participación de un número creciente de empresarios en las actividades gremiales de la Asociación.

VICEPRESIDENCIA ECONÓMICA

Esta dependencia se encarga fundamentalmente de cinco grandes temas:

- Prácticas de competencia internacional
- Promoción de exportaciones
- Estudios sectoriales
- Análisis macroeconómicos
- Información estadística

SECRETARÍA GENERAL

- Es desempeñada por un economista de alto nivel, con dedicación exclusiva.
- Se encarga de la organización interna y la administración financiera del gremio. Sin embargo, no se limita a esta actividad, ya que actualmente se ocupa también de la investigación económica y, en particular, de la exploración de nuevos mercados. Recientemente, la Secretaría General ha realizado sendos estudios sobre el Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte y sobre la región centroamericana.

CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

- El personal permanente de ACOPLÁSTICOS es de 13 empleados, más numerosos consultores externos contratados para proyectos específicos.
- 53% del personal fijo son profesionales altamente calificados (economistas, ingenieros químicos, bibliotecólogos y otros).
- Se dedican fundamentalmente al área técnica vinculada directamente a las necesidades del sector que representan.
- Debido a las reducidas dimensiones de su estructura de organización, las políticas internas de personal están diseñadas para permitir el crecimiento horizontal, con gran énfasis en la formación profesional, la flexibilidad de actividades, la participación activa en los grupos de trabajo internos y externos vinculados al sector y el mantenimiento de un alto nivel de remuneraciones.
- Existe un significativo grado de compromiso e identificación de los empleados con la asociación y la rotación de personal es muy baja.

FUNCIONES FUNDAMENTALES

- Información
- Promoción de exportaciones
- Actividades generales de promoción

INFORMACIÓN (I)

- La información es la actividad fundamental de la Vicepresidencia Económica.
- Se realiza por medio del seguimiento y análisis comparativo de los precios internacionales con respecto a los precios registrados por el Instituto Colombiano de Comercio Exterior (INCOMEX). Cuando se advierte que entre ambos existen diferencias importantes se investiga la importación, junto con el gobierno colombiano.
- Cabe señalar que ACOPLÁSTICOS está conectada "en línea" con el INCOMEX y puede verificar en pantalla todos los registros de importación, con un atraso promedio de un mes. Cuando se da la alarma, la Cámara convoca a los empresarios afectados y trata de determinar si se trata de un caso de dumping, un acto ilícito aduanero o una práctica de mercado.
- Cuando las empresas se sienten perjudicadas, la Cámara las asesora, a fin de que puedan presentar una demanda antidumping ante un órgano competente.

INFORMACIÓN (II)

- Recientemente se han presentado cuatro demandas, de las cuales dos fueron aceptadas por contar con méritos para iniciar una investigación, una fue rechazada por el INCOMEX y la otra fue fallada en favor de Venezuela por la Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC).
- En la actualidad, la Vicepresidencia Económica está elaborando una propuesta para mejorar los sistemas de competencia leal, que consiste en exigir al gobierno colombiano y a la JUNAC que la responsabilidad de las pruebas en el caso de las demandas antidumping recaiga tanto en el demandante como en el demandado.

PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

- A pesar de que el sector industrial del plástico no tiene una tradición exportadora, últimamente se ha notado un despertar en tal sentido. ACOPLÁSTICOS ha creado un comité de exportaciones que se concentra en dos áreas concretas:
 - Cabildeo para buscar convenios y preferencias favorables a Colombia
 - Recopilación de información sobre mercados, transporte y puertos
- El cabildeo se realiza mediante la contratación de empresas y consultores especializados y la recopilación de información por medio de seminarios y encuentros.

PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

Información

Se lleva un registro anual permanente de importaciones y exportaciones por rubros específicos de la industria del plástico, el caucho y química.

PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

Estudios sectoriales

- A fin de analizar la evolución del sector en forma continua, se publican semestralmente los siguientes indicadores del comportamiento sectorial de las industrias del plástico, el caucho y las materias primas:
 - Participación del sector en la industria manufacturera
 - Tasas reales de crecimiento
 - Personal técnico
 - Principales productos por rama de producción
 - Indicadores de empleo por subsectores
 - Índices de salarios, producción y ventas por subsectores

- Recientemente se ha comenzado a realizar una encuesta cualitativa de opinión a nivel empresarial.

PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

Estudios y consultorías (I)

- Anualmente, se elabora un estudio sobre el desempeño de la economía colombiana en el que se tratan los siguientes temas principales:
 - Manejo de la política económica
 - Producto interno bruto
 - Empleo, salarios y precios
 - Sector externo
 - Finanzas públicas
 - Sectores monetario y financiero
 - Expectativas para el próximo año
 - Reestructuración del Estado
- Adicionalmente, se realiza un análisis del comportamiento macroeconómico de los países de mayor interés para Colombia, tales como Venezuela, Ecuador y México.

PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

Estudios y consultorías (II)

La dirección de Estudios y Consultorías se encarga de planificar y ejecutar proyectos que el empresario considere importantes para su actividad sectorial y que no sean realizados por el departamento funcional de la Cámara. Entre tales proyectos, cabe señalar los siguientes:

- Negociación de tratados internacionales
- Instituto de Capacitación del Plástico y el Caucho
- Estudios de competitividad sectorial

PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

Negociaciones y tratados internacionales

- ACOPLÁSTICOS sustenta la tesis de mantener permanentemente una posición técnico-institucional que involucre a todos los actores de la cadena de producción. Una vez fijada esa posición, se discute con el gobierno a fin de que sea la oficialmente planteada en las negociaciones internacionales.
- Es importante señalar que la dinámica operacional de las negociaciones internacionales obliga a la Asociación a tener una estructura dedicada exclusivamente a esta tarea. Mantienen un sistema de circulares periódicas para informar a los miembros de la Asociación sobre los avances de las negociaciones. Asisten a todas las reuniones preparatorias e informativas y participan en los encuentros internacionales que consideren de vital importancia.
- En el caso particular de las negociaciones del Grupo de los Tres (G-3), la Cámara formó un equipo técnico con miembros de su personal y consultores externos, a fin de diseñar un sistema de negociación que favoreció a su sector.

ACTIVIDADES GENERALES DE PROMOCIÓN

Formación profesional (I)

- Después de varios intentos, ACOPLÁSTICOS logró crear el Centro de Capacitación del Plástico y el Caucho en la ciudad de Medellín. Este proyecto pasó por varias etapas en las que se contó con:
 - Asistencia técnica de Austria
 - Apoyo de las Naciones Unidas
 - Interés de la Universidad - Escuela de Administración y Finanzas y Tecnologías (EAFIT), creada por la Asociación Nacional de Industriales
 - Cooperación de Alemania
 - Acuerdo entre el Gobierno Colombiano, ACOPLÁSTICOS y el Gobierno Alemán.
- Recursos aportados:
 - Terreno: EAFIT
 - Edificio: empresarios
 - Formación de estructuras: Gobierno Alemán
 - Capital de trabajo: empresarios más autogeneración

ACTIVIDADES GENERALES DE PROMOCIÓN

Formación profesional (II)

- Las áreas temáticas cubiertas por el Centro son las siguientes:
 - Caracterización de polímeros
 - Extensión de termoplásticos
 - Inyección de termoplásticos
 - Tecnología del plástico
- El Centro cuenta con un profesional de alto nivel para dirigir cada área de formación y, en el futuro cercano, se espera crear una especialización en plásticos que culmine con una maestría.
- De acuerdo con la evaluación hecha por los industriales, los resultados del Centro hasta ahora son excelentes.

ACTIVIDADES GENERALES DE PROMOCIÓN

Sistema de información (I)

Presta asistencia en materia de información a todas las áreas funcionales de la organización. Tiene fundamentalmente dos bases de datos:

1. Estadísticas de exportación e importación con un mes de retraso, obtenidas mediante interconexión vía módem en la base de datos.
2. Listas de interés para las negociaciones internacionales. Las partidas arancelarias fueron seleccionadas por las propias empresas. Esta información es entregada en medios magnéticos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Ministerio de Comercio Exterior y el Ministerio de Desarrollo Económico. En esta área también se mantienen contactos con las empresas afiliadas, ya sea en forma personal o mediante el suministro de información vía módem. Actualmente, se está intentando conectarse con algunas bases de datos internacionales y entre los planes figura la modernización del equipo y los programas de computación de ACOPLÁSTICOS.

ACTIVIDADES GENERALES DE PROMOCIÓN

Sistema de información (II)

En el pasado, ACOPLÁSTICOS tenía un Centro de Documentación relativamente sofisticado en conjunto con cinco empresas y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Cali. Este proyecto sufrió un colapso y se redujo a un Centro muy pequeño, que sólo cuenta con un bibliotecólogo para clasificar toda la información que genera o recibe ACOPLÁSTICOS (Base de Datos Documental). Este Centro presta asistencia a todas las áreas funcionales de la Asociación y atiende al público externo. Actualmente su colección comprende las siguientes áreas y materiales:

Documentos de ACOPLÁSTICOS

Información económica

Sector del plástico, petroquímico y químico

Medio ambiente

Periódicos

Directorios

Información legal y jurídica

ACTIVIDADES GENERALES DE PROMOCIÓN

Sistema de información (III)

Información por teléfono y visitas a las empresas afiliadas:

- El Presidente Ejecutivo y sus Directivos visitan permanentemente a las empresas afiliadas a fin de informarles sobre las actividades de la Asociación y mantenerse en contacto con los problemas e inquietudes del sector. Cuando no es posible ir a todas las empresas, recurren a las comunicaciones telefónicas (formales) para informar e indagar sobre las dificultades, sugerencias y opiniones de los empresarios, temas que se discuten en las reuniones periódicas del personal ejecutivo.

