

**PYMES: FACTOR DE INTEGRACIÓN. 35 AÑOS DE ESFUERZO CONTINUO DEL SELA**, es una publicación del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). Financiado con recursos del Programa Iberoamericano de Cooperación Institucional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (IBERPyme)

**PYMES: FACTOR DE INTEGRACIÓN. 35 AÑOS DE ESFUERZO CONTINUO DEL SELA**

Depósito Legal:

ISBN:

Primera Edición: Octubre 2010

Coordinación Editorial: Antonio Leone D.

Revisión de Textos: Katty Salerno

Diseño Portada: Mónica Prado

Diagramación: Doris Vásquez Suárez

Impresión: Editorial Horizonte C.A.  
Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela

Impreso en Venezuela / *Printed in Venezuela*

# Índice

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>ARTÍCULOS</b>	
<b>Políticas Públicas</b>	
Francisco Gatto, Rubén Ascúa y Carlos Aggio Buenas prácticas en políticas de apoyo a pymes en Iberoamérica. Criterios de identificación y selección.	17
Luz María de la Mora Sánchez La equidad de género, un gran negocio.	37
<b>Productividad, Calidad y Competitividad</b>	
Héctor V. Garzón Granados Los modelos de gestión integral de calidad, medio ambiente y salud ocupacional: un esquema de mejoramiento.	67
Simón A. Parisca ¿Gerencia de la innovación o innovación en la gerencia...?	79
<b>Innovación</b>	
Leonardo Pineda S. Coordinación interinstitucional como base de funcionamiento de los sistemas regionales de innovación.	91
Carlota Pérez Hacia la pyme latinoamericana del futuro: dinamismo tecnológico e inclusión social.	111
Keith Nurse Desindustrialización y reindustrialización: el nexo entre comercio e in- novación.	125
Alberto Saracho M. Programas de apoyo a la innovación en pymes:el estado del arte	141
<b>Emprendimiento</b>	
Marcelo Lebendiker La situación del emprendedurismo en Centroamérica.	157
Gabriel Hidalgo Emprendimiento e inversión	173

## **Internacionalización**

Adela Giménez Delgado

**La importancia de la marca en las pymes. La marca País.** 189

Eva Pulido Rodríguez

**Los consorcios de exportación en España.** 197

Lisa Callender

**Estrategias de internacionalización para las pymes en el Caribe.** 205

Ramón Scott Ortiz

**Competitividad y capital humano hacia un enfoque de gestión en competencias en la pyme.** 215

## **Financiamiento**

José Fernando Figueiredo

**Los sistemas de garantía recíproca y su contribución al desarrollo de las pymes en Europa. El caso de Portugal** 235

Alfredo Riera

**Pertinencia de los sistemas de garantías para facilitar a las pymes el acceso al financiamiento.** 249

## **Asociatividad y Cooperativismo**

Fernando Villarán

**Articulación productiva de la pequeña empresa en América Latina y Perú** 263

Alejandro Ferrari

**Uruguay y el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC). Lecciones aprendidas 2006 - 2009.** 287

Mikel Lezamiz Bilbao

**El cooperativismo en el siglo XXI: el paradigma de la experiencia cooperativa Mondragón.** 303

## **Tecnología de Información y Comunicación**

Bernard Campbell

**Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para mejorar la productividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)** 315

Víctor Puig

**Cómo pueden las pymes aprovechar las redes sociales** 329

## **Responsabilidad Social Empresarial**

Bernardo Kliksberg

**Una agenda de responsabilidad social empresarial para América Latina.** 339

**DOCUMENTOS INSTITUCIONALES (RESUMEN DE ESTUDIOS  
SOBRE PYMES REALIZADOS ENTRE 2009 Y 2010)**

Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las pymes de América Latina y el Caribe.	347
Visión prospectiva de las pequeñas y medianas empresas. Respuestas ante un futuro complejo y competitivo.	351
Desarrollando mujeres empresarias: la necesidad de replantear políticas y programas de género en el desarrollo de pymes.	355
Tendencias y oportunidades de la Cooperación Internacional para apoyar el desarrollo de las pymes en América Latina y el Caribe	361
<b>ACERCA DE LOS AUTORES</b>	<b>365</b>



# Presentación



Es una satisfacción presentar esta publicación, en la que se incluye un conjunto de artículos de connotados expertos en diversos temas vinculados con las Pequeñas y Medianas Empresas ((PYMES), con el objetivo de poner al alcance de los interesados, de forma organizada, las tendencias actuales y los nuevos conceptos, metodologías de trabajo y mejores prácticas de promoción vinculadas a la operación y desarrollo de las empresas de menor tamaño.

El Programa Iberoamericano de Cooperación Institucional para el Desarrollo de las PYMES (IBERPYME), diseñado desde el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), por encargo del Gobierno de Venezuela en 1997, y con participación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), fue aprobado en la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en Oporto, Portugal, en 1998.

Este interés del SELA responde al hecho de que las PYMES constituyen más del 95% de las empresas del tejido empresarial de Latinoamérica y el Caribe, generan la mayor parte del empleo y su aporte contribuye significativamente al producto bruto manufacturero. Por otra parte, la existencia de un número importante de estas empresas provee a las unidades productivas de mayor tamaño la posibilidad de establecerse y crecer en un entorno en el que pueden contar con suficientes proveedores, que garanticen niveles de eficiencia, calidad y productividad que les demanda el mercado.

Otro hecho de singular importancia referido a las PYMES es que estas representan una garantía de democratización de oportunidades y generación de ingresos, así como un factor de integración regional, que coadyuvan a elevar los niveles de vida y bienestar de la sociedad.

A lo largo de estos años, el Programa IBERPYME ha venido actuando con la colaboración de instituciones gubernamentales y gremios empresariales, que han podido beneficiarse de conocimientos en cada una de las temáticas de interés para estas empresas a través del intercambio de experiencias entre estas instituciones, permitiendo definir de forma conjunta, políticas y acciones en beneficio del desarrollo de las PYMES.

En los últimos años, el Programa IBERPYME además de ampliar la



atención a la mayoría de los países iberoamericanos, ha venido organizando actividades en los países del Caribe, lo que se ha traducido en un amplio reconocimiento en la región y ha promovido además una mayor interacción e integración en el tema PYMES con otros países de la región. En sus once años de existencia, el Programa IBERPYME ha organizado cerca de 150 actividades en las que han participado más de 16.000 personas

De igual forma, se ha ido conformando paulatinamente una red de aprendizaje de buenas prácticas de difusión de casos de éxito y lecciones aprendidas y se ha dado un seguimiento constante a las iniciativas, ideas, proyectos y propuestas presentadas por los asistentes a los diferentes eventos, los cuales han servido de insumo directo para la programación de las actividades.

Una de las mayores preocupaciones de las PYMES en los momentos, actuales es la incertidumbre que representa el futuro para su desempeño, dado que producto de la crisis global que se inició en el año 2008, aunado a los avances de la revolución tecnológica, por lo que la estrategia actual de desarrollo del negocio empresarial debe ser revisada y transformada.

Tales aspectos tienen que ver con el logro de una gestión moderna que eleve la calificación del personal, incorpore mayor calidad en el desarrollo de los productos de la empresa, incremente el valor agregado mediante esfuerzos permanentes de innovación, así como buscar economías de escala, a través de la asociación con otras PYMES, fortaleciendo así la capacidad de producción, comercialización y negociación, lo que contribuirá a abordar con éxito, la búsqueda de nuevos nichos de mercado en el contexto internacional.

La presente publicación contiene artículos elaborados por expertos latinoamericanos y caribeños, que abordan diversas temáticas de las PYMES, principalmente las que representan áreas del mayor interés y actualidad, tales como: a) Políticas Públicas; b) Productividad, Calidad y Competitividad; c) Innovación; d) Emprendimiento; e) Internacionalización; f) Financiamiento g) Asociatividad y Cooperativismo; h) Tecnología de Información y Comunicación; y, i) Responsabilidad Social Empresarial.

Asimismo, se incluye una sección en el libro donde se recogen los resúmenes de cuatro estudios realizados en el marco del SELA entre 2009 y 2010: el primero referido a las "Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de América Latina y el Caribe"; luego, "Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo"; otro denominado "Desarrollando Mujeres

Empresarias: La Necesidad de Replantear Políticas y Programas de Género en el Desarrollo de PYMES" y, por último, "Tendencias y Oportunidades de la Cooperación Internacional para Apoyar el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe".

Este libro constituye un aporte de particular valor, no solamente por la calidad de los autores, sino por constituir un conjunto de experiencias y propuestas de significación para ponerlo a la disposición de todos aquellos funcionarios, empresarios y expertos, en su quehacer diario para el desarrollo de las PYMES y que además representa una contribución al intercambio de experiencias entre los países de nuestra región para el fortalecimiento de la integración y la cooperación.

Quiero finalmente, testimoniar mi agradecimiento a los autores de los artículos de este libro por su relevante aporte, así como a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por su permanente apoyo al Programa IBERPYME.

José Rivera Banuet  
**Secretario Permanente del SELA**



# Artículos



# Buenas prácticas en políticas de apoyo a pymes en Iberoamérica.

## Criterios de identificación y selección

► Francisco Gatto, Rubén Ascúa y Carlos Aggio

### Introducción<sup>1</sup>

Es incuestionable la importancia socio económica que tiene el segmento de micro pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Iberoamérica. A su vez, propender al desarrollo de las mipymes es una tarea de singular importancia por el aporte de este grupo a la competitividad del aparato productivo de un país, tanto en valor agregado económico como en condiciones para la dinámica de tramas productivas regionales. Si bien varía según el país, se puede afirmar que en promedio las mipymes representan más del 90% de las empresas y hacen un aporte sustantivo a la creación del empleo, al desarrollo productivo local y al producto nacional (Angelelli, 2007).

Sin embargo, las mipymes de Latinoamérica han debido enfrentar diversas dificultades para responder satisfactoriamente a los desafíos que presenta el proceso de globalización y/o de integración económica regional. Así, el sector mipyme no ha podido desarrollar todo su potencial debido a varios factores limitantes que están asociados de manera directa, pero no exclusiva, a su tamaño (Barbero, 2003).

En respuesta a estos factores limitantes, la región muestra, en las últimas dos décadas años, avances significativos hacia la creación y desarrollo de instituciones e instrumentos de políticas de apoyo a las mipymes (Ferraro y Stumpo, 2010). Todos los países de Iberoamérica están llevando adelante esfuerzos, públicos y privados, para mejorar la calidad de los instrumentos y la eficacia de las políticas públicas de apoyo al sector de pequeñas y medianas empresas. A pesar de la existencia de un diagnóstico general que marca que muchas de estas políticas han sido diseñadas y ejecutadas por niveles

---

<sup>1</sup> Este artículo se basa en un estudio que los autores realizaron para la Segib a modo de preparación del Seminario Segib-Iberpyme-Sela 'Transferencia de buenas prácticas en políticas públicas de apoyo a la pyme' celebrado en Caracas, 28-29 de septiembre 2009. Los autores agradecen los comentarios recibidos en ese ámbito por Federico Poli y Gonzalo Capriles. Cualquier error u omisión es responsabilidad exclusiva de los autores.

de gobierno con poco peso político, insuficiente asignación de recursos financieros, pocos recursos humanos técnicamente calificados e información de base de mala calidad (Ferraro y Stumpo, 2010), existe también evidencia de que tanto en América Latina como en España y Portugal funcionan instituciones y programas de probada efectividad y prestigio. Sin embargo, no existen evaluaciones rigurosas orientadas a distinguir programas exitosos y, en consecuencia, esto resulta en muchos casos en un mal uso de los escasos recursos de que disponen los gobiernos de la región para el fomento de la mipyme (Angelelli, 2007).

Con estos antecedentes, este artículo presenta los principales resultados de un estudio orientado a identificar y fundamentar buenas prácticas de políticas de apoyo a mipymes en Iberoamérica en tres áreas: i) acceso al financiamiento, ii) innovación y iii) fomento de las exportaciones. El objetivo último era facilitar una discusión sobre las mejores prácticas, elaborar de forma común lecciones útiles sobre los instrumentos utilizados en algunos países y estimular la cooperación internacional a través del intercambio de experiencias entre hacedores de política de la región<sup>2</sup>. En este sentido, es importante señalar que los casos de buenas prácticas identificados cumplen con algunos (o la mayoría) de los criterios, pero el estudio realizado no constituye una evaluación de los instrumentos o políticas. El artículo está organizado en cinco secciones incluyendo esta introducción. La segunda sección presenta el marco de referencia para el análisis. La tercera sección describe el proceso de identificación de políticas interesantes sobre las cuales luego se trabajó más en profundidad. La cuarta sección presenta y analiza los criterios utilizados en la selección de buenas prácticas. Por último se cierra el artículo con algunas conclusiones.

## I. Marco de referencia

Desde hace muchos años, en diferentes áreas de la política pública o de la dirección y gerenciamiento de empresas e instituciones se han planteado criterios de éxito, recomendaciones sobre mejores procedimientos o rutinas, sugerencias sobre modelos de funcionamiento o pautas que deben incorporarse en la gestión. Algunos autores y organizaciones internacionales han elaborado guías para tomar en cuenta ciertas prácticas cuando se diseñan políticas públicas, cuando se definen los mecanismos de implementación o

---

<sup>2</sup> Operativamente esto significa poner en contacto a los responsables de las políticas seleccionadas con potenciales interesados en implementarlas con adaptaciones a su realidad local.

cuando se fijan los indicadores de seguimiento o impacto. Sin ninguna duda, estas pautas generales, obtenidas a partir de la práctica y del aprendizaje de la misma aplicación y evaluación de instrumentos, han servido para orientar la definición de propuestas, reorganizar modalidades de implementación y hacer más eficientes las iniciativas de política. Sin embargo, los contextos económicos y regulatorios nacionales o locales condicionan, en diverso grado y de diferente manera, las posibilidades de aplicar criterios o pautas generales de buenas prácticas, por lo que éstas tienden a ser utilizadas en mayor medida como marco de comparación (*benchmarking*) que como un imperativo de acción. Más aún, las "buenas prácticas" refieren implícitamente a contextos políticos e institucionales específicos y su replicabilidad lisa y llana ha probado ser limitada, aunque su contribución ha sido importante para mejorar los sistemas de apoyo a pymes.

Existe ya suficiente evidencia en América Latina en el sentido de que la introducción de mejores prácticas o el desarrollo de estándares superiores de política pública en pymes está fuertemente asociado a las competencias, a las capacidades operativas y a los recursos institucionales desarrollados por el organismo o institución que diseña e implementa las políticas y herramientas. Definitivamente, las características institucionales como estilo de funcionamiento, normas y procedimientos internos, capacidades de aprendizaje, experiencia en monitoreo y evaluación y existencia de mecanismos para aprovechar los errores o rever incentivos inadecuados o negativos, son dimensiones centrales en la evaluación del desempeño de un instrumento. Por esa razón, se ha puesto especial atención en identificar ciertos aspectos institucionales que hacen posible la incorporación de esquemas de desarrollo de iniciativas y políticas específicas más exitosos, más complejas o más sofisticadas en relación con las propias metas y objetivos perseguidos.

Si bien estas notas se restringen a las políticas públicas, predominantemente de alcance nacional, debe tenerse presente que las empresas son sujetos de "políticas o herramientas pasivas o activas" de otros múltiples agentes institucionales, públicos y privados; por ejemplo otros responsables de la política pública no estrictamente orientados a pymes, empresas contratistas o proveedoras e incluso competidores, bancos e instituciones financieras, autoridades fiscales y tributarias, cámaras empresariales, centros tecnológicos, sindicatos, etc.

El "entorno de negocios" en el que se desempeñan las pymes es, en sí mismo, un "espacio" de incentivos, estímulos, restricciones y rigideces que operan todas juntas de manera simultánea, a veces con efectos de adición positiva y, en otros casos, de neutralización o con consecuen-



cias negativas. Dadas las dificultades de información y de percepción por parte de los empresarios, un mismo entorno de mercado puede producir señales confusas y contradictorias o desalentadoras, debilitando las respuestas a políticas públicas que pudieron estar concebidas con procedimientos y prácticas ampliamente reconocidas y recomendables. Por esa razón, el análisis o aplicación de herramientas o políticas debe: a) considerar el marco económico y regulatorio en sí mismo como clima y contexto general de los negocios, y b) tomar en cuenta el entorno específico de negocios en el que se desenvuelven las pymes y considerar la "funcionalidad y pertinencia" de los instrumentos en dicho contexto.

En ese sentido, las dimensiones que se plantean en estas notas no definen un *set* de buenas prácticas *across the board*, para cualquier caso, y todos los casos, o todos los países; ni intentan recetar un esquema de trabajo óptimo. Se trata de un listado incompleto de temas —una hoja de ruta— a tener en consideración cuando se discuten, diseñan o elaboran políticas; aspectos/criterios que pueden ser significativos en la determinación del éxito de la aplicación de cierto instrumento.

## II. Proceso de identificación

En el marco del estudio se hizo un mapeo de políticas de apoyo a pymes en Iberoamérica que pudieran "calificarse" como de resultados positivos y "buenas prácticas" con base en tres fuentes de información alternativas.

En primer lugar, se realizó una ronda de consultas a informantes claves de la región. Estos son académicos, hacedores de política y funcionarios de organismos internacionales a quienes se les solicitó que mencionaran, y de ser posible proporcionaran información más detallada, de aquellos programas de apoyo a la promoción de las pymes que a su criterio funcionan comprobadamente de forma efectiva, en los países de Iberoamérica en alguna de las tres áreas incluidas en la consultoría. En segundo lugar, se hizo una revisión de literatura sobre políticas pymes en la región orientada a la búsqueda de evidencia sobre programas de apoyo a pymes que estuvieran funcionando de manera efectiva en las áreas de interés. En tercer lugar, se hizo una mirada exhaustiva del sitio de Internet de **Iberpyme** (<http://www.iberpymeonline.org>) en donde fue posible acceder a una importante cantidad de ejemplos de programas que distintos académicos, funcionarios y consultores han presentado en seminarios que **Iberpyme** ha organizado y financiado a lo largo de los últimos años.

Como resultado de este ejercicio se elaboró una base de datos con más de 40 instrumentos localizados en nueve países y con la clasificación según

su área de apoyo presentada en el cuadro 1. Tal como se desprende del cuadro, las tres áreas de apoyo a pymes originalmente propuestas en muchos casos son atendidas por los instrumentos de manera simultánea. Por tal motivo, muchos de los instrumentos relevados se consideran estar orientados a más de un área.

Cuadro 1

## Cantidad de instrumentos identificados por área de apoyo y país

	Arg.	Bra	Chi.	Col.	El Sal.	Esp.	Méx.	Por.	C. R.	Total
Financiamiento			1	1		2	1			5
Innovación		1				1		1		3
Internacionalización	1		1	1		5		1	1	10
Financiamiento e Innovación	5	4	6			3				18
Innovación e Internacionalización					2	1				3
Financiamiento e Internacionalización			1			1				2
Financiamiento, Innovación e Internacionalización	1					1				2
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>43</b>

Fuente: elaboración propia

### III. Algunas evidencias de las experiencias consultadas

Con base en las 29 instituciones consultadas y más de 40 instrumentos considerados, se hizo un análisis más detallado de algunas instituciones e instrumentos que fueron finalmente invitadas al Seminario Segib-Iberpyme-Sela de Caracas (ver anexo I). Este estudio analítico abarcó entre otras cosas la revisión de los sitios web y de evaluaciones disponibles de las instituciones y programas, entrevistas telefónicas con algunos de los responsables y una breve encuesta realizada a través de correo electrónico. De ese análisis emergen los siguientes criterios de forma más o menos nítida.

#### 1. Visión general (mediano plazo) de la política pública nacional o regional

No todos los instrumentos e iniciativas de política orientadas a pymes implementadas en la región se insertan en visiones o marcos estratégicos

que analicen el contexto económico-productivo y escenario de negocios. Más aún, muchas acciones impulsadas desde los gobiernos no identifican medianamente objetivos concretos, ni definen una trayectoria de mediano plazo de acción, determinan los recursos necesarios o aseguran dicho financiamiento y/o plantean un *set* de prioridades. La estrategia brinda un espacio formal de coordinación y guía que, de alguna manera, aunque sea mínima, define la orientación de lo que se pretende desarrollar y delimita los espacios de acción y división del trabajo –desde espacios legales e institucionales a financieros y operativos– etc. Incluso las políticas que atienden a cuestiones de corto plazo o coyunturales requieren insertarse en una visión u orientación más amplia.

La ausencia de una estrategia obedece a varias cuestiones. En muchos casos resulta difícil consensuar objetivos y prioridades entre las distintas instancias institucionales públicas y privadas participantes; en otros, la misma falta de participación y compromiso del estado o de los sectores empresariales restringe las posibilidades de acordar lineamientos básicos sostenibles.

La continuidad técnico-institucional surge como condición necesaria aunque no suficiente para el éxito de las políticas e instrumentos, pero es imprescindible para el aprendizaje institucional que en la mayoría de los casos acompaña el éxito de los instrumentos. Los problemas asociados con discontinuidades no solo afecta al beneficiario pyme (que percibe un riesgo de inconsistencia y de interrupciones incontrolables) sino también a las instituciones/organismos públicos y privados que brindan los servicios o prestaciones, que se ven afectados por la falta de previsibilidad necesaria para mejorar sus servicios, ampliar sus inversiones, capacitar sus recursos humanos, desarrollar convenios, etc. Los quiebres de continuidad generan entornos muy poco propicios para la maduración y el buen desempeño de políticas de mediano plazo. La experiencia recogida en las entrevistas con los operadores de políticas y la opinión de algunos autores<sup>3</sup> indican que la presencia formal y activa de entidades del sector empresarial, financiero y tecnológico privado puede muchas veces ayudar a neutralizar rasgos estructurales de inestabilidad política en las instituciones orientadas a pymes.

## VISIÓN, ORIENTACIÓN, CONTINUIDAD

**4.2. Participación activa de entidades empresariales privadas** y otros actores (agencias públicas, universidades, centros tecnológicos, *think tanks*)

---

<sup>3</sup> Véase por ejemplo Rappaport y García (2003).

y equipos técnicos de instituciones, cámaras, organismos de financiamiento, etc.) **en los órganos de dirección de las instituciones de apoyo y en las instancias políticas de construcción de las líneas generales de acción**

Las políticas orientadas a pymes no son una responsabilidad exclusiva y/ o unilateral de la autoridad pública, sino que resulta de un juego y esfuerzo compartido, que define derechos, beneficios y compromisos, aplicando recursos públicos; lo que implica inexorablemente un *"trade off"* contra otro gasto o inversión.

En los casos analizados se observa un creciente "profesionalismo" en el desarrollo de instrumentos y un esfuerzo claro para identificar y detectar con precisión los requerimientos empresariales y la "demanda". Por otro lado, las políticas buscan articular acciones emprendidas por el sector público con las iniciativas del sector empresarial o instituciones de apoyo, cuyo espacio en la provisión de asistencia se ha ido incrementando fuertemente. En muchos casos, además, instituciones del sector empresarial u organismos no gubernamentales tienen a su cargo la implementación final de las políticas públicas, e incluso realizan aportes financieros o de contraprestación.

Los modelos de gestión de la política pyme más novedosos han superado la dicotomía entre "proveedor-Estado"/ "beneficiario-privado", como si la política pyme se limitase a una transferencia de recursos (aplicados en servicios, bienes o aportes financieros líquidos). De este modo, la estrategia pyme se convierte en una combinación de objetivos políticos y deberes compartidos, con presencia, participación e involucramiento de las instituciones empresariales, separándose las instancias políticas de las técnico-profesionales. La participación del sector privado empresarial (que se instrumenta de muy diversas formas en muchos de los casos analizados) va más allá, en algunas experiencias, de simplemente un planteo de demandas, exigencias y sugerencias de acciones, para asumir un rol más decisivo, en el sentido de tomar responsabilidad en la orientación estratégica y una actitud propositiva como alguna de las tareas centrales de la entidad empresarial misma.

## PARTICIPACIÓN, COMPROMISO Y LEGITIMACIÓN

### **4.3 Disponibilidad de información relevante y línea de base**

El universo pyme es extremadamente heterogéneo, tanto en atributos cuantitativos –cantidad de trabajadores– y formales –sector de actividad– como en rasgos cualitativos, experiencia, capacidad innovadora, objetivos implícitos, etc. Esta heterogeneidad se agrava aún más en economías en

expansión, con creciente inserción internacional. Este cuadro de situación obliga una serie de preguntas y reflexiones en torno a "quien o quienes son los destinatarios de la política"<sup>4</sup>, "de donde partimos"<sup>5</sup>, "cuáles son los problemas identificados y dónde la política pública puede tener una incidencia positiva"<sup>6</sup>, "cuáles son los parámetros de medición", "cuál es el tamaño del universo y cuáles los recursos disponibles".

Un problema habitual de la política pública es considerar a la pyme sólo como un actor individual, cuyos problemas son de tipo internos, ignorando la trama de relaciones técnicas y los sistemas o subsistemas económico-productivos donde esa empresa está inscrita (*clusters*, aglomeraciones productivas, cadenas verticales, etc). En este sentido, la política orientada a pymes no debe entonces restringirse a las firmas en términos individuales, sino que, muy probablemente, pueden diseñarse y ejecutarse iniciativas muy eficaces y útiles focalizando en "sistemas y colectivos productivos", en "bienes públicos", marcos regulatorios e infraestructuras.

INFORMACIÓN, VISIÓN AMPLIA DE LA PROBLEMÁTICA, PRIORIDADES Y PUNTOS DE PARTIDA

#### 4.4. Marco lógico de objetivos específicos, políticas e instrumentos

Los instrumentos participan de una estrategia de acción y requieren ser convergentes y complementarios entre sí. La política pública puede ser vista

---

<sup>4</sup> Las políticas tienden a dejar afuera a sectores de creciente importancia en términos competitivos, como por ejemplo servicios logísticos. Tener "políticas solo para las fábricas implica tener una visión muy antigua de cómo funcionan los mercados, la organización de la producción y cómo se compete".

<sup>5</sup> Las pymes no están siempre en el mismo punto ni son "impermeables" a las acciones públicas. Existen numerosos ejemplos de políticas que han tenido impacto y resultados positivos, por lo que es de suponer que los "puntos de partida" varían y que el abanico de instrumentos debe ir ajustándose a las nuevas necesidades de algunas pymes y a las necesidades más básicas de otras. La política vista es un conjunto de iniciativas y acciones que van variando en su *menú* y en las modalidades más eficientes de actuación. Más aún, podría incluso sostenerse que las pymes aprenden a utilizar y aprovechar los instrumentos y que gradualmente requieren de un tratamiento menos "protector".

<sup>6</sup> Las experiencias recogidas ponen claramente de manifiesto que la política pública puede optar por tres grandes vías esquemáticas de acción: a) ejecuta y provee directamente la acción; b) desarrolla y fortalece proveedores públicos, institucionales o privados y c) hace ambas cosas de acuerdo con las especificidades de los productos y servicios ofertados y requeridos. La segunda vía (esquema multi-level y multi-institucional) en la mayoría de las situaciones genera además externalidades muy positivas, normalmente no cuantificables entre los resultados obtenidos; pero que, a su turno, se convierten en ventajas colectivas, no apropiables individualmente, que refuerzan la competitividad de sectores, *clusters* o regiones.

como un conjunto de acciones aisladas o como una "cadena de valor" articulada e integral. Dada la heterogeneidad de actores pymes y enorme cantidad de temáticas y problemas, la especialización o profundización de los instrumentos es imprescindible para ganar mayor eficiencia e impacto.

En este sentido, la política pyme podría ser imaginada como una matriz regular (cuadrada) de demandas (por un lado) y de iniciativas (por el otro) que privilegia la diagonal (una problemática/un *set* de respuestas) buscando la mayor "precisión" pero que, por otra parte, articula con otras demandas y los diferentes instrumentos en una suerte de "menú balanceado". La experiencia indica que las políticas más planas o genéricas y menos focalizadas pierden efectividad por múltiples razones (no son atractivas a los demandantes, especialmente a los más avanzados y claros en sus demandas y requerimientos, no son atractivas para las instituciones que las implementan, pierden calidad y generan impactos difusos y no nítidos o apreciables, etc.).

Por otra parte, como se señaló anteriormente, son muchas las instituciones que actúan en el espacio de las políticas pymes, muchas de las cuales son instituciones para-públicas, ONG o privadas. Este amplio conjunto (que requiere coordinación para garantizar cierta competencia y eficiencia de los instrumentos y evitar redundancia) necesita que cada iniciativa sea apreciada en su "parcialidad" (foco y pertinencia) a la vez que sea articulada con el resto de la oferta de instrumentos. Así, la estrategia pymes es una suerte de articulación (integración y coordinación) de instrumentos parciales pero interconexos.

Un aspecto negativo, contrario a lo señalado en el párrafo anterior, es el aislamiento de los instrumentos respecto de otras iniciativas, la ausencia de una estrategia comprehensiva y la falta de una "genuina cadena de valor de mejora competitiva". Es definitivamente una buena práctica la articulación de instrumentos tanto en la visión de la actuación pública como en el plano concreto de las empresas; asumiendo cada uno de los instrumentos su especificidad (y por lo tanto parcialidad) a la vez que su rol dentro de una estrategia país.

## ARTICULACIÓN, INTERRELACIÓN Y PERTINENCIA

### **4.5. Experiencia histórica y lecciones aprendidas**

Las políticas públicas a pymes tienen más de un cuarto de siglo, largos treinta/cuarenta años, en muchos de los países de América Latina. Problemas de diversa índole (desde inestabilidad política hasta la irrupción de los

paradigmas de la no política) determinaron una muy alta inconsistencia temporal en las principales instituciones públicas responsables de las políticas del sector. Hay excepciones notables de organizaciones que han ido modificando sus objetivos y orientaciones pero que han mantenido a lo largo de numerosos años una significativa consistencia (ej. Sebrae, Corfo). Resulta evidente que la práctica de la política y sus evaluaciones –con todas las salvedades vinculadas a cambios de contextos productivos, macro y tecnológicos, nacionales e internacionales– debería constituir un aporte rico de conocimientos, junto con las enormes ventajas que hoy brinda la cooperación internacional. Sin embargo, el aprendizaje traducido en conocimientos nuevos y útiles requiere de rutinas y de mecanismos de trabajo, de reflexión, y la posibilidad de "acumular" ese conocimiento en recursos humanos, cultura institucional y procesos que favorezcan y posibiliten que las nuevas iniciativas e instrumentos se nutran en estos saberes públicos.

EXPERIENCIAS PREVIAS, MAYORES CONOCIMIENTOS, MEJORES ELEMENTOS PARA EL DISEÑO Y ACCIÓN

#### 4.6 El diseño de la política/acción

Definición de los instrumentos, características de las acciones, destinatarios, lógica de acción y modalidad de implementación e incentivos correspondientes.

Los casos analizados ponen de manifiesto un abanico enorme de alternativas, donde claramente las buenas prácticas están directamente vinculadas a los objetivos generales de la acción. Los comentarios en esta sección recogen principalmente algunos puntos claves a tener en cuenta más que buenas prácticas, ya que una consideración precisa de los mismos ayudaría a **encontrar una solución eficiente y de buena práctica**.

##### (i) Respecto a los destinatarios finales

- ✓ Beneficiarios pymes de la política, individualización del *target* buscado. Determinación de perfiles. Accesibilidad a los instrumentos.
- ✓ Focalización vs generalización destinatario (por tamaño, sector, género, antigüedad, capacidad financiera, localización, desempeño tecnológico, potencialidad exportadora, etc).
- ✓ Instrumento de admisión directa vs competencia (por cupo o por requisitos).
- ✓ Incentivos fuertes a la entrada o al logro de resultados.

- ✓ Costo compartido vs sin costo (costo creciente o decreciente en etapas progresivas).
- ✓ Beneficios condicionados (acción correspondiente) vs automáticos.
- ✓ A beneficiarios directos (primer piso) o a instituciones intermedias (segundo nivel).

En todos los casos: **FÁCIL ACCESO, PROXIMIDAD Y SIMPLEZA** (respecto a información, requisitos, tramitaciones y al seguimiento de los procedimientos) y **TRANSPARENCIA DE PROCEDIMIENTOS**. Divulgación apropiada y directa a los destinatarios sujetos de la acción e instituciones representativas.

(ii) Respecto de los instrumentos e implementación<sup>7</sup>:

- ✓ Instrumentos directos a beneficiarios vs implementados por instituciones (centros tecnológicos, cámaras, bancos, ONG).
- ✓ Implementación centralizada vs descentralizada. Asignación exclusiva a unidades descentralizadas, a organismos públicos o a instituciones privadas.
- ✓ División del trabajo en cascada. Incentivos a los operadores descentralizados.
- ✓ Énfasis en la creación de instituciones especializadas y difundidas en el territorio vs consultores individuales
- ✓ Instrumentos de acción individual vs acciones colectivas y compartidas.
- ✓ Instrumentos en cadena secuencial vs aislados (en pasos o *steps* vs independientes entre sí sin pasos previos).
- ✓ De instrumentos estandarizados (primeras etapas) a instrumentos a medida (etapas y demandas más sofisticadas).
- ✓ De instrumentos cerrados (paquete)/de oferta a instrumentos amplios (ad-hoc)/de demanda.
- ✓ Instrumentos adaptables vs rígidos, (por límite de recursos, por objetivos, etc.)

---

<sup>7</sup> A medida que los instrumentos están orientados hacia empresas más competitivas y con mayores capacidades y competencias, la modalidad predominante de implementación tiende a ser más indirecta, utilizando instituciones especializadas.



- ✓ Instrumentos con proveedor libre (vouchers-banco) o condicionado (oferta restringida de institución "acreditada").
- ✓ Recursos disponibles y presupuestación por prioridades entre instrumentos. Asignación vs fondos concursados entre instrumentos. Recursos y cantidad de agentes beneficiados.
- ✓ Costo de la modalidad de implementación, en relación con fondos totales y llegada a usuarios.
- ✓ Mecanismos de control del gasto y de los beneficiarios. (Base de beneficiarios).

- Instrumentos y modalidad **APROPIADA, PRECISA Y EFICAZ**

#### 4.7. Seguimiento, evaluación y medición de impactos

Las políticas requieren por lo menos tres acciones durante la implementación y post-ejecución. La mayoría de las instituciones consultadas han ido construyendo los tres procesos que atienden a tres propósitos diferentes: la política debe ser implementada de manera **eficiente**, debe generar razonablemente los resultados previstos y debe provocar los impactos **directos y colaterales**, tanto en las firmas como en los entornos de las empresas, en las instituciones que operativizaron la política y en el medio productivo local. Para esto se deben hacer esfuerzos por analizar la **adicionalidad** de los instrumentos. Esto es, el valor agregado de la política; en otras palabras, si ésta ha logrado "hacer una diferencia" en los beneficiarios en la dirección deseada o por el contrario los efectos buscados hubieran ocurrido aún en ausencia del apoyo de la política.

Decálogo de claves a tener en cuenta para la construcción de un modelo institucional de apoyo a las pymes según las experiencias relevadas:

1. Sensibilización
2. Educación
3. Demanda
4. Territorio
5. Especialización y focalización sectorial
6. Institucionalidad Público-Privado
7. Confianza y cooperación
8. Transparencia y evaluación de impacto
9. Articulación y difusión
10. Continuidad y gradualismo.

Son necesarios rigurosos mecanismos de seguimiento y evaluación que contemplen criterios de desempeño simples, claros, medibles y deben estar en relación con los sistemas de organización del sistema de apoyo para que los incentivos sobre los proveedores de los apoyos y de las empresas estén alineados. De lo contrario, cumplir los objetivos de una política puede no

necesariamente conllevar (o incentivar) reacciones y conductas en las empresas.

Finalmente, los instrumentos utilizan fondos y recursos públicos que deben ser auditados y sobre los cuales se debe "rendir cuentas". La rendición de cuenta implica tanto el cumplimiento de los aspectos normativos y de procedimientos como las dimensiones contables y financieras. Son pocas las evaluaciones de instrumentos que han sido analizadas durante el presente trabajo de campo que presenten anualmente un "balance de la gestión del instrumentos", incluyendo la evaluación de los servicios prestados y su calidad como los aspectos contables presupuestarios y los gastos incurridos.

## BALANCE DE SERVICIOS, COSTOS Y FINANCIAMIENTO

### IV. Conclusiones

En síntesis, a lo largo de la investigación se ha podido detectar un grupo importante de instituciones y entidades gubernamentales en América Latina que vienen realizando un fuerte proceso de aprendizaje en materia de políticas de apoyo a pymes. Este conocimiento, que se profundiza permanentemente, permite identificar un conjunto de buenas prácticas en el diseño y ejecución de las políticas. Si bien algunas de estas prácticas pueden extender conceptualmente a casi todos los contextos políticos económicos, no es menos cierto que cada país ha ido desarrollando un esquema político-institucional particular que muchas veces dificulta la incorporación de nuevas y más eficientes modalidades utilizadas en otros contextos.

La reflexión sobre modelos de acción y buenas prácticas es muy útil y válida como mecanismo de aprendizaje colectivo, como base para ampliar y profundizar la cooperación inter-institucional, como fuente de información y análisis, como "*benchmarking*" y como sistema de evaluación y de control interno. Las diferentes instituciones que participaron en este trabajo mostraron una especial preocupación por esta temática, muchas de las cuales expresaron un fuerte interés en participar de redes de intercambio de experiencias y conocimientos. Crecientemente las instituciones están sujetas a la observación y crítica de empresarios, políticos y de la población en general, deben mostrar sus resultados y logros en relación con los recursos públicos utilizados y requieren de información de alta calidad para mejorar sus desempeños operativos.

## Bibliografía

- Angelelli, P., R. Moudry y J.J. Llisterri. 2006. Institutional capacities for Small Business Policy Development in Latin American and the Caribbean. Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible (MSM-136), Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- Angelelli, P. 2007. Las agencias de apoyo a la mipyme y el Banco Interamericano de Desarrollo. Áreas de oportunidad para nuevas operaciones. Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible (MSM-140), Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2005. Desencadenar el crédito. Cómo ampliar y estabilizar la banca. En Progreso económico y social en América Latina, Informe 2005. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Barbero, R. (2003) "Buenas prácticas en política Pyme. Experiencia internacional y enseñanzas para la Argentina" en "*Aportes para una Estrategia Pyme en la Argentina*". Grupo de Políticas PyME +CEPAL.
- Berry, A. (2002) Valoración de políticas de apoyo a la pequeña empresa: Primera aproximación a una metodología regional, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- BID (2005) El grupo BID y la pequeña y mediana empresa (1990-2004): resultados de 15 años de trabajo, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- Comisión Europea (2008) Apoyo a la internacionalización de las PYME - Selección de buenas prácticas, Dirección General de Empresa e Industria, UE, Luxemburgo.
- Comisión Europea (2008) Carta Europea de la Pequeña Empresa Selección de buenas prácticas 2008, Dirección General de Empresa e Industria, UE, Luxemburgo.
- European Commission (2002) Helping businesses grow A 'good practice guide' for business support organisations, European Commission, Directorate-General for Enterprise, Luxembourg.
- Ferraro, C. y G. Stumpo (2010). "Las pymes en el laberinto de las políticas", Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales, Libros de la CEPAL, N° 107 (LC/

- G.2421), Carlo Ferraro y Giovanni Stumpo (comps.), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- FOMIN (2008) Las mejores experiencias de proyectos FOMIN en Argentina  
Una contribución al desarrollo, FOMIN
- FUNDACIÓN IDEA / USAID (2008) Programas de Apoyo a la Innovación en Pymes: El Estado del Arte,
- Gatto, F. y Ferraro C. (2000) "Buenas prácticas internacionales en apoyo a PyMEs: análisis de algunas experiencias recientes en Argentina 2000", Documento de Trabajo 86, CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe): Buenos Aires.
- Llisterri, J.J., A. Rojas, P. Mañueco, V. López y A. Tabuenca. 2006. Sistemas de garantía de crédito en América Latina. Orientaciones operativas. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- OECD (2007). Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes, OECD: París.
- Rappaport, L. y Garcia, M. (2003) "Reflexión y propuestas para enfrentar algunos problemas institucionales del desarrollo económico argentino", mimeo, CEPAL, Buenos Aires.
- Red Iberoamérica de Garantías (REGAR) (2007) Los Sistemas de Garantía de Iberoamérica: Experiencias y Desarrollos Recientes, REGAR, Lima.
- SELA (2008) PYMES: Visión Estratégica para el Desarrollo Económico y Social. Lecciones de 10 años del Programa SELA – IBERPYME, SELA, Venezuela.
- Ventura, J.P., Fondos Tecnológicos Sectoriales, Buenas Prácticas Internacionales Aplicables al Caso Argentino, *mimeo*, Buenos Aires.

