

**SERVICIOS DE TECNOLOGIA PARA MICROEMPRESAS
CON BASE EN EL MERCADO**

INSOTEC - ECUADOR

JOSE ANTONIO LANUSSE

Ecuador, Marzo 1999

SERVICIOS DE TECNOLOGIA PARA MICROEMPRESAS CON BASE EN EL MERCADO

I. Insootec y los Servicios de Desarrollo Empresarial

El Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, INSOTEC, es una fundación privada ecuatoriana, sin fines de lucro, creada por un grupo de empresarios e investigadores en 1980 con el propósito de fomentar el desarrollo social, económico y tecnológico del Ecuador.

En los primeros años, los programas de INSOTEC consistían en servicios indirectos de desarrollo empresarial⁽¹⁾ y en diálogos de políticas con entidades gubernamentales y otras instituciones del sector privado. En esa línea la institución estableció vínculos con la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria -FENAPI- y con la distintas cámaras y asociaciones que la integraban, y desarrolló un programa de fortalecimiento institucional para las mismas.

A finales de la década de los 80, INSOTEC inició la provisión directa de asistencia técnica y capacitación para pequeños empresarios, como parte de un proyecto financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID-. Desde entonces ha habido un proceso de aprendizaje y evolución tanto en la gestión administrativa como en la gestión operativa, con una orientación hacia la sostenibilidad de largo plazo. La experiencia que se presenta en esta conferencia se basa en parte de este proceso.

II. La Empresa y los Elementos que Condicionan su Actuación

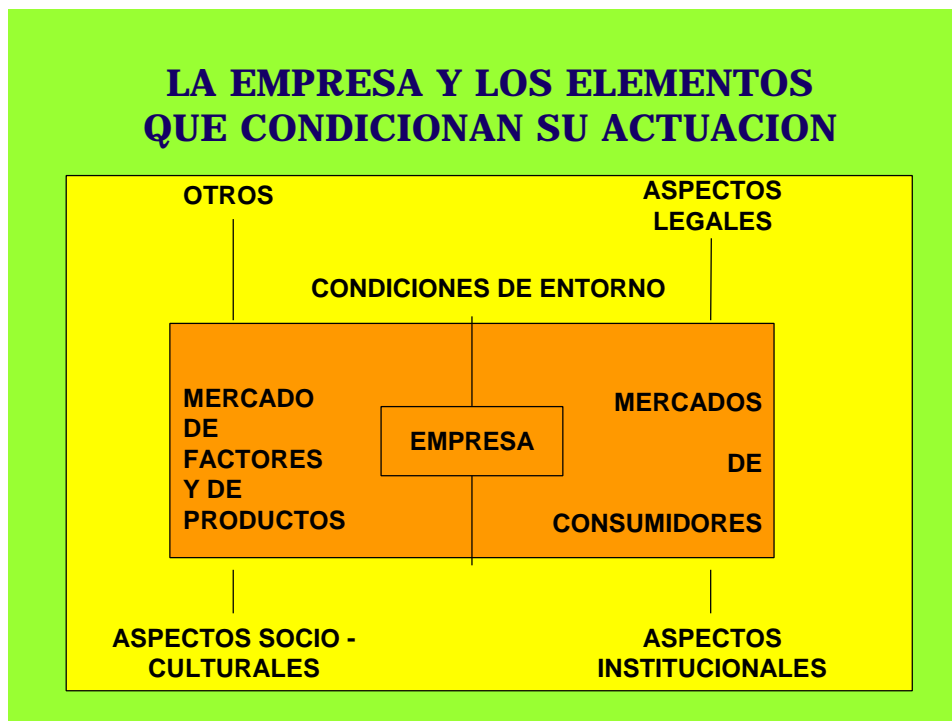
El eje básico de la actuación de INSOTEC es la empresa, más en concreto la Micro. Pequeña y Mediana Empresa -MIPYME-, y es la perspectiva empresarial la que inspira los métodos y sistemas de trabajo que utilizamos.

El hecho de que las empresas no actúan aisladamente sino como parte del sistema productivo en el que se integran, y que configuran igualmente el clima sectorial de competitividad, obliga a tener presente, por un lado, los elementos que directamente están relacionados a la acción de las mismas y que podemos caracterizar como: a) el mercado de factores de producción e insumos como información y tecnología, mercado financiero o mercado de trabajo; b) el acceso a los mercados de consumidores, nacional e internacional.

También debemos considerar los factores que desde el entorno a las mismas inciden, estimulan o afectan el comportamiento de las empresas y que podríamos englobar en: a) los aspectos legales que nos deben llevar a analizar las limitaciones provenientes de la excesiva regulación o regulación inadecuada a la empresa; b) los aspectos socio-culturales que van desde el sistema educativo hasta la valoración de la función empresarial; c) los aspectos institucionales, que tienen que ver con los temas políticos, sociales y económicos que condicionan, positiva o

¹ Los proveedores de servicios indirectos son instituciones que recaudan fondos, elaboran materiales didácticos y/o proporcionan asistencia técnica a organizaciones relacionadas (ej: cámaras empresariales), quienes a su vez proporcionan servicios a micro, pequeños y medianos empresarios.

negativamente el comportamiento empresarial, y d) otros factores, como podrían ser la debilidad institucional privada y escaso nivel de cooperación interfirma.