- Información escrita:

Circulares publicadas cada dos semanas en las que se informa sobre:

Ferias
Legislación
Política comercial

ACTIVIDADES GENERALES DE PROMOCIÓN

Sistema de información (IV)

- Boletines que cubren los siguientes temas:
 - Reforma de actividades
 - Situación económica
 - Indicadores
 - Nóminas de negociación

- Plásticas en Colombia, publicación anual que circula en el país y en el exterior. Su costo de suscripción es de 20 dólares y contiene:
 - Artículos relacionados con el sector
 - Directorio por áreas

Serie Desarrollo Productivo*

- | Nº | Título |
|-----------|--|
| 16 | "Reestructuración y competitividad: bibliografía comentada" (LC/G.1840), Red de reestructuración y competitividad, noviembre de 1994 |
| 17 | "Síntesis del planteamiento de la CEPAL sobre la equidad y transformación productiva" (LC/G.1841), Red de reestructuración y competitividad, diciembre de 1994 |
| 18 | "Two studies on transnational corporations in the Brazilian manufacturing sector: the 1980s and early 1990s" (LC/G.1842), Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, diciembre de 1994 |
| 19 | "Tendencias recientes de la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe: elementos de políticas y resultados" (LC/G.1851), Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, diciembre de 1994 |
| 20 | "Empresas transnacionales manufactureras en cuatro estilos de reestructuración en América Latina. Los casos de Argentina, Brasil, Chile y México después de la sustitución de importaciones" (LC/G.1857), Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, mayo de 1995 |
| 21 | "Mexico's incorporation into the new industrial order: foreign investment as a source of international competitiveness" (LC/G.1864), Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, mayo de 1995 |
| 22 | "Informe sobre la competitividad internacional de las zonas francas en la República Dominicana" (LC/G.1866), Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, agosto de 1995 |
| 23 | "América Latina frente a la globalización" (LC/G.1867), Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, agosto de 1995 |

* *Desarrollo Productivo* es la continuación, pero con otro nombre, de la serie *Industrialización y Desarrollo Tecnológico* (IDT), en ambos casos de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL. Se ha adoptado este nuevo nombre para representar más correctamente la problemática que éste contendrá. En efecto, los artículos que se publicarán se agruparán en torno a al menos tres temas: i) reestructuración y competitividad; ii) empresas transnacionales e inversión extranjera; y iii) desarrollo agropecuario y rural, que en términos generales responden a la organización interna de la División (Unidad Conjunta CEPAL/ONUDI de Desarrollo Industrial y Tecnológico, Unidad Conjunta CEPAL/UNCTAD de Empresas Transnacionales y Unidad de Desarrollo Agrícola) y a las redes de instituciones públicas y privadas vinculadas a éstas.

Esta serie está abierta a la colaboración de todos los funcionarios del sistema de la CEPAL y de las Naciones Unidas, y sobre todo a miembros de las instituciones integrantes de las redes así como a prestigiosos profesionales de América Latina y el Caribe y de fuera de la región.

El lector interesado en números anteriores de esta serie, puede solicitarlo dirigiendo su correspondencia a: División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile.

Nº Título

- 24 "Los flujos de capital extranjero en la economía chilena: renovado acceso y nuevos usos" (LC/G.1868), Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, septiembre de 1995
- 25 "Paths towards international competitiveness: a CANalysis" (LC/G.1869), Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, junio de 1995
- 26 "Transforming sitting ducks into flying geese: the Mexican automobile industry" (LC/G.1865), Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, octubre de 1995
- 27 "Indicadores de competitividad y productividad. Revisión analítica y propuesta de utilización" (LC/G.1870), Red de reestructuración y competitividad, agosto de 1995
- 28 "The Taiwanese experience with small and medium-sized enterprises (SMEs). Possible lessons for Latin America and the Caribbean" (LC/G.1872), Restructuring and competitiveness, agosto de 1995
- 29 "Fortalecimiento de los gremios empresariales en América Latina" (LC/G.1885), Red de reestructuración y competitividad, octubre de 1995