**Anexo I**  
**Listado de instituciones e instrumentos invitadas al seminario**

Nº	Institución	Instrumento	País	Email/ Web site
1	Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR)	ANR PATENTES	Argentina	<a href="http://www.agencia.gob.ar/spjp.php?article38">http://www.agencia.gob.ar/spjp.php?article38</a>
		ANR 600		
		ANR Proyectos Creación de Laboratorios I+D en Empresas		
		ANR Programas de Consejerías Tecnológicas (PCT)		
		Proyectos Integrados De Aglomerados Productivos (PI-TEC)		
2	FUNDACION TRAZAR	TRAZ.AR ( Nuevas Tecnologías para el Desarrollo de las PyMEs Argentinas en la Exportación de Carnes de Calidad)	Argentina	informacion@trazar.org www.trazar.org.ar
3	Estancia de Patagonia, INTA Bariloche, Unidad de Agronegocios de la Facultad de Agronomía de la UBA	Programa Santacruceño de Carne Ovina	Argentina	ssenesi@agro.uba.ar
4	Banco do Nordeste	Programa CREDIAMIGO Programa Nacional de Microcrédito Productivo Orientado - PNMPO	Brasil	www.bnb.gov.br/crediamigo

Nº	Institución	Instrumento	País	Email/ Web site
5	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC)	Núcleo de Apoio ao Planejamento e à Gestao da Inovacao (NUGIN)	Brasil	
6	Financiadora de Etudos e Projetos (FINEP)	FINEP Innova Brasil	Brasil	<a href="http://www.finep.gov.br/programas/inovabrasil.asp">http://www.finep.gov.br/programas/inovabrasil.asp</a>
		Juro Zero		<a href="http://www.finep.gov.br/programas/juro_zero.asp">http://www.finep.gov.br/programas/juro_zero.asp</a>
		Subvenção Econômica		<a href="http://www.finep.gov.br/programas/subvencao_economica.asp">http://www.finep.gov.br/programas subvencao_economica.asp</a>
7	Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio Exterior (MDIC)	Porgrama Brasileiro de Diseño (PBD)	Brasil	<a href="http://www.designbrasil.org.br/porta/espanhol/acoes/pbd.jhtml">http://www.designbrasil.org.br/porta/espanhol/acoes/pbd.jhtml</a>
8	SEBRAE	SEBRAETEC	Brasil	<a href="http://www.sebrae.com.br">www.sebrae.com.br</a>
9	CORFO	Capital Semilla de Estudios de preinversión	Chile	<a href="http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/capital_semilla_estudios_de_preinversion">http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/capital_semilla_estudios_de_preinversion</a>
		Capital Semilla Apoyo a la puesta en marcha		<a href="http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/capital_semilla_apoyo_a_la_puesta_en_marcha">http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/capital_semilla_apoyo_a_la_puesta_en_marcha</a>
10	FOGAPE	FOGAPE	Chile	<a href="http://www.fogape.cl/">http://www.fogape.cl/</a>

Nº	Institución	Instrumento	País	Email/ Web site
11	INNOVA Chile	FONTEC (Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo) PROFO: Proyectos Asociativos de Fomento PAG: Programa de Apoyo a la Gestión de Empresas FIA: Fundación para la Innovación Agraria PYMEXPORTA	Chile	<a href="http://www.innovacion.cl">http://www.innovacion.cl</a> <a href="http://www.innovacion.cl">http://www.innovacion.cl</a> <a href="http://www.innovacion.cl">http://www.innovacion.cl</a> <a href="http://www.innovacion.cl">http://www.innovacion.cl</a> <a href="http://www.prochile.cl">www.prochile.cl</a> <a href="http://www.prochile.cl/agricultura_campesina/">http://www.prochile.cl/agricultura_campesina/</a> <a href="http://www.prochile.cl/agricultura_campesina/programa.php">programa.php</a>
12	PROCHILE	Programa de Internacionalización para la Agricultura Campesina (PIAC)	Chile	<a href="http://www.prochile.cl">http://www.prochile.cl</a> <a href="http://www.prochile.cl/agricultura_campesina/programa.php">http://www.prochile.cl/agricultura_campesina/programa.php</a>
13	Fondo Nacional de Garantías S.A.	Fondo Nacional de Garantías S.A.	Colombia	<a href="http://www.fng.gov.co">http://www.fng.gov.co</a>
14	PROEXPORT COLOMBIA	EXPO PYME	Colombia	<a href="http://www.proexport.com.co/VBeContent/expopyme/NewsDetail.asp?ID=1001">http://www.proexport.com.co/VBeContent/expopyme/NewsDetail.asp?ID=1001</a>
15	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, PROCOMER	Agencia de promoción del comercio exterior con varios programas	Costa Rica	<a href="http://www.procomer.com/">http://www.procomer.com/</a>
16	Fondo de Desarrollo Productivo FONDEPRO	FOEX Fondo de Desarrollo a las exportaciones	El Salvador	<a href="http://www.foex.gob.sv/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=12&amp;Itemid=27">http://www.foex.gob.sv/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=12&amp;Itemid=27</a>

Nº	Institución	Instrumento	País	Email/ Web site
17	Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES)	PRO INNOVA	El Salvador	<a href="http://www.fusades.org/?cat=1144&amp;lang=es&amp;title=¿Qué%20hacemos?">http://www.fusades.org/?cat=1144&amp;lang=es&amp;title=¿Qué%20hacemos?</a>
18	Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI)	Línea BANCA-CDTI para la financiación de la innovación tecnológica	España	<a href="http://www.cdti.es">www.cdti.es</a>
		Proyectos de Investigación y Desarrollo (PID)		<a href="http://www.cdti.es">www.cdti.es</a>
19	CESCE - Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación	Póliza Master (Mercado Interior)		<a href="http://www.cesce.es">http://www.cesce.es</a> y <a href="mailto:cesce@cesce.es">cesce@cesce.es</a>
		Póliza 100 (P100)		<a href="http://www.cesce.es">http://www.cesce.es</a> y <a href="mailto:cesce@cesce.es">cesce@cesce.es</a>
20	Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA) que forma parte de la Agencia de Innovación y Desarrollo en Innovación de Cataluña (ACC10)	Programa MICROEMPRESA	España	<a href="mailto:nex@copca.cat">nex@copca.cat</a> <a href="http://www.copca.cat/">http://www.copca.cat/</a>
		Programa NEX PIPE		
		Programa NEX FASE II		
		Programa 2Bdigital		
21	Gestión de Capital Riesgo del País Vasco SGEER, S.A.	Gestión de Capital Riesgo del País Vasco SGEER, S.A.	España	<a href="http://www.gestioncapitalriesgo.com/">http://www.gestioncapitalriesgo.com/</a>



Nº	Institución	Instrumento	País	Email/ Web site
22	Instituto de la Pequeña y Mediana Industria de la Generalitat Valenciana (IMPIVA)	Cheque Innovación	España	<a href="http://www.impiva.es/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=736&amp;Itemid=240">http://www.impiva.es/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=736&amp;Itemid=240</a>
23	Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)	PIPE Plan de Iniciación de Comercio Exterior	España	<a href="http://www.portaipipe.com/">http://www.portaipipe.com/</a>
24	Madrid+d	Varios	España	<a href="http://www.maidirimasd.org">www.maidirimasd.org</a>
25	Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI)	GAITEK (Desarrollo de nuevos productos) INNOTEK (Desarrollo tecnológico e innovación)	España	<a href="mailto:mgarcia@spri.es">mgarcia@spri.es</a> <a href="http://www.spri.es">http://www.spri.es</a>
26	Fondo Capital Guanajuato (FOCAP)	Fondo Capital Guanajuato (FOCAP)	México	<a href="http://www.focap.com.mx/main.htm">http://www.focap.com.mx/main.htm</a>
27	Nacional Financiera Banca de Desarrollo	Programa de Cadenas Productivas de Nacional Financiera, S.N.C. (Factoring electrónico)	México	<a href="http://www.nafin.com/portalnf/content/home/cadenas-productivas.html">http://www.nafin.com/portalnf/content/home/cadenas-productivas.html</a>
28	COMPETE	Vale I&DT (Vouchers)	Portugal	<a href="http://www.pofc.qren.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?menuid=824&amp;exmenuid=821">http://www.pofc.qren.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?menuid=824&amp;exmenuid=821</a>
29	Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (Fonpyme)	Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (Fonpyme)	Venezuela	<a href="http://www.fonpyme.gob.ve">www.fonpyme.gob.ve</a>

# La equidad de género, un gran negocio

► Luz María de la Mora Sánchez

## Introducción

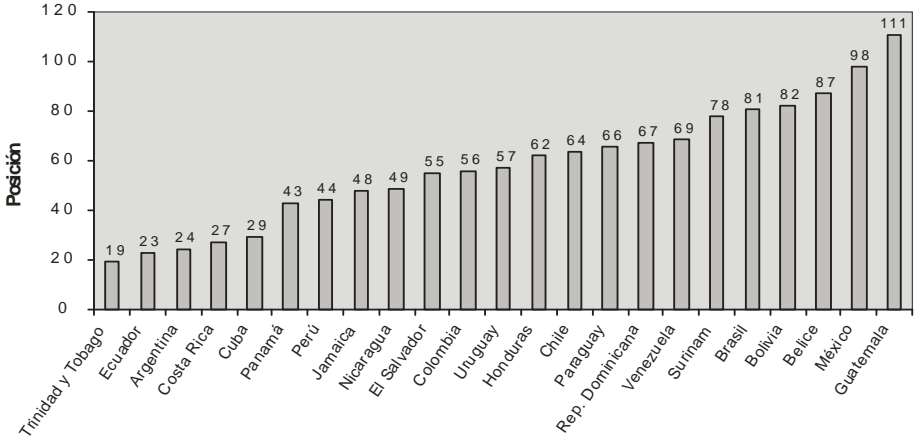
Las mujeres son motor del desarrollo en América Latina y el Caribe (ALC). Ellas constituyen un componente fundamental de la economía de los países y ofrecen invaluable aportaciones. Pero a pesar de ello las mujeres enfrentan obstáculos y condiciones de inequidad para su participación en los mercados. En particular, el desarrollo de las empresas de mujeres ha carecido de un marco institucional conducente al desarrollo de mujeres empresarias exitosas. La región tiene una deuda con las mujeres en su conjunto y con las mujeres empresarias en particular. El presente capítulo aboga porque la región y cada país en lo individual desarrollen e implementen políticas públicas de equidad de género que desde el sector productivo ofrezcan a las mujeres y sus empresas los instrumentos adecuados para garantizarles las mejores condiciones para su crecimiento y desarrollo; ello pondrá a los países y a la región en mejor posición para alcanzar sus propios objetivos nacionales de desarrollo y crecimiento económico.

## I. Situación de la mujer empresaria en América Latina y el Caribe

A pesar de los avances alcanzados en el tema de equidad de género en América Latina y el Caribe desde la Primera Conferencia Internacional de la Mujer de las Naciones Unidas realizada en 1975, aún hay mucho camino por andar para superar las desigualdades que inhiben el desarrollo de las mujeres y de las mujeres empresarias en esta región. La desigualdad entre hombres y mujeres empresarias continúa siendo un problema estructural. El *Índice Global de Brecha de Género* del **Foro Económico Mundial** mide la desigualdad entre hombres y mujeres en 134 países (90% de la población mundial). El reporte de 2009 encuentra que en esta región las brechas de género más importantes están en los indicadores de participación económica y política. Trinidad y Tobago presenta el menor nivel de desigualdad con el lugar 19, mientras que Guatemala se encuentra en el extremo opuesto en el lugar 111.

**La equidad de género, un gran negocio.**

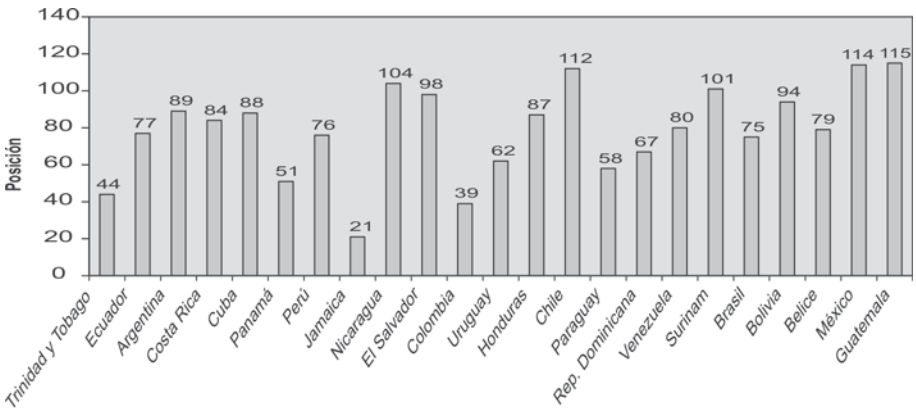
**Gráfica 1**  
**Índice Global de Brecha de Género:**  
**Países de América Latina y Caribe**  
**de un total de 134 países (90% de la población mundial)**



**Fuente:** Elaboración propia con datos del WEF, *Global Gender Gap Report 2009*.

En el indicador de oportunidad y participación económica, la menor desigualdad está en Jamaica con el lugar 21 seguido de países como Colombia (39), Trinidad y Tobago (44) o Panamá (51) en tanto que los países que ostentan mayores niveles de desigualdad son Nicaragua (104), Chile (112), México (114) y Guatemala (115).

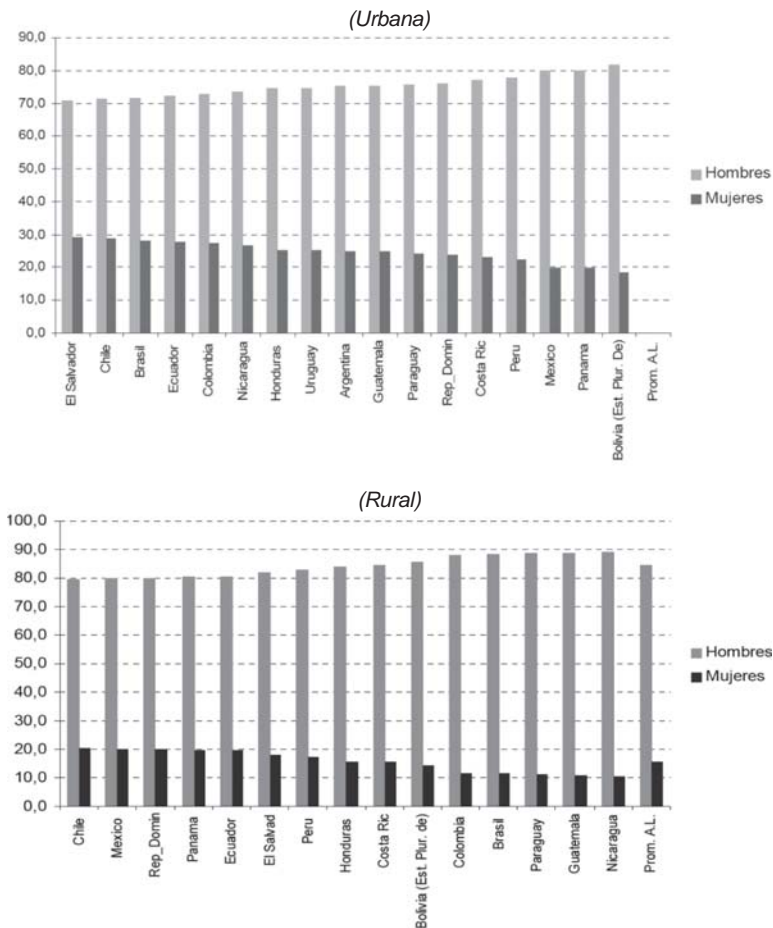
**Gráfica 2**  
**Oportunidad y Participación Económica: 2009 Latinoamérica y Caribe**



**Fuente:** Elaboración propia con datos del WEF, *Global Gender Gap Report 2009*.

Las mujeres empleadoras representan la menor participación entre las diferentes categorías ocupacionales para mujeres en ALC (Heller, 2010, p. 22). Considerando el universo de empleadores y empleadoras en áreas urbanas, el nivel más alto de mujeres como porcentaje del total está en El Salvador con casi 30%, mientras que el más bajo está en el Estado Plurinacional de Bolivia con menos de 20%. En las áreas rurales la participación es aún menor. Las mujeres, en promedio, no llegan al 20% del total de empleadores en donde Chile presenta la mayor participación y Nicaragua la menor.

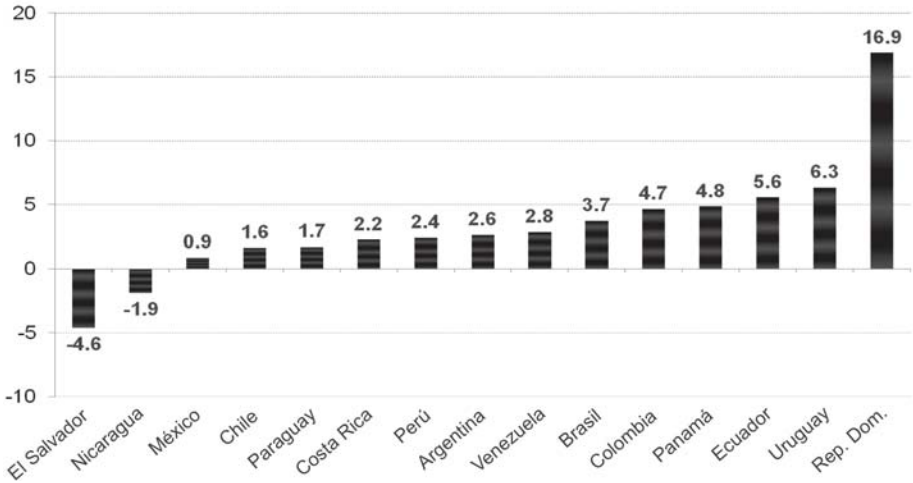
**Gráfica 3**  
AMÉRICA LATINA (TOTAL 17 PAÍSES), EMPLEADORAS(ES), DATOS EXPANDIDOS, DISTRIBUCIÓN Y COMPOSICIÓN PORCENTUAL POR SEXO, PAÍSES Y ZONAS URBANA Y RURAL. ALREDEDOR DE 2005



Fuente: Lidia Heller. CEPAL, 2010. p. 23.



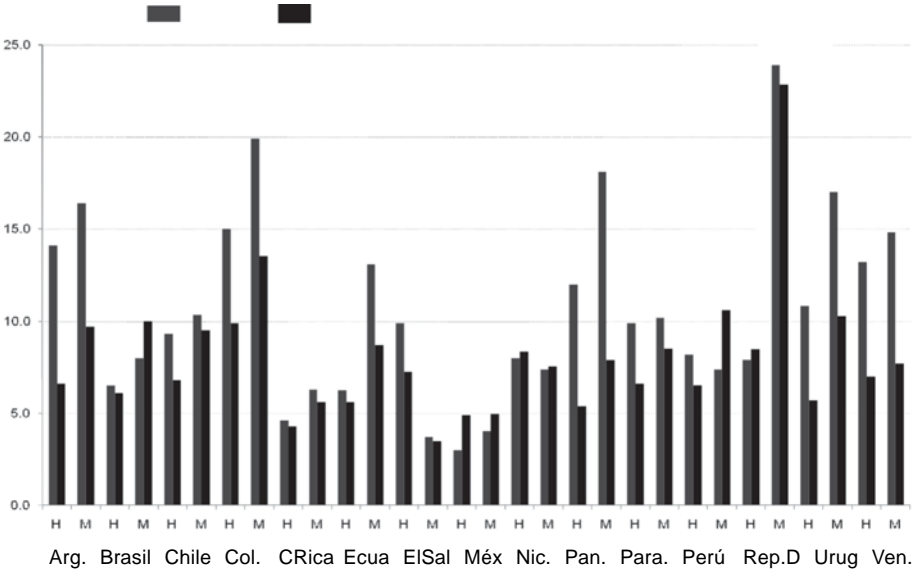
**Gráfica 5**  
**Desempleo Urbano: Diferencia Porcentual entre Sexos**  
**(Promedio 2000-2008)**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) e INEGI para México

Asimismo, la Gráfica 6 muestra que esta tendencia a que las mujeres sufran de mayores niveles de desempleo que los hombres se mantuvo sin cambio en el período 2000-2008.

**Gráfica 6**  
**Evolución del Desempleo Urbano por Sexos**  
**2000 vs. 2008**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) e INEGI para México.

Los datos disponibles reflejan una desigualdad estructural entre hombres y mujeres con respecto al tipo de participación económica a la que cada uno puede aspirar dadas las condiciones existentes en la región. Las políticas públicas y, sobre todo, las orientadas a fortalecer el sector productivo, son el punto de partida natural y adecuado para propiciar un contexto en donde mujeres y hombres puedan desarrollar su potencial económico en las mejores condiciones. Ello implica que los países, desde sus estructuras institucionales públicas y privadas, incorporen la equidad de género en sus políticas, programas y proyectos de y para mujeres empresarias. Así se podrán atender las deficiencias que hasta hoy han inhibido el avance de las mujeres empresarias en la región.

## II. Perfil de la mujer empresaria en América Latina y el Caribe

Las empresas de mujeres presentan características muy distintas a las de los hombres. El mecanismo de Cooperación Asia Pacífico (APEC) realizó un estudio sobre mujeres empresarias en cuatro países entre los cuales consi-

deró a Chile y Perú, y concluyó que estas diferencias hacen necesarias políticas diferenciadas especialmente dirigidas a mujeres empresarias (APEC, 2009, p. 42). Por lo general, las mujeres tienden a tener negocios más pequeños, a concentrarse en el sector servicios, buscan conciliar trabajo y familia, y toman sus decisiones de negocios a partir de criterios diferentes, por lo que resulta equivocado aplicar el mismo tipo de políticas públicas para impulsar las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de hombres y mujeres<sup>1</sup>. Asimismo, los negocios liderados por hombres se enfocan sobre todo en aspectos financieros y económicos y tienen como parámetros evaluaciones de inversiones y rentabilidad. En cambio, las mujeres empresarias priorizan la calidad de vida sobre la rentabilidad de su empresa, sus avances son progresivos, con inversiones modestas, dado que no suelen contar con un capital importante ni tienen acceso al crédito, y recurren a sus propios recursos: conocimientos, gustos, formación educativa, inquietudes y experiencias de vida. Pero sobre todo, buscan integrar la vida personal y familiar con su negocio o profesión (Ensinck, 2010).

A continuación se presentan algunas características generales que describen a la mujer empresaria en América Latina y el Caribe.

**1. Empresarias por necesidad.** El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) encuentra que las mujeres en esta región son emprendedoras por necesidad. Parece haber una correlación directa entre iniciar una empresa y la falta de empleo o de oportunidades para obtener un salario igual al del hombre o la imposibilidad de desarrollar una carrera en una empresa como lo hacen los hombres. De hecho en ALC es cuatro veces más común que las mujeres inicien empresas que en países que presentan elevados niveles de ingreso (Allen 2008, p. 9).

La Tabla 1 muestra que la tasa de creación de empresas en ALC está muy por arriba de la tasa media de 7.25% para los 43 países en donde el GEM aplicó encuestas, de los cuales ocho son de Latinoamérica y el Caribe: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, República Dominicana, Uruguay, y Venezuela<sup>2</sup>. Dicho reporte encuentra que en los ocho países de esta parte del mundo las mujeres inician más negocios que los hombres básicamente por la necesidad de obtener ingresos económicos; en efecto, 13,36% de los

---

<sup>1</sup> En este trabajo las empresas de mujeres son sobre todo MIPYMES. Aunque no hay una definición única para la MIPYME en la región esta normalmente se refiere a empresas con hasta 10 empleados.

<sup>2</sup> El reporte recoge las respuestas de 145,248 individuos, de los cuales 49.9 por ciento son mujeres. Allen, 2008.



hombres que inician un negocio lo hace por el deseo de desarrollar una idea mientras que éste sólo es el caso para 8,79% de las mujeres.

**Tabla 1**  
**Tasa de emprendedores en estado inicial, 2008**  
**Países selectos en América Latina (encuesta aplicada a 43 países)**

País	TEA 2008	Emprendedores	Lugar
Bolivia	29.82%	1 192 000	1
Perú	25.6%	4 358 000	2
Colombia	24.52%	6 571 000	3
República Dominicana	20.35%	1 012 000	5
Argentina	16.54%	4 006 000	7
México	13.09%	8 412 000	11
Chile	13.08%	Nd	12
Ecuador	Nd	957 000	13
Brasil	12.02%	14 644 000	14
Uruguay	11.9%	Nd	Nd

**Fuente:** Global Entrepreneurship Monitor. SEBRAE. Instituto Brasileño de Calidad y Productividad. 2008. *Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo*. Curitiba, 2009. pp. 4-5

**2. Las mujeres son dueñas de microempresas y pocas de empresas pequeñas, medianas o grandes** y éstas no crecen pues no generan suficientes ingresos para retribuir adecuadamente el trabajo y recuperar la inversión, o tienen dificultades para invertir y ampliar su empresa. Las mujeres enfrentan la necesidad de distribuir su tiempo entre la producción y comercialización en su empresa y sus responsabilidades familiares. Existe una correlación negativa entre el cuidado infantil y trabajo del hogar y el tamaño de las empresas propiedad de mujeres y su desempeño. Este patrón se rompe en el caso de empresas medianas o grandes en donde estas diferencias desaparecen (Bruhn, 2009).

**3. El nivel de educación y/o capacitación de las mujeres empresarias en la informalidad es más bajo que el de los hombres.** La gran mayoría de emprendedores y emprendedoras en ALC no reciben educación formal, entrenamiento o capacitación empresarial alguna en ningún ciclo escolar (elemental, secundaria o terciaria). En lo que se refiere a los niveles de educación formal, para los países de la región el porcentaje de mujeres con negocios en fases incipientes y las que ya tienen negocios establecidos pero no tienen una educación secundaria es de 34.1 por ciento y 40.4 por ciento, respectivamente (Allen 2008, p. 9). Esto quiere decir que las mujeres con

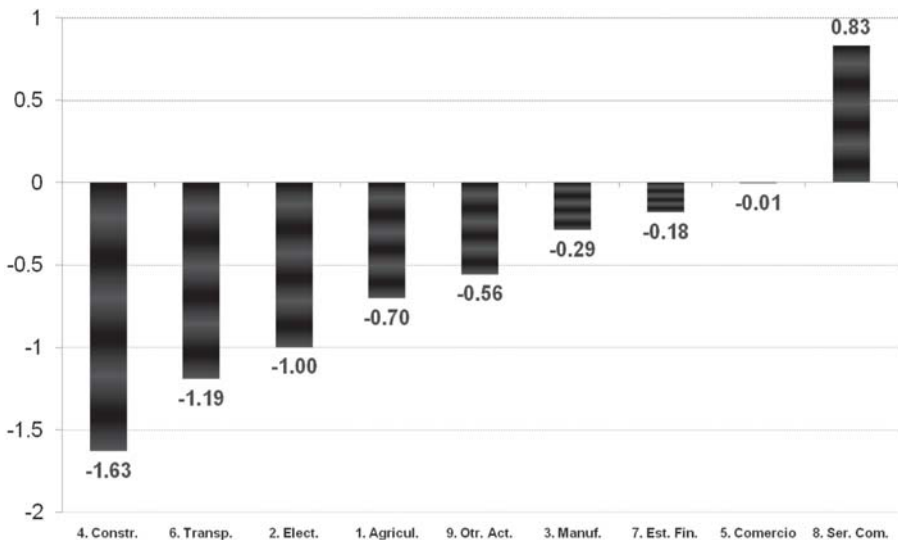
menores niveles de educación tienden a ser más emprendedoras, lo que tiene serias implicaciones sobre el tipo de empresas que se establecen, sobre todo en el sector informal, y sus posibilidades de crecimiento, sustentabilidad y desarrollo en el tiempo. En contraste, las empresarias en el sector formal que desarrollan empresas más grandes y mejor establecidas tienden a tener mayores niveles de educación.

#### 4. Las empresas de mujeres se orientan sobre todo al sector servicios.

Como se muestra en la Gráfica 7 las mipymes de mujeres se concentran de manera especial en actividades del sector servicios como distribución, servicios de consumo final, ventas, bienes raíces, seguros, entre otros, que regularmente son percibidos como sectores de menor importancia para el desarrollo económico. Esta mayor presencia en este sector se explica porque las exigencias de capital inicial e infraestructura son menores que en los sectores industrial, agropecuario o de construcción, por citar algunos ejemplos, y los requerimientos de educación suelen ser menores. Asimismo, las mujeres empresarias concentran su actividad en el mercado interno y participan poco en la actividad exportadora (ITC 2006).

**Gráfica 7**

**Equidad de género en América Latina y el Caribe**  
**Ramas económicas: diferencia porcentual relativa entre sexos**  
**(Promedio 2000, 2005-2008)**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

**5. Las mujeres empresarias tienen limitado acceso al capital** y menor disponibilidad de acceso al crédito en la banca comercial tradicional dado que les es difícil cubrir los requisitos tradicionales para solicitar un crédito (por ejemplo: títulos de propiedad, garantías o avales que respondan por ellas o demostrar un flujo constante de efectivo en su operación). La regla es que el crédito bancario se concentra en empresas medianas o grandes en tanto que la mipyme, en general, no tiene acceso, lo que perjudica seriamente su capacidad para desarrollar proyectos productivos apoyados por la banca comercial<sup>3</sup>. El sector financiero tradicional en ALC aún está en el proceso de reconocer a las mujeres como sujetos de crédito y sólo en la última década ha comenzado a considerarla como un segmento de mercado, ya sea como tomadora de crédito o como inversora.

Las mujeres recurren muy poco a capital semilla (*start-up capital*) y tienen menor acceso a capital de riesgo (*venture capital*) lo que se conjuga con falta de conocimiento o información sobre esta opción. Asimismo, las mujeres pueden ser más adversas al riesgo financiero y ser más conservadoras en su decisión de contraer obligaciones financieras (Maxfield, abril 2005, p. 2). Por último pero no menos importante, las mujeres reciben poca o ninguna educación financiera a lo largo de sus vidas, lo que constituye un obstáculo más para desarrollar una empresa de manera exitosa.

**6. La disyuntiva de conciliar familia y trabajo.** La dificultad que el mercado laboral presenta en ALC para que las mujeres puedan conciliar un trabajo formal con el cuidado de la familia ha sido un importante motor de búsqueda de fuentes de autoempleo en el sector empresarial (Heller, 2010, p. 24). Una conclusión de la literatura sobre empresarios es que las mujeres tienden a ser empresarias porque obtienen la flexibilidad para compatibilizar sus roles familiar y laboral, lo que también explica el que las empresas de mujeres sean pequeñas y se desarrollen poco<sup>4</sup>.

**7. Las mujeres enfrentan estereotipos negativos sobre su capacidad para hacer negocios.** Las ideas preconcebidas sobre el papel de la mujer en la casa y el trabajo en cada sociedad influyen las posibilidades de emprender y de hacerlo con éxito. Los estereotipos sobre la mujer presentes en la cultura nacional pueden operar en contra de las mujeres empresarias;

---

<sup>3</sup> Las mujeres empresarias en México. Instituto Nacional de las Mujeres. México. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100583.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100583.pdf) p. 5. (Consultado el 20 de abril de 2010)

<sup>4</sup> La investigación fue hecha en EE.UU., el Reino Unido y algunos países de Europa. Simon C. Parker. p. 129.

es común escuchar que "en cuestiones de negocios" es mejor tratar con hombres<sup>5</sup>.

En suma, la mujer empresaria en América Latina y el Caribe está sobre todo motivada por una necesidad económica así como la posibilidad de contar con la flexibilidad para atender sus responsabilidades familiares. Las mipymes de mujeres se ubican sobre todo en el sector servicios donde se requiere una inversión menor, cuentan con un escaso acceso a financiamiento para iniciar su negocio o para poder crecer, y enfrentan deficiencias estructurales de capacitación para la gestión y administración de su propia empresa. En términos generales éste es el perfil de las empresarias en ALC. A fin de nivelarles el terreno y permitirles desarrollar su potencial económico es necesario que las políticas públicas y programas para el desarrollo de los sectores productivos se ocupen de manera específica y especialmente dirigida a las mujeres empresarias. Sólo así ellas estarán en mejor posición para superar la brecha de género y maximizar sus contribuciones a la economía y el desarrollo de sus comunidades, sus países y la región en su conjunto.

### III. Ejemplos seleccionados: la brecha entre programas para mujeres y las instituciones del desarrollo económico

Prácticamente todos los países en ALC han creado entidades gubernamentales para tratar las políticas vinculadas a promover los derechos de las mujeres a nivel de la sociedad, la familia y del individuo. Dichos organismos han sido los principales promotores de políticas públicas, programas y planes de acción para promover la equidad de género y han sido responsables de impulsar a las mujeres empresarias en cada país de la región. Sin embargo, las políticas para este sector no han estado correctamente articuladas con las políticas productivas de cada país, lo que ha impedido que éstas cuenten con condiciones propicias o instrumentos apropiados para desarrollar exitosamente sus empresas (Heller, 2010, 12 y 14-15).

A continuación se mencionan brevemente algunas de las principales políticas y programas establecidos por algunos de los países de ALC orientados a promover condiciones de equidad de género en el desarrollo de la actividad empresarial de las mujeres. La selección de países y programas respondió ante todo a la existencia de políticas de igualdad de género entre hombres y mujeres así como a la disponibilidad de programas que apoyan el desarrollo

---

<sup>5</sup> Instituto Nacional de las Mujeres. México. p. 8. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100583.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100583.pdf)

de las mujeres empresarias. Como se muestra los diversos planes, programas y políticas, en su mayoría, están poco articulados con los ministerios y programas de los sectores productivos de cada país; se impulsan desde el sector social no desde el sector económico y no ofrecen los instrumentos apropiados para permitir que estas empresarias despeguen.

### 1. Argentina: *Programa Nacional Mujer, Equidad y Trabajo*

En Argentina los temas de equidad de género son responsabilidad del Consejo Nacional de la Mujer (CNM) que es parte de la Jefatura de Gabinete de Ministros y está constituido por los ministerios de Desarrollo Social, Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Salud, Educación, Ciencia y Tecnología, Economía y Producción, y Planificación Federal e Inversión Pública y Servicios. Dicho consejo está a cargo del ***Plan para la Igualdad de Oportunidades*** que en el tema de promoción de empresas de la mujer propone promover la participación de las mujeres en la producción, estimulando su *actividad emprendedora* y les ofrece diferentes tipos de capacitación<sup>6</sup>. El ***Programa Nacional Mujer, Equidad y Trabajo*** ha desarrollado una Red de Mujeres Emprendedoras a través de la cual ofrece asistencia técnica y elaboración de materiales de capacitación a las organizaciones con proyectos productivos de los programas del CNM.

### 2. Estado Plurinacional de Bolivia: *Plan Quinquenal para las mujeres (2006-2010)*

En el Estado Plurinacional de Bolivia (EPB) el tema equidad de género es responsabilidad del Viceministerio de Asuntos de Género, Generacionales y de Familia del Ministerio de Justicia. El ***Plan Quinquenal para las mujeres (2006-2010)*** elaborado por el viceministerio en coordinación con las asociaciones de base e instituciones gubernamentales establece un componente económico productivo basado en otorgar capital a mujeres del área rural a fin de mejorar su patrimonio y acceso al crédito. Este plan busca el empoderamiento económico de las mujeres en la ejecución de iniciativas económico-productivas, entre otros, por lo que se dispuso el asesoramiento integral vía la asistencia técnica para el mejoramiento de la producción y gestión empresarial (Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza 2006, p. 8).

---

<sup>6</sup> Argentina. Decreto 254/98. Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral. [http://www.cnm.gov.ar/leg\\_nac/legislacion.htm](http://www.cnm.gov.ar/leg_nac/legislacion.htm) (consultado el 30 de abril de 2010).

### **3. Brasil: Políticas Nacionales para las Mujeres: Programa de Trabajo, Artesanado, Turismo y Autonomía de las Mujeres**

Durante la primera administración del presidente Lula se creó la Secretaría de Políticas para Mujeres (SPM) que asesora al presidente de la República en la formulación, coordinación y articulación de políticas para las mujeres<sup>7</sup>. Las conferencias nacionales de mujeres que la SPM realizó en 2004 y 2007 fueron la base para formular varias políticas nacionales para las mujeres entre las que se destaca la política para impulsar la autonomía económica e igualdad en el mundo del trabajo. La SPM desarrolló el **Programa de Trabajo, Artesanado, Turismo y Autonomía de las Mujeres** para promover la autonomía económica y financiera de las mujeres así como su mayor acceso al mercado de trabajo y el apoyo a sus empresas vía asociaciones, cooperativas y actividades comerciales en los sectores laboral, turístico y artesanal.

### **4. Chile: Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2000 - 2010**

En 1991 Chile creó el **Servicio Nacional de Mujeres** (SERNAM). El **Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2000 - 2010** considera la participación de la mujer en la economía como uno de los ejes de las políticas públicas de género. En 2003, el Consejo de Ministros para la Igualdad de Oportunidades (creado en 2000) estableció el eje *Mujer y Trabajo* y se establecieron acciones para microempresarias así como iniciativas productivas y asociativas (Chile 2005, p. 8).

### **5. Colombia: Mujeres Constructoras de Paz y Desarrollo**

En 1999 Colombia creó la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM) para institucionalizar la equidad para las mujeres como una política de Estado. En su Plan Nacional de Desarrollo, Colombia estableció su política **Mujeres Constructoras de Paz y Desarrollo** en donde el empleo y desarrollo empresarial de las mujeres son ejes y áreas programáticas de la política de mujeres. Colombia ha desarrollado leyes (Ley 731 de 2002<sup>8</sup>) que

---

<sup>7</sup> Secretaría Especial de políticas para Mujeres [http://www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/sepm](http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/sepm)

<sup>8</sup> Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 44.678, de 16 de enero de 2002. [http://equidad.presidencia.gov.co/Es/Consejeria/Documents/leyes\\_fav/ley\\_731\\_de\\_2002.pdf](http://equidad.presidencia.gov.co/Es/Consejeria/Documents/leyes_fav/ley_731_de_2002.pdf) (consultado el 10 de mayo de 2010).

## La equidad de género, un gran negocio.

apoyan las actividades de las mujeres en sectores como turismo rural y ecológico, artesanías, joyería así como la comercialización, transformación de productos y prestación de servicios asociados a dichos sectores. Igualmente se han creado leyes para brindar apoyo tecnológico, organizacional y gerencial a mipymes dirigidas por mujeres y aquellas que empleen mayoritariamente a mujeres (Ley 823 de 2003)<sup>9</sup>.

La Oficina de la Presidencia de Colombia también ha desarrollado el **Programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria Estratos 1 y 2, Sector Urbano y Rural** que apoya a mujeres cabeza de familia que tienen un negocio o microempresa con al menos 1 año de funcionamiento. Este programa se compone de 3 elementos: créditos preferenciales, capacitación y acompañamiento<sup>10</sup>.

### 6. Costa Rica: *Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género 2007-2017*

En 1998 Costa Rica creó el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) que ofrece programas y acciones en diferentes ámbitos (por ejemplo: capacitación, acceso al crédito) para fortalecer a la mujer empresaria. La *Directriz Presidencial No. 015* (29 de enero de 1999) está orientada a disminuir las brechas de género mediante la canalización de recursos disponibles, el otorgamiento de crédito a pequeños y medianos productores y microempresarios, dando atención especial a las mujeres. El INAMU instaló la Comisión Interinstitucional para la Empresariedad de las Mujeres, integrada por instituciones del sector productivo que busca vincular los grupos de mujeres empresarias con programas relacionados con fondos específicos, transferencia tecnológica, constitución de cadenas que generen valor agregado, crédito, insumos, infraestructura, etc<sup>11</sup>. En el área productiva el ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica en 2005 estableció el Programa **Creando Empresarias**, que atiende y orienta la demanda de capacitación de las mujeres con ideas de negocios según sus necesidades, y está especialmente dirigido a apoyar la elaboración de sus propios planes de negocios.

---

<sup>9</sup> Congreso de Colombia. Ley 823 de 2003. Diario Oficial No. 45.245, de 11 de julio de 2003. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2003/ley\\_0823\\_2003.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2003/ley_0823_2003.html) (consultado el 10 de mayo de 2010)

<sup>10</sup> <http://equidad.presidencia.gov.co/Es/Portafolio/Paginas/Microempresaria.aspx> (consultado el 10 de mayo de 2010).

<sup>11</sup> Costa Rica. INAMU. [http://www.inamu.go.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34&Itemid=1498](http://www.inamu.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=1498) (consultado el 15 de abril de 2010).

## 7. Ecuador: *Plan de Igualdad de Oportunidades 2005-2009*

En 1997 Ecuador estableció el Consejo Nacional de las Mujeres que en 2009 pasó a ser el Consejo Nacional de Igualdad de Género. Como parte del ***Plan de Igualdad de Oportunidades 2005-2009*** se instituyó el ***Fideicomiso ProMujeres***, que se enfoca en las micro finanzas, para fortalecer las empresas de las mujeres a través de fondos reembolsables y no reembolsables. Los primeros canalizan recursos hacia mujeres emprendedoras con una empresa de bienes y/o servicios con por lo menos un año de funcionamiento, en tanto que los segundos se ofrecen a micro financieras<sup>12</sup>.

## 8. El Salvador: *Política Nacional de la Mujer*

En 1996 se creó el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) que diseña, dirige, ejecuta y vigila el cumplimiento de la ***Política Nacional de la Mujer (PNM)*** orientada a incrementar la preparación de las mujeres en las distintas ramas y grupos ocupacionales de la producción económica. Dicha política promueve un acceso más igualitario a los recursos económicos y productivos — entre ellos a mecanismos e instituciones de ahorro y crédito así como a sus derechos de propiedad y el acceso a la tierra, a la asistencia técnica, al empleo, a los mercados, al comercio y a la capacitación, y a actualizar la normativa agraria para promover la seguridad jurídica de las mujeres sobre los recursos naturales y productivos (ISDEMU, *Política Nacional de la Mujer*, pp. 19-23).

## 9. Guatemala: *Política nacional de promoción y desarrollo de las mujeres guatemaltecas*

La Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM) se creó en 2000 como dependencia directa del Ejecutivo para asesorar y apoyar al presidente en los programas y proyectos para fortalecer el desarrollo integral de las mujeres guatemaltecas en los ámbitos económicos, políticos y sociales. El tema de equidad de género está previsto en la ***Política nacional de promoción y desarrollo de las mujeres guatemaltecas*** y en el *Plan de equidad de oportunidades 2001- 2006*. El Eje de Desarrollo Económico con Equidad estableció la necesidad de asegurar la creación, fomento, desarrollo y sostenibilidad de iniciativas económicas y productivas para las mujeres a

---

<sup>12</sup> [http://www.americalatinalgenera.org/es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=948&Itemid=257](http://www.americalatinalgenera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=948&Itemid=257). (consultado el 10 de mayo de 2010).



nivel local, nacional e internacional. Guatemala también ha impulsado proyectos de capacitación para sus mujeres empresarias como el Proyecto *La Empresaria del Siglo 21* (BID/FOMIN)<sup>13</sup>.

### 10. Honduras: *Política Nacional de la Mujer*

El Instituto Nacional de la Mujer (INAM) de Honduras fue creado en 1999 como una institución autónoma, de desarrollo social y con rango de Secretaría de Estado para formular, promover y coordinar la ejecución y seguimiento de la ***Política Nacional de la Mujer***. La Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer se aprobó en 2000 y el Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades (2000-2007) estableció como lineamiento de política el fortalecer las capacidades productivas y gerenciales de las mujeres como sujetos económicos, fomentar el desarrollo de sus empresas y su acceso al crédito así como una mayor participación en ruedas de negocios, ferias, exposiciones, misiones comerciales y otros eventos empresariales<sup>14</sup>.

### 11. México: *ProEquidad*

En 2001 se creó el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) que puso en marcha el ***Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012 y No Discriminación Contra las Mujeres (ProEquidad)***. El Inmujeres creó el portal Emprendedoras y Empresarias (<http://empresarias.inmujeres.gob.mx/>) que ofrece información sobre la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas así como herramientas teóricas para orientar a las mujeres emprendedoras y empresarias hacia la profesionalización de sus proyectos productivos. Ofrece un directorio de empresarias mexicanas para formar redes de negocios. Por su parte, la Secretaría de Economía ha puesto en marcha dos programas diseñados para mujeres: el Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (Fommur) para el apoyo a proyectos; y el Programa "Impulso Productivo para la Mujer" del Fondo Nacional para la Empresa Social.

---

<sup>13</sup> [http://www.deguate.com/artman/publish/gestion\\_articulos\\_Concluye\\_programa\\_la\\_empresa\\_del\\_siglo XXI\\_12186.shtml](http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_articulos_Concluye_programa_la_empresa_del_siglo XXI_12186.shtml) (consultado el 10 de mayo de 2010).

<sup>14</sup> Expo-Marcala, 2006; III Feria Internacional de Empresas de Mujeres Fidem, 2006 realizada en Sevilla España en la que se promovió y gestionó la participación de 8 empresas lideradas por mujeres de los Departamentos de Choluteca, Yoro, Intibuca, La Paz, Copán y Francisco Morazán; II Feria de la Mujer Empresaria- Expo Mujer 2007, y la Feria Nacional Artesanal de la Mujer Empresaria/ PRAF, 2006.