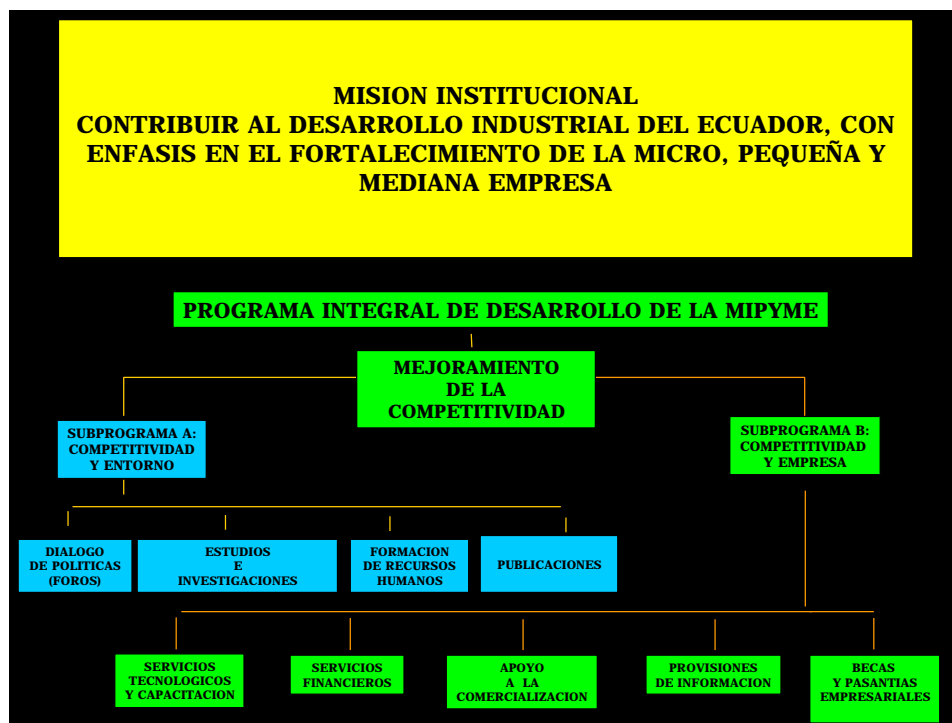


III. La Misión Institucional y el Programa de Fomento de la Competitividad de la MIPYME

La misión de INSOTEC es la de: "Contribuir al desarrollo industrial del Ecuador, con énfasis en el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa". Para poder cumplir con su misión, nuestra institución ha implementado el Programa Integral de Desarrollo de la MIPYME subdividido en dos subprogramas: a) el subprograma de Competitividad y Entorno y b) el subprograma de Competitividad y Empresa.

El subprograma de Competitividad y Entorno tiene como objetivo general el de contribuir a la creación de un entorno favorable al desarrollo de la competitividad de la industria ecuatoriana, con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa. La unidad ejecutora del subprograma Competitividad y Entorno es el Centro de Estudios y Políticas con sede en la oficina matriz de INSOTEC en Quito.

El subprograma de Competitividad y Empresa tiene como objetivo general el de reforzar la capacidad de competencia y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, mediante el incremento de la productividad y calidad. Las unidades ejecutoras son los Centros de Servicios Empresariales, sobre los cuales se profundizará a continuación.



IV. Centros de Servicios Empresariales (CSE)

El objetivo general de los Centros de Servicios Empresariales que ha implementado INSOTEC es el de contribuir a la mejora de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) mediante la prestación de servicios especializados. Estos Centros están ubicados en cinco ciudades del país, a saber: Quito, Ambato, Pelileo, Riobamba y Santo Domingo de los Colorados.

Los CSE ofrecen Servicios Financieros y Servicios de Desarrollo Empresarial (Servicios no Financieros) con los objetivos específicos de: i) contribuir a dinamizar las empresas, ofreciendo crédito para capital de operación y compra de activos fijos; (ii) apoyar al incremento de la productividad de las empresas mediante una oferta de asistencia técnica y capacitación para mejorar la gestión tecnológica y gerencial; (iii) prestar servicios de comercialización que faciliten el acceso de las empresas del sector de la confección a materias primas, insumos, maquinarias y equipos; (iv) ofrecer servicios de producción para que se obtengan productos de mejor calidad y mayor valor agregado; (v) fomentar actividades de comercialización de los productos elaborados por las empresas, en particular del sector de la confección; (vi) contribuir a desarrollar y fortalecer el tejido empresarial, particularmente el del sector textil-confecciones; (vii) permitirle a INSOTEC generar los recursos económicos suficientes para su sostenimiento y de esa forma cumplir con su misión.

Los CSE ubican a las empresas en el centro de la atención, con una variada oferta de servicios para enfrentar los principales problemas que les afectan.



V. PELILEO: "La Ciudad Azul"

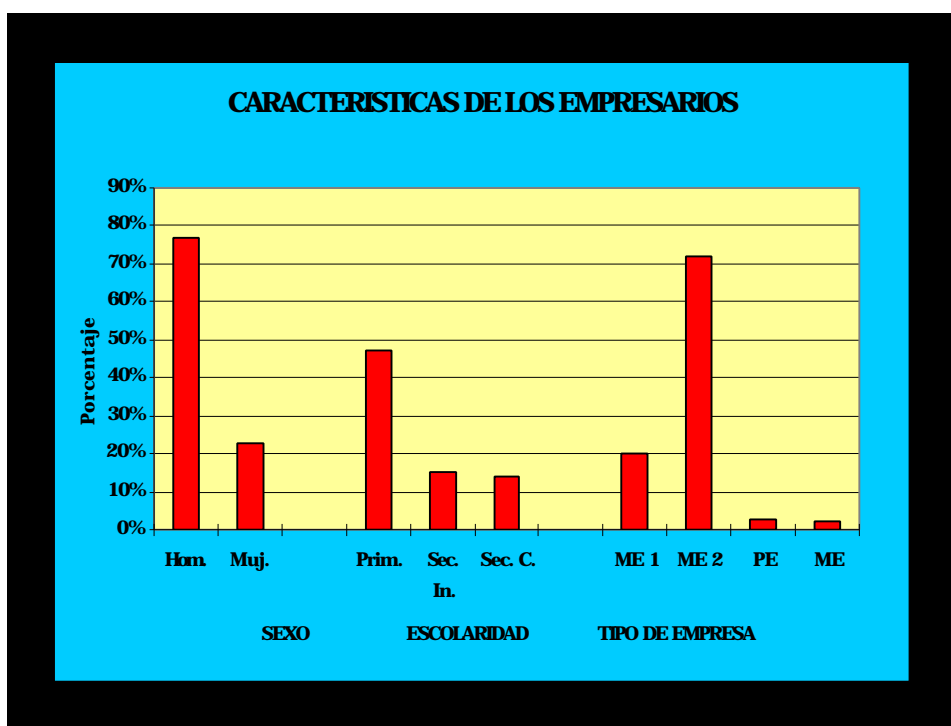
INSOTEC opera a partir de 1994, en base a un proyecto que recibió apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y a la experiencia y recursos institucionales, un Centro de Servicios Empresariales en el cantón Pelileo, ubicado en la zona Sierra, 120 km. al sur de la capital del país, Quito. La población del cantón en su mayoría tienen origen indígena, pero con el paso del tiempo han asumido costumbres y valores de población mestiza.

En el área urbana, que tiene aproximadamente 12.000 personas, la industria del jean constituye la principal fuente de ingresos. Si bien la agricultura ha sido la actividad habitual en esa población, se reconoce una tradición hacia la confección de prendas de vestir "cuya trayectoria histórica en la confección en serie se inicia el año 1920, en donde grupos de familias empleando máquinas domésticas inician la confección de camisas y pantalones para venderlos en los mercados de Tungurahua y Cotopaxi"⁽²⁾. Sin embargo, es a partir de inicios de los años 80 que empezó a concentrarse en confección en tela jean, como producto de un proceso de imitación a pequeños confeccionistas que tuvieron éxito con ese tipo de productos, los mismos que se vendían en mercados de ciudades pequeñas a precios bajos y sin mayor preocupación por la calidad. De esta manera se fue formando un conglomerado de micro y pequeñas empresas dedicadas a esa actividad, a tal punto que en un momento se empezó a denominar a Pelileo como la "ciudad azul", por el color de las prendas que se exhibían en la mayoría de casas.

²

Castro Nelly, Llerena Jenny, "Análisis comparativo de la situación socioeconómica de los hogares vinculados a las microempresas informales de confección de jeans en Pelileo y chompas de cuero en Quisapincha, Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador, 1.995.

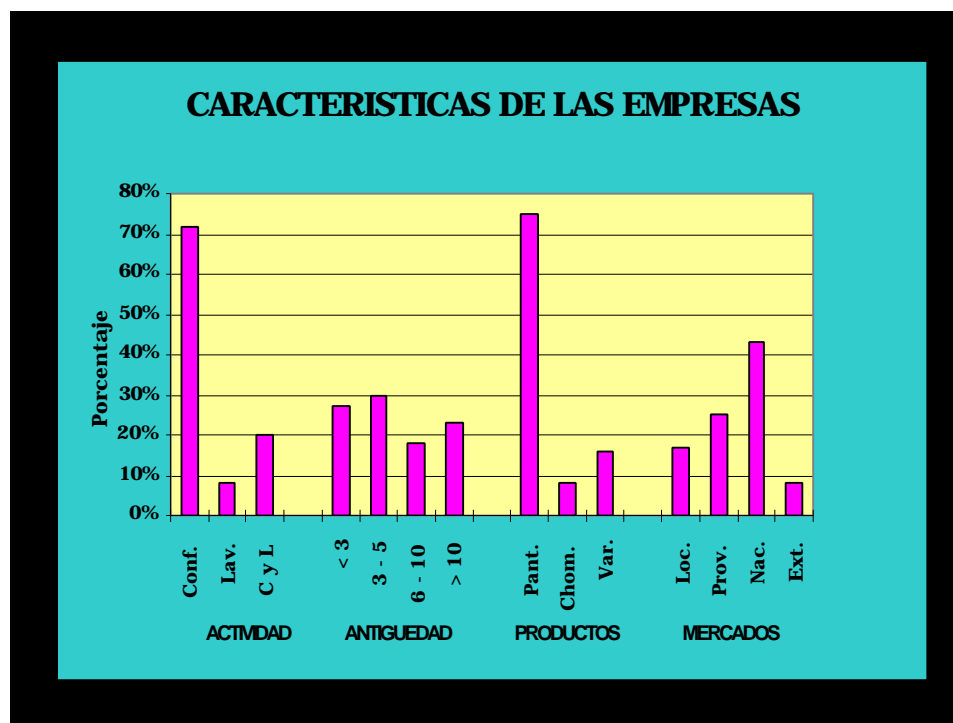
En Pelileo existen alrededor de 350 empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir en tela jean, las mismas que, de acuerdo al número de empleos, en su mayoría se hallan en el rango comprendido entre micro y pequeñas industrias: 20% son microempresas categoría 1⁽³⁾, 72% microempresas categoría 2, 6% pequeñas empresas y 2% medianas empresas. Se estima que el sector genera más de 2.000 empleos directos. Del universo de empresas el 72% se dedican estrictamente a la confección, 20% se dedican a la confección y lavado de prendas y, finalmente, el 8% restante son empresas que sólo lavan. La mayoría de trabajadores laboran en las empresas, sin embargo, se dan también relaciones de subcontratación, lo que facilita que se amplíe o disminuya la producción de acuerdo a las condiciones de mercado.



En cuanto a antigüedad, las unidades productivas que tienen menos de tres años de existencia representan el 27.6%, las que tienen entre tres y cinco años son el 30.4%; entre cinco y diez años están 18% de las empresas, mientras que con una antigüedad mayor a diez años se tiene al 23.5% de empresas, lo cual refleja una estabilidad importante.

3

Se considera microempresas categoría 1 a aquellas que tienen de 1 a 3 empleados y microempresas categoría 2 a aquellas que emplean entre 4 y 9 trabajadores.



La mayoría de las microempresas de confección de jeans se caracterizan por tener de dos a cuatro empleados permanentes. Desde una perspectiva tecnológica, se puede constatar que en estas empresas se utiliza principalmente maquinaria de un solo propósito, preferentemente máquinas de costura recta, entre una y cinco máquinas. Esto limita las posibilidades de producción y de acabados. El principal producto que elaboran las empresas son pantalones (75%). Luego están: mochilas, shorts, etc. que representan el 16.2% de la producción y, finalmente la producción de chompas con 8.3%. El 81% de los microempresarios utilizan materia prima nacional, de manera que la materia prima importada todavía no constituye un renglón importante, aunque esto ha comenzado a cambiar a partir de la mayor apertura y liberalización de la economía que se viene dando desde 1995.

Los productos en general se venden con marcas que imitan otras conocidas, situación que no es exclusiva del mercado ecuatoriano, sin embargo, las nuevas regulaciones sobre propiedad intelectual y acciones judiciales de empresas internacionales en contra de pequeños empresarios, están determinando que haya una apertura y reconocimiento a la necesidad de impulsar marcas propias. La producción se comercializa preferentemente entre la población rural y urbana de bajos recursos económicos, para lo cual acuden a las "ferias libres" de las poblaciones. En relación con lo anteriormente señalado, el interés de los consumidores se da en los precios bajos y no tanto por

la calidad.