## **12. Perú: *Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Varones 2006-2010***

En Perú el Ministerio para el Desarrollo Social y la Mujer (Mimdes) es la entidad responsable a nivel ministerial de promover oportunidades económicas para las mujeres. Como parte del ***Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Varones 2006-2010*** está el Proyecto de Promoción de Oportunidades Económicas que busca impulsar el desarrollo de la infraestructura básica y productiva para la generación de oportunidades económicas para la mujer, ampliar el acceso al mercado y su capacitación productiva a nivel local. A partir de 2009 el MIMDES ha desarrollado el Programa *Hecho por Mujeres Peruanas* que intenta promover a las micro empresarias a través del sello del mismo nombre que certifica la calidad de su producto. Asimismo ofrece capacitación en la administración de la empresa y desarrollo de una asociación para el empoderamiento de las mujeres<sup>15</sup>.

## **13. Uruguay: *Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades entre hombres y mujeres***

El Instituto Nacional de la Mujeres (Inamu) se creó en 2002 y es parte del ministerio de Educación y Cultura. La ***Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades entre hombres y mujeres*** encomienda al Inamu el diseño del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos, el cual busca impulsar cambios culturales que permitan compartir en condiciones de igualdad el trabajo productivo y las relaciones familiares asegurando el acceso equitativo de hombres y mujeres a los procesos de innovación, ciencia y tecnología en los planes de desarrollo.

## **14. República Bolivariana de Venezuela: *Plan de igualdad para las Mujeres (PIM) 2004-2009***

El ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género creado en abril de 2009 comprende el Instituto Nacional de la Mujer (Inamujer) creado en 1992; el Banco de Desarrollo de la Mujer (Banmujer) y la Fundación Misión Madres del Barrio Josefa Joaquina Sánchez. El ***Plan de igualdad para las Mujeres (PIM) 2004-2009*** busca, entre otras cosas, la incorporación de las mujeres en el ámbito económico. El ***Fondo Especial Solidario*** está

---

<sup>15</sup> Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social del Perú. [http://www.mimdes.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1315](http://www.mimdes.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1315) (consultado el 19 de abril de 2010).

## La equidad de género, un gran negocio.

dirigido al financiamiento de proyectos de inclusión socio-productivos propuestos por las integrantes de los Comités de Madres del Barrio que se incorporan a las empresas de producción social bajo el patrocinio de la Corporación Venezolana Agraria. A escala nacional, el Banco de Desarrollo de la Mujer (Banmujer) incluye a Madres del Barrio en sus iniciativas de financiamiento<sup>16</sup>. Banmujer proporciona servicios financieros y no financieros mediante el apoyo técnico, asistencia, capacitación, seguimiento y acompañamiento a las mujeres de los sectores más empobrecidos del país, conjuntamente con las otras instituciones para mujeres<sup>17</sup>.

De los ejemplos seleccionados se desprende que, en general, las políticas y programas orientados a promover la equidad de género están buscando nivelar las condiciones de las mujeres en la economía en su conjunto y de manera particular en el mercado laboral. En casi todos los ejemplos seleccionados los ministerios de asuntos sociales, educación, justicia o de la mujer son los principales responsables de promover programas, planes y políticas para mujeres empresarias, en tanto que los ministerios responsables de los sectores productivos toman este tema como una actividad y no como un eje central de sus agendas de desarrollo económico. Las políticas y programas para mujeres empresarias no han logrado articularse correctamente en políticas nacionales para el desarrollo económico, lo que conlleva una seria desventaja para las mujeres empresarias pues aunque pareciera que sus necesidades fundamentales están siendo atendidas, en la operación son acciones aisladas que poco pueden lograr para superar las inequidades de género en el desarrollo de sus empresas.

En la siguiente y última sección se presentan algunas recomendaciones de política pública y programas público/privados que desde las áreas responsables del sector productivo podrían ser útiles para permitir a los países de ALC ser más eficientes en la implementación de sus políticas de equidad de género vinculadas a la promoción de las mujeres empresarias. Adoptar este tema en las agendas económicas de los países sería una buena decisión de política económica, que podría crear condiciones propicias para detonar un sector que ha demostrado contar con un enorme potencial para contribuir al desarrollo de cada país en ALC.

---

<sup>16</sup> Ver <http://www.misionmadresdelbarrio.gob.ve/fondo.php> (consultado el 10 de mayo de 2010).

<sup>17</sup> Ver <http://www.banmujer.gob.ve/> (consultado el 10 de mayo de 2010).

#### IV. Recomendaciones de política

¿Qué tipo de políticas públicas necesitamos para crear esas condiciones de equidad que permitan a la mujer empresaria su incorporación plena a la economía de los países de ALC? La investigación académica realizada sobre el tema revela que existen diferentes estrategias a través de las cuales se puede llegar a estimular las tasas de actividades emprendedoras en mujeres, como pueden ser más y mejores mecanismos de acceso al crédito, acceso a diferentes tipos de información y en un formato adecuado, la incorporación a redes, cámaras y asociaciones donde se estimule y fomente la actividad emprendedora de las mujeres, trámites y procedimientos más claros y sencillos así como la propia cultura de un país con respecto al valor de la mujer y sus contribuciones (Parker 2004, Maxfield abril 2005).

Los países de ALC han asumido una agenda de género como parte de sus políticas nacionales de desarrollo, pero las políticas y programas para promover las empresas de mujeres han sido insuficientes pues, como ya se vio, no están articuladas ni insertas de manera comprehensiva en las políticas nacionales que sustentan a los sectores productivos de cada país. Para tener mayores posibilidades de éxito es evidente que los ministerios de economía y/o producción deben colocar este tema como una prioridad en sus agendas de política pública a fin de que realmente las mujeres empresarias puedan maximizar su potencial. Una política de mipymes para mujeres empresarias tendría que surgir de los ministerios responsables de la producción y las finanzas de cada país, en consonancia con los planes nacionales de equidad de género, y tendría que establecer como meta que las mipymes de mujeres crezcan en un entorno de negocios propicio para maximizar su potencial y así contribuir al crecimiento y el desarrollo económico de sus comunidades. Entre los instrumentos de política que podrían conformar esta política destacan los siguientes:

1. *Mayor acceso al financiamiento.* Es preciso que las mujeres empresarias tengan verdadero acceso al crédito y que éste sea a tasas accesibles y a plazos medianos y largos, lo cual hasta ahora ha sido difícil por el tipo de requerimientos que la banca comercial exige para ser sujeto de crédito. Se requieren políticas que lleven a la banca comercial y de desarrollo a crear condiciones favorables y nuevos productos financieros que respondan a las necesidades de las mujeres empresarias. Existen ejemplos en donde gobierno y banca comercial han establecido mecanismos para facilitar el acceso al crédito de las mujeres empresarias que podrían servir de modelo para los países de la región. En España, los ministerios de Igualdad y de Industria, Turismo y Comercio crearon un convenio de colaboración con la Confederación

## La equidad de género, un gran negocio.

Española de Cajas de Ahorros para el *Programa de Micro créditos para Mujeres Emprendedoras y Empresarias*. Con este convenio, las mujeres pueden financiar hasta el 95% del costo total de su proyecto empresarial mediante préstamos en condiciones preferenciales sin la necesidad de contar con un aval o garante pues el Estado actúa como tal<sup>18</sup>.

Una fuente de financiamiento para las empresas de las mujeres podría estar en el capital semilla, para lo que sería necesario desarrollar e incorporar medidas que involucraran incentivos al inversionista como pueden ser exenciones fiscales, programas de crédito a tasas subsidiadas por el gobierno, y programas en donde el gobierno actúe como garante para este tipo de inversiones. Igualmente relevante resulta el poder ofrecer a las mujeres empresarias una sólida educación financiera para el desarrollo de sus negocios como lo ha hecho Australia a través del *Programa Mujeres Entendiendo el Dinero*, el cual ha permitido a las mujeres de ese país mejorar sus habilidades para administrarse y acceder a diversas fuentes de financiamiento<sup>19</sup>. Pero también es cierto que poner recursos financieros en las manos de mujeres empresarias no es condición suficiente para con ello garantizar que se van a generar empresas sostenibles, y mucho menos para el empoderamiento de la mujer empresaria (Mayoux 2002). Es preciso impulsar las políticas públicas que generen un entorno favorable al desarrollo de este tipo de empresas.

2. *Incubadoras de empresas de mujeres*. El proceso de incubación de empresas ha demostrado ser un poderoso motor de creación de mipymes exitosas con altas probabilidades de ser sustentables. En ALC hay más de mil incubadoras de negocios pero sólo algunas impulsan empresas de mujeres<sup>20</sup>. La incubación de empresas de mujeres tendría que estar en el centro de las políticas de desarrollo de mipymes pues ofrece condiciones propicias para superar barreras de información, educación, acceso al crédito, acceso a las tecnologías de la información, entre otros. En países como

---

<sup>18</sup> Los préstamos se otorgan por 15000 euros y en casos excepcionales pueden llegar hasta los 25000 euros. Las empresarias deben cumplir con una serie de requisitos como son demostrar que tienen dificultades para obtener un crédito en el sistema financiero tradicional, que más del 50% del capital social y la administración de la empresa sea de mujeres, que inicien su actividad profesional o la hayan iniciado en un periodo inferior a un año y que presenten un plan de negocios precalificado favorablemente por la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa y validado por alguna de las organizaciones de mujeres participantes. Fuente: <http://www.amecopress.net/spip.php?article2512> (consultado el 10 de abril de 2010).

<sup>19</sup> Sitio del programa del Gobierno de Australia *Women Understanding Money*. <http://www.understandingmoney.gov.au/content/consumer/women/> (consultado el 25 de abril de 2010).

<sup>20</sup> <http://www.slideshare.net/dacromar/incubator-support-for-women> (consultado el 12 de mayo de 2010)

Argentina, México o Nicaragua ya se han iniciado los primeros ejercicios para incubadoras de empresas de mujeres.

3. *Promoción de redes de mujeres empresarias.* La literatura sobre desarrollo de empresarios y cultura empresarial, en general, destaca a las redes sociales, profesionales e incluso familiares como un elemento fundamental para el inicio y desarrollo exitoso de una empresa (Parker 2004). Las redes son una forma casual pero efectiva de apoyo; permiten obtener información y orientación para abrir una empresa y han demostrado ser un instrumento por demás valioso para el lanzamiento de una empresa. Las redes se han constituido en una forma muy efectiva de promover las empresas mipymes de mujeres pues responden a una forma natural de relacionarse para ellas. Prácticamente en todos los países de ALC se ha organizado alguna red de mujeres empresarias; sin embargo, estos esfuerzos han sido aislados. Un ejemplo de red de mujeres está en la *Red Winner* promovida por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y que opera en algunos países de Centro y Sudamérica. Dicha red integra mujeres emprendedoras de micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción artesanal de bienes y servicios. Además de capacitación, la red les ofrece un portal para la comercialización de sus productos o servicios<sup>21</sup>. Como parte del proceso de desarrollo de una política institucional para impulsar a la mujer empresaria sería recomendable prever la creación de redes de mujeres empresarias desde las agencias de gobierno responsables de las políticas del sector productivo y vincularlas a fuentes de información, oportunidades e instrumentos que faciliten su operación.

4. *Programas de mentorías.* Hay un reconocimiento de que los procesos de mentorías pueden ser sumamente útiles para capacitar a mujeres deseosas de convertirse en empresarias, y de manera especial en el mundo de las mipymes. Existen muchos y diversos ejemplos sobre este tipo de programas en los países de ALC los cuales han sido desarrollados en el sector privado. Existen modelos de mentorías impulsados por gobiernos con el fin de promover mejores condiciones para las mujeres empresarias. En Nueva Gales del Sur, Australia, se ha desarrollado el *Programa de Mentores de Mujeres Empresarias* que promueve enseñanzas entre empresarias utilizando el proceso de mentores y sesiones prácticas para ayudar a las mujeres a mejorar sus habilidades empresariales y a reforzar su confianza (APEC 2009, p. 103). Dados los resultados positivos para las mujeres empresarias de ese país, un programa de este tipo podría servir de modelo para que desde las entidades gubernamentales se desarrollen los propios entre los países de ALC.

---

<sup>21</sup> [http://www.winnernet.org/esp/portal\\_pub/presentacion.php](http://www.winnernet.org/esp/portal_pub/presentacion.php) (consultado el 12 de mayo de 2010).

5. *Asociaciones público-privadas.* La región ha visto el desarrollo de iniciativas público-privadas para crearle mayores oportunidades a la mujer empresaria. Un ejemplo está en Colombia, donde la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer de Colombia junto con la Confederación de Cámaras (Confecamaras), 30 cámaras de comercio y las contribuciones financieras de entidades públicas y empresas privadas desarrollaron el Programa Feria Nacional de la Mujer Empresaria – Expoempresaria que apoya a las mujeres emprendedoras en la **comercialización** de sus productos. Esta feria es una plataforma promocional y de contactos e intercambios comerciales al permitir a las mujeres asistentes establecer contactos comerciales, realizar ventas directas, participar en el consultorio empresarial así como vincularse con entidades financieras, empresas privadas y entidades públicas<sup>22</sup>. Otro ejemplo está en México. A partir de 2009, la Subsecretaría de Pymes en la Secretaría de Economía junto con la Asociación Latinoamericana de Oportunidades de Negocios, A.C. lanzó una serie de Foros PyME Mujer en las principales ciudades del país especialmente dedicados a las mujeres. En dichos foros se presentan productos, servicios e instrumentos para apoyar a las mujeres en la dirección y gestión de sus empresas<sup>23</sup>.

Actualmente existen asociaciones de mujeres empresarias en prácticamente todos los países de la región que, desde el sector privado, ofrecen servicios de apoyo y capacitación para las mujeres empresarias así como la posibilidad de establecer redes, intercambio de información y oportunidades de establecer negocios. Las asociaciones público-privadas pueden tomarse como una buena práctica para apoyar a mujeres empresarias en la amplia gama de áreas en las que se requiere trabajar para fortalecer a la mujer empresaria. Programas como los anteriores tendrían que ser parte de una política integral más amplia para atender las necesidades de las mujeres empresarias, así como para vincularlas de una manera más efectiva a las necesidades y oportunidades del mercado.

6. *Proceso de certificaciones.* El mundo empresarial empieza a entender que una forma de generar ventajas competitivas para sí es avanzar en la equidad de género, por lo que han desarrollado políticas y programas especialmente diseñados para apoyar a la mujer en el lugar de trabajo (Maxfield, abril 2005, p. 4 y 5). La investigación del GEM indica que las empresas que cuentan con mujeres en sus consejos directivos tienen una

---

<sup>22</sup> Página del Gobierno de Colombia. <http://equidad.presidencia.gov.co/Es/Portafolio/Paginas/Expoempresaria.aspx> (consultado el 30 de abril de 2010).

<sup>23</sup> <http://www.foropymemujer.com/Conferencias.php>. Consultado el 15 de abril de 2010.

rentabilidad de 2 a 3 puntos porcentuales mayor que aquéllas en donde sólo participan hombres (Allen 2008, 17 y 19).

Algunos países de la región como Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, México y Uruguay están em-ppezando a aplicar sistemas de certificación para empre-sas del sector privado y del sector público que apoyan el desarrollo profesional de las mujeres (Pagés y Piras 2010, p. 30). En Brasil, como parte del **Programa Pro-equidad de género** lanzado con el apoyo de Unifem y la OIT, las empresas públicas que obtienen el *Sello Pro-equidad de género* asumen el compromiso de implementar acciones destinadas a la promoción de la equidad de género y al combate a todas las formas de discriminación<sup>24</sup>.

Las certificaciones también pueden ayudar a empresas de mujeres a posicionarse mejor en el mercado. Por ejemplo, en Canadá se desarrolló la ONG *WeConnect Canada* que busca desarrollar nuevas cadenas de abasto para que las empresas de mujeres puedan actuar como proveedoras. Esta ONG certifica a empresas que son propiedad de mujeres al menos en 51%, y las vincula con la creciente demanda global de empresas y gobiernos. *WeConnect Canada* ofrece programas de educación, capacitación y mentoraje para que las mujeres empresarias estén mejor posicionadas para avanzar sus negocios<sup>25</sup>.

Con apoyo de las instancias gubernamentales competentes se podrían iniciar procesos de certificación o reco-nocimiento público de las iniciativas del sector privado que demuestren promover la equidad de género mediante la adopción de normas mínimas en la con-tratación, la capacitación y la promoción de las mujeres. Instituyendo esos sistemas de certificación los gobiernos pueden hacer que más empresas se comprometan con la promoción de políticas para la igualdad de género.

---

<sup>24</sup> Algunas de las empresas brasileñas que se han unido al Programa son las siguientes: Centrales Eléctricas Brasileñas, Centrales Eléctricas del Norte del Brasil, Eletrobrás Termonuclear - Electro Nuclear, Electrosul - Centrales Eléctricas, Furnas - Centrales Eléctricas, Itaipu Binacional, Compañía de Generación Térmica de Energía Eléctrica - Cgtee, Centro de Investigaciones de Energía Eléctrica - Cepel, Compañía Energética de Alagoas - CEAL, Centrales Eléctricas de Rondônia en el sector de energía eléctrica; en el sector financiero: Caixa Económica Federal, Banco del Brasil y Banco del Nordeste del Brasil, y también Petrobrás, la Compañía de Investigación de Recursos Minerales, RADIOBRÁS - Empresa Brasileña de Comunicación y Embrapa - Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (Brasil, 2006, pp. 8-9)

<sup>25</sup> Entre las empresas participantes están Accenture, Alcatel-Lucent, Avis Budget Group, BMO Financial Group, Cisco, Desjardins, Ernst & Young, IBM, Manpower, Merck Frosst, Pfizer, Royal Bank of Canada, Staples, TELUS y Wal-Mart, ONG *WeConnect Canada*. <http://www.weconnectcanada.org/about.html> (consultado el 26 de abril de 2010).



7. *Capacitación empresarial.* El desarrollo de emprendedores hombres o mujeres conlleva un esfuerzo dirigido desde las políticas públicas. ALC requiere desarrollar una cultura de emprendedores a través de la capacitación y entrenamiento sobre las diversas formas de iniciar, administrar y desarrollar empresas. Una forma de promover una cultura emprendedora, en general, pero entre mujeres en particular, sería a través de un componente de "empresa" en el currículo escolar. Asimismo, la necesidad de capacitación es una constante en todos los programas de mujeres empresarias que se han desarrollado en la región. Existen programas de educación a distancia a través de asociaciones empresariales, cámaras y confederaciones industriales orientados a fortalecer las capacidades empresariales de las mujeres en áreas administrativas, de comercialización, financiamiento, etc. Sin embargo, este tipo de educación y formación tendría que tener un impulso desde las políticas del sector productivo para darle coherencia a estos esfuerzos, como parte de un programa más amplio de apoyo al desarrollo de la mujer empresaria así como de las propias políticas de los sectores productivos de cada país.

8. *Promover que las mipymes de mujeres participen en los programas de compras del sector público.* El Estado puede actuar como promotor de la equidad de género en el desarrollo de mipymes vía las compras públicas. Por ejemplo, en EE.UU. desde el año 2000, la Administración para la PYME (SBA) por ley (Public Law 105-554) debe promover que las pymes propiedad de mujeres tengan las mayores oportunidades posibles para participar en los contratos de las agencias federales de ese país. Para ello estableció reglas específicas para que las agencias realicen licitaciones dirigidas sólo a empresas de mujeres en ciertas industrias. La SBA ha trabajado para promover que las agencias del gobierno de ese país consideren a pymes de mujeres en sus licitaciones y sobre todo que éstas puedan convertirse en verdaderos proveedores<sup>26</sup>. Establecer reglas del Estado para promover la equidad de género en las compras públicas en los países de la región puede ser un fuerte impulsor de las mipymes de mujeres.

9. *Conciliar familia y empresa.* Entre las mujeres empresarias existen fuertes tensiones entre el trabajo y la familia, lo que muchas veces impide su avance profesional. La OCDE ha realizado estudios en donde analiza la conciliación entre familia y trabajo, y encuentran que las políticas favorables para la familia sirven para mejorar las oportunidades de empleo y elevar los estándares de vida al tiempo que promueve otras metas como son el cuidado

---

<sup>26</sup> Small Business Administration. [http://www.sba.gov/advo/laws/comments/sba10\\_0503.html](http://www.sba.gov/advo/laws/comments/sba10_0503.html) (consultado el 5 de mayo de 2010).

de la familia con los consecuentes beneficios para la sociedad en su conjunto. Dada la importancia que para las empresarias en ALC tiene el balance entre trabajo y familia, es vital contar con políticas y programas que promuevan un equilibrio en los dos ámbitos así como una mayor flexibilidad para apoyar el desarrollo de las mujeres empresarias. Se tendrían que establecer programas que permitan que las mujeres compatibilicen sus responsabilidades familiares y laborales, lo que implicaría, por ejemplo, hacer coincidir las jornadas escolar y laboral. Asimismo, la sociedad en su conjunto se beneficiaría de programas extraescolares o para los periodos vacacionales que permitan la continua participación de la mujer en sus actividades productivas. Igualmente relevante resulta el poder ofrecer servicios de atención para la población de la tercera edad, que va en aumento creciente en la región y que normalmente su cuidado es responsabilidad de las mujeres. Es necesario desarrollar políticas en el área fiscal, laboral, educativa, de salud, pensiones, etc. que permitan conciliar trabajo y familia pues ello tendría un positivo impacto económico sobre cada país de la región (OCDE, 2002).

10. *Percepciones y estereotipos.* Además de las políticas del sector productivo, es preciso tener en cuenta que para que una política pública orientada a la equidad de género en el sector empresarial sea realmente efectiva, debe ser congruente con las características culturales específicas de las sociedades a las que intenta servir (Maxfield, abril 2005). Asimismo, a partir de conocer el contexto social y cultural en el que se opera, se podrían desarrollar políticas públicas y programas que sensibilicen a la sociedad sobre las contribuciones que las mujeres, y de manera concreta las mujeres empresarias, ofrecen a la comunidad y concientizar a la sociedad en general sobre la importancia de darles oportunidades equitativas y condiciones de igualdad. Una forma de superar los obstáculos que se derivan de los estereotipos está precisamente en promover programas de difusión que eduquen al público en general sobre los beneficios que las familias y la sociedad obtienen al crear condiciones de equidad de género para las mujeres, y específicamente para las mujeres empresarias. El uso de casos de éxito puede ayudar a modificar estereotipos, cambiar percepciones y motivar a hombres y mujeres a entender que las condiciones de equidad están en el bien común.

11. *Desarrollo de estadísticas.* Un elemento fundamental para impulsar las políticas correctas para apoyar el desarrollo de las mujeres empresarias en ALC es contar con la información correcta. Es indispensable tener datos precisos que ofrezcan un panorama acertado de la realidad. Hoy, la región no los tiene. Es una tarea urgente que los países de la región realicen un esfuerzo serio para compilar estadísticas que permitan conocer a detalle la realidad

## La equidad de género, un gran negocio.

de la mujer empresaria. La revisión de la Cepal de los avances a 15 años de la Conferencia de Beijing encontró que "los sistemas de indicadores y estadísticas de género aún son deficientes", en tanto que existe un grave déficit de indicadores que permitan medir la desigualdad de género (Cepal LC/L.3175 2009. p. 3). Al día de hoy los censos y encuestas nacionales de actividad económica se enfocan en el tema del empleo y la participación de la mujer en la fuerza laboral, pero son pocas las encuestas y censos económicos con información sobre mipymes y género que permitan conocer los sectores económicos en donde las mujeres empresarias operan, las tasas de crecimiento de sus empresas, su ubicación, tamaño y número de empleados, años de operación, monto de sus inversiones, su capacidad tecnológica, su nivel de escolaridad, su uso de tiempo, etc. Existen algunos ejemplos en la región de avances en estadísticas de género. Por ejemplo, en Brasil la SPM ha iniciado el proceso de incorporación del enfoque de género en la producción de estadísticas oficiales. Sin embargo, la recopilación de estadísticas sobre mujeres empresarias no está presente en este proceso (Bandeira, 2008). En el caso de Uruguay, a partir de 2008 el Inamu estableció el Sistema de Información de Género que incluye información sobre contexto sociodemográfico, educación, mercado de empleo, ingresos y salud para mujeres en general, pero no tiene un apartado específico de mujeres empresarias (Uruguay, 2009). La información estadística ofrecerá los insumos para que a nivel de gobierno y empresa se tomen las decisiones más adecuadas y se impulsen aquellas políticas públicas que permitan apoyar a la mujer empresaria en ALC.

## IV. Conclusión

Las mujeres empresarias ofrecen un enorme potencial de crecimiento y desarrollo económico en ALC, pero para que éste se realice se requiere de un entorno institucional adecuado que sólo puede crearse a través de las políticas públicas adecuadas. Los países de la región han adoptado el tema de equidad de género en sus agendas de políticas públicas; prácticamente todos han implementado algún tipo de política o programa para fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y han creado organismos responsables de su seguimiento a nivel ministerial o presidencial. Aunque se han desarrollado programas, proyectos y actividades enfocados a mejorar las condiciones para la participación de la mujer en el mercado laboral y en el mundo empresarial, las mujeres siguen enfrentando innumerables obstáculos y condiciones desfavorables para el desarrollo de sus empresas. Una forma de atender estos desequilibrios estaría en diseñar e implementar las políticas públicas que, desde el ámbito productivo, les ofrezcan los instrumentos apropiados para despegar y maximizar su enorme potencial.

El desarrollo de mujeres empresarias es un tema económico y por ello debe ubicarse como uno de los ejes de la agenda de política económica de cada país. No hacerlo implicará seguir desperdiciando un valioso recurso con el que cuenta la región para impulsar su propio crecimiento y desarrollo. La creación de una política económica para mipymes de mujeres será una atinada contribución al crecimiento y desarrollo de los países de la región.

## Bibliografía

- Allen, Elaine, Amanda Elam, Nan Langowitz y Monica Dean. *2007 Report on Women and Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Monitor. 2008.
- APEC. *Public Policies to Promote Women Entrepreneurs Project. Cases of Australia, Canada, Chile and Peru*. APEC Gender Focal Point Network. Elaborado por el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social de Perú. Singapur. APEC, 2009.
- Bandeira, Lourdes. Subsecretaria de Planificación de Brasil. *Experiencia de Brasil en la incorporación del enfoque de género en la producción de estadísticas oficiales*. Aguascalientes, México, octubre 2008.  
<http://inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/eventos/IXeieg/doctos/29desep/sesion%202/brasil2.ppt#357,7>, El II Plan Nacional de Políticas para las Mujeres (consultado el 10 de mayo de 2010).
- Bruhn, Miriam. *Female-Owned Firms in Latin America. Characteristics, Performance, and Obstacles to Growth*. Documento de Trabajo sobre Investigación de Política, 5122. Banco Mundial, Washington, D.C. Noviembre de 2009. 28 pp.
- Brasil. Presidencia de la República. Secretaría Especial de Políticas para las Mujeres. *Informe Brasileño de la 39ª Reunión de la Mesa Directiva de la Conferencia Regional sobre la América Latina y el Caribe. Período: octubre de 2005 a abril de 2006*. Brasilia, 27 de abril de 2006. 17 pp. <http://www.eclac.cl/mujer/noticias/noticias/1/24331/Brasil.pdf> (consultado el 10 de mayo de 2010)
- Centro de Comercio Internacional, Unctad, OMC. *Guide to Promote Businesswomen in Trade*. CCI, Sección de comercio de servicios. junio de 2006. 22 pp.
- Chile, Sernam. *Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. Evaluación Primera Fase 2000-2005*. Diciembre 2005. 388 pp.
- Cepal. *Consenso de México*. Novena Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. México D.F, 10 al 12 de junio de 2004, 7 pp.
- Daley-Harris, Sam y Anna Awimbo. *Más caminos para salir de la pobreza*. La Campaña de la Cumbre de Microcrédito.
- Ensinck, María Gabriela. *Radiografía de las mujeres emprendedoras*, Cronista.com 2010 (<http://www.cronista.com/notas/227122-radiografia-las-mujeres-emprendedoras>)

Foro Económico Mundial. *Global Gender Gap Report. 2009.*

Global Entrepreneurship Monitor. SEBRAE. Instituto Brasileño de Calidad y Productividad. 2008. *Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo.* Curitiba, 2009. 12 pp.

Heller, Lidia. *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos.* Serie Mujer y Desarrollo. Cepal. Enero 2010. 83 pp.

Honduras. *Política Nacional de la Mujer - Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades, 2002 - 2007.* Tegucigalpa, Honduras. 97 pp. [http://www.inam.gob.hn/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=72&Itemid=92](http://www.inam.gob.hn/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=72&Itemid=92) (consultado el 10 de mayo de 2010)

Inmujeres. *Las Mujeres Empresarias en México.* Noviembre de 2003. 8 pp. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100583.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100583.pdf) (consultado el 10 de abril de 2010)

Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer. Gobierno de El Salvador, *Política Nacional de la Mujer*, diciembre de 2005. 38 pp. Consultado el 10 de mayo de 2010. [http://www.isdemu.gob.sv/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=14%3Apm&Itemid=204&lang=es](http://www.isdemu.gob.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=14%3Apm&Itemid=204&lang=es)

Maxfield, Sylvia. *Mujeres en el límite. Poder corporativo en América Latina.* Reporte para la Conferencia del Liderazgo de Mujeres en las Américas. Abril de 2005. 24 pp.

\_\_\_\_\_. *The Entrepreneurship Gender Gap in Global Perspective: Implications for Effective Policymaking to Support Female Entrepreneurship.* CGO Insights. Octubre 2005. 4pp.

Mayoux, Linda. "Microfinance and women's empowerment: Rethinking 'best practice'" en *Development Bulletin*, no. 57, 2002, pp. 76-81.

OCDE. *¿Mi Bebé o mi Jefe? Cómo conciliar la vida familiar con el trabajo.* México: Fondo de Cultura Económica, 2002. 372 pp.

\_\_\_\_\_. *Doing Better for Children.* Paris: OCDE, 2009. 191 pp.

ONU. Asamblea General. S-23/3. *Further actions and initiatives to implement the Beijing Declaration and Platform for Action.* A/RES/S-23/3. 16 de noviembre de 2000.

\_\_\_\_\_. "Igualdad entre los géneros, desarrollo y paz en el siglo XXI". Nueva York, 5 a 9 de junio de 2000. Período extraordinario de sesiones de la

## La equidad de género, un gran negocio.

Asamblea General de las Naciones Unidas. <http://www.un.org/spanish/conferences/Beijing/mujer2021.htm> (Consultado el 10 de mayo de 2010).

Organización Internacional del Trabajo. *Panorama Laboral 2009. América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. Perú, OIT, 2009.

Pagés, Carmen y Claudia Piras. *El dividendo de género. Cómo capitalizar el trabajo de las mujeres*. BID. Washington, D.C. 2010.

Parker, Simon C. "Ethnic Minority and Female Entrepreneurship", en *The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004, pp. 113-134.

PNUD México. *México y las Sociedades del Conocimiento. Competitividad con Igualdad de Género*. PNUD. México, D.F., 2010. 59 pp.

Uruguay. Instituto Nacional de las Mujeres. *Estadísticas de Género, 2009*. 2009, 21 pp. ([http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/7757/1/Estadisticas\\_Genero\\_2009.pdf](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/7757/1/Estadisticas_Genero_2009.pdf))

# Los modelos de gestión integral de calidad, medio ambiente y salud ocupacional: un esquema de mejoramiento

➡ Héctor V. Garzón Granados

En la actualidad, las empresas enfrentan retos cada vez más exigentes para cumplir con los tres objetivos básicos de cualquier organización:

- **Viabilidad**
- **Rentabilidad**
- **Permanencia**

**No es suficiente, entonces, ofrecer solamente productos y/o servicios de excelente calidad, sino que a esto se suman aspectos tan importantes como la protección del ambiente, de los trabajadores, del propio patrimonio de las empresas y del entorno** con que se relaciona, en un marco legal cada vez más complejo y exigente.

Igualmente no tiene sentido que una empresa ofrezca a sus clientes productos o servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas, pero que sus procesos productivos o de prestación del servicio tengan aspectos, riesgos e impactos que afecten al entorno y/o presenten una alta accidentalidad de sus empleados, o accidentes en el patrimonio propio o de las partes interesadas. Así como tampoco tiene sentido el hecho de que los productos y la operación de la empresa sean limpios respecto al medio ambiente y cuidadosos de la seguridad de sus empleados, pero la calidad de sus productos o servicio no sea la esperada por el cliente.

La integración de modelos de gestión –en este caso de calidad– basados en las normas ISO de la serie 9000 o en modelos como los premios nacionales a la calidad, de modelos de gestión ambiental basados en las normas de la serie 14000 y de modelos de gestión de seguridad y salud ocupacional basados en las normas OHSAS de la serie 18000, traen diferentes ventajas, tales como: personas competentes integralmente para desempeñar las funciones de sus cargos, mejor utilización de recursos de la compañía, procesos productivos más eficientes, prevención de situaciones de riesgos para los

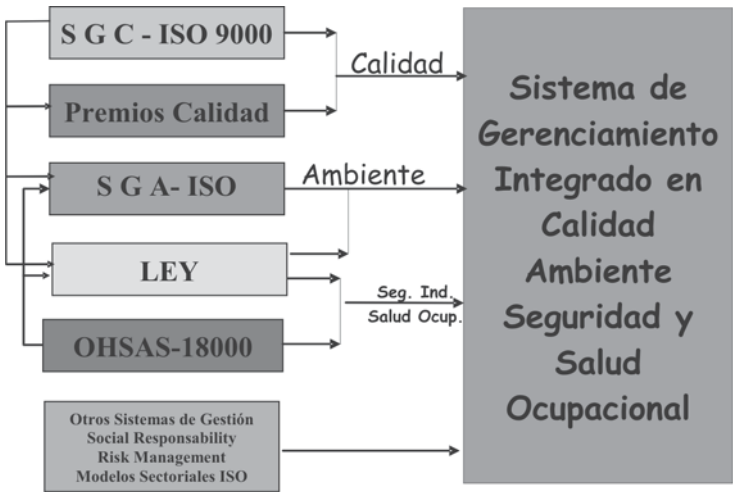


Los modelos de gestión integral de calidad, medio ambiente y salud ocupacional:...

empleados y/o el medio ambiente, entre otras, lo cual como conclusión muestra que el análisis costo / beneficio es muy positivo para la organización en general. De la misma forma ya se están integrando a los modelos HSEQ otros modelos como los de responsabilidad social, con la guía SA-8000 (Social Accountability), la futura ISO 26000 y guías como las ISO en Risk Management ISO 31000

Para este efecto, inicialmente deben ser desarrolladas acciones que de una u otra forma establezcan el marco de referencia del pensamiento de la alta dirección en el tema y el comportamiento que la empresa desea tener, el cual queda plasmado en una política, ya sea particular para cada uno de estos temas, o integral, la cual debe estar en todo caso **enmarcada por la visión, misión y objetivos de la organización y un conjunto de principios que, por si solos, direccionen el actuar en estos temas** de forma uniforme y unificada en sus actividades, procesos, productos y servicios.

Igualmente la Dirección debe conocer con precisión cuáles son las necesidades reales de las partes interesadas de la organización, para evitar contradicciones internas a la hora de definir estrategias y asignar recursos para proyectos de diferente índole. Sólo conociendo con certeza la situación real de la organización en términos de calidad, ambiente, seguridad, salud ocupacional, riesgos y los niveles de desempeño que pretende o debe alcanzar, la Dirección podrá establecer los objetivos y metas que le permitan disminuir la brecha existente entre el estado actual y el estado deseado. Estos objetivos y metas deben plantearse de acuerdo con la disponibilidad real financiera y la tecnología disponible.



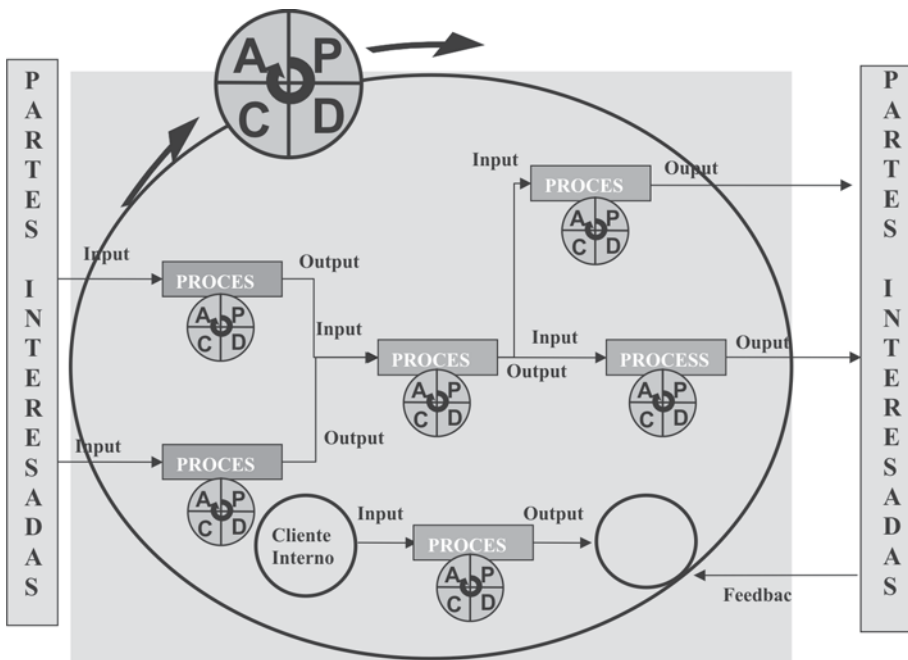
Con base en lo anterior es claro y evidente que, ante la necesidad de responder a los procesos de mejoramiento y optimización de los esquemas de trabajo en las organizaciones, este es un tema que corresponde asumir al día a día de la alta dirección de las organizaciones, y su implementación debe lograrse con la participación de todos sus miembros y la de las partes interesadas en cualquiera de los aspectos con ella relacionados.

Una gestión integral de calidad, medio ambiente, seguridad industrial y salud ocupacional (HSEQ) deberá, igualmente, estar soportada por un portafolio de herramientas de gestión donde el requisito básico es que la organización esté orientada por procesos. Los tipos de procesos característicos de una organización y su enfoque se presentan en la siguiente figura:

## TIPOS DE PROCESOS



Cada proceso que se ejecute al interior de la organización, sin distinción entre los procesos gerenciales, de realización o de soporte, deben satisfacer no sólo especificaciones de calidad sino también de responsabilidad frente al ambiente, seguridad y salud ocupacional. Es decir, no sólo los clientes y usuarios son el objeto de un sistema de gestión, lo son también los socios, los trabajadores, los proveedores y contratistas y la sociedad, es decir, las partes interesadas.



Algunas de las herramientas de gestión son comunes al desarrollo, mantenimiento y mejora de los sistemas de calidad de gestión ambiental, de seguridad industrial y salud ocupacional, que adicionalmente se pueden extender a otras áreas de la compañía. Entre éstas podríamos mostrar las siguientes:

- Herramientas de desarrollo del conocimiento (enfoque por procesos)
- Herramientas para preservar la memoria de la organización, (documentación, comunicación, competencias y capacitación)
- Herramientas para aprender de los errores (acciones correctivas, preventivas, quejas y reclamos, planes de contingencia, identificación riesgos)
- Herramientas para saber si la organización va por el rumbo que quiere ir (direccionamiento estratégico, medición, y análisis)
- Herramientas para planear y llevar a cabo el entrenamiento de todas las personas que trabajen en la empresa (gestión de recursos)
- Herramientas para el manejo de comunicaciones internas y externas

(enfoque al cliente, direccionamiento y relaciones mutuamente beneficios con los proveedores)

Las anteriores herramientas, al estar integradas, sirven a todas las áreas de la organización contribuyendo a que la gestión total realmente sea coherente en todas sus dimensiones, en lugar de abordar diferentes modelos de gestión para cada tema: calidad, medio ambiente y salud ocupacional y de una u otra forma están relacionadas en los propios modelos ISO-9000, 14000 y OHSAS 18000.



Sin embargo, todo lo anterior requiere, más que un cambio de cultura organizacional, una cultura organizacional de cambio, que debe comenzar por el compromiso de la alta dirección frente al mejoramiento de la organización en términos de calidad, desempeño ambiental y salud ocupacional, como factores vitales en el logro de, no sólo de la misión y objetivos de las organizaciones, sino de la visión de la propia empresa. No basta considerar la calidad como el único factor para incrementar la competitividad de la empresa, ya que ésta no es sostenible si no se incorpora la gestión ambiental y de salud ocupacional desde la planeación estratégica de la compañía. Es decir, los procesos, productos y servicios, además de ser bien hechos, deben ser sanos, seguros, saludables y limpios.

En resumen, un sistema de gestión integral de calidad, medio ambiente, seguridad industrial y salud ocupacional le agrega valor a la organización no solamente porque incorpora en todas las actividades del negocio la reduc-

ción de riesgos anticipándose a los problemas y previniéndolos, establece un flujo de información organizado y más efectivo, preserva el conocimiento y las mejores prácticas, sino que en términos generales contribuye al mejoramiento continuo en toda la organización.

El compromiso de la alta dirección en los temas de calidad, ambiente, seguridad industrial y salud ocupacional (riesgos laborales) es, entonces, algo que debe materializarse en forma explícita enfocándose al cliente con un liderazgo muy fuerte y la participación de todas las personas con el enfoque de procesos, como un sistema de gestión cuyo objetivo básico debe ser la mejora continua, basada en un análisis continuo de los resultados con la participación de proveedores y todas las partes interesadas.

El desarrollo de sistemas entonces puede basarse en un propio modelo, específico para la organización o basados en un modelo guía en donde su selección depende de varios aspectos tales como:

- lo que el cliente exige o espera,
- que esté más desarrollado,
- donde tenga los mayores riesgos
- donde pueda obtener mayores ventajas competitivas

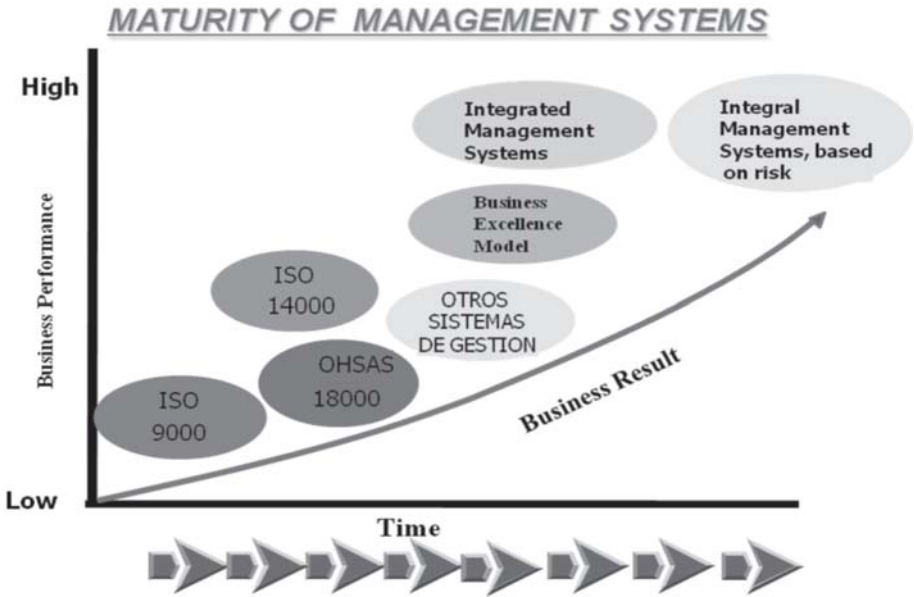
Su estructuración total o parcial depende de aspectos organizativos (centralizados corporativamente o descentralizados por negocio), estilos de gestión (autocráticas o participativas) y campos de aplicación (unidades de negocio y gama de productos igual o diferente).