Respecto al mercado de destino, la producción de prendas confeccionadas está orientada hacia el mercado nacional en general (43%), principalmente hacia las ciudades más importantes del país como Quito y Guayaquil, en segundo lugar se destaca el mercado provincial (Tungurahua) con el 25%, seguido del mercado local con el 17%, y apenas un 8% se destinaría al mercado del exterior, principalmente a través de las fronteras norte (Colombia) y sur (Perú), concretamente hacia Tulcán y Huaquillas. A pesar de lo anterior, personas conocedoras del mercado estiman que el porcentaje de producción que va a los mercados fronterizos es mayor.

En relación al nivel de escolaridad, se tiene que el 47.1% de los microempresarios admite tener primaria completa, 14.9% secundaria incompleta, 13.8% secundaria completa. Esta situación se inscribe en el marco de una realidad que demuestra que en el cantón Pelileo el índice de analfabetismo alcanza el 12.9%.

Es importante señalar que un 23% de los propietarios de las microempresas son mujeres. Los empresarios de Pelileo se han formado técnicamente en el mercado de trabajo, es decir, han adquirido con la práctica sus conocimientos y destrezas. En términos cualitativos la fuerza laboral se caracteriza principalmente por su escasa calificación, notándose una marcada carencia de mandos medios (para las empresas de mayor tamaño) y de operarios especializados (confeccionistas, diseñadores, cortadores, entre los más importantes).

VI. El Centro de Servicios Empresariales de Pelileo

Las actividades de INSOTEC se inician con la comercialización de materia prima para el sector de la confección (tela jean), luego se ofrece crédito directo a los microempresarios y posteriormente se inician los servicios de acceso tecnológico (servicios de producción, asistencia técnica y capacitación).

Para efectos de este documento el análisis se centrará en la prestación de servicios de acceso tecnológico. El concepto con el que se diseñó el proyecto preveía, además de las opciones de comercialización de materia prima y crédito, la instalación de talleres de capacitación-producción, orientados a brindar servicios al microempresario pero también a contribuir a su capacitación. Se pensó en instalar maquinarias y equipos que por su costo o limitada utilización fueran de difícil acceso al empresario. Se definió que los servicios deberían ser autosustentables en términos económicos.

Al evaluar el ofrecimiento de los primeros servicios se llegó a la conclusión de que lo importante, lo que iba a valorar el empresario y que además estaría dispuesto a cubrir su costo, era aquel servicio mediante el cual vería un rédito inmediato por la inversión que realizaría. En este sentido, la capacitación, sea en términos de gestión empresarial o también en técnicas de producción, no representaba para él un atractivo, inclusive la asistencia técnica no cumplía con ese

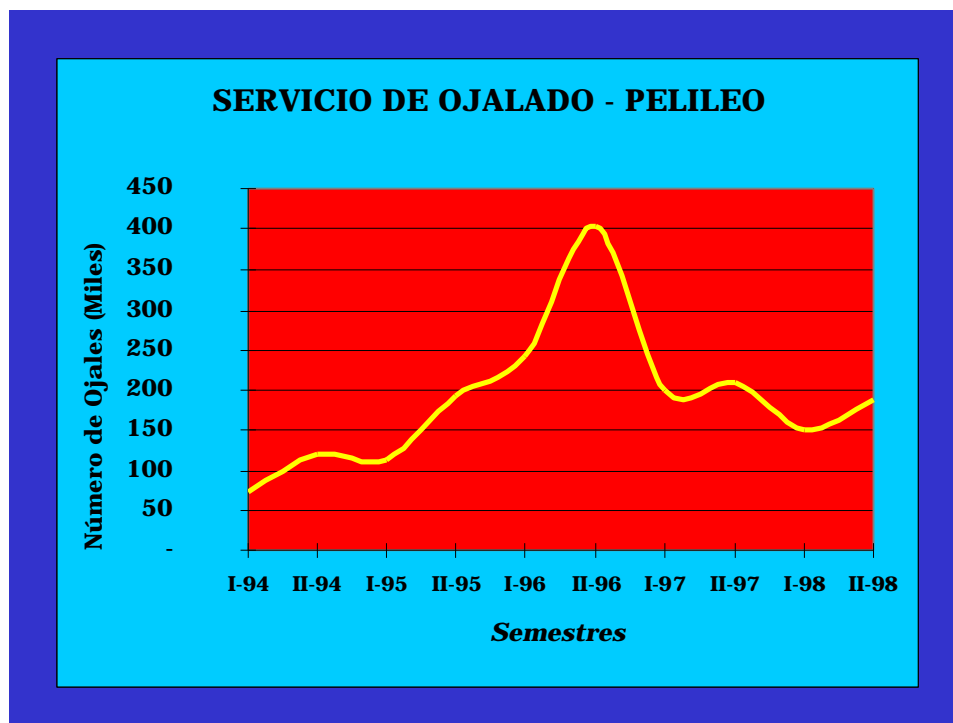
requisito. La opción de servicios de producción si le podía ser interesante ya que una pequeña inversión, por ejemplo, un ojal adecuadamente hecho por el que pagaba 10 centavos de dólar, podía representarle un incremento en el precio del producto de 50 centavos a 1 dólar.

La institución decidió entonces dar prioridad a la prestación de estos servicios tecnológicos de producción, considerando que lo importante era satisfacer la demanda de servicios requeridos por los empresarios, esto corresponde al concepto de insertarse en la cadena de producción y contribuir a que ésta se desarrolle. Al mismo tiempo, había que evitar una mala inversión de capital por lo que se decidió empezar el servicio con una máquina arrendada (una máquina para hacer ojales). Luego de 6 meses y en vista del éxito alcanzado, se procedió a adquirir una máquina propia. El proceso seguido demostró que la idea del taller de capacitación-producción no era viable. Había que especializarse y ser rentable en el servicio de producción.

Cabe indicar en este punto que al instalarse INSOTEC, en Pelileo no habían más de dos máquinas ojaladoras, casi el 100% de las prendas elaboradas en la ciudad se hacían con ojales hechos rudimentariamente. Las máquinas existentes pertenecían a las empresas más grandes de la ciudad y sobre las cuales se había creado un mito "son máquinas muy caras, de difícil manejo". Un empresario cuenta que él quería producir sus prendas con ojales de buen acabado, para lograr eso debía pagar una coima al hermano del dueño de la empresa que tenía la máquina para que, en horas de la noche y a escondidas, le haga los ojales en sus prendas a un precio alto (de 15 a 20 centavos de dólar). La máquina permanecía bajo llave y casi nadie tenía acceso a ella, ni siquiera para verla⁴). Al poner INSOTEC la máquina ojaladora en el CSE-Pelileo, a la vista de todos y a un precio de 10 centavos de dólar el ojal, el mito se derrumbó. El éxito del servicio prestado por INSOTEC creó en algunos empresarios la idea de ofrecer también ese servicio y esto obligó a que la institución tenga que responder al cliente en términos de eficiencia y eficacia, hubo que incrementar turnos de producción, se bajó el precio y se ofrecieron servicios colaterales.

A continuación se muestra un gráfico con la evolución del servicio de ojalado. Se puede apreciar que la producción llegó a su máximo valor en el segundo semestre de 1996. Al finalizar el primer semestre de 1997, INSOTEC decidió vender una de las dos máquinas que poseía, por la competencia existente. Se decidió mantener una de ellas para dar un servicio todavía requerido por los empresarios más pequeños, pero con la intención de retirarse de esta actividad en un futuro cercano, ya que en estos momentos en Pelileo existen más de 10 máquinas ojaladoras que prestan el servicio, adicionalmente, empresarios que antes fueron clientes de INSOTEC compraron sus propias máquinas para sus talleres. Probablemente más del 90% de prendas hoy tienen ojales elaborados a máquina. El precio de un ojal ha bajado a 1.5 centavos de dólar.

⁴ Entrevista al empresario Sebastián Carrasco.



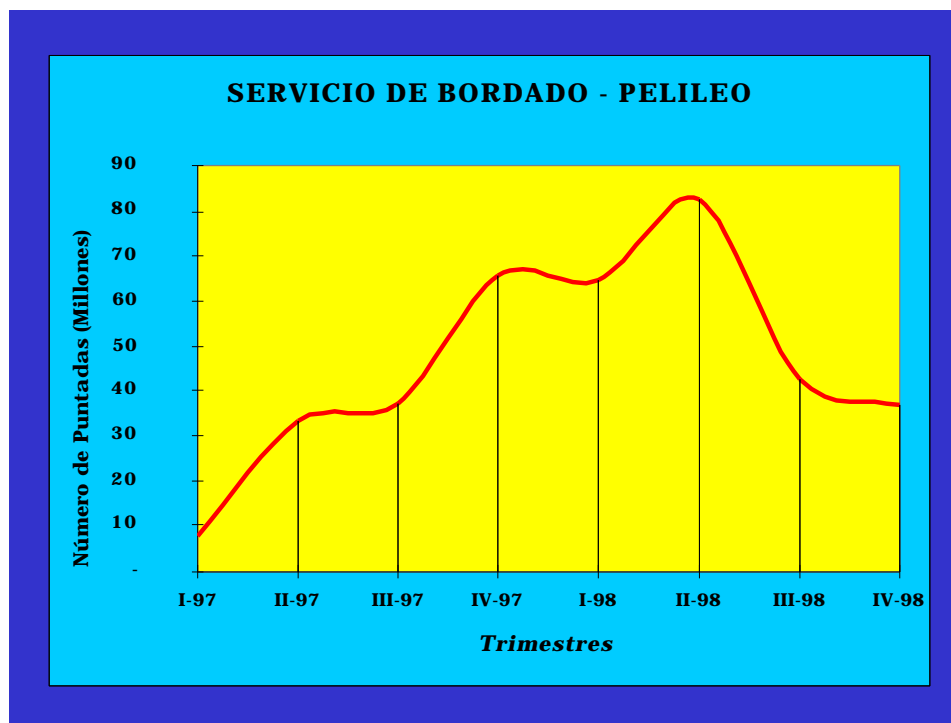
A inicios de 1995 INSOTEC instaló una máquina para hacer tracados con el fin de diversificar los servicios ofrecidos. La evolución de este servicio ha sido también positiva aunque su demanda es menor que la del ojalado.

Se implementó también un servicio de pretinado, el cual duró poco tiempo debido a que el costo de adquisición de esa maquinaria era bajo para los empresarios o la tarea realizada podía suplirse con una máquina más simple. Esto fue un aprendizaje valioso para la definición de futuros servicios por parte de la institución.

A inicios de 1997 se instaló una máquina bordadora de un cabezal, con control computarizado, la misma que también ha tenido un éxito importante, debiendo al poco tiempo de instalación operar con dos turnos y luego con tres. En septiembre de 1997 se instaló un segundo cabezal para responder a la demanda. Los resultados de la prestación de este servicio se muestran en el gráfico siguiente.

Se puede apreciar que después del segundo trimestre de 1998 se produce un descenso en la producción, en parte debido a que aparecieron otros oferentes del servicio y también por fallas propias en el proceso de mercadeo. A inicios de 1999, se está recuperando mercado.

El ofrecimiento del servicio de bordado contribuye a una incorporación de tecnología informática en el proceso de producción (vía subcontratación) y en el producto, lo que incide en tener productos de mayor valor agregado y mejor calidad, por los cuales los empresarios obtienen mejores precios, llegan a más mercados y mejoran sus condiciones de vida.



Complementariamente a los servicios de producción descritos y como parte de los servicios de acceso tecnológico, la institución ofrece a los microempresarios de esa localidad capacitación técnica, asesoría y asistencia técnica para el mantenimiento de maquinaria y para gestión administrativa. En esta misma línea de acción, se realizan diagnósticos y asistencias técnicas en procesos de producción para mejorar la productividad y disminuir la contaminación ambiental (en las empresas que tienen el proceso de lavado). También, y en forma anual, se organizan pasantías para grupos de microempresarios a Colombia, con el fin de que observen otra realidad e implementen cambios en sus empresas. Todas estas actividades tienen un costo para el empresario, pero las tarifas son subsidiadas en base a los excedentes que se generan en los servicios rentables. En el programa de pasantías se busca que parte de los costos sea financiado por las empresas que proveen a nuestra comercializadora insumos, materias primas y/o maquinaria.