Para el desarrollo en este esquema de modelo guía, éste se puede implantar de forma parcial o total dependiendo de los anteriores aspectos y planteado conforme a la siguiente tabla:

**Factores que definen la convivencia de integración total o parcial**

<b>CULTURA CORPORATIVA</b>	<b>INTEGRACIÓN TOTAL</b>	<b>INTEGRACIÓN PARCIAL</b>
<b>&gt; Estructura Organizativa</b>	<b>Centralizada</b>	<b>Descentralizada</b>
<b>&gt; Estilo de gestión</b>	<b>Participación</b>	<b>Autocrático</b>
<b>&gt; Campo de aplicación del sistema</b>	<b>Proceso o gama de productos similares</b>	<b>Proceso o gama de productos diferentes</b>

De cualquier forma el mundo viene evolucionando en sus sistemas de gestión, tal como se muestra en la figura a continuación.



Estas tres normas tienen una clara forma de correspondencia como se presenta en la tabla.

**TABLA DE CORRESPONDENCIAS ISO-9001/14001 y OHSAS18001**

ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Introducción	Introducción	
0.2 Enfoque por procesos		
0.3 Relación con ISO 9004		
0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión		
1. Alcance		1. Alcance
1.1 Generalidades		
1.2 Aplicación		
2. Referencias Normativas	2. Referencias Normativas	2. Publicaciones de referencia
3. Términos y definiciones		3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de calidad	4. Requisitos del sistema de gestión ambiental	4. Elementos del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional
4.1 Requisitos generales		4.1 Requisitos generales
4.2.1 Generalidades documentación	4.4.4 Documentación dl SGA	4.4.4 Documentación
4.2.2 Manual de calidad		4.4.4 Documentación
4.2.3 Control de documentos	4.4.5 Control de documentos	4.4.5 Control de documentos
4.2.4 Control de registros		4.5.3 Registros y gestión de registros
5.1 Compromiso de la dirección	4.2 Política ambiental	4.2 Política de seguridad y salud ocupacional
5.2 Enfoque al cliente	4.4.1 Estructura y responsabilidad	4.4.1 Estructura y responsabilidad
		4.3.1 Planificación para la identificación de peligros, evaluación de Riesgos y control de riesgos
		4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos
5.3 Política de calidad	4.2 Política ambiental	4.2 Política de salud y seguridad ocupacional
5.4 Planificación		4.3 Planificación
5.4.1 Objetivos de calidad	4.3.3 Objetivos y metas	4.3.3 Objetivos

**TABLA DE CORRESPONDENCIAS ISO-9001/14001 y OHSAS18001**

ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Introducción	Introducción	
5.4.2 Planificación del SGC		4.3.4 Programa de gestión de seguridad y salud ocupacional
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	4.1 Requisitos generales	4.1 Requisitos generales
5.5.1 Responsabilidad y autoridad		4.4.1 Estructura y responsabilidad
5.5.2 Representante de la dirección		4.4.3 Consulta y comunicación
5.5.3 Comunicación interna	4.4.3 Comunicación	4.6 Revisión por la Dirección
5.6 Revisión por la Dirección		
5.6.1 Generalidades		
5.6.2 Entradas a la revisión		
5.6.3 Salidas de la revisión		
6. Gestión de recursos	4.4.1 Estructura y responsabilidad	4.4.1 Estructura y responsabilidad
6.1 Suministro de recursos		
6.2 Recursos humanos		
6.2.1 Generalidades		
6.2.2 Competencia, concienciación y entrenamiento		4.4.2 Entrenamiento, concienciación y competencia
6.3 Infraestructura		4.4.1 Estructura y responsabilidad
6.4 Ambiente de trabajo	4.4.1 Estructura y responsabilidad	
7. Realización del producto		4.4 Implementación y operación
7.1 Planificación	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.2 Procesos relacionados con el cliente	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	4.3.1 Aspectos ambientales	4.3.1.1 Planificación para la identificación de peligros, evaluación de Riesgos y control de riesgos



**TABLA DE CORRESPONDENCIAS ISO-9001/14001 y OHSAS18001**

ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Introducción	Introducción	
7.2.3 Comunicación con el cliente	4.4.3 Comunicación	4.4.3 Consulta y comunicación
7.3 Diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.4 Compras		
7.5 Producción y suministro de servicio		
7.6 Control de equipos medición	4.5.1 Monitoreo y medición	4.5.1 Medición y Monitoreo del desempeño
8. Medición, análisis y mejoramiento	4.5 Verificación y acción correctiva	4.5 Verificación y acción correctiva
8.1 Generalidades	4.5.1 Monitoreo y medición	4.5.1 Medición y Monitoreo del desempeño
8.2 Monitoreo y medición		
8.2.1 Satisfacción del cliente	4.5.4 Auditoría interna	4.5.4 Auditoría
8.2.2 Auditoría interna	4.5.1 Monitoreo y medición	4.5.1 Medición y Monitoreo del desempeño
8.2.3 Monitoreo y medición de los procesos		
8.2.4 Monitoreo y medición del producto		
8.3 Control de producto no conforme	4.5.2 No-conformidad, acción correctiva y Acción preventiva	4.5.2 Accidentes, incidentes, no conformidades, acción correctiva Y acción preventiva
	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencia	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencia
8.4 Análisis de datos	4.5.1 Monitoreo y medición	4.5.1 Medición y Monitoreo del desempeño
8.5 Mejoramiento	4.2 Política ambiental	4.2 Política de salud y seguridad ocupacional
8.5.1 Mejoramiento continuo	4.3.4 Programa d gestión ambiental	4.3.4 Programa de gestión de salud y seguridad ocupacional
8.5.2 Acción correctiva	4.5.2 No-conformidad, acción correctiva y Acción preventiva	4.5.2 Accidentes, incidentes, no conformidades, acción correctiva Y acción preventiva.
8.5.3 Acción preventiva	4.5.2 No-conformidad, acción correctiva y Acción preventiva	4.5.2 Accidentes, incidentes, no conformidades, acción correctiva Y acción preventiva.

Finalmente la reflexión. Para el desarrollo de sistemas de gestión se requiere:

Llegar juntos, lo que es un comienzo;  
mantenerse juntos, lo que es un progreso;  
y trabajar juntos, que es el éxito

## Bibliografía

- PASCAL DENNIS, Quality Safety & Environment Synergy in the 21st Century, ASQ Quality Press.
- MARILYN R BLOCK & ROBERT MARASH, Integrating ISO-14001 into Quality Management System.
- BRIAN ROTHERY, ISO 14000 and ISO 9000, Grower Publishing Limited
- ISO/TC 176/SC2/N603R - "Process Approach".
- Norma ISO -9000 - Principios y Vocabulario.
- Norma ISO- 9001 - Requisitos, Sistemas de gestión de la Calidad.
- Norma ISO- 14001- Requisitos, Sistemas de Gestión Ambiental.
- Norma OHSAS - 18001 Requisitos, Sistemas de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.
- GARZÓN HÉCTOR - Sistemas de Gestión Integral y Modelo de Integración CASSO en ECOPETROL- Foro INLAC México.
- GARZÓN HÉCTOR - Sistemas Integrados de Gestión, herramienta de Mejoramiento, INMETRO, Seminario Internacional de Calidad y Metrología, Río de Janeiro (Brasil).
- GARZÓN HÉCTOR - Integración de sistemas HSEQ, Seminario Internacional Calidad 2002, Santiago de Chile (Chile).
- GARZÓN HÉCTOR, Modelos, sistemas y auditorías integrales de gestión, Material didáctico Maestría Calidad Integral USTA y UTP, Especialización Gerencia Integral QHSE de la E.C.I. y Diplomados en gerencia Integral de HSEQ UIS, U. Piloto, CCB, USCO Bogotá.
- GARZÓN HÉCTOR, Sistemas Integrados HSEQ Experiencias, Foro Internacional Sistemas HSEQ, ICONTEC, Cartagena Colombia.

# ¿Gerencia de la innovación o innovación en la gerencia...?

➔ Simón A. Parisca

Hace apenas una década el título de este trabajo hubiese resultado de escasísimo interés en todos los círculos empresariales internacionales. El mundo estaba inmerso en el boom del despliegue de las tecnologías de información y comunicaciones, y la emergente gerencia japonesa acaparaba la atención de los principales estudiosos de estos temas.

Desde entonces, algo ha sucedido. No pretendemos insinuar que hayamos dejado de reconocer el impacto de los nuevos productos y procesos que aparecen cotidianamente en el mercado, solamente que el ritmo desenfrenado de hace una década parece haber disminuido y que las nuevas versiones de la filosofía gerencial surgidas en los años ochenta no parecería estar dando suficiente respuesta a las exigencias de la economía globalizada.

En este trabajo pretendemos asomar algunas ideas, recogidas de connotados investigadores internacionales, acerca de lo que constituyen algunos de los principales retos asociados con la construcción de capacidades de innovación en organizaciones de todo tipo.

## I. Introducción

En alguna oportunidad, hacia fines del siglo pasado, alguien sugería que la principal diferencia entre el modelo de gerencia científica promovido universalmente desde las primeras décadas del siglo XX y el modelo, para entonces emergente, de la gerencia japonesa, consistía en que el primero proponía, a partir del concepto prevaleciente de la división del trabajo, que los que ocupaban los altos niveles de toda organización eran los que pensaban y los de "abajo" eran los que hacían; mientras que los japoneses habían descubierto que con cada par de manos venía un "cerebro gratis" .

Así, el reconocimiento del valor del conocimiento tácito, acumulado a partir del hacer continuo y generado a todos los niveles de la organización, fue el punto de partida para el proceso de evolución de las prácticas gerenciales japonesas que, inspiradas en el trabajo pionero de W. Edward Deming en el control estadístico de procesos, pronto fue evolucionando hasta llegar al, hoy mundialmente reconocido, Sistema de Producción Toyota (TPS - Toyota Production System) entre otras propuestas similares.

## ¿Gerencia de la innovación o innovación en la gerencia...?

Nadie discutiría, hoy en día, que la participación activa de todos los integrantes de cualquier grupo humano (llámese familia, comunidad, empresa, país o humanidad) en el quehacer cotidiano de ese grupo, es una condición indispensable para la acumulación de nuevo conocimiento, para el desarrollo exitoso, sostenido y sostenible del grupo, y para la construcción de una práctica permanente que contribuya al bienestar y la felicidad de sus miembros.

Es igualmente reconocido el hecho de que la innovación continua, la producción de nuevas ideas, es condición esencial para el desarrollo del grupo; que en un mundo globalizado, de cambio vertiginoso, de distancias que se acortan permanentemente, "las organizaciones innovadoras son, en promedio, dos veces más rentables que las que no lo son" (Tidd, Beasant y Pavitt, "Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change").

Es así como encontramos ahora, en un mismo plano de interés e interacción permanente, tres elementos fundamentales para la construcción de bienestar social y económico como son:

- la participación activa de todos los integrantes de un grupo social
- la generación y acumulación de nuevo conocimiento
- la innovación como un hecho colectivo.

Estos temas siguen siendo foco de atención en numerosos estudios y reflexiones de calificados autores, mas no evidenciamos cambios notables en las prácticas reales de las más diversas organizaciones y menos aún en sus resultados. En varios países del mundo desarrollado, particularmente en los Estados Unidos, se ha comenzado a cuestionar la capacidad innovadora de sus instituciones.

Diera la impresión de que el concepto de innovación que se maneja en muchas organizaciones continuara atado a las nociones prevalecientes en el pasado; que las ideas de cambio con posibilidades de éxito sólo pueden surgir de las fuentes tradicionalmente reconocidas de nuevo conocimiento; es decir: la Academia, los centros de investigación y una que otra mente notable capaz de generar ideas novedosísimas que llegan a revolucionar sectores específicos del quehacer social y económico; que la innovación es fundamentalmente el resultado de un hallazgo afortunado pero azaroso; que ella es, esencialmente, el resultado de un evento de naturaleza individual adelantado por personas con mentes extraordinariamente creativas; que los individuos que producen las nuevas ideas sólo pueden ser personas con conocimientos muy profundos en temas de vanguardia tecnológica, etc.

Sin pretender menospreciar las enormes contribuciones que han aportado, y seguramente lo seguirán haciendo, al desarrollo social y económico del mundo, personas con las anteriores características; pensamos que esa noción induce a una suerte de auto-descalificación por parte de todos aquellos que no llenamos ese supuesto perfil de capacidad creadora (probablemente la inmensa mayoría de los seres humanos); aquellos que, simplemente, no nos sentimos portadores de conocimientos de avanzada que nos permitan competir activamente en la generación de nuevas ideas o adelantar propuestas innovadoras y, en consecuencia, nos inhibimos de abrazar con el entusiasmo y la pasión que exige la materialización de ideas novedosas.

## II. Tres nuevas miradas al tema de la innovación

Hace algunos años escuché a la investigadora venezolana Carlota Pérez describir el cambio fundamental de la actividad innovadora que debía producirse en las grandes empresas. Pérez contrastaba el perfil de la función de innovación en las organizaciones exitosas en el viejo paradigma de la producción en masa, con las prácticas más exitosas en el paradigma actual de la producción flexible. El contraste, en resumen, queda nítidamente reflejado en un cuadro presentado por ella, el cual mostramos a continuación:

### DOS MODOS DE CONCEBIR LA ACTIVIDAD INNOVADORA

VIEJO PARADIGMA  
DE LA PRODUCCION EN MASA  
(Sociedad Científico-Técnica)



Departamento de I&D  
en cada empresa

Actividad especializada  
y separada de la línea  
de mando operativa

La Innovación en grandes  
bloques.

Productos y procesos completos

NUEVO PARADIGMA  
DE PRODUCCION FLEXIBLE  
(Sociedad del Conocimiento)



Gestión tecnológica:  
ingeniería simultánea dentro  
y fuera de la empresa

Actividad incorporada a la práctica  
diaria de toda la organización y de  
la red de socios y aliados

La innovación constante:  
incremental y radical

Mejora continua y exploraciones  
múltiples en distintos puntos del negocio

**Fuente:** Carlota Pérez

## ¿Gerencia de la innovación o innovación en la gerencia...?

Con su poderosa y elocuente sencillez, Pérez nos presenta el cambio profundo en la manera de "hacer innovación" que ha traído consigo la última Revolución Tecnológica.

Dentro de lo que ella denomina el cambio en el sentido común, la nueva lógica que impera en el actual Paradigma de la Producción Flexible, la innovación deja de ser el trabajo de unos pocos –los "creativos"– para convertirse en un hecho colectivo, responsabilidad de todos; una función que debe practicarse activamente en todos los niveles de la estructura organizativa, en todas las áreas de actividad (no solamente en aquellas asociadas a las nuevas tecnologías), en comunicación abierta con agentes externos (proveedores, clientes, competidores, etc.), en atención a problemas grandes y pequeños, como parte de una práctica diaria y cotidiana.

Una visión que, sin lugar a dudas, tiene que hacernos reflexionar a todos aquellos que hasta ahora, hemos pensado, consciente o inconscientemente, que la innovación era responsabilidad de otros, que nuestra función era, esencialmente, ser capaces de reconocer las innovaciones generadas fuera de nuestros espacios inmediatos y aprender a incorporarlas rápidamente haciendo uso efectivo de ellas. Una visión que nos plantea, de inmediato, la necesidad de hacernos preguntas acerca de cómo y qué debemos hacer para comenzar a participar activamente en los procesos de generación de nuevas ideas y de materialización de las mismas en propuestas creadoras de valor para la organización.

Una visión que, igualmente, presenta dos dimensiones fundamentales dentro de la institución o el grupo humano. Por un lado, la responsabilidad de cada uno de los integrantes (a todos los niveles) de asumir con éxito la innovación como una práctica cotidiana y colectiva, tal y como lo señala Pérez; y, por la otra, la necesidad de que la dirigencia comprenda la inconveniencia de enfrentarse o dilatar la promoción activa de ese proceso participativo y colectivo. Más aún, la necesidad de comenzar a estimularlo y promoverlo, no solamente capacitando a la gente en estos temas sino incentivándolos activamente, cediendo cuotas de poder en materia de toma de decisiones, estimulando el surgimiento de culturas, estilos y lenguajes organizacionales que contribuyan a construir y sostener la pasión creadora que debe apoderarse de todos los integrantes de la organización. Dos dimensiones que deben ser abordadas simultáneamente como requisito indispensable para la construcción y movilización activa de un círculo virtuoso en el hacer innovación en todo tipo de organizaciones.

Recientemente, y por vías totalmente diferentes, hemos conocido dos propuestas de reputados investigadores que nos ayudan a formar nuevos

modos de entender las especificidades de esas dos dimensiones del proceso innovador sostenido.

- a) Dave Francis, investigador del Centrim (Center of Research in Innovation Management, de la Universidad de Brighton, Inglaterra), propone un modelo de capacidades para la innovación y una propuesta metodológica ("managing innovation") para promover, conducir y administrar el proceso innovador en todo tipo de organizaciones.

Francis, apoyado en un extenso estudio de más de 100 organizaciones innovadoras, de diversos sectores y tamaños, de todo el mundo, identifica los elementos comunes asociados a las mejores prácticas del hacer innovación con éxito. El trabajo de Francis nos muestra con claridad la naturaleza colectiva de la innovación; coloca el potencial de contribución activa muy cerca de la cotidianidad de todos y cada uno de los integrantes de cualquier grupo social, incluso aquellos quienes, dentro de la concepción tradicional, pudiésemos habernos considerado no aptos para innovar. Adicionalmente, destaca la enorme trascendencia de incorporar una amplia diversidad de disciplinas, perspectivas y trayectorias personales a los grupos humanos que participan en la generación y materialización de nuevas ideas generadoras de valor.

Francis, para efectos de su propuesta metodológica, define la innovación como (traducción nuestra):

*"La maximización de la explotación del valor latente en las nuevas ideas (ideas nuevas para la organización y no necesariamente nuevas para el mundo) que fortalecen su posición competitiva y/o ofrecen beneficios reconocibles para otros grupos de interés (stakeholders)".*

También, define capacidad de innovación como:

*"Una propiedad de la organización que apuntala un vasto flujo de múltiples y novedosas iniciativas para la creación de valor".*

Los seis elementos centrales del modelo de capacidad de innovación propuesto por Francis, los cuales constituyen las mejores prácticas comunes a las organizaciones investigadas, y los componentes de cada uno de esos seis elementos, son los siguientes (traducción nuestra):

- **Liderazgo focalizado**

- Los líderes demuestran su compromiso con la innovación



## ¿Gerencia de la innovación o innovación en la gerencia...?

- La innovación es un elemento clave en la estrategia de la organización
- Radicalismo prudente
- **Competencias profundas**
  - Gente competente tanto en cuanto a sus habilidades profesionales como a su compromiso y motivación
  - Disponibilidad de todas las habilidades y destrezas necesarias
  - Disposición para la implementación exitosa de las nuevas ideas
- **Cultura facilitadora**
  - Autonomía y libertad de acción ("empowerment") selectivas
  - Apertura y estímulo a la práctica de la innovación en la organización
  - Orientación a la acción
- **Aprendizaje creative**
  - Gestión del conocimiento y el aprendizaje continuo
  - Adquisición de perspectivas múltiples
  - Apertura a los contactos externos
- **Estructuras y procesos habilitadores**
  - Organizaciones flexibles abiertas al cambio permanente
  - Apoyo sostenido a los líderes de iniciativas
  - Procesos ágiles y efectivos para el desarrollo de nuevas ideas
- **Toma inteligente de decisiones**
  - Modelos mentales orientadores
  - Procesos eficientes que faciliten la toma de decisiones
  - Compromiso gerencial sostenido con las nuevas iniciativas

Una dimensión interesante de la propuesta de Francis es el hecho de que este modelo se reproduce a todos los niveles de la organización. Cada líder o promotor de la innovación debe ser capaz de adoptarlo, practicarlo y promoverlo desde su área de influencia hacia el resto de la organización, e incluso fuera de ella abriéndose a la participación activa de actores externos.

Desde estos espacios de influencia de los "campeones" internos de la innovación, los éxitos del proceso de generación de valor (grande o pequeño) comienzan a convertirse en "focos de infección" innovadora que, eventualmente, pueden conducir a un proceso de difusión viral de la práctica. No obstante, el mantenimiento del proceso infeccioso debe estar sustentado en la existencia de una atmósfera propicia para la "contaminación", la cual debe ser permitida y propiciada por la alta dirigencia de la organización.

- b) En otro sentido, encontramos las propuestas de Gary Hammel, a través de su trabajo reciente en el tema de "management innovation" (o innovación en la gerencia).

Hamel nos señala que la construcción de organizaciones exitosas, preparadas para abordar las exigencias del futuro, demanda la introducción de cambios sustantivos en las visiones y conductas de la alta gerencia que contribuyan a estimular la participación activa y sostenida de todos los empleados y, a través de ésta, la producción permanente de ideas y la materialización de las mismas en innovaciones generadoras de valor. Innovar en los procesos gerenciales exige cambios en la gerencia que contribuyan a estimular y sostener la innovación como práctica permanente.

Hamel define la innovación en la gerencia como "una desviación marcada de los principios, procesos y prácticas tradicionales de la gerencia o una desviación de las formas acostumbradas de organización que altera de manera significativa el modo como la gerencia realiza su trabajo" (traducción nuestra).

En un sitio web liderado por el propio Hamel ([www.managementexchange.com](http://www.managementexchange.com)), el autor nos define lo que a su juicio constituyen los desafíos más importantes asociados a la construcción de esas organizaciones del futuro. Hamel denomina estos desafíos "moonshots" (o disparos a la luna), una exquisita metáfora de la extraordinaria dimensión del cambio de mentalidad que el mundo globalizado plantea a la dirigencia corporativa. Los desafíos sugeridos por Hamel en materia de innovación en la gerencia, agrupados en seis categorías, son los siguientes (traducción nuestra):

- **Reparar el alma**

- Focalizar el trabajo de la dirigencia en propósitos más elevados
- Arraigar la ética comunitaria y de ciudadanía en la organización

## ¿Gerencia de la innovación o innovación en la gerencia...?

- Humanizar el lenguaje de los negocios
- **Dar rienda suelta a las capacidades**
  - Aumentar la confianza y reducir el miedo
  - Reinventar los medios de control
  - Amplificar la imaginación
  - Fomentar las comunidades de pasión
  - Capturar las ventajas de la adversidad
  - Extraer el «trabajo» del trabajo
- **Propiciar la renovación**
  - Hacer que las directrices fluyan de abajo hacia arriba y de afuera hacia adentro
  - Experimentar con más frecuencia y a menor costo
  - Crear mercados internos para las ideas, el talento y los recursos
  - De-politizar la toma de decisiones
  - Desagregar la organización
- **Expandir las mentes**
  - Aumentar el alcance de la educación de negocios
  - Reinstrumentar la gerencia para un mundo abierto y sin fronteras
  - Repensar las fundaciones filosóficas de la gerencia
- **Distribuir el poder**
  - Construir jerarquías "naturales" y flexibles
  - Redefinir el trabajo del liderazgo
  - Crear una auténtica democracia en la información
  - Expandir el alcance de la autonomía de los empleados
  - Estimular el disenso
- **Promover el equilibrio**
  - Desarrollar mediciones del desempeño integrales u holísticas
  - Trascender los intercambios ("trade-offs") tradicionales en la gerencia

- Estirar las perspectivas y marcos de referencia temporales de la gerencia

Sin lugar a dudas, estos desafíos representan la expresión de una concepción realmente revolucionaria de la naturaleza de la gerencia corporativa. Estas direcciones de cambio gerencial, tomadas individualmente o en conjunto, definen un patrón de comportamiento absolutamente inédito en el pensamiento gerencial moderno, quizás aún difícil de digerir en muchas organizaciones pero que, como el propio Hamel señala a partir de sus observaciones y estudios en todo el mundo, ellas comienzan a insinuarse y desplegarse en organizaciones, grandes y pequeñas.

Un conjunto de directrices y prácticas que tendrían como resultados indiscutibles valores indispensables para la construcción de la capacidad innovadora, como la aparición de un clima de confianza mutua entre todos los integrantes, y a todos los niveles de la organización; la agregación de significado y trascendencia al quehacer cotidiano de todos los empleados, lo que constituye un factor fundamental de motivación; el estímulo a la participación activa y al compromiso individual de todos los miembros de la organización con el logro de los objetivos colectivos; etc.

Estamos convencidos de que los cambios gerenciales propuestos por Hamel representan, en el mediano y en el largo plazo, los instrumentos para la creación de la atmósfera organizacional necesaria para reforzar y sostener los cambios conductuales en los grupos humanos medios y de base generados a través de la propuesta de Francis. Y, simultáneamente, los logros derivados de las iniciativas colectivas y participativas de los empleados a través de la materialización exitosa de iniciativas innovadoras creadoras de valor (quizás pequeñas al principio pero crecientes en el tiempo), reforzarán positivamente los cambios (y los riesgos) asumidos por la dirigencia. Creándose así el necesario círculo virtuoso para la innovación.

### III. A manera de conclusión y resumen

Algunas ideas emergen con claridad de la revisión somera que hemos realizado a tres líneas fundamentales del pensamiento universal:

1. La innovación debe ser considerada como un elemento clave de toda estrategia empresarial que aspire al éxito en el mundo globalizado actual.

## ¿Gerencia de la innovación o innovación en la gerencia...?

2. La innovación, si bien se concibe cada día más como una práctica abierta hacia el exterior de la empresa, capaz de reconocer, adquirir e incorporar el conocimiento de otros a los procesos de modernización y cambio interno, tiene que hacer uso creciente del talento y la capacidad creadora de todos sus integrantes, a todos los niveles de la organización. Las organizaciones modernas no pueden crecer y desarrollarse sobre la premisa de que el único conocimiento valioso es el que poseen algunos de los miembros de la organización. Valgan, para subrayar esta idea, las palabras de Soumitra Dutta, investigador de Insead y ponente en Davos, cuando afirmó que "nadie sabe más que todos juntos". Afirmación que es válida y aplicable a cualquier nivel de agregación humana (familia, comunidad, empresa, país y más allá).
3. Los integrantes de todo grupo humano (a cualquier nivel de agregación) deben ser capaces de comprender el papel que les toca jugar como participantes activos en los procesos de transformación continua y creadora del grupo (o grupos) al cual pertenecen; y deben asumir con responsabilidad, compromiso y perseverancia el ejercicio de ese papel, en todas las áreas de actividad del grupo y en todo momento. Deben comenzar a conocer y reconocer sus propias capacidades, y limitaciones reales, como promotores permanentes del hecho innovador en sus áreas de influencia.
4. La dirigencia de todo grupo humano (a cualquier nivel de agregación) tiene que ser capaz de comprender el papel que deben jugar como constructores de una atmosfera organizacional apropiada para asegurar la difusión viral y el fortalecimiento permanente del espíritu de participación activa y creadora en todos los procesos de generación, adquisición, materialización y optimización de nuevas ideas generadoras de valor en el grupo, de todos los miembros de la organización.

Las limitaciones de tiempo y espacio para la preparación de este documento nos impiden entrar en una revisión detallada de cada uno de los componentes individuales de los modelos de Francis y Hamel. Creemos, sin embargo, que el simple enunciado de esos elementos contribuye, suficientemente, a ofrecer una visión amplia de la orientación y el espíritu de ambas propuestas. Dos propuestas indispensables para la construcción de capacidad de innovación; dos motores de cambio que pudiesen lucir enfrentados, pero que no solamente debemos asegurarnos de que no lo estén, sino que, por el contrario, debemos garantizar que funcionen de manera complementaria y se refuercen y enriquezcan mutuamente.

Dos fuerzas a las cuales, por llamarlas de alguna manera, podríamos

denominar el yin y el yang de la innovación: la energía creadora del colectivo, por una parte, y la fuerza movilizadora de la dirigencia, por la otra. Una que debe aprender y comprometerse a crecer en la autonomía, la confianza y la trascendencia de sus logros, y la otra que tiene en sus manos la posibilidad de facilitación de las necesidades de la primera, pero que debe aprender a balancear autoridad y libertad, resultados inmediatos y aspiraciones personales, beneficios económicos y valores trascendentes. Una que se ha formado en la comodidad de la disciplina pero que debe comenzar a valorar los beneficios potenciales derivados del crecimiento individual sustentado en los logros personales, y la otra que necesita comprender que los beneficios reales y sustentables son sólo posibles si alcanza a la gran mayoría de los involucrados, en lugar de sólo a unos pocos.

Solamente en la medida de que seamos capaces de comprender que ambos grupos de actores, los integrantes del colectivo y los miembros de la dirigencia, deben iniciar procesos de cambios sustantivos en el modo como cada uno de ellos entiende y contribuye con la construcción y desarrollo creciente de capacidades de innovación y transformación sostenible del grupo, tendremos alguna posibilidad de éxito en la lucha constante por la sobrevivencia en los exigentes tiempos que se nos vienen encima.



# Coordinación interinstitucional como base de funcionamiento de los sistemas regionales de innovación<sup>1</sup>

► Leonardo Pineda S.

## Introducción

El tema de la ciencia, la tecnología y la innovación como fuente de desarrollo económico y social ha sido analizada desde varios enfoques académicos, políticos y sociales, y ya no se pone en duda que hay una relación directa entre el grado de desarrollo de un país y su capacidad de investigación científica, tecnológica y de innovación que se refleja en el mercado con productos, procesos y servicios de alto valor agregado tecnológico.

Pocos académicos y tomadores de decisión política están en discrepancia con la idea de que la innovación es un motor clave para la construcción de economías competitivas basadas en el conocimiento. En consecuencia, los países se han orientado cada vez más hacia la promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación CT+i como palanca para alcanzar objetivos de desarrollo económico, tecnológico y social.

Paralelamente, a medida que se ha avanzado hacia una mayor integración, se ha desarrollado y utilizado, en los últimos años, una serie de herramientas destinada a aumentar el aprendizaje de políticas nacionales de CT+i. Ello incluye comparaciones internacionales, ejercicios de benchmarking e intercambio de buenas prácticas. Un tema clave en muchos de estos ejercicios ha sido la relación entre las políticas de CT+i y la competitividad y el empleo, incluyendo evaluaciones de los impactos económicos de estas políticas.

Por ello es que la innovación es un *sine qua non* de la competitividad, y como tal debe considerarse desde un contexto sistémico en los llamados sistemas de innovación bien sean nacionales o regionales. Para ello se requiere tener presente que la innovación son ideas creativas, que generan valor y traen beneficios sociales, y no meramente económicos y financieros. Para ello se parte de la capacidad nacional de innovación, definida como el poten-

---

<sup>1</sup> El contenido de esta artículo es responsabilidad exclusiva del autor, y no compromete ni en su forma ni en su contenido a la Universidad El Rosario de Bogotá.



cial de la economía –como entidad económica y política– para producir una corriente de innovaciones relevantes en el campo comercial, pero con impacto social.

La capacidad innovadora depende en parte de la sofisticación científica tecnológica de una economía y su fuerza de trabajo, pero también de un arreglo de inversiones y cursos de acción acometidos por parte del sector privado. La capacidad se ve fortalecida con el llamado "sistema nacional de innovación" (SIN) que no es otra cosa que una red de instituciones, en el sector público y privado, cuyas actividades e interacciones inician, importan, modifican y difunden nuevas tecnologías.

### Marco conceptual de los sistemas de innovación

El concepto de "sistemas nacionales de innovación" como fue desarrollado por Freeman (1987), Lundvall (1992) y Nelson (1993) en la década de los ochenta del siglo pasado, debe mucho a reflexiones históricas. En un análisis muy juicioso, Soete et al (2009), hacen un recorrido sobre las diferentes etapas en la que se ha desenvuelto el concepto de sistemas de innovación. En este contexto indican que habría que partir de la contribución de F. List (1841), debido a que fue uno de los primeros economistas en reconocer el papel que juega la interacción "sistémica" entre ciencia, tecnología y habilidades en el crecimiento de las naciones, es decir en el contexto moderno de innovación.

Para los economistas clásicos, como Smith, las habilidades eran el resultado de un proceso alimentado por la experiencia y por la simplicidad mecánica, y por tanto, este proceso permitía mejoras como resultado de la observación directa y de los experimentos a pequeña escala. Para List, por el contrario, la acumulación de tal conocimiento adquirido a través de las habilidades se volvió un factor esencial para el crecimiento de las naciones: "El presente estado de las naciones es el resultado de la acumulación de todos los descubrimientos, inventos, mejoras, perfeccionamientos y esfuerzos de las generaciones que han vivido antes que nosotros: ellas forman el capital intelectual de la actual raza humana, y cada nación es productiva sólo en la medida en que ha sabido apropiarse de los logros de las generaciones pasadas y en la medida en que ha sabido incrementarlos a través de sus propios logros" (p. 113).

El reconocimiento de List de la interdependencia de inversiones tangibles e intangibles tiene un aire moderno. List fue el primer economista en sostener de manera consistente que la industria debe estar vinculada a las instituciones formales de ciencia y educación: "Apenas existe un negocio de fabrica-

ción que no tenga una relación con la física, la mecánica, la química, las matemáticas, el arte, el diseño, etc. No hay un progreso, un nuevo descubrimiento o una nueva invención que puedan ser hechos sin en esas ciencias y a través de los cuales cien industrias y procesos no sean mejorados o alterados" (p. 162). Su libro titulado *The National System of Political Economy* podría haberse llamado *The National System of Innovation* (Soete, et. al. 2009).

En suma, el acercamiento de los sistemas de innovación explica la importancia de las interacciones "sistémicas" entre los componentes de invención, investigación, cambio tecnológico, aprendizaje e innovación. Los sistemas nacionales de innovación ponen de manifiesto el papel central del Estado como agente coordinador. El atractivo particular para los tomadores de política yace en el reconocimiento de la necesidad de políticas complementarias, poniendo atención a las debilidades del sistema y subrayando el marco nacional de muchas de esas instituciones.

La idea central en la teoría moderna de los sistemas de innovación es la noción de que lo que aparece como innovación en el nivel de conjunto es, de hecho, el resultado de un proceso dinámico de interacción que involucra muchos actores en el nivel micro y de que, al lado de las fuerzas de mercado, muchas de esas interacciones son gobernadas por instituciones que no pertenecen al mercado. Ya que el desempeño de este proceso observado en el nivel macro depende del comportamiento de los actores individuales y de las instituciones que gobiernan su interacción, los problemas de la coordinación aparecen en primer plano. Gracias a un análisis histórico comparativo, los estudiosos comienzan a adoptar un punto de vista sistémico sobre la innovación.

Un investigador asociado a la "innovación" es Joseph Schumpeter (1942) quien introdujo el concepto de la "*destrucción creativa*" en el que describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en la cual nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Para Schumpeter, las innovaciones de las empresas son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo, pese a que puedan destruir en el camino el valor de compañías bien establecidas. "El proceso de Destrucción Creadora", escribe Schumpeter con mayúsculas, "es el hecho esencial del capitalismo", siendo su protagonista central la empresa innovadora.

Mientras que Schumpeter ve la innovación como nuevas combinaciones y como la comercialización de una invención, procesos que están separados de la difusión de la innovación, los teóricos en su concepto de sistemas de innovación, adoptan un punto de vista que da más importancia a la integración y que incluye la difusión y la aplicación en la economía en general.

No sorprende que los economistas adscritos a la tradición institucional de los estudios de innovación (Freeman, 1987 y Lundvall, 1992) y los estudiosos de las teorías evolucionistas (Nelson y Winter, 1982 y Metcalfe, 1988) se opongan a la noción de sistemas de innovación. En estas perspectivas, el sistema de innovación es un proceso continuo en el que las instituciones (hábitos y prácticas), el aprendizaje y las redes juegan un papel central en la generación de cambio tecnológico y de innovación estratégica.

### Definiciones alrededor de sistemas de innovación

Se han propuesto diferentes definiciones de los SNI. Freeman (1987) afirma que un SNI es una "red de instituciones de los sectores público y privado cuyas actividades e interacciones inician, importan, modifican y difunden nuevas tecnologías" (p. 1). La amplia conceptualización de Lundvall de los SNI incluye "todas las partes y todos los aspectos de la estructura económica y del aparato institucional que afectan el aprendizaje, la búsqueda y la exploración" (Lundvall, 1992, p. 12). Nelson (1993, p. 4) observa que un sistema de innovación es un "conjunto de instituciones cuyas interacciones determinan el resultado de la innovación de las firmas nacionales" y que las más importantes instituciones son aquellas que apoyan los esfuerzos de investigación y desarrollo. Metcalfe (1995) asegura que un SNI es un "grupo de instituciones que de manera individual y en conjunto contribuye al desarrollo y a la difusión de nuevas tecnologías y que provee el marco dentro del que los gobiernos forman e implementan políticas para influir en el proceso de innovación.

Como tal, un SNI es un sistema interconectado de instituciones para crear, almacenar y transferir el conocimiento, las habilidades y los artefactos que definen nuevas tecnologías. El elemento de nacionalidad se sigue no sólo del dominio de la política tecnológica, sino de los elementos de lenguaje y cultura compartidos que ligan el sistema y forman el foco nacional de otras políticas, leyes y regulaciones que condicionan el ambiente de innovación". Edquist (1997) toma un punto de vista amplio a propósito de los sistemas de innovación. En ese sentido, afirma que los sistemas de innovación son "todos los factores económicos, sociales, políticos, organizacionales, institucionales y otros factores que influyen en el desarrollo, en la difusión y en el uso de la innovación" (p. 14).

Aunque estas definiciones comparten la importancia del papel de las instituciones y de las interacciones acerca del gobierno como coordinador, al mantener el sistema en movimiento y acerca de una consideración seria de la historia, estas definiciones no proveen un punto de partida común para desarrollar una teoría de los sistemas de innovación. De hecho, más que un simple

marco, la teoría de los sistemas de innovación presenta por lo menos tres diferentes vertientes que corresponden a los modernos precursores del uso de tal concepto.

El concepto de SNI emergió a finales de los años ochenta, acuñado por Chris Freeman, para describir la congruencia en la sociedad japonesa entre varias clases de redes institucionales en los "sectores privado y público, cuyas actividades e interacciones inician, importan, modifican y difunden nuevas tecnologías" (Freeman, 1987). En 1982, Freeman hizo la primera contribución escrita sobre el concepto de SNI en un artículo no publicado llamado *Technological Infrastructure and International Competitiveness*, que fue preparado para la OCDE. El artículo fue publicado finalmente en 2004 en *Industrial and Corporate Change*. En 1985, Lundvall escribió por primera vez acerca de un "sistema de innovación".

En consonancia con su anterior trabajo acerca de largas olas de desarrollo económico y tecnológico (Freeman, Clark y Soete, 1982), el centro de atención de Freeman es la interacción entre la tecnología, el crecimiento y el impacto económico y sus curvas de retroalimentación que refuerzan el sistema. Freeman hace énfasis en cuatro elementos del SNI (japonés).

El primer elemento es el papel de la política, en particular del Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI, por sus siglas en inglés). En segunda instancia, Freeman hace hincapié en el papel que tuvo la investigación y el desarrollo corporativos en el caso japonés. En tercer lugar, Freeman, influido por su anterior trabajo sobre largas olas, se centra en el papel del capital humano y de la organización del trabajo en las empresas y en las industrias. En cuarto lugar, Freeman hizo énfasis en la estructura del conglomerado o cluster de la industria japonesa, sosteniendo que las grandes firmas fueron capaces de interiorizar elementos externos que fueron asociados con innovaciones en las cadenas de proveedores gracias a la carencia de competencia. Interiorizar verticalmente es benéfico para proveer trabajadores con los incentivos correctos y para prevenir los retrasos y la holgazanería. Esta interiorización también proporciona una visión general de todo el proceso de producción, visión que hace más fácil la implementación de nuevos modos de trabajo y la producción innovadora de intermediarios.

Esto encaja con el enfoque de sistemas de la producción y de la innovación, en los que la eficiencia de los ciclos de retroalimentación es importante. La contribución de Freeman fue seguida un año después por un libro editado por Dosi et al. (1988) que incluyó tres capítulos sobre el concepto de SNI escritos por Freeman, Lundvall y Nelson.

Lundvall hizo énfasis, como lo hizo Freeman, en la manera como los SNI abarcaban "los elementos y las relaciones que interactúan en la producción y en la difusión de conocimiento nuevo y económicamente útil [...] y que están localizados o enraizados dentro de las fronteras de un Estado nacional" (Lundvall, 1992, p. 12).

Lundvall desplaza el énfasis de la dimensión de los sectores hacia el más amplio marco institucional nacional, dentro del cual las empresas y otras organizaciones operan y en el que aparece la importancia de la velocidad, la extensión y el éxito a través de los cuales las innovaciones se introducen y difunden en el conjunto de la economía. Lundvall, que es el más teórico de los estudiosos de los sistemas de innovación, hace la lista de un número de bloques de construcción teóricos, resumidos en tres grandes temas: las fuentes de innovación que luego lo desarrolla von Hippel (1988), la naturaleza misma de innovación, en particular la distinción entre innovaciones incrementales e innovaciones radicales; y, el factor de las instituciones que no hacen parte del mercado dentro del sistema, o sus externalidades.

El análisis de Nelson está centrado más en la parte empírica, sobre una colección de casos de estudio, muchos de los cuales consisten en descripciones históricas de los SNI en un solo país (Nelson, 1993). En este caso, la particular disposición de los actores, sus iniciativas y sus patrones de colaboración podrían explicar porqué un SNI es competitivo o no. Un importante elemento en esta visión de Nelson es el entrelazamiento de ciencia y tecnología. El énfasis en este tema está más centrado en las instituciones que sostienen prácticas formales de investigación y desarrollo (I&D).

### Consolidación conceptual

Considerando los muchos aportes hechos desde que fueron escritas las contribuciones de Freeman, Lundvall y Nelson, el acercamiento conceptual sobre los sistemas de innovación puede ser resumido en cinco puntos.

**Primero:** La noción de sistemas de innovación hace parte de muchos círculos políticos. En el ámbito nacional, esta noción ha sido usada, entre otros países, en Suecia, Finlandia y Holanda. En el ámbito supranacional, la noción ha sido utilizada en organizaciones como la Onudi (2003), la OCDE (1997 y 1999), la Comisión Europea, la Unctad y el Banco Mundial. Por tanto, se hace relevante revisar los principios más sobresalientes de la política de innovación basados en el concepto de sistemas, y explorar las relaciones que existan entre el concepto de los sistemas de innovación y otras formas de política (tales como la política regional e industrial) y se deberá plantear la

cuestión de porqué los políticos han encontrado tan atractiva la noción de sistemas de innovación.

**Segundo:** La principal implicación del concepto de sistemas de innovación nacional desde el punto de vista de la política es que aporta un fundamento más amplio para las políticas si se lo compara con la perspectiva tradicional de las políticas basadas en las fallas del mercado. Desde esta última perspectiva, cada medida política debe ser justificada por la identificación de alguna falla en el mercado y por un argumento que explique cómo tal política puede conducir al sistema más cerca de su estado óptimo. Una falla en el gobierno puede ser más seria que una falla en el mercado, así que no todas las fallas del mercado requieren intervenciones gubernamentales.