Un ejemplo de los espacios que se le están abriendo a INSOTEC para impulsar cambios significativos en el comportamiento empresarial, mediante servicios de asesoría, es el haber comenzado a trabajar con empresas líderes de la región en el desarrollo de marcas propias y de esta forma superar situaciones que pueden traer a muchos empresarios problemas legales. Actualmente varias de ellas están en proceso de registro. A continuación un ejemplo de dos de las marcas que se están impulsando.

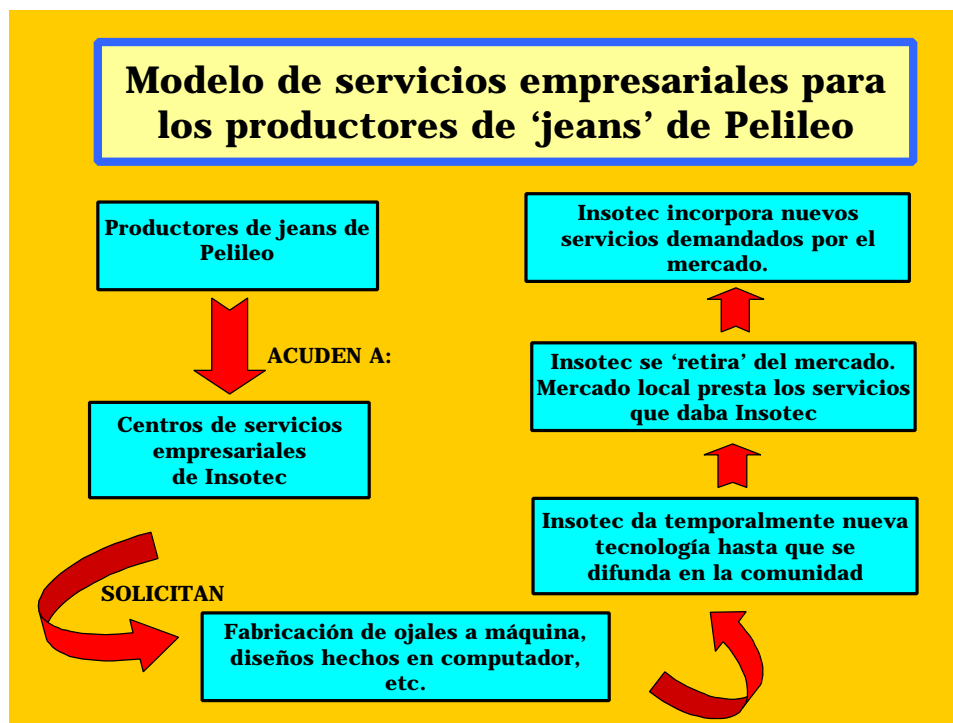


Complementariamente, la institución, a través de su Centro de Estudios, ha realizado investigaciones generales sobre el sector, investigaciones específicas sobre el problema de contaminación y ha organizado foros de discusión sobre el desarrollo productivo de la zona y sus problemas. Desde mediados de 1996 se está trabajando con un instituto técnico de la ciudad, que capacita a jóvenes mujeres en temas de confección, para modificar el currículo de enseñanza de manera que las estudiantes se preparen mejor antes de enfrentar el mundo del trabajo.

VII. Resultados de la implementación de servicios en Pelileo

Después de cinco años de que la institución se encuentra operando en la región se puede tener una evaluación de los efectos producidos por la misma tanto a nivel del sector empresarial como en la propia institución. Así tenemos que:

- En la propia institución se ha desarrollado una metodología de intervención en la prestación de servicios al sector microempresarial que a medida que va alcanzando los objetivos buscados exige de la institución una acción de innovar permanentemente pero siempre vinculado dicho proceso a las demandas reales del mercado. El gráfico que se presenta a continuación sintetiza el modelo que INSOTEC viene aplicando en la prestación de servicios empresariales.



En el sector empresarial de Pelileo se pueden mencionar los siguientes impactos:

- Existe una oferta de servicios de ojalado, tracado y bordado que anteriormente no existían que le permite a los empresarios incorporar a sus procesos productivos vía subcontratación mayor valor agregado. Se debe destacar que esto tiene una consecuencia indirecta importante en la asignación de recursos por parte de los microempresarios que ven la posibilidad de mejorar la calidad de sus productos vía subcontratación con terceros y que esto les evita estar destinando sus escasos recursos a inversión en nuevos activos fijos, que en muchos casos son subutilizados.
- Le permite a INSOTEC desarrollar de una oferta de servicios desde el mismo sector empresarial. Esto tiene un impacto profundo en las relaciones de confianza que se genera entre la institución y los microempresarios, ya que estos observan y palpan en forma directa que la misma está dispuesta a correr los mismos riesgos que ellos. De otra parte, le permite a la institución entender los procesos internos y la lógica de actuación de los microempresarios y de esta forma reevaluar su rol y las metodologías de intervención en el sector.
- Facilita y provoca, al difundir y facilitar el conocimiento de las tecnologías utilizadas para la prestación de los servicios, una mayor competencia y la autorregulación del mercado. Así tenemos como ejemplo que el precio del ojal que se facturaba a US\$ 0.20 al inicio del

servicio se factura a la fecha a US\$ 0.02. Igual proceso se está dando en los servicios de bordado, lo que le está haciendo pensar a la institución en la necesidad de iniciar un proceso de desinversión en el mismo y orientar dichos recursos a proyectos tecnológicos de mayor envergadura.