En una perspectiva de sistemas de innovación, los mercados no juegan el papel de generar un estado óptimo. Por el contrario, las instituciones no basadas en el mercado son un importante ingrediente en el resultado "macro" de innovación. La política de innovación está, como lo es en la innovación, en continua actualización. El conjunto de instrumentos para las políticas de sistemas de innovación incluye todas las herramientas que están tradicionalmente en el dominio de la política de ciencia y tecnología, pero también incluye la política educativa. Además, la política industrial y las políticas regionales son ingredientes importantes de las políticas de sistemas de innovación.

**Tercero:** El enfoque de los SNI tiene una fuerte tradición de política industrial, hecho que no sorprende, dado su origen histórico. La erosión de la popularidad de la tradicional política industrial en los años setenta tiene mucho que ver con la mala prensa que tales políticas estaban recibiendo en términos de sus muchos fracasos al tratar de reestructurar sectores productivos convencionales de manera exitosa, como lo fue el caso de la industria de bienes de capital. Esto hizo que los esquemas de ayuda que diseñaron las políticas parecieran incapaces de generar mejoras y ocasionó una fuerte resistencia por parte de los trabajadores que perdieron sus trabajos como consecuencia de las políticas estructurales de ajuste industrial puestas en marcha.

**Cuarto:** En el momento que surgió el concepto de SNI, tal como se presentó anteriormente, encajaba con la necesidad de un desplazamiento en las explicaciones basadas en los sectores para el funcionamiento del crecimiento económico de los países. Este desarrollo fue complementado por el interés de explicar la competitividad de las naciones del lado de los políticos, en particular en el ámbito de organizaciones internacionales como la Onudil, o el Banco Mundial y la OCDE, así como del *World Economic Forum*.

La introducción del SNI ofreció la oportunidad de ensanchar el foco de

política al mucho más amplio "sistema de conocimiento e innovación", en el que el resultado ahora dependería de la manera como todos los actores funcionaran y no sólo de la economía neoclásica, como era realizado por las políticas de los gobiernos de Estados Unidos y el Reino Unido.

El hecho de que los sistemas nacionales de innovación de los países muestren marcadas diferencias, asociadas a sus trayectorias individuales de especialización en la producción, también tuvo consecuencias políticas evidentes. La intervención política podría ser conveniente o incluso necesaria, pero ahora debía ser informada por las condiciones regionales y locales y basada en el estudio de los procesos de innovación, de las organizaciones y de las instituciones y sus interacciones durante períodos prolongados. El contexto sistémico regional/local se volvió crucial para identificar qué elementos del sistema podrían estar sujetos a la inercia, para que esas deficiencias particulares fueran atendidas.

**Quinto:** Una característica que ha cuestionado la noción de sistema nacional de innovación es el rápido crecimiento de la investigación internacional y de los flujos de conocimiento.

Desde la década de los noventa, es justo decir que en todo el mundo, la mayor parte del crecimiento económico se ha asociado con una aceleración en la difusión del cambio tecnológico y en el acceso al conocimiento, en contraposición a los esfuerzos locales de los países en investigación y acumulación de conocimientos. La mayoría de la evidencia de los últimos quince años señala la importancia de la dimensión internacional de la acumulación de conocimientos en el crecimiento.

Sin duda, como subrayan David y Foray (2002), las tecnologías digitales emergentes, en particular el acceso fácil y barato a la banda ancha en todo el mundo y la difusión de la Internet y de las comunicaciones móviles, han sido fundamentales para lograr una difusión de mejores prácticas tecnológicas.

## Factores clave en los sistemas regionales de innovación

Se podría proponer cuatro factores clave en un sistema regional de innovación, con el ideal de que cada uno de ellos reforzara a los demás, proporcionando un efecto positivo sobre la competitividad de un país, y sobre la senda del crecimiento sostenible, con la posibilidad de que su interacción permita identificar las fallas sistémicas en las interacciones entre los cuatro componentes.

En primer lugar, está la inversión de la región en capital social y humano



que mantiene juntos el conocimiento y los sistemas de innovación. Este capital será incorporado en un número de instituciones generadoras de conocimiento en los sectores público y privado, en universidades, en escuelas politécnicas y otras instituciones de formación. Este capital es el factor más reconocido por Nelson.

El segundo nodo central de un sistema regional de innovación es, por lo tanto, la capacidad de investigación de una región, y la forma en que está entrelazada con el sistema de educación superior de la propia región en particular y del país, en general. Desde una típica perspectiva de sistemas "nacionales" de innovación, dicha interacción parece importante. Desde una perspectiva regional es probable que los vínculos se hayan vuelto mucho más flexibles, con universidades e instituciones de investigación que son capaces de atraer talento.

El tercer factor clave en el que participa todo el conocimiento en el marco de un sistema regional de innovación es la proximidad geográfica. El agrupamiento regional de las actividades industriales basadas en cluster, es decir en la interacción estrecha entre proveedores y usuarios, con la participación de redes de aprendizaje de diversa índole entre las empresas y entre los agentes públicos y privados, representa, como lo destaca el enfoque de Lundvall, a los sistemas de innovación. Las redes de aprendizaje locales pueden permitir flujos de información mucho más intensos, el aprendizaje mutuo y economías de escala entre las empresas, las instituciones educativas privadas y públicas, los centros de enseñanza, etc.

El cuarto factor esencial para cualquier acercamiento a los sistemas de innovación hace regresar a la "capacidad de absorción" planteada por Abramovitz (1996) y cubre los factores de demanda que influyen en la adopción de las innovaciones y, por lo tanto, en la rentabilidad esperada por parte del innovador. Los consumidores y, más ampliamente, los ciudadanos pueden ser más o menos abiertos a los nuevos diseños, productos o ideas (hecho que permite la rápida difusión), o muy conservadores, resistentes al cambio o suspicaces ante la novedad. Los factores de la demanda entre los países y regiones (e incluso entre los suburbios) varían dramáticamente. Es probable que ellos también influyan en la capacidad de las empresas para aprender y asimilar las innovaciones.

Conclusiones alrededor de los aspectos sistémicos de la innovación

Se podría resumir la discusión sobre los aspectos sistémicos de la innovación, en cinco puntos principales.



El primero es que la noción de sistemas de innovación subraya el papel crucial de la historia en el desempeño económico contemporáneo y las raíces que tiene la historia en los resultados de la innovación. Los resultados de la innovación de los actores individuales (empresas y otras organizaciones) están influidos por un conjunto de instituciones y modelos de interacción que son específicos del contexto histórico en el que surgieron. La idea de que los sistemas de innovación no son de utilidad usando la noción tradicional de equilibrio, que implica la optimización y la maximización del bienestar, está conectada con este punto de vista. Las diferencias entre los sistemas de innovación existen y están en la raíz de las diferencias en el resultado global y macroeconómico. Para explicar estas diferencias, el enfoque de los sistemas de innovación sostiene que el análisis histórico (en un sentido amplio) juega un papel más importante que la teoría económica.

En segundo lugar, aunque existe un amplio consenso en la literatura de los sistemas de innovación sobre éste y otros temas generales, sigue habiendo importantes diferencias en las maneras en que diferentes estudiosos están utilizando el concepto de sistema de innovación. Se mencionan tres vertientes principales de análisis de sistemas de innovación, conectados a tres de las primeras contribuciones más influyentes hechas por Freeman, Lundvall y Nelson. Estas tres vertientes siguen dominando la literatura actual. Además, la distinción entre sistemas nacionales, regionales o basados en un sector añade también cierta diversidad a la literatura.

En tercer lugar, y en un nivel más concreto que la primera conclusión, la literatura de los sistemas de innovación ha conducido a cinco ideas principales:

- la importancia de un conjunto más amplio de insumos de innovación no sólo en I&D,
- la importancia de las instituciones y de las organizaciones,
- el papel del aprendizaje interactivo (que conduce a una perspectiva dinámica, en vez de a una asignación estática),
- el papel de la interacción entre los agentes, y
- el papel del capital social.

Cada uno de esos puntos abre vínculos con literaturas y enfoques que no son tan comunes en la economía corriente. En otras palabras, la literatura de los sistemas de innovación es más bien multidisciplinaria.

En cuarto lugar, la literatura sobre los sistemas nacionales de innovación

se dirige principalmente a analizar la política, razón por la cual se ha intentado, en muchos casos con éxito, influir en ella. Como se ha indicado, la noción de sistemas de innovación abre la posibilidad de volver a interpretar y renovar el compromiso con las alternativas políticas existentes, tales como la política industrial y la política comercial.

Lo que le ofrece a los responsables políticos es un marco, no caracterizado por un conjunto de instrumentos de política, sino por un conjunto más amplio de justificaciones y objetivos para la política. Los sistemas de innovación ofrecen a los políticos una herramienta para analizar e influir en los procesos de innovación, sin la fuerte restricción de la política de innovación a las fallas de mercado que caracteriza el enfoque general.

Esto ofrece ciertas oportunidades, pero también tiene ciertas amenazas. Las oportunidades están relacionadas con el más amplio conjunto de procesos que están incorporados en el enfoque de sistemas de innovación que permiten más canales para influir en los resultados de innovación. Las amenazas se relacionan con un posible error de juicio de parte de los políticos de cómo funcionan realmente los sistemas de innovación, e incluso con la posibilidad de que los caballos de batalla política se implementen bajo la égida de un amplio enfoque de los sistemas de innovación.

Finalmente, el acercamiento de los sistemas de innovación ha logrado obtener una fuerte posición en la literatura y en los círculos políticos, pero su futuro depende de qué tan bien sus partidarios sean capaces de desarrollar aún más este acercamiento.

## Hacia una hoja de ruta del sistema regional de innovación

Del análisis anterior se puede decir que la innovación hoy en día se considera dentro de un marco de acción que implica:

- **Internacionalización** de la I&D tecnológico.
- **Regionalización** de los sistemas de innovación.
- **Clusterización**, con mayor orientación de los SNI hacia la conformación de agrupamientos industriales (**cluster**).
- La consideración de que la innovación, también implica **difusión**, esto es generar mayores sinergias entre los actores de la **RED** de innovación, esto es del SNI/SRI.

Para poder explotar todo el potencial es necesario fortalecer el Sistema Regional de Innovación (SRI). Se deberían considerar las siguientes estrategias:

## Coordinación interinstitucional como base de funcionamiento de los sistemas regionales...

- Estrategias sub sectoriales específicas a nivel de conglomerado o cluster de cadena productiva, en las cuales se identifiquen nichos de mercado de alta tecnología en procesos, productos o servicios para promover la creación de nuevas empresas de base tecnológica.
- Creación de una cultura de la innovación y competitividad en el sistema productivo de las regiones, con énfasis en el impacto por la introducción de nuevas tecnologías (biotecnología, nuevos materiales, software de última generación, etc.).
- Fortalecimiento de la cultura emprendedora para empresas de base tecnológica y de conocimiento.

Los resultados de las estrategias propuestas deberán conducir a:

- Apoyo al desarrollo de las Pymes hacia alta tecnología, tanto en su uso como en su aplicación.
- Potenciamiento de la imagen tecnológica de las regiones, con productos, servicios y modelos de negocios innovadores.
- Desarrollo de cooperación inter-empresarial para la negociación de alianzas estratégicas en la región y entre regiones.
- Fortalecimiento institucional a través de las entidades de interfaz de los SNI, para proveer asistencia técnica, asociados en el SRI de innovación, siguiendo la hoja de ruta que se propone más adelante.
- Mejoramiento de los sistemas de información industrial y tecnológico, para poder prestar servicios de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica que favorezca la innovación.
- Lineamientos para la definición de políticas y estrategias de ciencia y tecnología para apoyar a las regiones a través del SRI, y como factor indispensable que favorezca un entorno adecuado de CT+i.


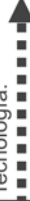







## Factores claves de éxito del SRI




El éxito del SRI radicará en promover una auténtica cultura de la innovación, estableciendo un marco favorable y adaptando la investigación más íntimamente ligada a la innovación a nivel regional. Sin embargo, para lograr que la estrategia de innovación genere resultados hace falta un enfoque global capaz de crear un entorno favorable a la innovación, por lo cual las políti-


cas y estrategias que se formulen deberán tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- **Factores tecnológicos**, que no deberán limitarse a sectores de alta tecnología sino que deberán incluir también industrias y servicios tradicionales.
- **Educación y formación** de mano de obra capacitada con las competencias requeridas para poder responder a los retos de la innovación sistémica.
- **Movilidad** de estudiantes y de investigadores, con alianzas estratégicas con centros de educación de clase mundial.
- **Entorno jurídico y reglamentario**, incluido los aspectos relacionadas con los derechos de propiedad intelectual y patentes, lo que es indispensable para la protección de las innovaciones, y
- **Aspectos administrativos**, de organización, financieros y sociales, dentro de las entidades de interface del SRI.

Se podría partir definiendo la ruta del sistema regional de innovación, que aparece en la siguiente tabla?

HOJA DE RUTA DE SISTEMAS REGIONALES DE INNOVACIÓN SRI			
Políticas y estrategias de I&D tecnológico e innovación 	NIVEL 1: Papel de las instancias locales y regionales NIVEL 2: Papel de los ONCYT NIVEL 3: Papel del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Educación, Ciencia y Tecnología: 	Hacia un Plan de Acción para la conformación de Tecno-regiones 	Prioridades del Plan de Acción dentro de las Tecno-regiones <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fomento de la innovación</li> <li>❖ Mejorar la creación de redes y mayor cooperación empresarial</li> <li>❖ Desarrollo de recursos humanos</li> </ul>
	Estrategias para la conformación de Tecno-regiones 	Principales elementos de la Estrategia 	Esquemas de cooperación en I&D tecnológico e innovación 
Implementación del Plan de Acción de las Tecno-regiones 	1. Facilidad de disponibilidad de recursos 	2. Mecanismo de puesta en marcha del Fondo Regional de Desarrollo Tecnológico 	3. Mecanismo para el establecimiento de alianzas temporales de empresas de base tecnológica 4. Mecanismo de garantía para empresas de base tecnológica

Proyectos de Innovación y Desarrollo Tecnológico	Objetivos generales	Componentes básicos del Modelo de Tecno-regiones	Modos de implementación en las Tecno-regiones	Acciones regionales de apoyo a las Tecno-regiones
	<p>Promocionar un entorno favorable a la innovación y la asimilación de las tecnologías por parte de las empresas</p> 	<p>1. Un entorno favorable a la innovación y a la asimilación de tecnologías</p>  <p>2. Alentar la creación de un espacio abierto para la difusión de tecnologías y conocimientos</p>  <p>3. Suministrar al espacio Tecno-regiones las tecnologías apropiadas</p>	<p>a) SRI, Observatorio Regional de la Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seguimiento de la innovación y la difusión</li> <li>• elaboración de un marco conceptual</li> <li>• intercambio de experiencias en materia de política de la innovación</li> </ul> <p>b) Un entorno financiero favorable a las inversiones en empresas de base tecnológica y empresas para su potenciamiento en nuevas tecnologías</p> <p>c) Promoción de las técnicas de gestión de la innovación</p> <p>d) Incremento de la sensibilización de la opinión pública respecto de la investigación y la tecnología</p> <p>a) La red virtual de centros de enlace</p> <p>b) Redes y servicios regionales y/o nacionales</p> <p>c) Proyectos de la transferencia tecnológica</p> <p>a) Servicio regional de información y difusión sobre Innovación Tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes tecnológicos regionales</li> <li>• Las estrategias e infraestructuras regionales de la innovación y la transferencia de tecnología</li> </ul>

<p>Acciones complementarias</p>		<p><b>Plano 1:</b> La recopilación y difusión de información mediante las bases de datos del servicio de información sobre investigación y desarrollo.  <b>Plano 2:</b> Medidas de difusión dirigidas a intermediarios locales o regionales  <b>Plano 3:</b> El acceso a fuentes nacionales e internacionales de información científica y técnica.</p>	<p><b>Proyecto de validación tecnológica</b>                  Asistencia a la protección y el aprovechamiento de los resultados de las Tecnologías y de demostración                  Acciones innovadoras para el desarrollo regional-                  Programa de Cooperación Regional en Innovación y                  Transferencia de Tecnología</p>	<p>PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES PARA NIVEL NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL, CON PARTICIPACIÓN DE CDTs, IEBT, CRP EN CONJUNTO CON EL SECTOR PÚBLICO Y/O PRIVADO DENTRO DEL REGIONAL/SISTEMA NACIONAL DE INNOVACIÓN</p>
---------------------------------	---	--	--	--

Fuente: L. Pineda. Elaboración propia.

El SRI se debe concentrar en la ejecución de estrategias regionales de I&D tecnológico e innovación asociadas a transferencia de tecnologías con los siguientes principales objetivos:

- crear un marco estratégico claro para integrar la innovación en la estructura productiva de la región;
- crear redes de cooperación con empresas y entre empresas y las entidades del sector público vinculadas a la CT+i;
- reforzar el abastecimiento de I&D tecnológicos e innovación en la región.



## Bibliografía

- Abramovitz, M. and P. A. David (1996). "Technological change and the rise of intangible investments: The US economy's growth-path in the twentieth century", En: D. Foray and B.-A. Lundvall, eds. *Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy*, Cheltenham: Edward Elgar, 35-60. *American Economic Review*, 46(2). 5-23.
- Dosi, G. K. Pavitt and L. Soete (1990). *The Economics of Technological Change and international trade*. New York: Harvester Wheatsheaf. *Economic History*, 46, 386-406.
- Edquist, C. (1997). *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. London: Pinter.
- Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, Pinter: London.
- Freeman, C. (2004). "Technological infrastructure and international competitiveness", *Industrial and Corporate Change*, 13(3), 541-569.
- Freeman, C. and L. Soete (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. London: Pinter.
- Freeman, C. J. Clark and L. Soete (1982). *Unemployment and Technical Innovation: a study of long waves and economic development*. London: Pinter.
- List, F. (1841). *Das Nationale System der Politischen Ökonomie*: Basel: Kyklos (translated and published under the title: 'The National System of Political Economy' by Longmans, Green and Co. London, 1841).
- Lundvall, B. A. eds. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
- Lundvall, B.-Å. (1985). *Product Innovation and User-Producer Interaction*. Aalborg: Aalborg University Press.
- Lundvall, B.-Å. (1988). "Innovation as an interactive process: From user-producer interaction to the National Innovation Systems", in: G. Dosi, C. Freeman, R.R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete, eds. *Technology and economic theory*. London: Pinter, 349-269.
- Lundvall, B.-Å. (ed.) (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
- Metcalfe, S. (1988). "The diffusion of innovations: an interpretative survey"

- in: G. Dosi, C. Freeman, R.R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete, eds. *Technology and economic theory*. London: Pinter, 560-589.
- Metcalf, S. (1995). "Technology Systems and Technology Policy in an Evolutionary Framework", *Cambridge Journal of Economics*, 19, 25-46.
- Metcalf, S. (2005) "Systems Failure and the Case of Innovation Policy", in: Llenera, P. M. Matt, and M. Avadikya, eds. *Innovation policy in a knowledge-based economy: theory and practice*. Berlin: Springer Verlag.
- Nelson, R (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Nelson, R. (ed.) (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Nelson, R. and N. Rosenberg (1993). "Technical Innovation and National Systems", in: Nelson, R. ed. *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press,
- OECD (1999). *Managing National Innovation Systems*. Paris: OECD.
- Porter, M (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *EUA: Harvard Business Review*, 77-90.
- Porter, M. (2001) Locations, Clusters and Company Strategy, in: Clark/ Feldman/Gertler (Publ.): *The Oxford Handbook of Economic Geography*, New York, 253-274.
- Scheel, C. (2007). *Collaborate to compete: How clustering can change the rules of globalization. Positioning businesses and industries of developing countries into world-class value systems*. Monterrey, México: EGADE ITESM.
- Scheel.C. (2002). Knowledge clusters of technological innovation systems. *Journal of Knowledge Management, Volume 6, Issue 4* , 356-367.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press (New York: Oxford University Press, 1961).
- Smith, A. (1776). *An enquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Dublin: Whitestone.
- Soete, L. and R. Turner (1984). "Technology Diffusion and the Rate of Technical Change", *Economic Journal*, 94(375), 612-623.

**Coordinación interinstitucional como base de funcionamiento de los sistemas regionales...**

Soete, L. Bart Verspagen and Bas ter Weel (2009). *Systems of Innovation*. UNU-MERIT Working Papers. ISSN 1871-9872. Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and technology.

UNIDO (2003). *Innovation and learning*. Vienna: UNIDO.

Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

# Hacia la pyme latinoamericana del futuro: dinamismo tecnológico e inclusión social

➔ Carlota Pérez

Las oportunidades de desarrollo son un blanco móvil definido por los procesos de difusión de sucesivas revoluciones tecnológicas y sus paradigmas. La madurez del paradigma de la producción en masa, a fines de los años sesenta, creó el contexto para la industrialización por sustitución de importaciones y eso condujo a un cierto tipo de pequeñas y medianas empresas (pyme). El paradigma de la informática, la Sociedad del Conocimiento y la globalización han venido creando, desde los años ochenta, el contexto para otro tipo de políticas de desarrollo y para otro tipo de pequeñas y medianas empresas. Mantener las estrategias del pasado es el camino del estancamiento; reconocer la naturaleza de las oportunidades cambiantes aumenta las probabilidades de éxito tanto para las empresas como para los países.

Los nuevos espacios de oportunidad para las pequeñas y medianas empresas

Hay siete grandes cambios que están redefiniendo el espectro de oportunidades para las pymes:

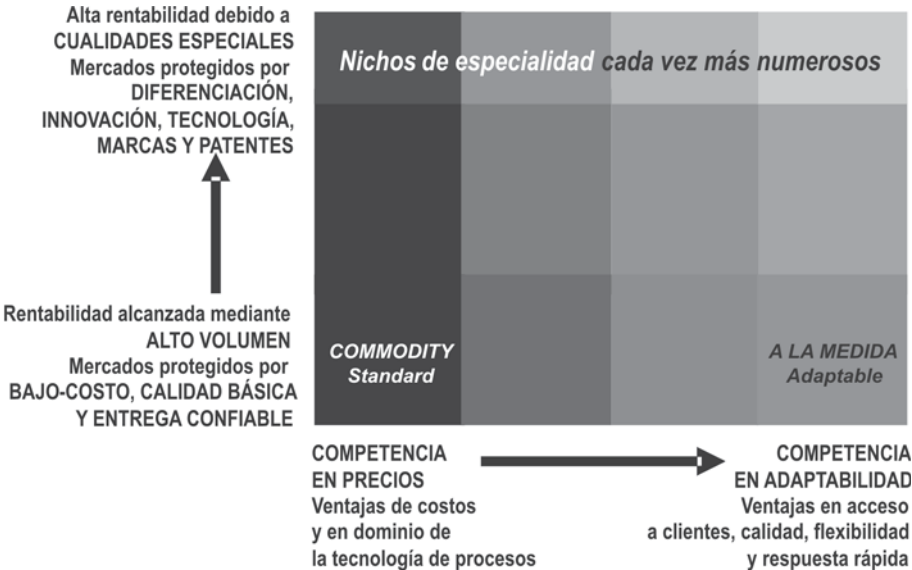
- La híper-segmentación de los mercados
- La "componentización" de las corporaciones globales
- La organización en red o *clusters*
- La "glocalización"
- La coexistencia de múltiples niveles tecnológicos
- Un cambio radical en las condiciones de acceso al mercado
- El problema ambiental como fuente de innovación

Todos ellos están profundamente ligados al paradigma de la informática y las telecomunicaciones. Examinemos la naturaleza de cada uno de estos cambios de contexto.

La hiper-segmentación de los mercados

Las condiciones creadas por las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han permitido –e incluso inducido– una amplia segmentación de mercados para responder a la diversidad de la demanda con toda la gama de posibilidades de innovación especializada. Esto significa que el mercado de cada producto se fragmenta en nichos de especialidad y que éstos se hacen cada vez más numerosos.

**Figura 1**  
**La hiper-segmentación de los mercados y sus condiciones**



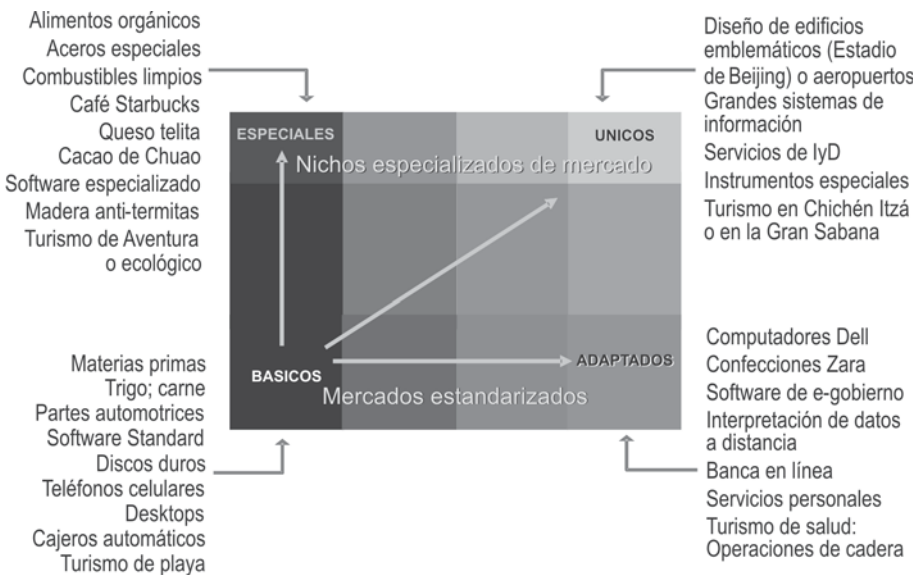
De allí que a cada emprendedor, a cada empresa, se le presenta una variada gama de oportunidades con diferentes condiciones de rentabilidad (ver Figura 1). En cada producto existen los segmentos estándar de tipo *commodity* cuya rentabilidad es alcanzada mediante alto volumen y donde la manera de mantener los mercados es ofreciendo de manera permanente bajos precios, calidades básicas y entrega confiable. Existen también innumerables nichos de mayor rentabilidad y menor volumen dependiendo de diferenciación, innovación, tecnología, marcas y patentes. Otros nichos de un volumen medio o pequeño se forman en segmentos donde lo principal es la adaptación al cliente y las ventajas se basan en las condiciones de acceso a clientes, la calidad, la flexibilidad y la rapidez de respuesta.

El mundo de posibilidades es muy amplio y se aplica igualmente a materias primas, manufacturas y servicios así como a cada una de las actividades en la cadena de valor, tal como se indica en los ejemplos de posicionamiento presentados en la Figura 2.

Las posibilidades de lograr un reposicionamiento mejor para las empresas ya en el mercado dependen de poder moverse a lo largo de los ejes vertical y horizontal, innovando en la dirección de la adaptabilidad o de las especialidades e incluso en ambas direcciones a la vez. Las nuevas empresas pueden ubicarse de una vez en las "esquinas" del mapa del producto o servicio, tratando de conectarse en red con los proveedores o con los usuarios. Mientras más lejos de la condición de *commodity* sea el posicionamiento, mayores oportunidades se presentan para la pequeña empresa.

**Figura 2**

**Ejemplos de posicionamiento en mercados segmentados**



Veamos cuáles son específicamente las consecuencias de la hipersegmentación de los mercados para las pequeñas empresas: las rutas que llevan a mayor valor por unidad de producto están abiertas para las pymes; la adaptabilidad privilegia la cercanía al usuario para unos productos o servicios, para otros, la internet permite acceder a usuarios lejanos. Esto significa que la alta tecnología dejó de ser coto cerrado de la gran empresa y que el espacio de oportunidades para la pyme es cada vez mayor.

Y no se trata sólo de empresas de alta tecnología. Cada tipo de oportunidad abre una vasta gama de segmentos desde los más tradicionales hasta las especializaciones de punta: cuando se trata de nichos se va de lo más sencillo, como puede ser la cerámica artesanal, hasta los complejos kits biotecnológicos de diagnóstico. En el trabajo a distancia hay una gama desde los simples "centros de llamadas" hasta la especializada interpretación de datos geológicos. En el área de outsourcing local puede pensarse en un servicio de comida dietética o en uno de seguridad de datos en informática. La "glocalización" abre la posibilidad de posadas ecológicas en un extremo sencillo y de servicio de detección de fallas en oleoductos, por ejemplo, entre las oportunidades de alta especialización. En cuanto a la protección ambiental se puede pensar en la exportación de frutas "orgánicas" o en el desarrollo de bacterias especiales para digerir derrames.

La gama en cada caso es amplísima y los límites los ponen la imaginación, el conocimiento, la información... y el espíritu emprendedor.

#### *La "componentización" de las corporaciones globales*

La corporación global moderna es una red "componentizada" que abre constantemente nuevos espacios para empresas pequeñas de diversos niveles de complejidad. Su estructura y comportamiento son profundamente distintos de los de la vieja corporación multinacional. Entender esto es de gran importancia estratégica para empresas y países.

La vieja corporación multinacional en países en desarrollo tenía como objetivos la ampliación de sus mercados o la reducción de sus costos. Su estructura era radial con filiales comerciales o de ensamblaje controladas por el centro. Las relaciones resultantes eran de tipo filial-casa matriz y los proveedores estaban en competencia permanente entre ellos, generalmente sin contrato fijo y con presión a la baja de precios.

En cuanto a personal y proveedores había una clara preferencia por los del país sede de la casa matriz. Y el uso de personal o proveedores locales se hacía generalmente bajo presión regulatoria del Estado o por ahorro significativo en costos. El desarrollo tecnológico casi nunca se hacía localmente (ni siquiera en la filial).

De la experiencia con ese comportamiento excluyente provienen muchas de nuestras ideas sobre el escaso rol de las pymes en el espacio ocupado por las empresas multinacionales.

La corporación global moderna es profundamente distinta. Sus objetivos

son la competitividad global y la adaptación a diversos mercados. Y esto lo logra mediante la optimización de costos y la innovación constante. Su estructura es la de una red descentralizada e integrada, manteniendo actividades nucleares y tercerizando las demás a especialistas.

El carácter de las relaciones con las filiales es de alta autonomía con metas acordadas. La red de proveedores presenta una gran variedad de contratos –muchos de ellos de largo plazo– con miras a la estabilidad de la red. Con frecuencia se recurre al uso de personal y proveedores locales. Y, con miras a optimizar la red de posibilidades locales, las corporaciones globales contribuyen con provisión de entrenamiento, apoyo a la elevación de capacidades, tratando a los proveedores como socios implícitos.

También tienden a propiciar el desarrollo tecnológico en todos los nodos de la red. Se espera que tanto las filiales como los proveedores locales innoven y logren el aprovechamiento pleno de la capacidad local en CyT.

La consecuencia del desarrollo de proveedores innovadores por parte de las corporaciones globales modernas es la elevación de la competitividad del tejido productivo para todos.

Por supuesto que hay una gran variedad en los comportamientos de las diversas empresas y algunas están mucho más avanzadas en la adopción del paradigma que otras. Pero las presiones de la competitividad global van a favor de las nuevas tendencias. Lo importante es estar dispuestos a observar el comportamiento real y no quedarse atrapados en los prejuicios heredados del pasado.

### *La organización en red y sus diversas formas*

El desarrollo de las relaciones entre empresas bajo el paradigma actual ha dado lugar a tres grandes tipos de redes. Estas se van constituyendo mediante acuerdos entre proveedores y clientes a lo largo de la cadena de valor, desde los insumos iniciales hasta la distribución final.

Otros tipos de redes son las que se forman alrededor de una gran empresa local o global. La gran corporación global moderna analiza todos sus procesos y los desagrega por actividades, distinguiendo las que constituyen la base de su poder en el mercado de las que pueden ser subcontratadas a otros. Las diversas formas de *outsourcing* permiten que la empresa concentre su esfuerzo innovador en sus áreas nucleares y en su estrategia general de producción y mercados. Al mismo tiempo puede exigirles a sus proveedores un comportamiento innovativo. Con ello logra maximizar la competitividad



y dinamismo del conjunto. Las formas de subcontratación son muy variadas y llegan a incluir diversas formas de inversión conjunta además de contratos de largo plazo o colaboración, local o a distancia.

Por último están las redes entre competidores, los llamados "*clusters*" de empresas pequeñas o medianas, usualmente combinando cooperación y competencia. Estas formas modernas de asociación combinan las ventajas del gran tamaño con la agilidad de las empresas pequeñas

A menudo, se forman también redes de redes mediante la asociación de redes de un tipo con las de otro. En esencia, lo más importante es entender que hoy en día las redes en cualquiera de sus formas, multiplican el poder de cada uno de sus componentes.

Vale la pena examinar de modo específico las ventajas de las organizaciones en red para las pequeñas empresas:

Las redes usuario-productor y las que se forman alrededor de las grandes empresas pueden brindar garantía de mercados por un lado y de suministros por el otro, la reducción de costos de transacción, la posibilidad de intercambio de tecnología y cooperación en mejoras y la garantía de que el máximo esfuerzo innovador en cada eslabón y cada nodo, redundará en beneficio de todos los integrantes aunque, obviamente, puede haber desigualdades en la distribución del poder en las cadenas, con la consiguiente desigualdad en los beneficios.

Las redes entre competidores permiten lograr economías de escala en costos (insumos, servicios, entrenamiento, mercadeo para exportar, proyectos de I+D, etc.) y también la posibilidad de obtener financiamiento con el apoyo de garantías colectivas

En estas condiciones, el espacio de oportunidades para la pyme dispuesta a establecer nexos de cooperación es cada vez mayor.

De nuevo, lo esencial es constatar que las condiciones del pasado no deben impedir comprender el nuevo contexto y que hay que buscar el mejor modo de aprovecharlo. El hecho es que bajo este nuevo paradigma las experiencias mundiales son muy variadas tanto en sus formas como en sus resultados.

*La "glocalización" como fuente de oportunidades para las empresas pequeñas*

En primer lugar, se observa que dada la creciente magnitud de los productos y servicios importados o adquiridos por internet, aumenta la importancia de

la "localización" de lo global. Muchos productos requieren adecuación a las características y peculiaridades nacionales o locales. Ese espacio es ideal para las actividades de pymes dando el servicio de adaptación al cliente. Lo mismo ocurre con la cobertura del "último kilómetro" del e-comercio global, tanto en términos de distribución como de instalación y posterior servicio.

Otro tanto ocurre con los productos locales que pueden ser atractivos para los mercados globales. Rescatar los sabores de nuestras frutas originales, por ejemplo, puede crear un mercado para frutas *gourmet* de alta rentabilidad.

Lo mismo pasa con la globalización de lo local, es decir, la identificación de especialidades locales que pueden ser atractivas para los mercados globales y su conversión en líneas de exportación. Esto puede incluir, al igual que el caso de las frutas *gourmet* mencionado anteriormente, el rescate de los remedios tradicionales, investigando su eficacia y formalizando su preparación y así sucesivamente. Esto va a implicar la fusión de las especialidades y métodos locales con alta tecnología y modelos modernos de negocio. Habrá que lograr, por ejemplo, tecnologías de conservación de alimentos capaces de proteger las frutas naturales por suficiente tiempo (ya sea enteras o en pulpa o en jugo).

Por último está también el espacio de oportunidad dado por la necesidad de hacer la selección e integración adecuadas de productos y servicios de diversas fuentes, globales y locales. Esto es particularmente importante en el área de los equipos y software TIC y en general en el montaje de plantas y equipos, desde los más grandes hasta los más pequeños. En este caso, se trata de poseer los conocimientos ingenieriles en informaciones sobre las opciones en el mercado en cuestión.

Esencialmente, hay que estar alerta y usar la imaginación para sacar máximo provecho de lo "glocal".

### *La coexistencia de múltiples niveles tecnológicos como oportunidad para las pymes*

La segmentación del mercado en nichos permite múltiples versiones y características para el mismo producto o servicio. Los sistemas de comercialización brindan diversos modelos al respecto: El "hiper-mercado" tipo Walmart o Tesco (cubriendo todo el espectro); la boutique especializada por producto (todo pañuelos o todo quesos); la tienda o red especializada por segmento (tienda de salud, *delicatessen* de productos orgánicos, etc.); las cadenas o franquicias tipo Starbucks, etc.

Es decir, hay que identificar no sólo el producto o servicio local potencial sino también el modo de comercializarlo.

### *Un cambio radical en las condiciones de acceso al mercado*

Las condiciones del paradigma de producción en masa eran sumamente restrictivas para los pequeños y medianos productores, especialmente en países periféricos.

Había una tecnología "superior" para cada producto, una escala «óptima» de planta de producción y un volumen mínimo para transporte y comercialización. Adicionalmente, los consumidores tenían una preferencia clara por lo fabricado, lo sintético y el aspecto "perfecto". Todo ello obstaculizaba el comercio global para las pymes y las limitaba a cubrir la demanda local, igualmente marcada por los valores de los países centrales.

El actual paradigma de producción flexible, en cambio, favorece la variedad de tecnologías y la multiplicidad de productos. En consonancia con ello, despliega gran diversidad de escalas adecuadas. Lo que es quizás más importante en términos prácticos, se ha venido desarrollado cada vez más la posibilidad de transporte y comercialización en pequeñas cantidades, al mismo tiempo que la demanda manifiesta un creciente reconocimiento del valor de lo natural, lo artesanal, lo tradicional y lo orgánico.

Es una verdadera explosión de posibilidades inéditas para pequeñas y medianas empresas, dondequiera que éstas se encuentren.

### *El problema ambiental como fuente de innovación*

Los grandes retos mundiales en la actualidad están relacionados con el ambiente. Ellos son el calentamiento global, la contaminación, los recursos limitados y no-renovables, la escasez de agua, los costos crecientes de explotación de fuentes adicionales de recursos naturales, el aumento acelerado de la demanda de alimentos, etc. Ello señala como las grandes áreas de innovación la energía alternativa, el transporte, los materiales renovables y especiales, los empaques, los alimentos sanos, la captura de contaminantes, el reciclaje, la durabilidad y el *upgrading*, la provisión de servicios más que productos para cubrir ciertas necesidades, la miniaturización (incluyendo la nanotecnología) y así sucesivamente. Se trata de un amplísimo abanico de fuentes de oportunidad para la creación de pequeñas empresas para los mercados locales y globales.

El éxito, en algunos casos, puede llegar a convertir pequeñas empresas innovadoras en grandes empresas globales.

## Una visión para América Latina en esta fase de la globalización\*

Para abordar este tema es útil examinar cómo dieron los asiáticos el salto al desarrollo en términos del qué y el cuándo de su éxito. Lo que produjeron con una creciente especialización fueron productos fabricados (ensamblados) en cantidades masivas para el mundo. Para ello constituyeron alianzas de diverso tipo con empresas extranjeras para la **fabricación** en las áreas de textil-vestido, eléctrica, electro-mecánica y electrónica. Y esto lo empezaron a hacer intensamente durante la etapa de madurez de la producción en masa e instalación del paradigma actual, es decir, especialmente desde los años ochenta.

Dado que los países asiáticos son los de más rápido crecimiento en estos años, tiene sentido para América Latina identificar un espacio complementario con Asia para orientar la inversión, la innovación y sus líneas de exportación.

¿Cuáles son las condiciones en Asia? Las principales características de los países emergentes asiáticos son: abundancia de mano de obra extremadamente barata; alta especialización en productos ensamblados; crecimiento por incorporación de nuevos consumidores y nuevos territorios y alta y creciente demanda de importación de materiales y alimentos, por su insuficiencia en recursos naturales.

Frente a eso ¿cuál es la especificidad y cuáles son las ventajas de Latinoamérica? La abundancia y variedad de recursos naturales; una mucha menor densidad poblacional y una larga tradición de capacidades en recursos naturales y su procesamiento.

En conexión con eso, hay ciertas ventajas dadas por el contexto global tales como la perspectiva de aumento en el nivel promedio de precios de energía, materiales y alimentos, con y sin procesamiento (aunque sin eliminar la volatilidad) y una creciente apertura a la colaboración estratégica por parte de las empresas productoras y usuarias de recursos naturales. Esto último se acompaña de un mayor poder negociador, dada la probable intensidad de la competencia por dichos recursos entre las empresas chinas o indias y las occidentales tradicionales.

La pregunta es si sería posible dar el salto al desarrollo usando los recursos naturales como plataforma.

---

\* Esta sección está basada en Pérez, Carlota (2010) "Dinamismo tecnológico e inclusión social en América Latina: una estrategia de desarrollo productivo basada en los recursos naturales", Abril, *Revista CEPAL*, N° 100, pp. 123-145

La respuesta en mi opinión es positiva, basándonos en una especialización en el **procesamiento** de recursos naturales con alta tecnología y desarrollando todo el abanico de nichos aguas arriba, aguas abajo y laterales para segmentar los mercados con un uso racional de los recursos. El cuándo sería, como en el caso anterior de los asiáticos, durante el despliegue y eventual madurez del paradigma actual y la instalación del próximo. La ruta serían múltiples alianzas y especializaciones en industrias de procesos: energía, materiales e insumos (básicos y especiales, naturales y sintéticos, macro y nano) y productos biológicos (tradicionales y de avanzada, ecológicos y biotecnológicos) según la dotación de cada país y región.

Pero no estamos hablando de materia prima en bruto solamente, sino de redes completas de procesamiento y actividades conexas y de un complejo perfil productivo que toma los recursos naturales como base y los potencia con ciencia y tecnología, con innovación en organización y en modelos de negocio.

El paradigma tecno-económico de las TIC está ya instalado y listo para desplegarse a lo largo y ancho del espectro productivo. Eso abarca toda la red de actividades basadas en recursos naturales.

Esa es, a mi juicio, la oportunidad más prometedora que tenemos por delante.

### *Las industrias de procesos y sus redes de innovación y operación*

Para que no haya malentendidos en cuanto a la amplitud y complejidad del espacio de producción e innovación que se propone, vale la pena hacer un somero listado de las industrias que estarían involucradas:

Minería, metalurgia, química y petroquímica, materiales a pedido, ganadería, agricultura, hidroponía, agroindustria, biotecnología, pesca, acuicultura, madera, papel, cerámica, vidrio, envases y empaques, energía, refinación, electricidad, nanotecnología y así sucesivamente. A ellas se agregan todos los servicios, insumos y especialidades conexas que harían de cada una de esas industrias una red compleja y suficientemente completa para facilitar la inversión y la innovación. Dicha red incluiría: múltiples servicios de ingeniería, desde diseño y construcción hasta adaptación y mantenimiento; servicios de *software* y sistemas; diseño, manufactura y/o adaptación, instalación, compatibilización, etc de bienes de capital; servicios de laboratorio incluyendo control de calidad, evaluación, medición, certificaciones, etc.; investigación y desarrollo para desarrollar o mejorar procesos y productos y

para introducir nuevos productos-nicho; servicios en el área de conservación y empaque (I+D, ingeniería, diseño, producción, servicios, etc.); transporte, mercadeo y distribución (estándar, adaptados y especializados); servicio técnico al usuario; inteligencia de mercados; abogados de patentes y negociación de contratos; formación de personal especializado, etc, etc.