- Impulsa un fuerte proceso de difusión tecnológica con el consiguiente impacto en la mejora de la calidad de los productos, mejoras de productividad y por sobre todo desmitificar el misterio de ciertos procesos de producción. Así se tiene que hoy más del 90% de los empresarios han incorporado en su proceso productivo el uso regular del ojal de lagrima, que en las empresas líderes a nivel mundial se lo considera como uno de los principales elementos en términos de análisis de calidad. También ha permitido que los empresarios accedan a mejores materias primas ya que se ha diversificado la oferta. Así el empresario hoy puede tener acceso a telas producidas en Ecuador, Colombia, Chile, Venezuela, Argentina, etc. Por último se debe destacar la mayor facilidad que ahora tiene la institución para implementar asesorías técnicas en gestión, comercialización y en procesos productivos.
- Al haber situado la comercializadora de insumos, materias primas y maquinaria en el mismo sitio donde se asientan las empresas productoras ha permitido que éstas reduzcan sus costos de transacción y optimicen el uso de su capital de trabajo
- El programa de becas y pasantías empresariales ha permitido a un grupo significativo de empresarios el conocimiento de nuevos mercados, nuevas tecnologías y por sobre todo practicas empresariales a ser emuladas.
- La oferta de servicios tecnológicos y la provisión de mejores materias primas e insumos ha permitido el desarrollo de productos de mayor calidad, mayor valor agregado, y por sobre todo mejor precio, permitiéndole al sector mejorar sus niveles de vida.

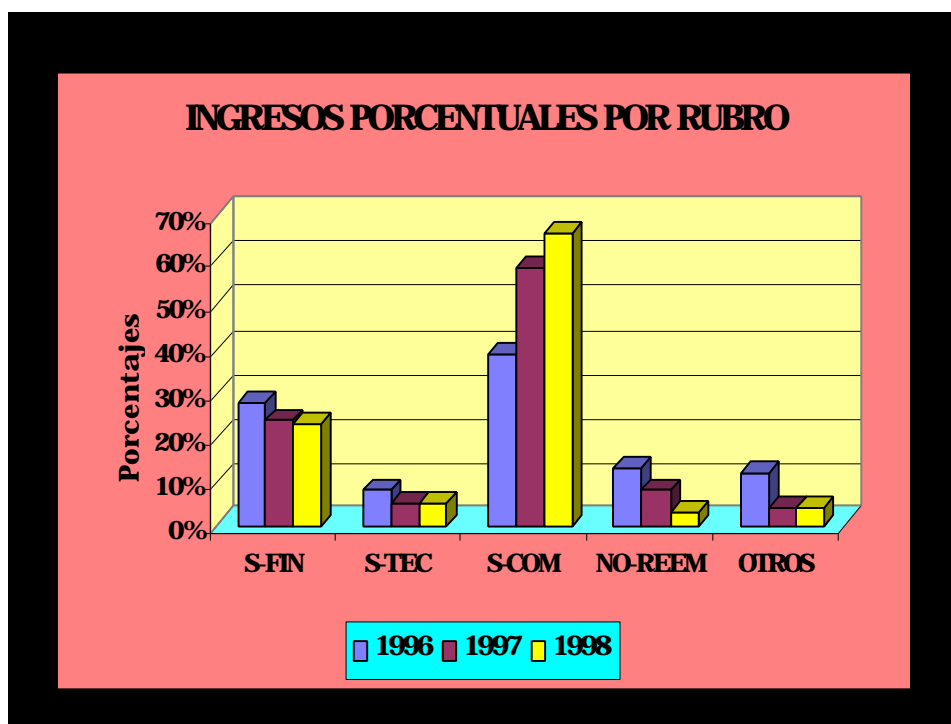
VIII. Prestación de Servicios Empresariales y Sostenibilidad Financiera de INSOTEC

Como se ha dicho precedentemente, uno de los objetivos de la prestación de servicios empresariales a la MIPYME, a través de los Centros de Servicios Empresariales, es permitirle a INSOTEC la generación de recursos que le hagan posible lograr su sostenibilidad financiera sin necesidad de depender de fondos de cooperación técnica no reembolsables (en concreto donaciones).

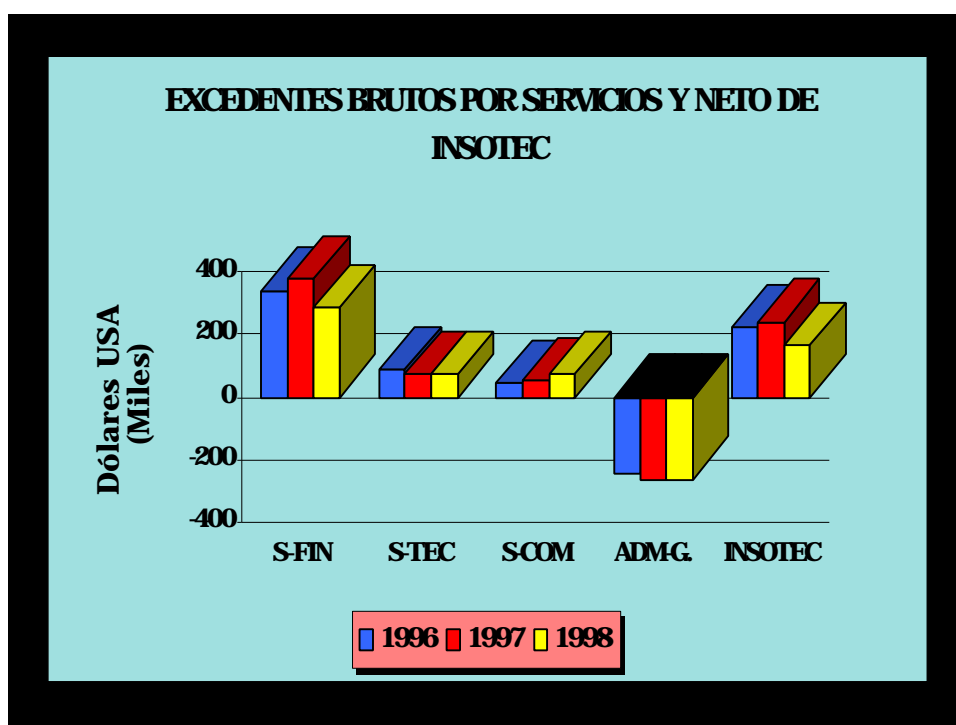
Es importante destacar que INSOTEC se administra con criterios empresariales. En este momento INSOTEC ha dejado de depender de los recursos de cooperación externa, que hoy

representan solamente el 5% del presupuesto institucional. Los recursos propios se generan a partir de la prestación de servicios en los CSE, a precios de mercado. Los excedentes se reinvierten para incrementar la capacidad de dar servicios o se orientan a promover actividades que fomenten el espíritu empresarial de los beneficiarios o que mejoren su desempeño en el mercado (por ejemplo, financiamiento parcial de pasantías en el exterior o subsidio parcial a asistencias técnicas) o financiamiento de actividades de investigación sobre el sector.

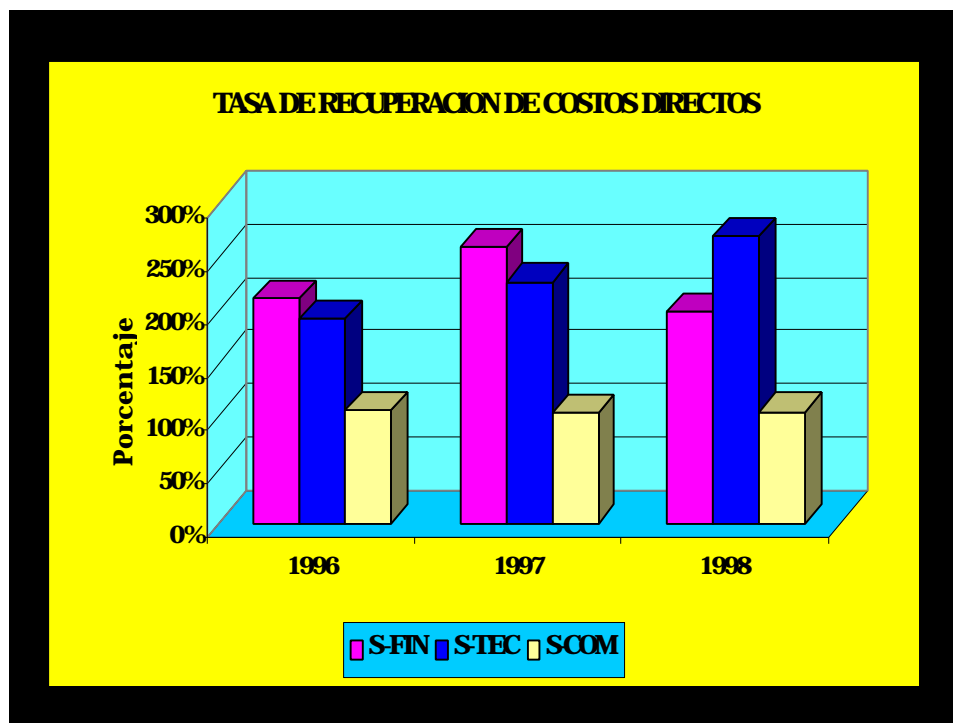
A continuación podemos ver el gráfico que nos presenta las fuentes de los ingresos de la institución para los años 1996 a 1998, se debe considerar en el análisis que 1998 ha sido un año particularmente difícil para la economía ecuatoriana, lo que ha afectado al sector productivo. Es importante mencionar que la amplia gama de servicios que se ofrecen tienen el ánimo de diversificar los ingresos institucionales, para no depender de una sola fuente de ellos. Se destaca del gráfico mencionado los ingresos por ventas en la prestación de los Servicios de Comercialización con una importante tendencia a crecer. Está también la prestación de los Servicios Financieros, en los que la tendencia es más bien decreciente. En los Servicios Tecnológicos hay estabilidad en los ingresos. Tenemos además los ingresos derivados de proyectos apoyados por la cooperación técnica y que son los Fondos No Reembolsables con una tendencia decreciente significativa.



El siguiente gráfico se refiere a los excedentes generados por los distintos servicios que brinda la institución. Tenemos que los mejores resultados se dan en los servicios financieros, luego están los servicios tecnológicos y los servicios de comercialización. La tendencia creciente de éstos últimos es importante, lo que es producto de que la institución ha buscado en forma deliberada un mayor equilibrio en la generación de excedentes y esto se refleja en los resultados. El excedente neto de INSOTEC en dólares en 1998, está afectado por la situación económica del país antes indicada y por una devaluación de la moneda, en ese año, del 50%.



En el gráfico que se presenta a continuación y que está referido a la tasa de recuperación de costos directos de los servicios prestados, tenemos que la mayor rentabilidad, en 1998, fue para los servicios tecnológicos y que su tendencia creciente es significativa. En los servicios de comercialización se mantiene estable la rentabilidad y en servicios financieros hay una disminución sensible en 1998 respecto de 1997.



Al hacer un análisis dentro de los servicios tecnológicos, se presentan compensaciones entre los distintos servicios. En 1996 los servicios de producción generaron excedentes mientras que capacitación, asistencia técnica e información tuvieron pérdidas. Actualmente la institución se encuentra en una fase de rediseño del Servicio de Información, con la idea de ofrecerlo como un servicio colateral del servicio de comercialización y los servicios tecnológicos de producción que se prestan a la industria de la confección. El servicio seguirá recibiendo subsidio por parte de la institución, que se compensa ampliamente con el mayor valor agregado que se incorpora a los servicios mencionados y que permite cobrar mejores precios por los mismos.

En el Servicio de Asistencia Técnica la institución considera que, en general, el tipo de empresas que atiende no valora todavía la necesidad de contratar esta clase servicios en forma sistemática. Por lo tanto, y con el objeto de ir creando una mayor conciencia de la necesidad del mismo para impulsar a la empresas a mayores niveles de productividad, ha decidido ofrecerlo con subsidio a los clientes del servicio de comercialización y de los servicios tecnológicos de producción.

IX. Filosofía de Acción

Trás de la experiencia presentada y del accionar del conjunto de la institución se encuentran una serie de axiomas y principios que por ser quizás la razón de nuestros logros los queremos presentar. Ello son:

- **LOGRAR CON EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES LA DIFÍCIL COMBINACIÓN DE TRABAJAR POR EL DESARROLLO Y SER RENTABLE.**
- **OFRECER SERVICIOS Y PRODUCTOS DIRECTAMENTE VINCULADOS AL MERCADO REAL.**
- **RECONOCER LAS ESPECIFICIDADES LOCALES Y ADAPTARSE A LAS MISMAS.**
- **ACTUAR DESCENTRALIZADAMENTE**
- **TENER UN SISTEMA EFICIENTE DE ADMINISTRACIÓN E INFORMACIÓN GERENCIAL PARA SEGUIMIENTO DE OPERACIONES Y TOMA DE DECISIONES.**
- **INNOVAR PERMANENTEMENTE.**