En esencia se trata de una vasta gama de actividades a ser desarrolladas mediante la constante elevación tecnológica del capital humano y las empresas, la mejora de los productos y la densificación de las redes de apoyo.

### *La dinamización del perfil de las exportaciones basadas en recursos naturales*

Una estrategia de esa naturaleza en las condiciones actuales va a requerir la participación de empresas pequeñas intensivas en conocimiento (que llamaremos *epics*).

Si la meta es dinamizar y diversificar el perfil de los mercados actuales de exportación (minerales o biológicos) con un creciente número y volumen de nuevos mercados especializados (adicionales) habrá que formar *clusters* de empresas o instituciones locales de servicios, investigación y producción de alta tecnología y establecer alianzas para ese propósito con las empresas nacionales y extranjeras productoras y procesadoras de recursos naturales. En el proceso, los *clusters* locales requerirán seguramente armar redes con empresas o instituciones extranjeras de servicios, investigación y producción de alta tecnología.

A la larga, las exportaciones basadas en recursos naturales tendrían una proporción menor del segmento *commodity*, creando un colchón de protección contra la volatilidad de esos mercados. También algunas de las pequeñas empresas especializadas lograrían alcanzar nichos de exportación.

### *La cuestión del empleo*

Queda, sin embargo, un importante problema a resolver en relación con una estrategia basada en la "tecnologización" de la dotación de recursos naturales: las tecnologías de procesos usan altos niveles de capital humano pero en cantidades significativamente menores que las industrias de fabricación, en relación con la producción.

Una estrategia adecuada de desarrollo para América Latina tiene necesariamente que perseguir dos metas distintas y complementarias: por una parte, el crecimiento económico y el posicionamiento global y, por la otra, el pleno empleo y el bienestar para todos. En las circunstancias de la

actual propuesta, dichas metas requerirán dos modos distintos e integrados de abordarlas.

Eso nos lleva a lo que hemos denominado "Un modelo de desarrollo dual integrado".

Dicho modelo tendría dos tipos de sectores en la economía: por un lado estarían los sectores estratégicos "remolque" del crecimiento, con tecnología competitiva en los mercados globales, cuyo objetivo sería la generación de divisas y riqueza. Por el otro se promovería el desarrollo diferenciado de cada rincón del territorio con base en la vocación productiva local, identificada o promovida (destinada a mercados globales o locales). De este modo se irían estableciendo economías locales especializadas e interconectadas cuyo objetivo declarado sería el elevar la calidad de vida de todos los habitantes.

Apoyando ambos lados del modelo dual con políticas diferenciadas, estaría un Estado activo, facilitador, regulador y promotor de iniciativas, brindando un marco institucional adecuado, financiando capacitación, información, infraestructura y diversas formas de servicios de apoyo, según los requisitos de las diversas unidades y redes productivas.

### Pyme y epic: dos realidades, dos políticas

Hemos venido utilizando el tradicional término pyme para referirnos a lo que, de hecho, son dos tipos de empresas muy distintas agrupadas sólo por su tamaño relativo. Sin embargo, las empresas pequeñas intensivas en conocimiento (epic) constituyen una realidad muy diferente en sus características y en sus necesidades de apoyo.

Obviamente, las políticas capaces de generar, fortalecer y apoyar una importante red de epic en cada país son muy distintas de las aplicables al desarrollo y modernización de las pyme. Estos dos tipos de empresas pequeñas requerirán dos políticas distintas.

### *Distinguir dos tipos de empresas pequeñas*

En ese marco, es importante que se comprenda a fondo la diferencia entre las pyme y las epic. Las pyme son empresas con diversos niveles tecnológicos, cuyo éxito depende del modelo de negocios, del manejo empresarial, del emprendedor, de la mejora continua y de la calidad de sus relaciones con proveedores, clientes y competidores.

El éxito de las epic, en cambio, depende de la innovación constante, de la

permanente elevación de sus capacidades y de la calidad de sus redes de interacción, cooperación e información, nacionales y globales.

Son dos formas distintas de ser modernas, competitivas, rentables ¡y... durables! Y las políticas para apoyarlas necesitan comprender sus necesidades a fondo.

En todos los países latinoamericanos, especialmente en los más grandes, existen actualmente suficientes epic como para trabajar con ellas a fin de determinar las formas más efectivas de apoyo, incluyendo aquellas que facilitarían buenas y fructíferas relaciones de colaboración con las empresas productoras de recursos naturales, extranjeras y nacionales.

Tanto las pyme como las epic jugarán un rol cada vez más importante en el tejido productivo del futuro. Algunas pyme seguirán siendo parte de la cobertura eficiente y creativa del mercado local, generando riqueza en cada rincón del territorio y elevando la calidad de vida de productores y usuarios, otras se incorporarán a la competencia global.

Las epic, de alta especialización, son un elemento esencial de la competitividad global de las empresas que motorizan el crecimiento. Brindando servicios de capital, éstas aumentan la densidad del tejido productivo, brindando diversidad de servicios a las empresas para facilitar su manejo y elevar su calidad

De cuán apropiadas sean las políticas de apoyo a su surgimiento, conectividad y desarrollo dependerá el éxito de todos.

En resumen, podemos decir que, en las condiciones del nuevo paradigma, se agiganta la importancia de las empresas pequeñas: para la competitividad de las grandes corporaciones ubicadas en el país, para el crecimiento, para la generación de empleo, para atraer inversión extranjera, para retener en el país capacidades en alta tecnología (y también para atraer de vuelta a parte de la diáspora científica, tecnológica y empresarial), para aprovechar el espíritu emprendedor local, para aumentar las exportaciones, para sacar provecho de las especialidades locales y para la calidad de vida de toda la población.

Comprender el nuevo contexto y saber aprovecharlo es crucial para las empresas, para quienes tienen como misión el apoyarlas desde los diversos niveles de gobierno, para cada uno de los países y para el continente entero.





# Desindustrialización y reindustrialización: el nexo entre comercio e innovación

➔ Keith Nurse

## Introducción

Este trabajo sostiene que la región de América Latina y el Caribe ha experimentado un proceso de desindustrialización en la última fase coyuntural y sugiere que, si la región pretende mejorar sus resultados socio-económicos e industriales, debe entonces comprometerse en políticas de innovación más proactivas para reindustrializar sus economías. Así, el artículo analiza los resultados comerciales de las economías latinoamericanas y caribeñas durante las últimas dos o tres décadas y examina el contexto del cambio tecno-económico y el rol de las políticas de innovación al enfrentar los desafíos de la reestructuración de la economía mundial. La observación esencial es que la economía mundial ha sufrido un cambio en el paradigma tecno-económico, el crecimiento de los nuevos sectores principales y la transformación de la división internacional del trabajo (Pérez, 2002). Estos cambios en la economía mundial han dado como resultado el ensanchamiento de la brecha entre las «ahora» economías desarrolladas y las que están en desarrollo, con unas cuantas excepciones, particularmente del este de Asia.

El trabajo está estructurado en tres partes. La primera ofrece una perspectiva de la historia de la innovación y el cambio estructural en la economía mundial. La segunda evalúa el desempeño comercial e industrial de la región de América Latina y el Caribe, con referencia específica al Caribe, y concluye que la región ha sufrido un proceso de desindustrialización. La tercera parte propone una reindustrialización mediante la puesta en marcha de políticas de innovación. Ya que atañe a la innovación en pequeños Estados, el artículo enfatiza estos puntos para abordar los intereses del Caribe. La conclusión incluye varias recomendaciones básicas sobre la reindustrialización.

## Innovación en perspectiva

El cambio tecnológico y económico no es una larga e ininterrumpida seguidilla de avances. Es un patrón cíclico de alzas seguidas de períodos de bajas, en el que las innovaciones y tecnologías recientes atraviesan un ciclo

rítmico de introducción, crecimiento, maduración y, finalmente, declive. Los cambios de paradigma tecno-económico son un rasgo de la reestructuración económica mundial y, de esta manera, la aparición de fases de muchas innovaciones es un buen índice del clima económico en general (Mensch, 1979; Kleinkecht, 1984; Delbeke, 1984).

Las fases que incluyen muchas innovaciones han sido descritas como "revoluciones tecnológicas" o "paradigmas tecno-económicos" (Freeman y Pérez, 1988). Todo paradigma tecno-económico da lugar no sólo a nuevos sectores principales (por ejemplo, innovaciones en productos y en procesos) sino que también genera innovaciones organizativas y gerenciales que, a la postre, tienen un efecto de largo alcance en la forma en que se conducen los negocios en la economía del mundo entero. Es por ello que Pérez (2002) afirma que el desarrollo es un objetivo móvil.

La aparición de nuevos paradigmas tecno-económicos implica transformaciones en la estructura socio-institucional tanto nacional como internacionalmente y, como dicen Freeman y Pérez (1988: 64), "los recién llegados son a veces más capaces de hacer los cambios sociales e institucionales necesarios que las artríticas estructuras sociales de los líderes consolidados". Por tanto, los cambios en el paradigma tecno-económico tienden a provocar un reajuste en los roles geo-económicos: las antiguas hegemonías (Países Bajos, Gran Bretaña y, actualmente, Estados Unidos, por ejemplo) pueden convertirse en víctimas de sus éxitos pasados, y países semicentrales y semiperiféricos arman políticas industriales estratégicas para favorecer sus industrias internas a lo largo de las líneas neomercantilistas (Nurse, 2009a).

Una respuesta proactiva a los períodos de crisis o reveses se iguala con la estrategia de "aprovechar la oportunidad" (Wallerstein, 1979): una respuesta frontal del Estado y el sector privado a la contracción en un mercado mundial que se aprovecha del debilitamiento de la posición política de los países centrales y de la débil posición económica de los opositores nacionales con respecto a esas políticas. Esta estrategia, sin embargo, tiende a ser empleada sólo por países que gozan de una relativa fortaleza política y tienen alguna base industrial sobre la cual expandirse cuando se presenta la oportunidad. Esta estrategia explica el desarrollo y ascenso industrial de países como Estados Unidos, Alemania y Japón en la segunda mitad del siglo XIX, cuando eran economías semiperiféricas; el de Brasil, México, Argentina y Turquía en los años 30 del siglo XX, y el de Corea del Sur, Taiwán, China y la India a partir de los años 60 y 70 (Nurse, 2009b).

Esta estrategia es muy diferente del modelo de «industrialización por

innovación» (Lewis, 1950) o "promoción por invitación" (Wallerstein, 1979) adoptado por la mayoría de los países de América Latina y el Caribe. Estas economías eran más dependientes de las inversiones extranjeras directas y siguieron un enfoque más pasivo para su desarrollo tecnológico. Como consecuencia, la industrialización por invitación ha tenido un éxito limitado porque "las inversiones extranjeras directas no pueden impulsar el crecimiento industrial sin capacidades locales" (Lall, 2005: 224).

Los países que han sido capaces de avanzar del rango de periférico al de semiperiférico o del de semiperiférico al de central son los que han "aprovechado la oportunidad" y han podido reunir los recursos humanos y tecnológicos requeridos para captar las cuotas de mercado mundial en las industrias emergentes. Lo que sabemos es que tiende a haber una ventana de oportunidad en la que esto es más fácil de llevar a cabo. Ocurre cuando hay una baja en el crecimiento de la economía mundial, como es el caso en la actualidad.

#### Desindustrialización y descenso en los resultados comerciales

Durante el período de ajuste estructural y reestructuración económica neoliberal, la mayoría de los países de América Latina y el Caribe ha experimentado un proceso de desindustrialización en los últimos diez o veinte años y ha sufrido un descenso en su cuota de valor agregado mundial. Por ejemplo, México, que es el segundo socio comercial de Estados Unidos en orden de importancia, ha perdido una importante cuota de mercado frente a China. Se estima que México perdió 250.000 empleos y cerca de 300 plantas ensambladoras entre 2001 y 2003 (Loser, 2006: 7-8). La explicación no es simplemente que los salarios en China son más bajos. También sucede que el nivel de valor agregado local en la actividad manufacturera mexicana es muy bajo y, por tanto, vulnerable ante la competencia mundial. Esta situación se repite en gran parte de América Latina y el Caribe, dado que el enfoque de desarrollo predominante ha seguido el marco neoliberal (Palma, 2003). Los elementos esenciales del modelo comercial neoliberal y sus consecuencias se resumen de la siguiente manera:

- i. Las políticas de estabilización basadas en tasas de cambio que se apoyan en los flujos de capital han provocado que las monedas se aprecien y se desestabilicen y que las tasas de interés crezcan, con consecuencias negativas para la formación de capital; las condiciones monetarias fueron demasiado estrechas e inestables en América Latina durante toda la década de los 90;
- ii. la rápida liberalización comercial y financiera ha causado un acelerado

deterioro en las balanzas externas, y a medida que se han disparado las importaciones y se han incrementado los pagos de servicio, el creciente endeudamiento ha aumentado la vulnerabilidad ante impactos externos;

- iii. los flujos de inversiones extranjeras directas, incluso cuando han traído la tecnología y las destrezas necesarias, también han contribuido a la inestabilidad financiera, y
- iv. las altas tasas de interés han perjudicado los equilibrios fiscales, incluso cuando los gobiernos han reducido los gastos, con lo cual azusan el espectro de la debacle deflacionaria (Unctad, 2003).

Este ambiente de políticas estimuló la inversión en actividades de bajo valor agregado del tipo planta ensambladora, que requieren pocas habilidades, así como una profundización de la producción de mercancías y la extracción de recursos. Esto se refleja en el patrón comercial que tienen América Latina y el Caribe con China. El comercio latinoamericano y caribeño se concentra mayormente en exportaciones de mercancías y recursos (89 por ciento en 1999 y 78 por ciento en 2003), comparado con las exportaciones de la Asean a China, que son predominantemente bienes de alta y media tecnología (53 por ciento en 1999 y 66 por ciento en 2003). En efecto, la región de América Latina y el Caribe se ha convertido en uno de los principales suplidores de recursos para el empuje industrial de China, con lo cual los países latinoamericanos y caribeños han profundizado su dependencia de las exportaciones de mercancías y materias primas. El mejor ejemplo de esto es que países como Argentina y Brasil, los mayores productores de soya del mundo, han aumentado sus exportaciones a China, el mayor consumidor y exportador de productos de soya. El resultado de este contexto comercial ha sido descrito como un proceso de desindustrialización prematura signado por la pérdida de empleos y el lento crecimiento (Unctad, 2003).

Lo que destaca en estas observaciones es el viejo problema asociado con el desarrollo de América Latina y el Caribe. Efectivamente, el reto esencial que afronta la región es el legado histórico de persistente pobreza representado en un modo de acumulación que perpetúa la inequidad y la injusticia social. El cambio de suerte en el sector manufacturero es síntoma de un malestar mayor, lo cual se ve reflejado en un aumento del desempleo de 6 por ciento en 1993 a 9 por ciento en 2002. La desigualdad se ha ampliado en la mayoría de los países. América Latina y el Caribe también se ha quedado muy atrás con respecto a los países de la OCDE en términos de ingreso per cápita: de 18 por ciento en 1980 a 12,8 por ciento en el 2001 (Undesa, 2005). Igualmente es la región con la mayor disparidad entre países. Sin embargo, el problema

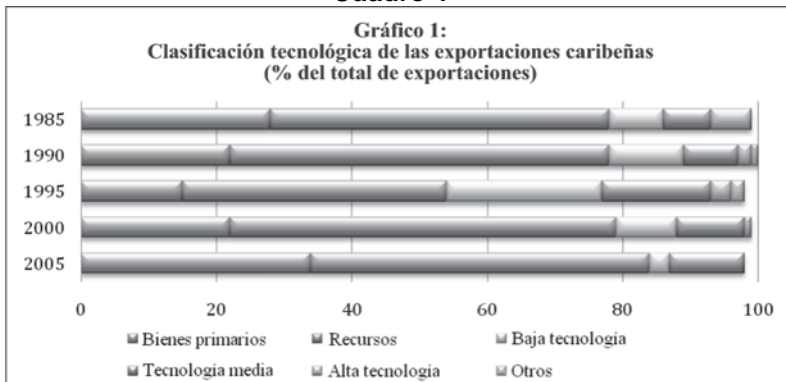
no termina ahí: la región tiene un rezago en el campo de la investigación y el desarrollo.

### El caso del Caribe

La experiencia caribeña durante el período que va desde 1985 hasta 2005 tiene una trayectoria similar a la de América Latina, como lo ejemplifica la desindustrialización de la región. Tal como se ilustra en el Cuadro 1, las exportaciones primarias y de recursos llegaron a cerca de 80 por ciento del total de las exportaciones de bienes en 1985 y en 1990. Para 1995, estas exportaciones descendieron a 55 por ciento con la expansión de las exportaciones de baja, media y alta tecnología a aproximadamente 40 por ciento del total de las exportaciones de bienes. Después de 1995, las exportaciones de más alta tecnología cayeron rápidamente y las exportaciones primarias y de recursos se expandieron a 85 por ciento del total de las exportaciones de bienes, que es un nivel más alto que el obtenido en 1985. En efecto, la región ha experimentado un contundente revés en las exportaciones de bienes manufacturados (Nurse, Francis y Niles, 2008).

Esta situación es atribuida al declive en el valor de las exportaciones de manufactura, así como al aumento del valor de las exportaciones primarias, principalmente hidrocarburos de Trinidad y Tobago. De hecho, Trinidad y Tobago, a partir de las cuentas de este sector, incrementó sus ganancias por importación en más de 100 por ciento del aumento en exportaciones primarias de la región en el período. Esto va en contra del contexto de una caída significativa en las exportaciones primarias tradicionales como azúcar, banano y arroz, que han visto una erosión de la preferencia comercial en el mercado de la Unión Europea a causa de la liberalización de la OMC (Caricom, 2006: 77-87).

**Cuadro 1**



**Desindustrialización y reindustrialización: el nexo entre comercio e innovación.**

La reducción de la concentración de bienes primarios en las exportaciones totales es un importante indicador de la diversificación. El incremento en las industrias que utilizan mayores niveles de tecnología y producen bienes de exportación que tienen un mayor contenido tecnológico sugiere una mejor competitividad. En términos de exportaciones de alto valor agregado (es decir, alta tecnología), la mayoría de los países exporta menos de 10 por ciento, lo cual significa que la región aún no ha desarrollado o no ha atraído tales capacidades e industrias (World Bank, 2004).

En el Cuadro 2 se compara la exportación de productos no perecederos y difusores<sup>1</sup> con las exportaciones de países de Caricom y de América Central desde 1970 hasta 2003. El cuadro muestra que países como Jamaica, Trinidad y Tobago y Barbados han mantenido una pronunciada dependencia de las tradicionales exportaciones de bajo valor agregado y baja tecnología y, por tanto, han logrado una diversificación limitada durante las últimas tres décadas. También es evidente que estas economías obtienen unos resultados inferiores a otros países como Costa Rica y México. En conclusión, el comercio de mercancías ha visto un acelerado descenso fuera de las industrias de extracción, lo cual se aplica mayormente a la economía de Trinidad y Tobago.

**Cuadro 2**



<sup>1</sup> Estos tipos de bienes fueron seleccionados por su naturaleza dinámica, su contenido de alta tecnología y su potencial para aumentar el valor, el potencial de exportación y los vínculos con la economía mundial.

Ha habido un continuo y significativo incremento en el flujo de inversiones extranjeras directas a la región desde la década de los 90 (véase el Cuadro 3). De hecho, se calcula que la proporción del promedio de las inversiones extranjeras directas en la formación de capital fijo bruto es el doble del de América Latina y el Caribe y el cuádruple del de las economías mundiales y en desarrollo (Caricom, 2005: 144). Países como Jamaica y Trinidad y Tobago exhiben un alto cociente entre inversiones extranjeras directas y producto interno bruto (PIB). El flujo de inversiones extranjeras directas en el Caribe está concentrado en unos pocos países y en unos pocos sectores. Trinidad y Tobago es un gran receptor de inversiones extranjeras directas debido a las grandes inversiones de las corporaciones transnacionales en el sector de los hidrocarburos. Jamaica es también un receptor importante y disfruta de una distribución sectorial más diversificada de las inversiones extranjeras directas. Estos dos países, junto con un tercero (Bahamas en 2004, Grenada en 1999-2001 y Antigua en 2003) han representado alrededor de 70 por ciento del flujo de inversiones extranjeras directas a la región de Caricom en la última década.

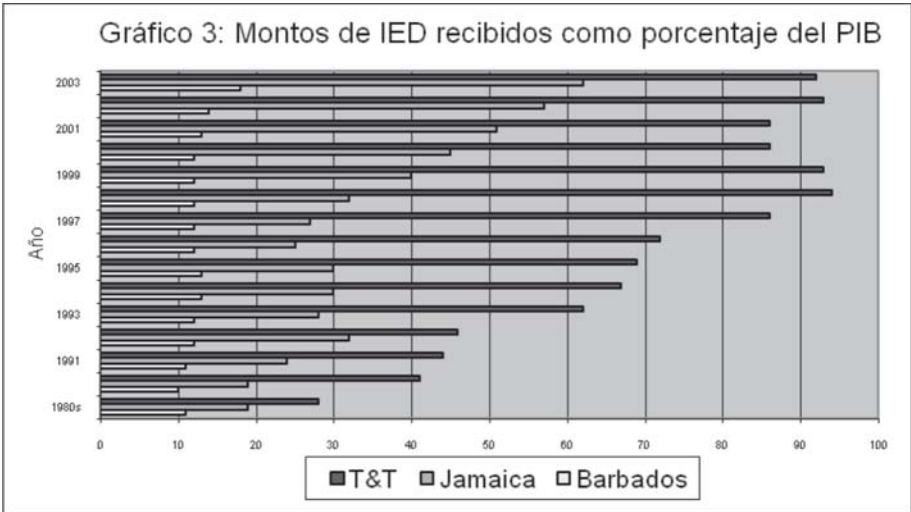
Las inversiones extranjeras directas se han quedado principalmente en las industrias extractivas (minera, química, petrolera). Por ejemplo, más de 90 por ciento de los flujos de inversión extranjera directa hacia Trinidad y Tobago va al sector de los hidrocarburos, lo cual representó 40 por ciento de los flujos de inversiones extranjeras directas hacia el Caribe en 2004. Para muchas de las economías más pequeñas las inversiones extranjeras directas van al sector del turismo, junto con otros servicios como los seguros, la banca y las telecomunicaciones.

Otro rasgo relevante de las inversiones extranjeras directas en el Caribe es que el flujo de ganancias ha crecido perceptiblemente, especialmente en el caso de República Dominicana. Además, no existe indicio de que el aumento de las inversiones extranjeras directas esté teniendo incidencia en el desarrollo de exportaciones de mayor valor agregado. Estas observaciones son recogidas por la publicación *Time to Choose* del Banco Mundial (World Bank, 2005: 48), que asegura:

*El foco se ha concentrado en actividades de bajo valor y baja tecnología. Las inversiones extranjeras directas han aportado poco a la especialización dinámica de la producción de mayor valor debido a las limitadas transferencias de conocimiento y a los gastos secundarios de investigación y desarrollo.*



Cuadro 3



Para entender cómo y por qué las economías e industrias caribeñas están siendo superadas por los desafíos del entorno mundial y están sufriendo declives en su cuota de mercado y el valor de su producción, es importante examinar el rol de la ciencia, la tecnología y las políticas de innovación, así como los recursos existentes (humanos y de otros tipos) y las instituciones presentes (o ausentes) en la región que promueven el crecimiento de la innovación y el avance de la investigación y desarrollo. Se plantea que la subinversión en ciencia, tecnología e innovación en la región está íntimamente relacionada con el descenso en los sectores tradicionales (agricultura), así como con intentos de diversificar en otros sectores (Ramkissoon, 2007).

Los países del Caribe invierten poco en investigación y desarrollo. En toda la región, los gastos en esta materia se calculan en un promedio de 0,13 por ciento del PIB. Aunque el gasto en investigación y desarrollo ha estado aumentando en términos absolutos, la cuota del PIB ha permanecido establemente bajo. Esta es considerada una tasa de inversión extremadamente baja para los países en vías de desarrollo. En realidad, el Consejo del Caribe para las Ciencias y la Tecnología recomienda que los gobiernos caribeños inviertan en programas de investigación y desarrollo al menos 3 por ciento, que es la media entre el gasto de los pequeños Estados insulares y los países desarrollados<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Véase el sitio web [www.ccst-caribbean.org](http://www.ccst-caribbean.org)

Otro indicador importante de progreso en políticas de innovación es el nivel de registro de patentes por parte de los residentes de cada país. Según las estadísticas disponibles sobre el período 1990-1999, los coeficientes de innovación en tres países, Jamaica, Trinidad y Tobago y Cuba, están, en promedio, por debajo de dos patentes por cada 100.000 habitantes. El coeficiente de innovación de los países del Caribe también ha fluctuado y caído de manera tal que en 1999 fueron más bajos que en 1990 (Unctad, 2006).

El número de solicitudes de patentes en la región es tal que más de 95 por ciento de ellas son hechas por no residentes. Esto sugiere que hay un bajo nivel de investigación y desarrollo en el nivel corporativo. Se sabe que en el sector privado la investigación y desarrollo tiende a ser una pequeña porción de la inversión. Parte de la explicación está en las operaciones y estrategias de negocios de las empresas. Un informe de Caricom afirma:

*La cultura de la "producción con licencia" persiste. Varias empresas relativamente grandes del área de Caricom han optado por fabricar bajo licencia productos con patentes extranjeros cuando el ciclo de vida de su línea de productos locales ha terminado, en lugar de embarcarse en hacer innovaciones. La venta de estos bienes es, con frecuencia, limitada al mercado nacional, con el resultado de que los flujos netos de divisas van hacia las empresas propietarias de las patentes (Caricom, 2006: 130).*

Reindustrialización: el caso de la política de innovación

Las políticas de innovación racionales se basan en la premisa de la necesidad de reubicar los recursos de los sectores en baja en los que crecen, para corregir efectos negativos externos asociados con industrias específicas, y para ayudar a las empresas nacionales a captar cuotas de participación en los mercados oligopólicos mundiales. Tales políticas con frecuencia son aplicadas «donde las fallas de mercado retardan significativamente el desarrollo industrial, y donde no surgen las soluciones impulsadas por el mercado o tardan demasiado en emerger» (Lall, 1995: 7-8).

El papel del Estado es considerado esencial porque es el actor más importante en la mayor parte de las economías nacionales y es la institución que pone en marcha el marco comercial y legal para el desarrollo económico. La política industrial también involucra la activa participación de organizaciones no gubernamentales como asociaciones empresariales, comercia-

les o industriales, así como instituciones de investigación (universidades) e incluso sindicatos (Meyer-Stamer, 1999).

Las políticas relativas a las ciencias, la tecnología y la innovación incluyen un amplio rango de instrumentos de políticas que van desde el tradicional impuesto comercial (arancel) y políticas crediticias hasta aquellas que facilitan la investigación y el desarrollo, la actualización y aprendizaje tecnológicos, la promoción de exportaciones y el desarrollo de recursos humanos. También incluye servicios de apoyo a negocios complementarios como asistencia técnica en empresas y facilitación comercial en términos de promoción de exportaciones, mercadeo, ventas y distribución (Samuels, 1995: 115-116).

Adicionalmente, las políticas de ciencias, tecnología e innovación permiten mecanismos de coordinación y crean oportunidades de establecer redes para los accionistas, que con frecuencia carecen de mercados libres, especialmente en los países en desarrollo. Esto permite bajar los costos de transacción, lo cual, en última instancia, incrementa la entrada de mercado y reduce la incertidumbre y el riesgo, especialmente para empresas pequeñas y medianas. El objetivo de las políticas de ciencias, tecnología e innovación es "coordinar el cambio económico, promover la experimentación y preservar la diversidad" (Kosacoff y Ramos, 1999: 44).

Ha habido esfuerzos en unos cuantos países de la región para avanzar hacia un enfoque más interactivo o sistemático, como en los sistemas nacionales de innovación. Sin embargo, los resultados, en el mejor de los casos, han sido débiles en términos de actualización de la infraestructura de innovación. En muchos aspectos el punto central es que "la cuestión del tamaño, con frecuencia, no ha sido abordado explícitamente por los países en sus decisiones sobre actividades de investigación y desarrollo" (IDRC, 1987: 19). Un estudio de los sistemas de innovación en América Latina y el Caribe (Melo, 2001) llega a la conclusión de que el desempeño de la región está caracterizado por:

- Sistemas de innovación de baja producción y poco esfuerzo
- Recursos humanos calificados insuficientes y subutilizados
- Informalidad de la innovación
- Enlaces débiles y flujos limitados de conocimiento
- Esfuerzos de investigación y desarrollo no centrados en empresas
- Sistemas nacionales de innovación abiertos
- Sistemas de innovación heterogéneos

Ese estudio continúa con el argumento de que la perspectiva en el Caribe es incluso más grave y asegura que "aunque existen algunas buenas instituciones de investigación y desarrollo, con frecuencia organizadas subregionalmente, la mayoría de estos países casi no tiene base institucional, excepto algunas universidades. Los marcos regulatorios, las instituciones de derechos de propiedad intelectual y los servicios técnicos y de información son débiles o no existen" (Melo, 2001: 45).

La demanda de usuarios potenciales de investigación y desarrollo es notoriamente débil en la región por numerosas razones, pero dos de ellas destacan entre las demás: (i) las empresas locales consideran la investigación y desarrollo un riesgo o está fuera de sus capacidades, y (ii) las empresas rentables son capaces de generar ganancias tangibles a partir de tecnologías importadas. En un contexto de globalización y liberalización, estas perspectivas se están ajustando a medida que los mercados nacionales y regionales enfrentan una creciente competencia internacional. Los gobiernos de toda la región también se están dando cuenta de que el desarrollo sustentable y la competencia mundial descansan cada vez más en las ganancias de productividad generadas mediante la innovación, en oposición a la mano de obra y mercancías baratas.

*Está claro que, tal como sucede en el caso de los países pequeños de la OCDE, los pequeños países en desarrollo no pueden, por sí solos, resolver todo el rango de problemas que enfrentan. Deben buscar la forma de beneficiarse de programas de investigación externos. Esto requiere de un adecuado acceso a la información externa... Algunos estudios insinúan que a mayor inversión interna en investigación y desarrollo, mayor potencial para absorber y utilizar la investigación externa (IDRC, 1987: 19).*

## El camino hacia adelante

Lo que sugiere el análisis anterior es que para la región caribeña, la vulnerabilidad económica y social no está en función de las limitaciones ambientales y de tamaño reducido. También se relaciona con el modo de inserción de esas economías en la economía mundial. El Caribe tiene una especialización comercial extremadamente alta en mercancías, y esta especialización normalmente se concentra en la exportación de materias primas y mercancías de bajo valor agregado, cuyos términos de intercambio están en descenso y se venden a bajos (y volátiles) precios en los mercados mundiales. El turismo, que es el mayor servicio de exportación, también sufre de bajos

niveles de valor agregado local y altos niveles de control externo. En combinación con la especialización de las exportaciones en mercancías y servicios, está la concentración geográfica de los mercados, competencia entre Estados pequeños por estos mercados y la dependencia de la importación de artículos indispensables y productos manufacturados para sostener a la sociedad.

Estas condiciones no son inherentes; han emergido a partir de un contexto socio-económico y político-cultural determinado. Los países del Caribe han servido por mucho tiempo como economías periféricas desde los tiempos de la colonia hasta la fase contemporánea de la globalización. En muchas formas, mucha de sus vulnerabilidades están en función de su modo de inserción en la economía mundial, más que algún conjunto inherente de condiciones geográficas y ambientales.

En las últimas dos décadas, e incluso más, las economías caribeñas adoptaron políticas económicas neoliberales que priorizaron la liberalización comercial y financiera, la privatización y la desregulación de los mercados. Este ambiente de políticas promovió las inversiones en actividades no especializadas de bajo valor agregado del tipo plantas ensambladoras orientadas a la exportación, así como una profundización de la producción de artículos agrícolas y la extracción de recursos. Hay también un decidido impulso a las actividades económicas como el turismo, los servicios financieros y las industrias culturales. Sin embargo, incluso en las nuevas áreas de especialización el desempeño comercial de la región ha sido relativamente débil a causa del bajísimo nivel de valor agregado nacional.

Estas observaciones ameritan un cambio en el pensamiento y que se adopte la noción de que incluso los Estados pequeños pueden hacer una contribución a la actualización tecnológica haciendo inversiones estratégicas en investigación y desarrollo. Desde este punto de vista, se necesita un enfoque en que los accionistas tengan un mayor alcance para construir enlaces y cooperación interinstitucional en los sectores industriales. Lo que se necesita es un enfoque más interdisciplinario, plural e interconectado para construir las necesarias sinergias en la contemporánea economía del conocimiento. En resumen, lo que se está proponiendo es cambiar un enfoque de "empuje científico" por una **modalidad de comercialización tecnológica**.

Otro punto importante para la innovación institucional es romper con el enfoque estadocéntrico de los sistemas de innovación. Dadas las limitadas capacidades de la mayoría de las pequeñas economías, puede ser más apropiado construir **redes de conocimiento y enlaces** regionales y de diásporas.

A menudo las iniciativas de políticas industriales y de innovación están divorciadas de las políticas comerciales. Esto es cierto también para la mayor parte de la agenda de políticas comerciales en los pequeños Estados. Generalmente, lo que se obtiene son dos procesos paralelos pero desconectados, ninguno de los cuales produce los resultados esperados. Una recomendación clave es que los Estados pequeños incluyan la **integración de políticas comerciales, industriales y de innovación** en las agendas de investigación, políticas y negociación.

La mayoría de la bibliografía en innovación se enfoca en las economías en desarrollo más grandes. En consecuencia, el énfasis se ha hecho en los sectores de la manufactura y de los procesos agrícolas, con lo que se han excluido sectores de servicios que son los principales creadores de empleo y actividad comercial en los pequeños Estados insulares. Por tanto, se recomienda que la investigación de **nuevas formas de innovación** sea el elemento central del marco de acción del conocimiento.

Aunque la región no ha invertido lo suficiente en investigación y desarrollo, incluso en períodos de bonanza económica, las oportunidades para las políticas de innovación están creciendo. Con el fracaso de la experiencia neoliberal, hay ahora un renovado interés por la forma en que se pueden utilizar las políticas científicas y tecnológicas para mejorar las capacidades industriales y de exportación de la región. Hay también una creciente apreciación de las sinergias entre las políticas comerciales, industriales y de innovación en comparación con el período de ajuste estructural.

## Referencias

- Caricom (2006). *Caribbean Trade & Investment Report: Corporate Integration and Cross-Border Development*. Georgetown: Caribbean Community Secretariat.
- Delbeke, J. (1984). "Recent Long-Wave Theories: A Critical Survey", in C. Freeman (ed.). *Long Waves in the World Economy*. London: Frances Pinter.
- Ernst, D. et al. (1998). "Technological Capabilities in the Context of Export-Led Growth: A Conceptual Framework", in Ernst, D., T. Ganiatsos and L. Mytelka (eds.). *Technological Capabilities and Export Success in Asia*. London: Routledge.
- Freeman, C. and C. Pérez (1988). "Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour", in Dosi, G., C. Freeman and R. Nelson (eds.). *Technical Change and Economic Theory*. New York: Pinter Publishers, 38-66.
- Freeman, et al. (1984). *Long Waves in the World Economy*. London: Frances Pinter.
- IDRC (1987). *Searching: Research in Small Countries*. Ottawa: International Development Research Centre.
- INTAL-IDB (2005). *Caricom Report*. Buenos Aires: INTAL.
- Kleinkecht, A. "Observations on the Schumpeterian Swarming of Innovations". Ed. Freeman: 48-62
- Kosacoff, B. and A. Ramos (1999). "The Industrial Policy Debate". *CEPAL Review* 68: 35-60.
- Lall, S. (1995). "Industrial Policy: A Theoretical and Empirical Exposition", in Pantin, D. (ed.). *Industrial Policy and Caribbean Development*. St. Augustine: University of the West Indies, Department of Economics, Trinidad and the Consortium Graduate School, Jamaica: 7-58.
- Lall, S. (2005). "Reinventing Industrial Strategy: The Role of Government Policy in Building Industrial Competitiveness", in *The IMF and the World Bank at Sixty*. London: Anthem Press.
- Leipziger, D. et al. (1997). "Mercosur: Integration and Industrial Policy". *The World Economy* 20.5: 585-603.
- Loser, C.M. (2006). *The Growing Economic Presence of China in Latin America*. Washington DC: Inter-American Dialogue.

- Melo, A. (2001). *Innovation Systems in Latin America and the Caribbean*. Washington DC: Inter-American Development Bank.
- Mensch, G. (1979). *Stalemate in Technology*. Cambridge: Ballinger Press.
- Meyer-Stamer, J. (1999). "What Can Business Associations Do to Stimulate Local and Regional Economic Development? Experience from Santa Catarina, Brazil". Paper presented at ILO Caribbean Workshop, "Decent Work and Global Competition: New Roles for Enterprises and Their Organizations", Port of Spain, Trinidad, October.
- Nurse, K. (2009a). "Lewis, the Long-Wave and Industrialization in the Periphery", in Reinert, E. and R. Kattel (eds.). *Classical Development Economics and its Relevance Today: Essays in Honour of Ragnar Nurske*, Anthem Press, London: 147-166.
- Nurse, K. (2009b). "Techno-Economic Paradigms and the Migration of Industries to the Peripheries", in Kattel, R. and W. Dreschler (eds.). *Techno-Economic Paradigms: Essays in Honor of Carlota Perez*. Anthem Press, London: 287-305.
- Nurse, K., A. Francis and K. Niles (2008). "The EPA and Beyond: The Case for Industrial and Innovation Policy". *Journal of Eastern Caribbean Studies* (Special Issue on the CARIFORUM-EU Economic Partnership Agreement). 33: 70-104.
- Palma, G. (2003). *Trade Liberalization in Mexico: Its Impact on Growth, Employment and Wages*. Employment Paper 2003/55. Geneva: International Labour Organization.
- Pérez, C. (2002). *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ramkisoan, H. (2007). "Caribbean Survival: Critical Relevance of Science and Technology". *Crisis, Chaos and Change: Caribbean Development Challenges in the 21<sup>st</sup> Century*. SALISES Conference: Trinidad and Tobago, March 26-28.
- Reinert, E. (2007). *How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor*. London: Constable.
- Samuels, W. (1995). "Industrial Policy and Regionalism", in D. Pantin (ed.). *Industrial Policy and Caribbean Development*. St. Augustine: University of the West Indies, Department of Economics, Trinidad and the Consortium Graduate School, Jamaica: 100-119.



**Desindustrialización y reindustrialización: el nexo entre comercio e innovación.**

UNCTAD (2003). *Trade and Development Report 2003*. Geneva: United Nations.

UNCTAD (2006). *Information Economy Report 2006: The Development Perspective*. Geneva: United Nations.

UNDESA (2005). *Report on the World Social Situation 2005: The Inequality Predicament*. New York: United Nations.

Wallerstein, I. (1979). *The Capitalist World-Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

World Bank (2005). *A Time to Choose: Caribbean Development in the 21<sup>st</sup> Century*. Washington. DC: Author.

# Programas de apoyo a la innovación en pymes: el estado del arte<sup>1</sup>

➔ Alberto Saracho M.

## Introducción

En América Latina, al igual que en otras regiones del mundo, existe un consenso sobre la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas (en adelante, pymes) en la economía, así como sobre la necesidad de promover su desarrollo a través de políticas públicas. En muchos países, además de que representan la mayoría de las empresas, las pymes contribuyen con una parte importante del Producto Interno Bruto y el empleo.

No obstante los programas de apoyo a pymes, éstas siguen siendo vulnerables y carecen de los niveles de competitividad de sus contrapartes de países desarrollados. Esto se debe, en parte, a las dificultades para acceder a capital humano capacitado, tecnología y financiamiento (OCDE, 2007).

Más allá de su potencial en la creación de empleo y en la contribución a la producción, las pymes pueden tener un papel más importante en la innovación exitosa de productos y procesos, y en la creación de valor agregado asociado con ésta.

Si bien las grandes corporaciones internacionales dominan la investigación y desarrollo, las pequeñas y medianas empresas tienen características que las hacen propensas a innovar (TIPA, 2006). Al ser más pequeñas y ágiles, las pymes tienen menos inercia para poder hacer cambios. Al tener más empleados y estar más institucionalizadas, las empresas grandes se enfrentan a costumbres más arraigadas que dificultan las innovaciones (TIPA, 2006).

Por su naturaleza y tamaño, es también común que exista mejor comunicación entre empresas pequeñas. Las empresas grandes tradicionalmente mantienen todas sus innovaciones en secreto y muy rara vez son comunicadas abiertamente a su competencia. Por el contrario, en el caso de las pequeñas y medianas, no es tan extraño que exista colaboración entre competidores, lo que mejora las posibilidades de éxito de la innovación (TIPA, 2006).

---

<sup>1</sup> El presente documento es un resumen del libro que lleva el mismo nombre. Para obtener una copia de dicha publicación favor visitar [www.fundacionidea.org.mx](http://www.fundacionidea.org.mx)

## Programas de apoyo a la innovación en pymes: el estado del arte.

Generalmente, las empresas que innovan en sectores emergentes de la economía, como el caso de las "punto com" en los noventa, son pymes de nueva creación. Como lo muestra este caso, los sectores emergentes de la economía tradicionalmente han estado poblados por pymes innovadoras y grandes empresas, lo que genera grandes oportunidades de colaboración (Pavit, 1987; TIPA, 2006).

No obstante estas facilidades, existen fallas de mercado que inhiben a las pymes a llegar a niveles socialmente óptimos de inversión en investigación y desarrollo y, por lo tanto, en innovación. Para solucionar estas fallas de mercado y llevar la inversión en investigación y desarrollo e innovación a niveles socialmente óptimos, se necesita que el Gobierno intervenga a través de programas públicos. La existencia de externalidades positivas (*spillovers*), información asimétrica y falta de coordinación en la innovación, justifica la intervención del sector público para incrementar los niveles de innovación (Rodrik, 2004).

Para atender estas fallas de mercado, los programas deben contar con mecanismos que superen los obstáculos a la inversión en innovación en las pymes. La innovación se caracteriza por la incertidumbre y el riesgo implícito en llevar a cabo algo nuevo sin conocer de antemano los resultados. Los programas de pymes deben enfocarse en reducir este riesgo, de tal forma que las empresas estén dispuestas a asumirlo.

Además, se debe contar con un esquema formal de derechos de propiedad intelectual, que permita a las pequeñas y medianas empresas apropiarse de los resultados de dicha innovación. A pesar de esta exclusividad temporal de los beneficios, la innovación tendrá externalidades positivas para el resto de la sociedad. Ya sea a través de mejoras a la innovación motivadas por la imitación de terceros o por el intercambio de trabajadores, el apoyo público a una empresa o grupo de empresas, esto se verá reflejado en beneficios para la sociedad en su conjunto.

Es razonable pensar que no todas las innovaciones apoyadas por el gobierno tendrán éxito. Sólo algunas de ellas podrán ser viables comercialmente y considerarse exitosas. No obstante, es factible que una innovación exitosa pague por las que no tuvieron la misma suerte (Rodrik, 2004).

### El concepto de innovación

¿Qué es la innovación? Aun cuando hay un consenso sobre su importancia en la economía y el papel del sector público para promoverla, en muchos casos no hay un consenso sobre en qué consiste la innovación. Es común

que los funcionarios y el público en general confundan innovación con tecnología. En ese sentido, existe una tendencia a pensar que la única manera de innovar es a través de la adopción o desarrollo de maquinaria y aparatos tecnológicos. Muchos programas y políticas de apoyo a la innovación en pymes no han sido inmunes a esto.

En la actualidad, existen apoyos a pequeñas y medianas empresas para la adquisición de equipos de cómputo, programas informáticos o adquisición de tecnología que son entendidos como programas para la innovación en pymes. Si bien es cierto que el uso de la maquinaria de alta tecnología y las habilidades computacionales son elementos complementarios y auspiciosos para la innovación, por sí mismos son meramente inversiones en capital de trabajo. En este estudio, la tecnología o el uso de tecnologías de la información (TICs), no son sinónimos de innovación, aunque pueden ser herramientas que la promueven.

Para este documento, el concepto de innovación será el propuesto por el *Manual de Oslo*, en el cual **la innovación es entendida como la implementación de un producto, proceso, método de mercadotecnia, práctica de negocio, organización del trabajo o relaciones externas nuevas o mejoradas** (OCDE, 2006b). Por lo tanto, la innovación implica la *transformación* de la pyme o de un proceso o producto de ésta.

## Innovación y competitividad

La actividad innovadora es un elemento ineludible para poder competir en los mercados locales e internacionales cada vez más saturados. La competitividad de una empresa, industria o región mejora con el aumento de la productividad o con la creación de productos que tengan mayor valor agregado. Hay que innovar para sobrevivir y florecer en el mercado actual. La *Carta de Bolonia*, resultado de la Primera Conferencia Ministerial de la OCDE sobre las pymes, y firmado por casi 50 países, señala a la innovación como elemento clave para la competitividad de las pymes (OCDE, 2000). Esto ha sido reconocido por los gobiernos de los países más desarrollados y por la mayoría de las economías emergentes. En la actualidad, éstos se encuentran implementando programas de gran escala para promover la innovación en pequeñas y medianas empresas (TIPA, 2006).

Las pequeñas y medianas empresas innovadoras son más sustentables y cuentan con ventajas comparativas que facilitan su competencia a nivel internacional. Adicionalmente, las pymes innovadoras cuentan con mayores niveles de valor agregado y productividad, lo que aumenta su contribución a

## Programas de apoyo a la innovación en pymes: el estado del arte.

la competitividad de la economía en su conjunto (TIPA, 2006). Además, las empresas innovadoras, principalmente pymes, ofrecen mejores trabajos para los empleados (TIPA, 2006).

Los competidores más exitosos entre los países desarrollados y las economías emergentes avanzan a través de la innovación. Los factores tradicionales de producción, como son el trabajo y el capital, han perdido su influencia en las ventajas competitivas de los países. En la actualidad, la información, la tecnología y el conocimiento, traducidos en innovación, son las principales fuentes de las ventajas competitivas de las economías (TIPA, 2006). Sólo la innovación puede incidir en la transformación económica y el aumento en productividad (Rodrik, 2004).

La innovación en el sector privado trae consigo muchos beneficios para la economía. Durante el proceso innovador se forma y mejora el capital humano, lo que tiene como consecuencia mejoras en la productividad de las empresas. Además, dada la movilidad que existe en el mercado laboral, es razonable esperar que este capital humano sea compartido con otras empresas y con la economía en su conjunto.

La innovación ofrece a las pymes el potencial de aumentar su escala, mejorar su productividad y abrir nuevas oportunidades para otras pymes (TIPA, 2006). Con productos y servicios innovadores, las pymes requerirán de nuevos y mejores proveedores, lo que implicará otra externalidad positiva para el resto de la economía. Adicionalmente, los consumidores de dichos productos y servicios también exigirán más de las empresas competidoras.

### Las fallas de mercado de la innovación

Como cualquier intervención del gobierno en la economía, los programas de apoyo a la innovación en Pymes deben tratar de resolver alguna falla de mercado. En el caso de la innovación existen diversas fallas de mercado por las que los niveles de inversión en I+D+i<sup>2</sup> no se encuentran en niveles socialmente óptimos; las principales son externalidades en la información y aprendizaje, coordinación, así como información asimétrica (Rodrik, 2004).

En muchos sentidos la información es un bien público. Las empresas que desarrollan información para la creación y mejora de productos nuevos pueden percibir dificultades para apropiarse de los beneficios de la misma. Esto tendrá

---

<sup>1</sup> I+D+i se refiere a investigación, desarrollo e innovación.

como consecuencia una subinversión en investigación y desarrollo (Stiglitz, 1989).

*La innovación implica el "descubrimiento" de nuevos productos o mejores formas de hacer las cosas. Para el emprendedor o empresario este descubrimiento implica, además del riesgo de fracasar, descubrir también nuevas estructuras de costos. En ocasiones el empresario tendrá que adaptar algunas tecnologías o desarrollar las propias. Hausmann y Rodrik (2004) llamaron a este proceso el "auto-descubrimiento"... La actividad del emprendedor innovador, que arriesga recursos y en algunos casos la viabilidad de su empresa, tiene un gran valor social. No obstante, esta actividad en promedio está mal remunerada. Si el empresario fracasa en su innovación, él tendrá que absorber el costo. En caso de que sea exitosa, tendrá que compartir los beneficios con otros empresarios que pueden imitarlo y entrar en el mercado de dicho producto o servicio. En este sentido, la actividad innovadora tiene costos privados y beneficios públicos. Por lo tanto, no debe ser sorpresa que los países en desarrollo no estén llenos de empresarios en busca del auto-descubrimiento (Rodrik, 2004).*

Además, la innovación tiene externalidades positivas con retornos crecientes. Es decir, la inversión que una empresa hace en innovación, tiene como consecuencia que la inversión que haga otra empresa tenga retornos más altos. Esto se debe a la existencia de capital humano, tecnología y conocimiento que le dan a la segunda empresa inversionista mayor retorno (Stiglitz, 1989), y así sucesivamente.

Otra falla de mercado es la existencia de asimetría de información, lo que inhibe las posibilidades de que las empresas, particularmente las pymes, obtengan financiamiento privado para llevar a cabo sus innovaciones. Ningún agente del mercado conocerá mejor el potencial y las posibilidades que tiene cualquier innovación, que la propia empresa. Esto puede ocasionar que instituciones financieras se rehúsen a financiar proyectos innovadores que no conocen.

Por último, la falta de coordinación entre empresas o entre instituciones dedicadas a la I+D, también influye en los bajos niveles de inversión en innovación. Las empresas rara vez innovan por sí solas y necesitan de alianzas y sociedades con otras empresas o instituciones científicas y tecnológicas (EC, 2002). No obstante, debido a la competencia, el mercado puede generar incentivos para que las empresas no se coordinen o asocien en distintos proyectos y, por lo tanto, no se invierta lo óptimo en procesos innovadores.

## Programas de apoyo a la innovación en pymes: el estado del arte.

La falta de coordinación también se reflejará cuando hay innovaciones que necesitan de insumos o condiciones que aún no existen, o éstos sean bienes públicos, por lo que no serán provistos por empresas privadas. Un ejemplo de esto sería una empresa innovadora que necesita materia prima que aún no se produce. La empresa proveedora no hará la inversión para producir dicho producto sin que la empresa compradora también lo haga. Dicha materia prima también podría ser infraestructura o cualquier bien público. En este caso, el gobierno puede intervenir para que dichas empresas se coordinen y ambas puedan invertir (Rodrik, 2004).

### El riesgo de innovar

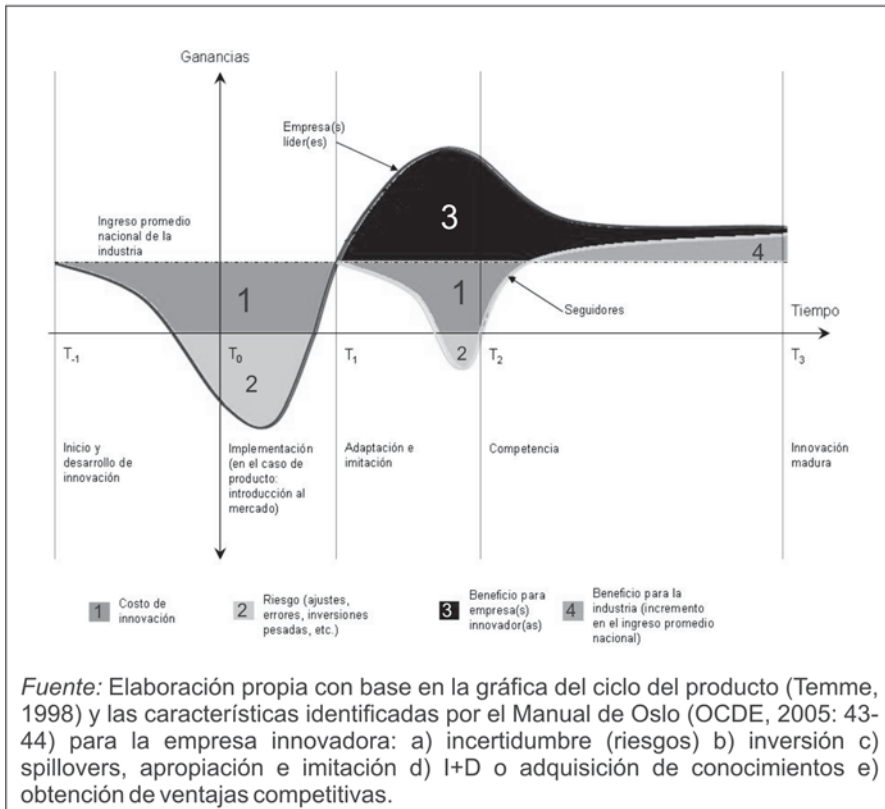
Para impulsar la inversión en innovación a niveles socialmente óptimos se necesita comprender cuáles de sus características inhiben que las empresas inviertan en ella. Todas las innovaciones, sin importar su tamaño, tienen un común denominador: el riesgo. Tratar de mejorar un proceso, cambiar el modelo gerencial, crear o mejorar un producto, implica la inversión de tiempo y recursos por parte de la empresa, sin tener certidumbre sobre el resultado.

Para innovar, las pymes deben estar dispuestas a enfrentar este riesgo y los costos que implica. Un número importante de innovadores falla y no logra apropiarse de los beneficios previstos como resultado de su innovación. Para las pequeñas y medianas empresas, una innovación fallida puede ser fatal. Por ello, la reducción del riesgo y los costos que esto implica deben ser los objetivos y actividades fundamentales de los programas de apoyo a la innovación en pymes.

Además de esta posible aversión al riesgo o de la escasez de recursos para enfrentarla, la innovación implica falta de certidumbre sobre la apropiabilidad de los beneficios de la innovación en caso de que ésta sea exitosa. Es decir, aunque la pyme asuma el riesgo de la innovación, las probabilidades de que ésta sea imitada reducen las posibilidades de obtener las rentas de la misma.

Más allá de la eficacia de un sistema formal de propiedad intelectual, como es el registro de marcas y patentes, el empresario se enfrenta a la posibilidad de que la rotación de personal y los incentivos a imitar por parte de la competencia, reduzcan los beneficios de la innovación. Algunos aspectos de la innovación se caracterizan como bienes públicos, por lo que el resultado de un producto o servicio innovador puede tener una derrama social positiva, que si bien es deseable desde el punto de vista de bienestar público, puede ser percibido con recelo por una empresa o industria.

## El riesgo en el ciclo de innovación



**El riesgo en el ciclo de innovación** La figura es una representación gráfica de las características del riesgo en el proceso de innovación y las distintas fases en las que un grupo de empresas en una industria pueden ser sujeto de programas gubernamentales de apoyo. En  $T_{-1}$  la pyme no ha comenzado la innovación y sus ventas están en el promedio de la industria. Al emprender el proceso de innovación la empresa incurre en costos –que pueden incluir I+D, adquisición de conocimientos/tecnología, cambio organizacional y errores. Al transitar del concepto y la planeación a la implementación de la innovación (en producto, proceso, mercado u organización) en el área cercana a  $T_0$ , asume riesgos y posibles pérdidas económicas (considerados o no por la empresa antes de iniciar la innovación). El área 2 representa el periodo de mayor riesgo para la empresa innovadora,



ya que, por lo general, la pyme tiene dificultades de acceso al crédito que le permitiría financiar las posibles pérdidas. Por su incertidumbre implícita, las empresas que inician una innovación original son las que asumen el mayor riesgo. No obstante, éstas podrán obtener las rentas iniciales de la innovación. Sin embargo, habrá innovadoras que buscarán imitar al innovador sin que éstos tengan la necesidad de enfrentar el mismo riesgo (área sombreada entre  $T_1$  y  $T_2$ ). Las empresas que imitan o adaptan una innovación enfrentan costos y riesgos menores, ya que cuentan con mejor información sobre la implementación y la respuesta del mercado. Lo que la figura del ciclo de la innovación representa es que, dada la existencia de fallas de mercado y de obstáculos para que las pequeñas y medianas empresas emprendan e inviertan en procesos innovadores, es necesario que el gobierno intervenga a través de programas, instrumentos y mecanismos que generen los incentivos adecuados para llevar la innovación a niveles socialmente óptimos.

## Mecanismos de apoyo

Los programas para la promoción de la innovación en pymes deben enfocarse en solucionar las fallas de mercado que originan la poca innovación. Asimismo, dadas las externalidades positivas que tiene, los programas deben implementar instrumentos que busquen incrementar el gasto en innovación. Para lograrlo, los programas deben reducir el costo asociado al riesgo de innovar. Para ello, existen varios mecanismos.

La mayoría de los programas de apoyo a innovación en pymes se enfocan en dos tipos de instrumentos: financiamiento y acceso a capacidad técnica y humana. El acceso a financiamiento reduce los costos esperados de un posible fracaso en la innovación. La carencia de capacidad o financiamiento aumentará el riesgo, y por lo tanto, el costo esperado del proceso innovador.

### *Financiamiento*

La falta de capital de las pymes puede ser una causa de fracaso en su proceso de innovación, o de que ni siquiera lo intenten. Una manera de apoyar la innovación es a través de reducir el costo asociado a la obtención de financiamiento, ya sea a través de financiamiento directo, subsidiado o a través de fondos que reduzcan el riesgo por parte de la institución financiera.

### *Capacitación*

Tanto la tecnología como el acceso a información pueden mejorar las perspectivas para las pymes que desean innovar. Por un lado, la tecnología puede reducir la probabilidad de fracasar en el proceso de innovación; por otro, la información mejora sus posibilidades de comercialización y la apropiación de los beneficios. Aún la mejor innovación resultará un fracaso si no cuenta con suficiente información para hacerla comercialmente viable. La capacitación, o el acceso a capital humano con capacidad técnica, también tiene un papel importante al momento de reducir las probabilidades de fracaso. Las empresas que cuenten con capital humano más capacitado, o con acceso a éste, tendrán mayores posibilidades de hacer de su innovación un éxito comercial y financiero.

### *Vinculación*

Las innovaciones requieren de capital humano especializado. Las pequeñas y medianas empresas, ya sea por desconocimiento, falta de economías de escala o problemas de coordinación, generalmente no cuentan con éste. El gobierno puede reducir esta problemática al fomentar la asociación entre empresas y el sector académico, así como ofrecer mecanismos para su colaboración. Otra manera es promover la asociación de empresas con instituciones, empresas u organizaciones que cuentan con el capital humano y las capacidades necesarias para llevar a cabo procesos de innovación exitosamente.

### *Propiedad intelectual*

Para que una empresa tenga el incentivo para comenzar el proceso de investigación y desarrollo para innovar, debe estar convencida de que podrá apropiarse de los retornos financieros que cubrirán al menos la inversión (Klevorick *et al.*, 1987). Aun cuando la innovación tiene externalidades positivas para la sociedad en su conjunto, se necesita que la empresa tenga la certeza de que obtendrá los beneficios de la misma. Sin este incentivo la empresa no estaría dispuesta a asumir los riesgos implícitos del proceso innovador.

Además de estos instrumentos potenciales, los programas de apoyo a la innovación en pymes deben considerar otros elementos importantes en su diseño.

## La importancia de la selección de beneficiarios

### *Identificando beneficiarios*

Incluso con los mejores apoyos para la innovación en pymes, los programas no tendrán el éxito esperado si no se cuenta con criterios rigurosos, equitativos y transparentes en la selección de beneficiarios. La importancia de los criterios de selección también radica en que, dadas las restricciones presupuestales, los programas de apoyo a la innovación en pymes no podrán cubrir o apoyar a todas las empresas que lo soliciten.

Los criterios de selección se refieren a las características administrativas, humanas, técnicas y financieras de las empresas. En muchos casos éstas son relativamente sencillas de identificar y medir, como pueden ser los ingresos de la empresa. Sin embargo, en otros será más difícil detectarlas y, por lo tanto, necesitarán del acercamiento de funcionarios con la empresa y de contar con capacidad de emitir juicios objetivos sobre las mismas.

### *Desplazamiento del capital privado*

Al mismo tiempo que los criterios deben evitar que las empresas no adecuadas reciban apoyo público, también deben asegurar que el impacto de los recursos públicos sea el óptimo, dada las restricciones de información que se puedan tener. En este sentido, los criterios deben asegurar que los recursos no se dirijan a empresas que de cualquier forma hubieran llevado a cabo los proyectos con recursos propios o de otros agentes privados. Es decir, los recursos públicos no deben desplazar o sustituir recursos privados.

Por el riesgo implícito de la actividad innovadora, no todos de los proyectos de innovación serán exitosos. Por lo tanto, para los administradores de los programas públicos existirá la tentación de apoyar proyectos con altas probabilidades de éxito. Considerando esto, es probable que los proyectos con altos niveles de éxito encuentren financiamiento a través de actores en el mercado (Benavente *et al.*, 2007).

Adicionalmente, los criterios de selección tendrán que usarse para excluir algunas –en ciertos programas la mayoría– de las pymes interesadas en participar. Desde una perspectiva política, excluir no es popular. No obstante, cuando hay recursos limitados hay que hacer "buenas apuestas". Por un lado, todos los candidatos tendrán la misma capacidad para aprovechar el programa; por el otro, existirán beneficiarios que busquen abusar del programa. Al igual que en los programas sociales, un buen programa pyme necesita tener un proceso y reglas para identificar y filtrar ambos tipos de candidatos (Schuck y Zeckhauser, 2006).

## La evaluación como ingrediente de mejora continua

Otro componente indispensable en un buen programa de innovación es la evaluación de sus resultados e impacto. En los últimos años se ha desarrollado un consenso sobre la importancia de evaluar el impacto en los programas públicos. Sin su evaluación, los ciudadanos, contribuyentes, funcionarios y dirigentes electos no tendrían elementos para juzgar la efectividad y eficiencia de los programas. Las evaluaciones sirven para decidir sobre la escalabilidad, mejora, crecimiento y continuación de los programas públicos.

Para un buen sistema de evaluación se necesita contar con indicadores de desempeño apropiados. Sin ellos, la evaluación carecerá de métricas claras y no se podrá conocer el impacto que están teniendo los programas. La evaluación se refiere a "el proceso que busca determinar tan sistemática y objetivamente posible la relevancia, eficiencia y efectividad de las actividades [en este caso de gobierno] de acuerdo con sus objetivos, incluyendo el análisis de la implementación y la administración de dicha actividad" (Papaconstantinou y Polt, 1997). Cabe resaltar que el concepto de evaluación se refiere a un proceso continuo y permanente, no algo que sucede eventual o esporádicamente (OCDE, 2007). En ese sentido, el proceso de evaluación debe estar presente a lo largo del diseño e implementación del programa (ver recuadro).

### Importancia de la evaluación

**Las evaluaciones de impacto son importantes porque contribuyen a:**

- 1. Establecer si el programa o política ha contribuido a la solución que se planteó en sus objetivos.**
- 2. Coadyuvar en la toma de decisiones informadas para la distribución de recursos fiscales.**
- 3. Mostrarle a los contribuyentes y sociedad en general que el programa es costo-efectivo.**
- 4. Estimular el debate.**
- 5. Obtener información para la mejora continua, así como el diseño e implementación de programas.**

Fuente: OCDE, 2007.

## Conclusiones

Actualmente, la innovación se ha convertido en la llave para competir. Las ventajas competitivas tradicionales basadas en mano de obra barata, posición geográfica y acceso a capital, han dejado de atraer inversión, generar riqueza y aumentar la competitividad. En América Latina son frecuentes las historias de empresas transnacionales que, después de invertir en este país, continúan importando sus insumos por falta de proveedores locales que innoven para poder competir con empresas extranjeras.

Ante esta realidad económica mundial, la innovación juega un papel fundamental. La mayoría de los países de ingreso medio y alto se han destacado por innovar en distintos sectores de su economía. Algunos de ellos han sido altamente exitosos en la materia, y es común encontrar bienes o servicios innovadores provenientes de países que hace sólo unas décadas exportaban mayoritariamente materia prima. Entre ellos destacan países como Corea, Chile, China e Irlanda.

### *Las pymes pueden innovar*

Aun cuando las empresas de mayor tamaño cuentan con los recursos y capacidades para hacer frente al riesgo y otros obstáculos que inhiben la innovación, las pequeñas y medianas empresas cuentan con características que las hacen adeptas a innovar. La flexibilidad, agilidad y creatividad de las pymes permiten que una vez que se resuelvan los obstáculos, se adapten y mejoren productos, procesos o servicios de forma rápida y continua. Además, como es de esperarse, las pymes innovadoras tienen una vida más larga que las pymes no innovadoras.

Debido a su importancia en la generación de empleos y valor agregado, las pymes innovadoras pueden tener un impacto importante en el resto de la economía. Las pymes producen una vasta selección de artículos y servicios directamente para los consumidores y, en la mayoría de los países, emplean a la mayoría de los trabajadores. Empero, impulsar la innovación en las pequeñas y medianas empresas abre la oportunidad para que los gobiernos promuevan el desarrollo de la competitividad y valor agregado en sus países.

La innovación tiene características que la hacen útil para la sociedad. Ya sea a través de la movilidad laboral o de la imitación de competidores, el hecho de que una empresa innove exitosamente tiene externalidades positivas para el resto de la sociedad. Los retornos totales de la innovación no se ven reflejados en los beneficios que recibe y captura la empresa innovadora. Aun cuando éstos últimos superen los costos, y por lo tanto sean percibidas como buen negocio, la innovación tiene retornos para el resto de la economía.

Independientemente de sus beneficios, la mayoría de los países en desarrollo no invierten lo suficiente en innovación; peor aún, sus empresas tampoco. La mayoría, si no es que la totalidad, de los países de América Latina aún invierte proporciones muy bajas de su Producto Interno Bruto en la creación o mejora de productos o servicios.

Estas fallas de mercado justifican la intervención del gobierno en la promoción de la innovación. La intervención del gobierno debe enfocarse en tratar de superar los obstáculos que hacen que la innovación no esté en niveles socialmente óptimos.

Aun cuando la existencia de fallas de mercado justifica la intervención del gobierno, esto no implica la justificación de un programa. Para justificarlo, junto con la erogación de recursos de los contribuyentes, se deben tomar las medidas necesarias para asegurarse de que el programa y sus instrumentos realmente se traduzcan en soluciones para las fallas de mercado. De lo contrario, se incurre en programas inefectivos, que significarán desperdicio de recursos públicos y favorecerán a beneficiarios a través de criterios de selección poco claros. Una falla de Estado puede ser peor que una falla de mercado.

Por ello, los criterios de selección, así como las evaluaciones de impacto son de gran importancia. Los primeros sirven para evitar que los beneficiarios abusen del programa y de sus recursos, así como maximizar el impacto de éstos últimos. Con una selección equitativa y transparente de beneficiarios, y utilizando criterios que fortalezcan las posibilidades de éxito de los programas, se estará contribuyendo a la solución puntual de las fallas de mercado. Las evaluaciones sirven para asegurarse de que el programa está cumpliendo con sus objetivos y tenga un impacto en la solución de las fallas de mercado.

## Referencias

- Benavente, J.M. *et al.* (2007). *Public Support to Firm-Level Innovation: An Evaluation of the FONTEC Program*, Office of Evaluation and Oversight, Inter-American Development Bank: Washington, D.C.
- EC (2002). *Helping Businesses Grow: A Good Practice Guide for Business Support Organisations*, EC (European Commission)-Enterprise Publications: Bruselas. Disponible en: <[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/docs/bus\\_grow\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/docs/bus_grow_en.pdf)>
- EC (2006). *Best Report on the Use of Indicators in the Monitoring and Evaluation of SME-Related Actions: Final Report of the Expert Group*, EC (European Commission)-Enterprise and Industry Directorate General. Disponible en: <[http://ec.europa.eu/enterprise/dgs/doc/eval/final\\_report\\_best.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/dgs/doc/eval/final_report_best.pdf)>
- OECD (2000). *Enhancing SME Competitiveness*, The OECD Bologna Ministerial Conference, OECD: París. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/46/5/2737368.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2005). *Estudio económico de Chile*, OECD-Ministerio de Hacienda Chile: Santiago. Disponible en: <[http://www.direcon.cl/documentos/OCDE/OCDE\\_ESTUDIO\\_ECONOMICO\\_CHILE\\_2005.pdf](http://www.direcon.cl/documentos/OCDE/OCDE_ESTUDIO_ECONOMICO_CHILE_2005.pdf)>
- \_\_\_\_\_ (2006). *Manual de Oslo: guía para la eecogida e interpretación de datos sobre innovación*, Tercera edición, OECD-EUROSTAT-Tragsa: Madrid. Disponible en <[http://www.tragsa.es/filedctos/Manual\\_de\\_Oslo.pdf](http://www.tragsa.es/filedctos/Manual_de_Oslo.pdf)>
- \_\_\_\_\_ (2007). *Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*, OECD: París.
- Pavitt, K., Robson, M. y Townsend, J. (1987). "The Size Distribution of Innovating Firms in the UK: 1945-1983", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, No. 3, pp. 297-316.
- Papaconstantinou, G. y Polt, W. (1997). *Policy Evaluation in Innovation and Technology*, OECD Conference on Policy Evaluation in Innovation and Technology: París. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/34/34/1907871.pdf>
- Rodrik, D. (2004). "Industrial Policy for the Twenty-First Century", UNIDO-Kennedy School of Government. Disponible en: <<http://ksghome.harvard.edu/~drodrik/unidosep.pdf>>

- Schuck, P.H. y Zeckhauser, R. (2006). *Targeting in Social Programs*, Brookings Institution Press: Washington, DC.
- Stiglitz, J. (1989). "Markets, Market Failures, and Development", *The American Economic Review*, Vol. 79, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and First Annual Meeting of the American Economic Association, pp. 197-203.
- Temme, T. (1998). "Innovation and Product Development: A Necessity for the Competitive Advantage of a Company". Osnabrück, University of Applied Sciences. Disponible en: <http://www.mcl.fh-osnabrueck.de/~temme/tutor/innovate/index.htm>
- TIPA (2006). "Best Practices of SME Innovation Policies" en *A Research on the Innovation Promoting Policy for SMEs in APEC: Surey and Case Studies*, APEC SME Innovation Center: Seúl.





# La situación del emprendedurismo en Centroamérica

➔ Marcelo Lebendiker

## Introducción

Empezar un negocio propio es el sueño de muchos, pero también es una decisión que afecta todos los aspectos de nuestra vida. Cada año miles de personas se lanzan a esta aventura, a veces solos, a veces sin rumbo, a veces sin guías. Simplemente motivados por el ideal de ser dueños de su propio destino, de sentirse libres, de hacer algo diferente o por necesidad de construir un futuro mejor. Somos un pueblo formado por aventureros, pioneros inmigrantes, hombres y mujeres en busca de oportunidades.

Para todos ellos son estas palabras, para ganar coraje, para poder seguir adelante a pesar de la adversidad, para encontrar alternativas e inspiración y para empezar de una vez por todas. Ojalá que logre despertar el genio emprendedor que todos llevamos adentro.

Existen muchas personas que por distintas circunstancias de la vida se enfrentan a la necesidad de alimentar una familia, y ante esta urgencia descubren que tenían alma de emprendedor y salen adelante. Otras con alguna educación formal aprenden cómo hacer las cosas y dedican esfuerzo y recursos para aplicar los conocimientos. Dentro de este mismo grupo podemos encontrar continuadores de negocios familiares, aquellos que se formaron en la tradición empresarial y desarbolan sus actividades en ese entorno.

¿Fomenta nuestra región el desarrollo del emprendimiento? ¿Se pueden generar en Centroamérica nuevas empresas innovadoras? Los factores claves que afectan la creación de nuevos negocios están en la cultura, la educación, las oportunidades, las redes de apoyo, la asistencia técnica, el financiamiento y la regulación clara que beneficie la dinámica de estos nuevos negocios. En nuestra región tenemos graves problemas en este aspecto, pues no estamos fomentando una cultura emprendedora y las nuevas generaciones de emprendedores no alcanzan para impactar el ecosistema.

El dinamismo de una sociedad dependerá cada vez más de su capacidad para emprender. Los emprendedores contribuyen al crecimiento económico, a la diversificación, al rejuvenecimiento del tejido productivo, a la generación de puestos de trabajo.

## La situación del emprendedurismo en Centroamérica.

Usualmente se considera emprendedor a quien crea una empresa, aunque el fenómeno trasciende las fronteras de los negocios y se extiende a las instituciones en todos los ámbitos. En la actualidad se habla de las sociedades emprendedoras y cada vez más es mayor el número de países o regiones que se plantean como objetivo estratégico avanzar en esta dirección.

Los emprendedores deben ser más que nunca actores claves en la construcción del país. Casi como después de una guerra, hay que reconstruir las fuentes productoras de riqueza y recuperar la confianza en nosotros mismos; así los emprendedores son la sangre nueva que nos pondrá a caminar nuevamente. En una Centroamérica como la que estamos viviendo, la forma más genuina de potenciarla es alentando apasionadamente y con altas dosis de creatividad, la creación y recreación de miles de emprendimientos. La concreción de estos proyectos será el logro de quienes se atrevan a generar en un ambiente hostil inestable y burocrático nuevas actividades de las que surgirán nuevas fuentes de trabajo. Es cierto que el contexto actual parecería no favorecer al dinamismo emprendedor. Sin embargo, es en estas circunstancias adversas donde radica la mayor potencialidad del pensamiento emprendedor. Su verdadero poder se encuentra en la percepción de las oportunidades: un emprendedor es aquel que asume el desafío de unir personas, ideas, capital, infraestructura e información para concretar un proyecto. Promover la dinámica emprendedora deberá ser un elemento clave en la agenda Centroamericana.

## El emprendimiento y el crecimiento económico

Con el objetivo de enmarcar el artículo en un contexto conceptual, permítanme puntualizar algunos hitos importantes en la investigación y desarrollo que se ha venido dando en el tema emprendedor.

A lo largo de la historia económica la búsqueda del crecimiento económico ha sido una constante en las políticas de desarrollo de los países de la región. En los años sesenta Robert Solow, Premio Nobel de Economía, definía crecimiento económico en función de la inversión de capital y la inversión de capital humano

$$Q = a K^{\beta} L^{\lambda}$$

de tal forma que todo el crecimiento en esa época estaba dado por la magnitud de esas variables, mayor inversión de capital y mayor inversión en capital humano.

A lo largo del tiempo la ecuación de Solow fue perdiendo vigencia para explicar el crecimiento económico de los países debido, entre otras causas,

a los procesos de globalización y a la ley de los rendimientos marginales decrecientes. Es así que otro gran economista llamado Paul Roemer, conjuntamente con otro Premio Nobel de Economía, Robert Lucas, enunció en 1986 una nueva ecuación de crecimiento económico, según la cual para que las economías vuelvan a crecer debían adicionar la inversión en una nueva variable –y ya no sólo en inversión de capital y en inversión de capital humano– sino que además se debía invertir en lo que Roemer llamó la variable del conocimiento (*knowledge*), y que para crecer los países tenían que **invertir en educación, en investigación y en desarrollo**

$$Q = a K^{\beta} L^{\lambda} N^{\epsilon}$$

Desde entonces y hasta nuestros días, gracias a esa ecuación, estamos hablando de la nueva era de la **economía del conocimiento**.

Pero resultó que a partir de los noventa, Japón y Alemania dejaron de crecer a pesar de que asignaban infinidad de dinero a la investigación y al desarrollo. Es entonces cuando un nuevo grupo de economistas liderado por David Audretsch, del Instituto Max Planck de Alemania, enuncia que a la famosa ecuación de crecimiento económico de Solow, modificada por Roemer, había que agregarle una cuarta variable para que las economías vuelvan a crecer (y no más sólo inversión de capital ni más sólo inversión de capital humano ni tampoco sólo investigación y desarrollo). De ahora en más había que invertir en la variable del **emprendimiento** (*entrepreneurship*) para que las economías retomen la senda del crecimiento económico. Israel, Escocia, Nueva Zelanda, España son algunos de los países que comenzaron a incursionar con éxito en la nueva economía del emprendimiento.

$$Q = a K^{\beta} L^{\lambda} N^{\epsilon} E^{\delta}$$

A partir de estos conceptos se ha generado una serie de herramientas importantes para medir la correlación estadísticamente significativa entre crecimiento económico y emprendimiento. Lo que para algunos intuitivamente es trivial, en el sentido que emprendedurismo genera crecimiento económico, para otros economistas había que demostrarlo.

Es así que a partir del año 2000 se desarrolla un consorcio de investigación a escala mundial denominado Global Entrepreneurship Monitor (GEM), liderado en ese momento por el Babson College<sup>1</sup>. El GEM, cuyo esfuerzo se ve plasmado en más de 50 países en la región, demostró, más allá de toda

---

<sup>1</sup> GEM, Global Entrepreneurship Monitor, [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

## La situación del emprendedurismo en Centroamérica.

duda, que efectivamente el emprendimiento es una de las variables importantes en el crecimiento económico, ya que genera una dinamización del flujo de recursos desde la cima de la pirámide socioeconómica hasta la base de la pirámide. De tal forma que los países donde la actividad emprendedora es importante, las políticas públicas permean más rápidamente a la base de la pirámide socioeconómica por el efecto dinamizador y encadenador de los emprendimientos, generando crecimiento económico en dichos países.

### La situación en Centroamérica

La cooperación Alemana a través de la KFW / GTZ y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) contrataron a finales de 2009 la realización de un diagnóstico sobre la situación del emprendimiento en Centroamérica<sup>2</sup>. Esta investigación, la primera en su género para los siete países de la región (se incluyeron también Belize y Panamá) fue ejecutada por un equipo de consultores de la Asociación Incubadora Parque TEC de Costa Rica: Eduardo Alonso, Petra Petry, Emilio Zevallos y liderada por quien esto escribe.

El diagnóstico permitió sentar por primera vez una línea de base cualitativa común para todos los países de la región, analizando los problemas y proponiendo una serie de recomendaciones para impulsar el tema emprendedor en Centroamérica.

Este artículo procede a citar algunas extractos del mencionado estudio y a profundizar en algunas conclusiones y recomendaciones surgidas de él (el documento completo está disponible en [www.parquetec.org](http://www.parquetec.org)).

- 1) La región centroamericana se ha abocado en los últimos años a apoyar a las empresas existentes, sobre todo a las mini, pequeñas y medianas empresas (mipymes), pero no se han desarrollado programas ni políticas institucionales enfocados a potenciar y apoyar a las que todavía no existen, y que están una etapa de ideas o prototipos para llevar al mercado. La región no apoya la generación de una nueva riqueza social tendiente a rejuvenecer el tejido productivo de los países que la componen<sup>2</sup>. En realidad esto surge de una falta de visualización del proceso emprendedor en su totalidad.

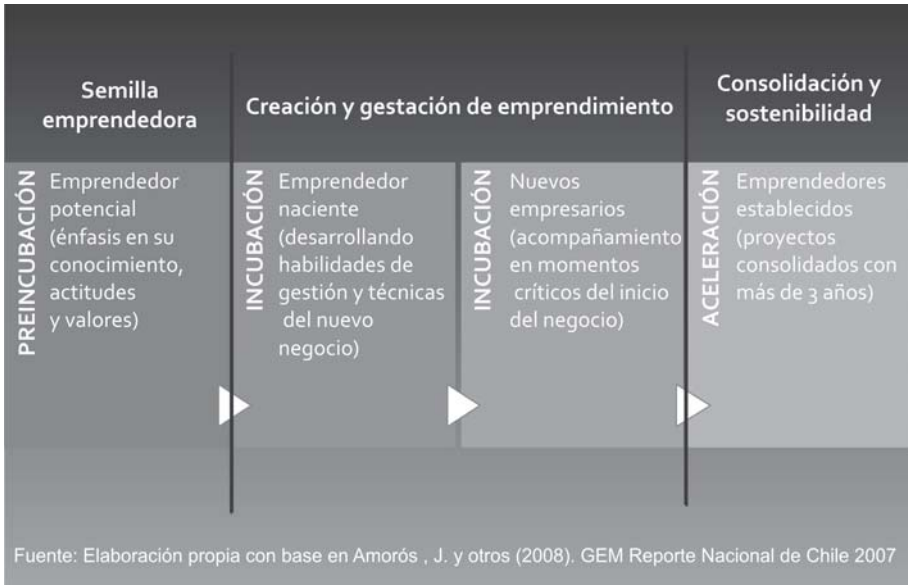
---

<sup>2</sup> Diagnóstico sobre la situación actual del Emprendimiento en Centroamérica, Asociación Incubadora Parque Tec, publicado por el BCIE NOV 2009 (para ver el documento en su totalidad ir a [www.parquetec.org](http://www.parquetec.org))

El proceso emprendedor comprende tres etapas, según el concepto de Global Entrepreneurship Monitor:

- i) El fomento a la cultura emprendedora, la semilla emprendedora y el espíritu emprendedor,
- ii) La creación y gestación de empresas, y
- iii) La consolidación y la sostenibilidad de la empresa.

### El proceso emprendedor <sup>1</sup>



La primera etapa es la que se denomina la del fomento a la cultura y al espíritu emprendedor. Se observa en la región que generalmente se tiende a identificar el emprendimiento con creación de empresa. Esta identificación no es del todo correcta, pues hay mucha gente emprendedora que en realidad está en puestos de trabajo en relación de dependencia y que tiene una actitud emprendedora sin que tenga en mente crear una empresa. De tal forma que no todo emprendedor es un empresario, así como no todo empresario es emprendedor. El emprendimiento es una ideología y una actitud ante la vida, es mucho más amplio que hacer empresa. Es por esto que, acorde con esta

<sup>1</sup> GEM, Global Entrepreneurship Monitor, [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

visión, es fundamental hablar no sólo de la creación de empresas, sino de fomentar el espíritu emprendedor.

La segunda etapa corresponde a la gestación de estas nuevas empresas, donde las ideas que se generaron en la primera etapa se transforman en empresas. La tercera etapa es donde se consolidan las empresas, es lo que normalmente llamamos pequeñas y medianas empresas (pymes).

De esta forma, y entendiendo las políticas de fomento al emprendedurismo bajo el esquema de las tres etapas que conlleva el proceso emprendedor, es clara la falta de una articulación entre los diferentes actores y políticas que se implementan en la región. Desde esta perspectiva, las políticas públicas se han orientado fundamentalmente a la etapa de consolidación de los emprendimientos (etapa tres del proceso emprendedor), bajo la forma de programas y acciones de fomento empresarial (que van desde la formación, la asistencia técnica y en algunos casos hasta el financiamiento a empresas existentes y con al menos 2-3 años de creadas). Casi toda la batería de servicios de desarrollo empresarial (SDE), sean públicos o privados, se encuentran orientados en esta etapa. Ello genera redundancia en los programas, competencia por recursos y una lógica de desperdicio de los mismos, atada a la costumbre de muchos sectores públicos de retener los presupuestos no invertidos de sus diferentes oficinas. Esta es sin duda una práctica que no contribuye a la buena asignación de recursos, tanto como a una competencia por "la ejecución sin evaluación".

A pesar de lo anterior, también se ha observado que en la región centroamericana existe un efervescente proceso de promoción de la cultura emprendedora (etapa I del proceso emprendedor), especialmente desde las universidades. Las limitantes de este proceso se encuentran en el abuso de los modelos de "planes de negocios", así como en el sesgo marcadamente tecnológico de sus propuestas.

De esta forma, en la gestación y creación de nuevas empresas (etapa II del proceso emprendedor) es donde aún se observan significativos espacios vacíos. No se encuentra acompañamiento asociado al proceso de gestación del negocio, mucho menos fuentes de financiamiento<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Diagnóstico sobre la situación actual del Emprendimiento en Centroamérica, Asociación Incubadora Parque Tec, publicado por el BCIE NOV 2009 (para ver el documento en su totalidad ir a [www.parquetec.org](http://www.parquetec.org))

En función de esta visualización del proceso emprendedor, la mayoría de los programas que se desarrollan en la región están enfocados en la primera y última etapas. Es decir, lo que generalmente creemos y pensamos que es una política emprendedora, se traduce en nuestra región a enunciados que atacan parcialmente el proceso emprendedor, sesgando los programas a "planes de negocios" y de sensibilización en la primera etapa, como así también a los programas de apoyo a las pymes en el tema de asistencia técnica, financiamiento, microcrédito, que se aborda en la última etapa del proceso emprendedor.

Queda de manifiesto, tal y como se puntualizo anteriormente, el vacío en la segunda etapa del proceso emprendedor, en la cual se observa una carencia de políticas que apoyen la creación de nuevas empresas. Como consecuencia de este vacío, los emprendedores que nacen en la primera etapa pasan directamente a la última, donde no se dan los procesos de acompañamiento empresarial ni fondos de capital semilla que apoyen la creación de una nueva empresa.

De tal forma que si queremos hablar de una política de fomento al emprendimiento en Centroamérica, deberíamos hablar de una política que articule las etapas del proceso emprendedor mencionadas, y en la que se genere una continuidad articulada entre las tres. Las herramientas programáticas que se deben de utilizar para cada una de las etapas de dicho proceso no son las mismas, pues no es lo mismo utilizar mecanismos de apoyo a las pymes que herramientas de apoyo a la creación de nuevas empresas.

- 2) La actividad emprendedora en los diferentes países de la región no puede analizarse sin tomar en cuenta la etapa de desarrollo económico en la que se encuentra cada país centroamericano...<sup>2</sup>

No es lo mismo hablar de emprendimiento en Chile que en Costa Rica, no es lo mismo implementar una política emprendedora en Finlandia que en Belize. Esto tiene que ver con el hecho de que no hay recetas y que se debe de entender el emprendimiento como un tema cultural donde el "*copy/paste*" de otras latitudes no funciona. De ahí la importancia de tomar en consideración las etapas de desarrollo

---

<sup>2</sup> Diagnóstico sobre la situación actual del Emprendimiento en Centroamérica, Asociación Incubadora Parque Tec, publicado por el BCIE NOV 2009 (para ver el documento en su totalidad ir a [www.parquetec.org](http://www.parquetec.org))



## La situación del emprendedurismo en Centroamérica.

económico en las que se encuentra cada región o cada país, para implementar políticas públicas enrumadas al apoyo del proceso emprendedor acorde a sus necesidades particulares.

En este sentido es importante señalar como herramienta de análisis la diferenciación que genera Michael Porter en las diferentes etapas de desarrollo de los países.

Según Porter existen tres tipos de economías<sup>3</sup>:

- i) Economías basadas en **recursos**,
- ii) Economías basadas en **eficiencia**, y
- iii) Economías basadas en **innovación**.

La mayoría de los países de Centroamérica son economías basadas en recursos, siendo Costa Rica y Panamá las únicas economías basadas en eficiencia.

Las economías de los países centroamericanos tienen como características índices promedios de escolaridad muy bajos, con infraestructuras físicas y logísticas que no permiten niveles de competitividad adecuados, de tal forma que los procesos emprendedores que se encontraron están más enfocados a emprendimientos que surgen más por necesidad de subsistencia que por haber visualizado oportunidades innovadoras en los mercados.

Los emprendimientos que surgen en la necesidad y en la subsistencia se sitúan en su gran mayoría en los sectores tradicionales de la economía, sobre todo en temas de género, donde la mujer generalmente emprende como extensión de lo que sabe hacer en la casa. Esta caracterización conlleva a que la mayoría de los emprendimientos, sus productos y sus modelos de negocios son parecidos, se concentran en las mismas zonas de influencia y al cabo del tiempo se canibalizan a sí mismos, trayendo como consecuencia una suerte de alta tasa de mortalidad infantil empresarial, ya que desaparecen en sus primeros años de vida.

En términos de desarrollo económico local estos procesos emprendedores no permiten crecimiento económico en las zonas donde se generan, sino un reasignación permanente de recursos entre los que na-

---

<sup>3</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, New York.

cen y los que mueren, generando un círculo vicioso de desempleo y nueva pobreza.

- 3) Los programas que se han encontrado de apoyo a la mipyme, perpetúan la situación del emprendimiento por necesidad. Estos programas, cuando se aplican, son fundamentalmente de corte asistencialista y no generan una transformación del emprendimiento, permitiendo que se sigan desarrollando en la subsistencia o en el autoempleo sin generar procesos de aceleración empresarial que lo transformen en emprendimientos por oportunidad e innovadores. Es en este sentido que los programas de corte asistencialista han perpetuado en la región la informalidad económica de los emprendimientos nacientes.

Es importante señalar que en la mayoría de los casos la asistencia técnica tradicional no llega a los beneficiarios. La mayoría de los recursos de la asistencia técnica se usan para remunerar al consultor y su consultoría, pero la plata, en última instancia, se queda en su gran mayoría allí y no fluye hacia el emprendedor. La asistencia técnica tradicional tiene que ver con cursos y capacitación, que generalmente se concentran en el plan de negocios, pero cuando finaliza el curso y el emprendedor tiene que salir a buscar recursos para implementar lo que aprendió o ejecutar su plan de negocios, el consultor le dice que no hay recursos, que tiene que ir al banco pues es allí donde le van ayudar en ese sentido. Por todos es sabido que es ahí donde se corta la cadena de asistencia técnica, porque al volver al banco se genera ese círculo vicioso que lo lleva al valle de la muerte.

Es de esta manera que llegamos a la conclusión de que los programas que surgen para apoyar a los emprendimientos por necesidad, en lugar de transformarlos, los perpetúan en su necesidad y en su pobreza. Generalmente los microcréditos y la banca de desarrollo no transforman al emprendimiento ni a su modelo de negocios, lo mantienen en la subsistencia con tal de que siga pagando su crédito, lo que a la postre genera un círculo vicioso que lo lleva al valle de la muerte.

- 4) El apoyo financiero a la creación de empresas es muy escaso y sólo existe bajo el esquema tradicional del endeudamiento bancario con garantías colaterales que lleva al emprendedor, en la mayoría de los casos, al fracaso o a lo que frecuentemente se denomina como el valle de la muerte. El financiamiento del proceso emprendedor es, sin duda, uno de los vacíos más importantes que se han detectado en este ámbito.

Como consecuencia de la ausencia de un modelo en el que el financiamiento sea parte del proceso emprendedor, los nuevos emprendimientos canalizan la búsqueda de recursos financieros principalmente a través del autofinanciamiento, y en menor medida a través de familiares y amigos (*family, friends and fools or fans*). Este tema es un indicativo del deseo por sacar el emprendimiento adelante (siempre habrá mayor dedicación y esfuerzo en una tarea donde la inversión es propia, que donde un componente importante viene de fuera). Sin embargo, muchas veces, si bien el emprendedor invierte sus propios recursos, éstos no siempre son suficientes para iniciar el emprendimiento a una escala óptima. Así, la nueva empresa puede estar naciendo con una desventaja de inicio, la cual eventualmente puede llevarla al fracaso.

Quienes quieren crear su propia empresa en Centroamérica no tienen más opción que recurrir principalmente al endeudamiento bancario, condicionando los préstamos a una garantía real. El estereotipo existente en los diferentes países de la región es que sólo el que tiene recursos puede hacer su propia empresa. El endeudamiento patrimonial del emprendedor es uno de los principales obstáculos en la generación y desarrollo de nuevos emprendimientos, debido, principalmente, al altísimo riesgo al que se exponen los emprendedores (endeudándose desde el comienzo del proyecto), cuando ni siquiera saben cuál es el potencial mercado al que se enfrentan. En este sentido, muchas veces la ausencia de suficiente capital para desarrollar la empresa puede ocasionar inversiones sub-óptimas. Aunque no se ha encontrado evidencia internacional respecto del tamaño inicial óptimo de las empresas, una inversión inicial sub-óptima puede ser una de las razones importantes por las cuales muchas empresas desaparecen antes de los dos años de creadas.

Por lo anterior, una de las mayores dificultades que encuentran los emprendedores a la hora de poner en marcha sus planes o propuestas de negocio, es la falta de recursos financieros para capital de trabajo que no conlleve a un endeudamiento patrimonial en la fase inicial de la gestación de su empresa. Esa es la razón por la cual en todos los países de la subregión centroamericana el grueso de nuevas iniciativas empresariales se autofinancia

Además, la mayoría de las entidades financieras en la subregión prestan a partir de un año comprobado de funcionamiento (en algunos casos dos años) y contra garantías colaterales, por lo que las fuentes

tradicionales de financiamiento no son accesibles para las nuevas empresas. Son contados los casos donde la exigencia es inferior al año, pero por el pequeño monto del préstamo es claro el tipo de emprendimiento que se está financiando.

Desde la perspectiva del proceso emprendedor, encontramos que el apoyo financiero en Centroamérica está muy enfocado en emprendimientos en la etapa de la consolidación de la empresa (etapa III) o cuando la mipyme ya tiene un historial y sus productos se están vendiendo en el mercado (en algunos casos, también el antecedente - y aval -familiar ayuda en la construcción del historial). Afortunadamente, el sistema financiero está empezando a entender la lógica y las verdaderas posibilidades de las mipymes luego de su gestación, mas aún no tiene una idea clara de cómo abordar el tema de los emprendimientos nacientes y que no son sujetos de crédito. El grueso del sistema financiero aún pretende entregar financiamiento bajo un modelo tradicional (en el que el analista recibe la información y las garantías), cuando la evidencia internacional muestra la importancia de cambiar paradigmas en el acceso al financiamiento.

En tal sentido es importante el desarrollo de herramientas que apoyen a los emprendedores sin endeudarlos en niveles inmanejables. Herramientas financieras que favorezcan y apoyen con recursos el surgimiento de emprendedores, como por ejemplo los fondos de capital semilla, redes de ángeles inversionistas, fondos de capital de riesgo. Los diferentes instrumentos de apoyo financiero que se plantean en el presente informe están relacionados a las diferentes etapas por las que atraviesa el emprendedor. Los fondos de capital semilla apoyarán al emprendedor en la etapa inicial de la gestación de su empresa y los fondos de capital de riesgo y los fondos provenientes del capital ángel se ubican en las etapas posteriores, cuando el emprendimiento está más consolidado.

Muchas de estas herramientas no han sido implementadas en la región posiblemente debido al sesgo que se tiene en la visualización de la banca tradicional como el eje conductor del financiamiento del emprendedor. Para la banca tradicional es muy difícil lidiar con el riesgo emprendedor, ya que la banca tradicional lo que busca es cero riesgos y el emprendimiento potencia el riesgo exponencialmente. En última instancia son dos extremos de una misma cuerda que jalan para lados opuestos, lo que muchas veces conlleva a que se rompa la cuerda en alguna etapa del proceso. Por lo anterior, la asignación de los recursos

al emprendedor debe de canalizarse a través de intermediarios, preferiblemente no financieros, y que estén debidamente acreditados ante el ente rector que maneja los fondos y que estén en capacidad de brindar un acompañamiento empresarial.

Es claro que si en nuestros países alguien quiere emprender una nueva empresa, la única forma que tiene de hacerlo es ir al banco – público o privado– y pedir un crédito. Si endeudamos a la gente para apoyarla en la creación de su nueva empresa, posiblemente será la crónica de una muerte anunciada. Endeudar a un *start up* en la fase inicial de su desarrollo es mandarlo al valle de la muerte, y en nuestra región el valle de la muerte está repleto de buenas ideas en su mayoría endeudadas. Esto no significa que el endeudamiento patrimonial sea malo o nocivo, sino que tiene su *timing* y su espacio, dentro de la vida empresarial.

A manera de conclusión

No quisiera dejar estas inquietudes en el aire sin brindar una serie de lineamientos y recomendaciones que nos permita cambiar el rumbo de lo que hemos venido haciendo en nuestra región.

### **1) La creación de un sistema nacional de incubación en cada país**

Tal y como se puntualizo anteriormente, existe en Centroamérica una carencia de herramientas orientadas a apoyar la creación de nuevas empresas. Este tema surge del análisis del proceso emprendedor (Ver Fig. 1) y el vacío que se encontró en la segunda etapa del proceso. Es en este sentido que las incubadoras de empresas se perfilan como una herramienta que ha sido aceptada a nivel mundial en el ámbito de las buenas prácticas que apoyan la generación de nueva riqueza. Aunque han sido cuestionadas por considerárseles poco eficientes en el aspecto costo-beneficio, las incubadoras son hoy en día el pilar de los modelos de desarrollo de varios países exitosos (Israel, Nueva Zelanda, India, Brasil, entre otros).

Las incubadoras han sido modelo de estudio a lo largo de estos últimos años. Surgieron en los años ochenta, principalmente en Estados Unidos, como figuras académicas, y se le llamaron incubadoras de primera generación porque estaban propiciadas por las universidades y apoyaban ejercicios de tesis que luego germinarían en nuevas empresas. Obviamente estas incubadoras tenían a la par todo un ecosistema de apoyo al emprendedor que se graduaba de ellas (Small Business Authority, grants, etc.). Esos procesos

de incubación, cuando se quisieron replicar en países donde no había apoyo sistémico para los graduados del emprendimiento, no tuvieron impacto ya que al finalizar el proceso de incubación los potenciales empresarios se veían con la triste realidad de que tenían que endeudarse para seguir en el proceso emprendedor. Es entonces cuando las incubadoras académicas evolucionan hacia lo que hoy conocemos como las incubadoras empresariales o de segunda generación, que se diferencian de las primeras en que no se abstraen del riesgo.

En los procesos de incubación tradicionales el emprendedor tiene que recurrir a terceros en el ecosistema, una vez que se gradúa del proceso para recaudar fondos y generar su proyecto. Sin embargo en las incubadoras de segunda generación no necesariamente es así ya que generalmente la incubadora es el ecosistema en sí mismo, es decir, que dentro de la incubadora se generan también los recursos iniciales para crear la empresa, y no sólo recursos que tienen que ver con capacitación sino también y principalmente los recursos financieros que se requieren para comenzar el negocio. Eso implica que la incubadora empresarial asume un riesgo al comprometer recursos, en lugar de abstraerse del riesgo como en los procesos tradicionales. La creación de un sistema nacional de incubación que apoye la creación de incubadoras tanto de primera como de segunda generación permitiría llenar el vacío en la segunda etapa del proceso emprendedor. En este sentido es fundamental que las políticas públicas apoyen la creación de estas incubadoras, generando una institucionalidad que permita apoyar a todos aquellos que tienen ideas innovadoras.

Las incubadoras también han sido visualizadas desde la perspectiva de procesos que incentiven a emprendimientos y a empresas a pasar de la informalidad a la formalidad económica, de tal forma que si alguien quiere escalar y potenciar su idea lo pueda realizar minimizando su riesgo empresarial. Es por eso que la inversión en procesos de incubación puede generar un retorno de la inversión a la base de la pirámide a partir de los emprendimientos que se formalizan.

Es importante señalar que la creación de incubadoras en zonas rurales o urbano marginales facilita el desarrollo económico en las mismas. Es por muchos conocido que los emprendedores con nuevas ideas que se generan en la zonas rurales no se quedan allí, sino que se van hacia áreas más prosperas donde existen oportunidades de potenciar las ideas. La migración de ideas hacia las grandes ciudades de nuestra región, no permite un retorno de la inversión que realizó el país en los habitantes de dichas zonas, ya que muchos de ellos migran. Esta situación se puede revertir a través de la

creación de procesos de incubación de empresas en las zonas deprimidas, brindando oportunidades y generando una institucionalidad instalada en la zona que permita que las nuevas ideas fluyan hacia la incubadora.

La palabra clave en el proceso de creación de empresas es **transformar**, como transformamos un emprendimiento que nace por necesidad en un emprendimiento que visualice una ventana de oportunidad. Esta es una labor que se realiza en la incubadora a través del proceso de acompañamiento empresarial que permite la transformación de la cadena de valor del emprendimiento, agregándole valor a cada uno de los eslabones de la cadena. Desde el eslabón inicial, que tiene que ver con el emprendedor en lo que a desarrollo humano respecta, hasta el eslabón final, que tiene que ver con el mercado y el modelo de negocios.

## **2) La creación de un programa nacional de emprendimiento para cada país**

La necesidad de visualizar el proceso emprendedor en forma integral y continua desde el fomento del espíritu emprendedor, pasando por la creación de empresas y finalizando en la consolidación y aceleración de las pymes, indica que la mejor manera de hacerlo es articulando los esfuerzos del país a través de un programa nacional de emprendimiento. Éste permitirá que los actores e instituciones que participan en el tema emprendedor en sus diferentes etapas, tengan un norte en común y permitan interactuar y articular esfuerzos entre las diferentes etapas, generando un proceso continuo que se visualice en forma natural desde la perspectiva del emprendedor para que una idea se convierta y se consolide en una nueva empresa.

## **3) La creación de fondos de capital semilla**

Tal y como se puntualizó anteriormente, no existe un modelo de apoyo financiero a los emprendimientos en los países de la región centroamericana que incentive la creación de nuevas empresas. El surgimiento de nuevas empresas generalmente surge de los propios recursos del emprendedor (y en menor medida de familiares y/o amigos). Así, la insuficiencia de capital inicial para llevar a cabo el negocio puede llevar a: (i) el nacimiento de la empresa a un nivel sub óptimo de producción, con lo que su senda de desarrollo se encuentra comprometida desde el inicio, y (ii) el endeudamiento patrimonial del emprendedor, que lo lleva desde el inicio a una situación agobiante, cuando ni siquiera sabe cuál es el potencial mercado al que se enfrenta. Así, los emprendimientos que forjaron planes de negocios a través de los procesos tradicionales de capacitación se encuentran con la cruda

realidad a la hora de implementar los planes: no cuentan con capital de trabajo como recurso elemental.

En Centroamérica, el emprendedor que fue un destacado alumno en las capacitaciones y talleres, con una excelente idea plasmada en un brillante plan de negocios, no puede, en la mayoría de los casos, hacer su sueño realidad porque el ecosistema no le ofrece los recursos financieros mínimos para iniciar su empresa. Ello lo lleva a diseñar su proyecto probablemente a un nivel sub óptimo respecto de plan inicial. Por lo tanto, es de suma importancia rediseñar herramientas que apoyen al emprendedor con recursos financieros que no lo endeuden en la etapa de gestación de su nueva empresa. Es en este sentido que se plantea la recomendación de crear fondos de capital semilla.

Los recursos financieros de las incubadoras empresariales que se aportan a los emprendimientos son los que se denominan de capital semilla. Éstos son de menor cuantía y se aplican a los emprendimientos bajo condicionamientos que tengan que ver con el éxito de su gestión. Si el emprendedor tiene éxito en su gestión puede retornar un porcentaje de éxito (*success fee*) al fondo, de tal manera que lo puede recapitalizar y permitir que otros emprendimientos se beneficien de los recursos. Estos fondos también pueden ser aportados por "ángeles inversionistas" que quieran apoyar al emprendedor, como en el caso de la Incubadora Parque Tec en Costa Rica.

## Reflexiones finales

A lo largo de estos años he venido trabajando desde la trinchera tratando de impulsar y poner sobre la agenda regional el tema del emprendimiento y la creación de nuevas empresas.

A veces uno siente que está arando en el desierto y que lo que es obvio para uno, no lo es para otros. La gran mayoría de mis colegas economistas, de los cuales más de uno peinamos canas (y otros no tanto, pero porque nos quedamos cocos) nos formamos con las teoría de los clásicos —Keynes, Galbraith, Friedman, Samuelson— y todos, en mayor o menor medida, nos convencimos de la importancia de apoyar la eficiencia y la competitividad de las empresas que generan y aportan a las economías de nuestros países, y de cómo generar enunciados y políticas fiscales orientadas a incentivar a aquellas empresas existentes que prosperan y dan empleo. ¿Pero qué pasa con la economía de lo que no existe, la economía que apoya a nuestros hijos y a las futuras generaciones de nuevos empresarios? Esa economía no fue la que estudiamos en las aulas. Nadie nos pedía entonces analizar a Joseph



Schumpeter, precursor del emprendimiento y la innovación. No nos formamos con esos conceptos donde las palabras innovación, emprendimiento y la creación destructiva no entraban en nuestros exámenes ni en nuestros libros de texto.

Lamentablemente los conceptos de emprendimiento, innovación, capital de riesgo, capital semilla, ángeles inversionistas son conceptos sobre los cuales no nos atrevemos a enunciar políticas públicas y mucho menos a incorporarlos a nuestro léxico. Nuestra semántica se centra en cómo generar empleo, en cómo combatir la pobreza pero siempre desde la perspectiva de lo que existe, apoyando la empleabilidad de lo que existe, impulsando la atracción de inversión extranjera de empresas, pero siempre enfocados en la semántica de la economía de lo que existe. Muy difícil generar transformaciones en regiones diezmadas por la pobreza, bajo la premisa de la economía de lo que existe. ¡Cuántas decenas de programas institucionales se han implementado en esas regiones para bajar los índices de pobreza, y cuál es la realidad de ellas, sino la generación de mayores índices de pobreza! No podemos esperar resultados diferentes haciendo más de lo mismo. El modelo de desarrollo que se ha venido implementado debe de transformarse, mimetizarse, complementarse con la nueva economía. Es hora de hablar de los emprendimientos, de cómo apoyamos la creación de nuevas empresas innovadoras en esas regiones. Y que no vengan a decir que allí no hay gente talentosa, porque eso no es verdad. Lo que pasa es que el talento de esas regiones se va a las grandes ciudades, por que allá no lo pueden hacer. El dinamismo de nuestra sociedad dependerá cada vez más de su capacidad para emprender.

Creo que es importante empezar a sumar a nuestro léxico la nueva economía, la economía de lo que aún no se ha inventado y comenzar a discutir y a enunciar políticas sobre la economía de lo que no existe. Ojalá que estas reflexiones sirvan para que el verdadero cambio en la visión estratégica de los diferentes países de Centroamérica, tome en consideración políticas públicas y enunciados estratégicos que permitan, a través del apoyo y el fomento al emprendedurismo, pasar de un modelo de desarrollo basado en la generación de empleo a un modelo de desarrollo basado en la generación de riqueza.

# Emprendimiento e inversión

➔ Gabriel Hidalgo

Los emprendimientos dinámicos generan más y mejores empleos y aportan al crecimiento del PIB. Se trata de empresas nuevas de alto impacto para la economía, generalmente innovadoras, que necesitan junto a un ambiente de negocios apropiado (ecosistema) servicios financieros particulares. Éstos son aún incipientes en América Latina, el sector público y sector privado se están poniendo a tono en nuestros países, pero hace falta aún más ambición y determinación para que los esfuerzos constituyan una verdadera diferencia que transforme vía el emprendimiento el panorama de nuestra región.

Emprendimiento dinámico (Gacelas) genera más y mejores empleos y aporta al crecimiento

Las empresas jóvenes (menos de 5 años) en EEUU son las que están creciendo más, aportando con ello al aumento del PIB. Las mismas, cuando superan la etapa inicial de sobrevivencia, contribuyen también fuertemente a la generación de nuevos puestos de trabajo<sup>1</sup>. En América Latina, en tanto, se cuenta con evidencia similar, por ejemplo después del corralito en Argentina la mitad de los empleos fueron generados por empresas creadas en los siguientes tres años<sup>2</sup>.

Así, aquellas empresas de mayor crecimiento sostenido de entre todas las nuevas iniciativas (*Start up*), vale decir las más dinámicas, llamadas también «gacelas», vienen a ser las compañías que aportan más fuertemente en la creación de empleo, creando puestos de trabajo de más calidad que el promedio, junto con contribuir abiertamente al crecimiento económico. Las empresas que no crecen en forma sostenida, es decir, que nacen chicas y permanecen chicas, tienen una alta probabilidad de morir. Para el caso chileno, 50% de las microempresas nacidas en 1999 habían desaparecido en 2006 como se puede ver en tabla siguiente (tabla 1)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Kaufman Fundation

<sup>2</sup> Hugo Kantis y otros

<sup>3</sup> Creación y destrucción de empresas José Miguel Benavente Chile Intelis FUNDES 2008.

**Tabla 1**  
**Nacimiento, crecimiento y muerte de empresas por estratos entre 1999 - 2006**

<b>2006</b>	<b>Inactiva</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>	<b>Muere</b>	<b>Total</b>
1999							
Inactivas	17,14	14,13	1,88	0,28	0,28	66,41	100
Micro	6,25	41,76	4,47	0,18	0,18	47,3	100
Pequeña	7,14	19,55	40,35	5,31	5,31	26,92	100
Mediana	7,4	7,58	16,1	34,05	34,05	19,7	100
Grande	4,95	4,55	5,68	9,61	9,61	15,51	100
<b>Nacen</b>	<b>17,18</b>	<b>69,4</b>	<b>11,58</b>	<b>1,42</b>	<b>1,42</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>

Por su parte, de las que nacieron en el período antes señalado, las que crecieron más entre esos años, unas 283 empresas de 33.200 multiplicaron nada menos que en 21 veces sus ventas (ver tabla 2). En una valoración de empresas usando el múltiplo de uno, es decir, igual a sus ventas si uno hubiera puesto 500 dólares al inicio de estos casos de éxito y quisiera salirse de dichas inversiones, podría obtener unos 10.500 dólares por lo invertido<sup>4</sup> realizando una negociación adecuada.

**Tabla 2**  
**Crecimiento alto de empresas entre 1999 - 2006**

<b>Tipo de Gacela</b>	<b>Número de Gacelas (1999)</b>	<b>Multiplicador de Ventas el 2006</b>
Micro a pequeña	26.514	3,2
Micro a mediana	788	7,5
<b>Micro a grande</b>	283	21,4
Se mantuvo como micro	340.741	
Pequeña a mediana	3.801	2,1
Pequeña a grande	433	2,9
Se mantuvo como pequeña	31.648	
Mediana a grande	1.374	1,5
Se mantuvo como mediana	3.291	
<b>Total Gacelas</b>	<b>33.193</b>	

<sup>4</sup> Se asume bastante contexto de obiedad sobre valoración, participación y crecimiento, pero se agregará nuevos elementos en el camino.

Qué tienen los que crecen más que no tienen los demás<sup>5</sup>

Primero que nada sus líderes/emprendedores o emprendedoras tienen más apetito de crecimiento, lo quieren y lo buscan, poseen una visión y una sana ambición por crecer más.

Es más común que tengan más de un dueño, socios complementarios, e inclusive se da el caso de emprendimientos dinámicos que agregan nuevos socios en el camino, socios sin parentesco, que traen nuevas habilidades; también se dan los casos de empresas mixtas (participación femenina) que enriquece el operar de las iniciativas, todas estas formas favorecen el crecimiento.

Son empresas más orientadas al mercado que a la tecnología, cuando hay tecnología ésta viene equilibrada por un modelo de negocios que permite monetizar en forma apropiada el valor de la tecnología o producto disponible.

Se trata de emprendedores que expanden continuamente sus redes de contacto, no sólo por razones comerciales, también practican innovación abierta en todas sus formas, no sufren de celo inventivo, comparten e integran conocimiento de diversas fuentes. De igual forma operan en generación de alianzas, en muchos casos su oferta es parte de un pastel más grande y son muy flexibles en esa manera de operar para complementarse con otros.

Muchas veces, a falta de capital, bajan el riesgo, apoyando su accionar en grandes clientes (clientes semilla), con éstos prueban y experimentan, si fallan lo hacen rápido corrigiendo tempranamente el rumbo.

No se limitan necesariamente al mercado local, sobre todo si sus países son pequeños; exploran nexos en las formas más variadas, cuando sus diásporas son fuertes en determinados destinos, suelen usar esos mercados como puentes, encontrando padrinos que comprendan los gustos, preferencias y diferencias correspondientes.

Aceptan inversores, es decir, capital en la forma de participación accionaria, que trae además conocimientos de la industria, conexiones y gobierno corporativo (capital inteligente).

---

<sup>5</sup> Se empleó entre otros, el estudio de Hugo Kantis y otros sobre factores que favorecen rápido crecimiento en América Latina Prodem 2009.

## Emprendimiento e inversión.

La importancia de la inversión temprana antes que el endeudamiento

Así como el tamaño inicial afecta positivamente la posibilidad de sobrevivencia de una empresa naciente, el endeudamiento en los comienzos afecta negativamente las posibilidades de sobrevivir en una nueva empresa<sup>6</sup>.

En tanto las empresas con aportes de capital de terceros, es decir, invertidas por los llamados "ángeles" o capital de riesgo, crecen más y crean más puestos de trabajo que las que no, el crecimiento en el caso de capital de riesgo es prácticamente inmediato, siendo más pronunciado en las primeras rondas de inversión que en las consecutivas<sup>7</sup>.

De este modo, se hace necesario pensar en mecanismos diferentes del crédito para impulsar iniciativas nuevas, aún más si éstas son innovadoras en su oferta, es decir, no existe antecedentes de demanda previa del producto o servicio, o no existe experiencia del modelo de negocio planteado, todo lo cual requiere diversas pruebas del concepto propuesto, antes de dar con la alternativa de éxito. Resulta necesario imaginar una gama de alternativas que ayuden a sembrar y/o fertilizar emprendimientos, sobre todo de corte más innovador.

En algunas realidades donde gobierno y sociedad organizada son ambiciosos, inclusive se hacen apuestas agresivas de subvenciones o capital semilla a fondo perdido, como una manera de inducir en forma experimental una cultura emprendedora o cultura de innovación donde no la hay. Esto tiene defensores y detractores, los detractores dicen que disminuye el "hambre" en los emprendedores, los defensores señalan que crea capacidad en forma rápida donde no existen elementos previos y que aún una tasa de éxito baja, genera un stock de emprendimientos donde no los había. En ningún caso estos últimos sostienen que sea el único ingrediente que pueda detonar aumento de calidad y cantidad de emprendimientos, muchos otros factores se deben conjugar para que recursos que los emprendedores no tengan que regresar no terminen representando fondos perdidos<sup>8</sup>.

Estas "apuestas" parecen inspiradas en la parte buena generada por las

---

<sup>6</sup> Las PYMES nacen crecen mueren, Gustavo Crespi Fundes 2003.

<sup>7</sup> Antonio Dávila Crecimiento y Capital de Riesgo IESE 2004.

<sup>8</sup> Existen muchos casos de naciones hoy desarrolladas que entregan subvenciones al comienzo de proyectos más riesgosos. En AL la experiencia chilena es destacable, recientemente la de Ecuador resulta importante por la magnitud de su esfuerzo y otras como Brasil o Colombia realizan aproximaciones mixtas, privilegiando, a ratos, las subvenciones dirigidas a los agentes de apoyo, más que a los emprendedores directamente.

dinámicas de las burbujas financieras tecnológicas, en que una euforia generalizada arrastra dinero de toda clase de personas, grandes y pequeños inversores, para financiar la instalación de algo completamente nuevo. Así fue en la época de las punto com; también ocurrió lo mismo, al menos en los últimos doscientos años, con diversos cambios tecnológicos, tales como la introducción del ferrocarril, la máquina a vapor, el petróleo-automóvil, el acero, y por cierto la informática que se coronó con la burbuja punto com. En todos estos casos, a la euforia generalizada que crea una burbuja, le sigue la explosión, destrucción aparente, y finalmente una fase de decante o aprovechamiento del rebalse, de racionalización, que da comienzo a un aumento sostenido de la productividad de estas nuevas tecnologías y actividad económica<sup>9</sup>.

Como conclusión una combinación de subvenciones para crear el mercado con inversión privada, luego de etapa temprana para los conceptos que puedan mostrar que "funcionan" y que requieren recursos para crecer, puede ser la forma apropiada de financiar emprendimientos en entornos áridos como nuestros ecosistemas de negocios.

### La inversión informal<sup>10</sup>

La inversión informal en nuestros países se mueve entre el 1 y 2 % del PIB y va desde unos 100 millones de dólares en las naciones más pequeñas hasta un par de miles de millones en las más grandes. La inversión informal es toda forma de financiamiento no bancario para toda clase de proyectos que se efectúa mediante el apoyo de unas personas a otras, con o sin parentesco, con o sin relación previa.

Apenas 15% de la inversión de este tipo en nuestros países se da entre personas que no tenían conocimiento previo entre sí. En ésta y la otra - puede ser para proyectos de cualquier indole - suele ser común la inversión para instalar un restaurante, un café, una librería o una tienda (de la esposa, la pareja o los amigos), es menos común colocar capital en una apuesta tecnológica de un emprendedor independiente al que se conoció por medio de terceros, aunque se trate del área en la cual se poseen conocimientos profesionales y se podría aportar experiencia, contactos y no sólo capital. Aproximadamente 5% de la población tiene perfil de inversor informal, son mayoritariamente profesionales, cuando no son empresarios, y al menos dos tercios son hombres.

---

<sup>9</sup> Carlota Pérez Las revoluciones tecnológicas y sus consecuencias financieras Editorial Fondo de Cultura Económica 2004.

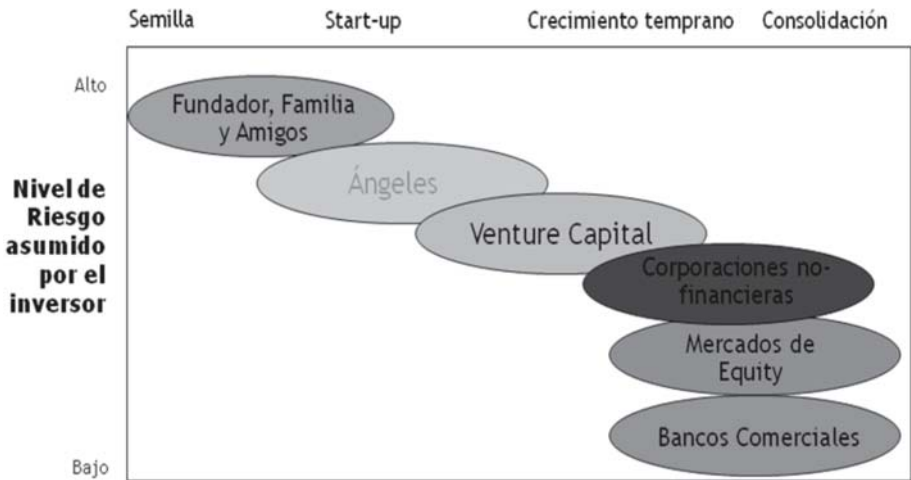
<sup>10</sup> Patricio Cortés y Germán Echeopar GEM Capital de Riesgo 2009.

**Emprendimiento e inversión.**

La inversión ángel

Se llama ángeles inversores a los inversionistas que apoyan un proyecto luego de que el financiamiento propio, el de los amigos y familiares se ha agotado. Son una parte de la inversión informal que en toda economía funciona para hacer crecer y despegar a nuevas empresas de alto potencial de crecimiento. Una representación visual de la ubicación de la inversión ángel puede verse en la figura 1 a continuación.

**Figura 1**  
**Etapas de Desarrollo de un Emprendimiento**



Fuente: Angel Investing, Van Osnabrugge-Robinson. 2000

Estos ángeles inversores suelen ser empresarios de dilatada carrera cuando no son ejecutivos; invierten por lo general hasta 5% de su patrimonio líquido en emprendimientos nuevos. Las cifras aportadas por éstos van desde los 50 mil dólares o un poco menos, hasta cerca de un millón de dólares, en menor número de situaciones. Invierten en etapa temprana como ya se ha señalado y las exigencias o retornos dependerán del nivel de madurez y por tanto de riesgo del proyecto, pueden ir desde 10 veces lo colocado para proyectos iniciado su funcionamiento, hasta 3 veces lo invertido cuando la empresa vende y ha superado su punto de equilibrio, para periodos de cuatro a cinco años.

Hay ángeles de diversos tipos: ángeles asesores destinan más tiempo que dinero, ángeles emprendedores se involucran, ponen dinero y contactos comerciales, suelen incluso participar en más de una ronda de inversión, los hay

pasivos que ponen dinero y no involucran demasiado en el proceso, los hay de portafolio que invierten en varios proyectos diversificando el riesgo en forma adecuada<sup>11</sup>.

Cien mejor que uno (las redes de inversión)

Los inversores funcionan mejor si se unen en redes de colaboración, si gestionan sus inversiones como un portafolio, esto porque la inversión semilla o de riesgo de etapa temprana suele comportarse como la inversión de cartera de capital de riesgo, con algún grado mayor de buenos casos para los ángeles, pero con una rentabilidad promedio un poco menor<sup>12</sup>. Otra forma de abordarlo es mediante la unión de los ángeles en redes o clubes de inversores en los cuales comparten una serie de labores claves entre los miembros de la red: captación de prospectos, análisis de casos, negociación, inversión conjunta, costos legales, entre otros<sup>13</sup>.

Las redes de inversores que se han propagado en los países desarrollados y también en nuestro continente son de diverso tamaño en cuanto a miembros, especializadas o más abiertas a toda clase de proyectos de alto potencial de crecimiento. Algunas están coordinadas por los propios inversores cuando son pequeñas, en otros casos tienen gerencia profesional, estructura de apoyo e inclusive junta directiva. Representan una solución para bajar los costos de información y transacción a la hora de identificar, analizar, establecer y hasta en algunos casos dar acompañamiento de acuerdos de inversión. Una buena representación de los aspectos que puede abarcar una red de inversores ángeles se puede ver en la figura 2.

---

<sup>11</sup> Un estudio para el caso alemán mostró que un ángel exitoso para distribuir su riesgo diversificaba su inversión hasta en 10 emprendimientos simultáneamente.

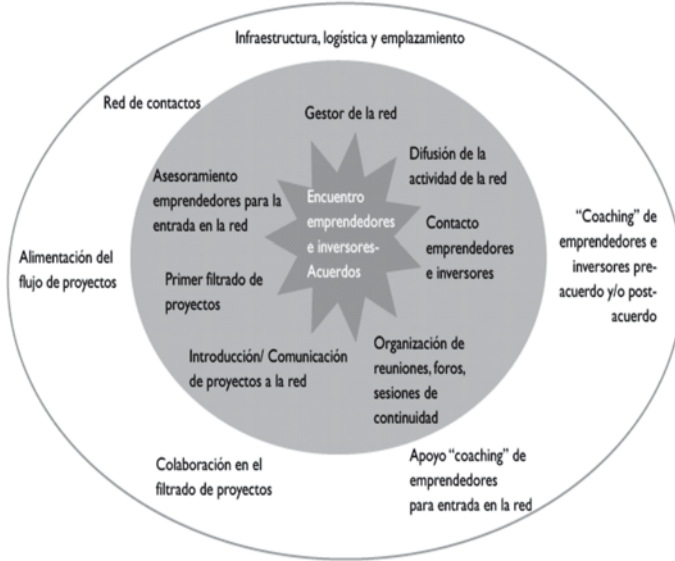
<sup>12</sup> 20% de los proyectos son exitosos, de 20 a 30% son neutros y 50% son pérdidas o fallos.

<sup>13</sup> Ver Guías de aprendizaje de emprendimiento dinámico Octantis Iese BID-Fomin 2007.



**Figura 2**  
**Aspectos de una red de inversión sacada de guías de aprendizaje de emprendimiento dinámico**

▸ **Gráfica 1.** Aspectos de una Red de inversores



Uno de los principales costos para cualquier inversionista es dar con aquellas oportunidades atractivas como las empresas que nacieron pequeñas, mencionadas en el punto uno y que crecieron al menos 21 veces en un periodo seis años. Cuando éstas están disponibles obtener una participación atractiva acorde con el aporte de capital, ya que siempre existirá una asimetría en la valoración entre emprendedores e inversores. Lograr una relación adecuada con el equipo emprendedor que permita transferir no sólo aportes financieros, sino también la experiencia, el prestigio y los contactos del o los inversores. Por último, establecer un acuerdo y fórmula de salida apropiada que favorezca la propia inversión sin afectar el desarrollo posterior de la compañía y los intereses del equipo emprendedor.

## Los fondos de inversión conjunta (*sidecar fund*)<sup>14</sup>

Las redes, clubes o comunidades de inversores juegan un papel clave para brindar servicios a grupos de inversores individuales. Las más institucionalizadas poseen, además de los servicios hasta ahora mencionados, fondos de inversión conjunta cuya función es invertir conjuntamente con grupos pequeños de las redes, disminuyendo la exposición de dichos ángeles por una parte, y permitiendo la entrada de ángeles más pasivos que, a través del fondo, siguen las decisiones de ángeles más activos, o que contribuyen a la toma de decisiones más equilibradas de inversión, cuando los más atrevidos necesitan del fondo para complementar su apuesta.

La figura de fondos de inversión conjunta o co-inversión se ha popularizado lo suficiente como para gozar de numerosas experiencias, los hay de carácter privado como en varias de las redes de EEUU<sup>15</sup>, pero también de carácter público-privado como es el caso escocés **Scottish Co-Investment Fund**, de Scottish Enterprise.

## Las redes de inversores ángeles y fondos de inversión conjunta en AL

En América Latina hay 24 redes. Brasil y Chile registran 3 o más, México y Colombia 2, Argentina, Perú, Bolivia, Uruguay, Panamá, Costa Rica, Guatemala, El Salvador tienen al menos una. La primera en montos de inversión acumulados corresponde a una red chilena con 6 millones de USD<sup>16</sup>, luego sigue una mexicana con 4,6 millones de USD. La cantidad de miembros de estas redes son muy variadas, van desde 10 hasta más de 50 integrantes en algunos pocos casos. Un mayor detalle de las redes, por país, el nivel de operación, los años de funcionamiento, cantidad de miembros, puede verse en la tabla siguiente (Tabla 3).

---

<sup>14</sup> [http://www.angelcapitalwiki.org/mediawiki/index.php5?title=Sidecar\\_Fund](http://www.angelcapitalwiki.org/mediawiki/index.php5?title=Sidecar_Fund)

<sup>15</sup> Se recomienda ver el material disponible en la comunidad de aprendizaje que el FOMIN tiene para esta materia.

<sup>16</sup> <http://www.uai.cl/southernangels>

**Tabla 3**  
**Redes de inversores ángeles en América Latina**

Nombre Red	País	# Miembros	Años operación	Acuerdos cerrados	Montos asignados
Club de BusinessAngels de antiguos alumnos del IAE	Argentina	80	5	20	3 millones USD
Génesis	Bolivia	8	2	1	No Disponible(ND)
Floripa Angels	Brasil	15	2	1	250KUSD
Sao Paulo Anjos	Brasil	50	3	1	800K USD
Gávea Angels	Brasil	15	7	3	ND
Bahia Angels	Brasil	10	2	ND	ND
Ángeles de Chile	Chile	ND	2	3	500K USD
Incurd					
Chile Global Angels	Chile	15	1	1	ND
Ángeles Dictuc	Chile	30	1	0	0
Ángeles del Sur	Chile	17	1	0	0
Southern Angels	Chile	50	5,5	18	6 millones USD
Ángeles Inversionistas Bavaria	Colombia	8	ND	ND	ND
Ángeles Inversionistas	Colombia	70	ND	ND	ND
Link Inversionistas	Costa Rica	44	4	4	1 millón USD
Enlaces	Rep. Dominicana	44	2	2	240K USD
El Salvador Angels	El Salvador	25	0	0	0
Banac	Guatemala	10	2	2	105K USD
Angel Ventures México	México	65	2	4	4,6 millones USD
Main	México	50	0	0	0
Venture Club	Panamá	15	1	1	ND
Grupo Incapital	Perú	12	1	1	150K USD
Red Inversionistas Ángeles Invertir Perú	Perú	5	1	2	1,2 millones USD
Red de Inversores Angeles de Uruguay	Uruguay	23	0,5	0	0

En cuanto a fondos de inversión conjunta, las experiencias que más se destacan son las correspondientes a varios proyectos apoyados por el BID-Fomin en países como Uruguay, Costa Rica y Panamá entre otros. Se trata de experiencias piloto que están en plena formación y desarrollo.

Tanto en las redes de ángeles como en los fondos de acompañamiento la experiencia es muy incipiente y prematura para juzgarla. Debe desarrollarse más aprendizaje por parte de los "ángeles inversores", las personas con patrimonio saben invertir y desarrollar proyectos industriales, inmobiliarios, agrícolas, todos en sectores tradicionales en los cuales existe una demanda conocida y experiencia previa del modo de operar. No es el caso para industrias nuevas, o incluso innovaciones de modelo de negocio en actividades establecidas, sería necesario apoyar desde el sector público la organización de estas redes, la formación de fondos de acompañamiento y si fuera el caso la existencia de incentivos tributarios tanto para las ganancias de capital como para las eventuales pérdidas, para permitir un mayor atrevimiento y aprendizaje.

Los esfuerzos público-privado tienen casos emblemáticos como el irlandés para su diáspora; el escocés, que junto con fondos de acompañamiento entrega incentivos tributarios para los inversores ante la pérdida de un proyecto que alcanzan deducciones de impuesto de 20% al primer año del fallo y 30% adicionales al segundo año.

Ejemplar es el caso israelí que es consignado hoy como el más agresivo a nivel global. En 2008, por ejemplo, la inversión en capital semilla por habitante en Israel era 2,5 veces mayor que en EE.UU., 30 veces más que en Europa y 350 veces más que en India o Brasil. Se calcula que en los últimos 20 años se crearon más de 240 fondos de capital riesgo en Israel, país que, con apenas 7 millones de habitantes, atrae más inversión en capital riesgo que Francia o Gran Bretaña. Gigantes mundiales como Intel o Cisco tienen hoy el corazón de sus centros de Investigación y Desarrollo en Israel.

Contrario a la idea frecuentemente difundida, estas industrias en EEUU o en Israel no han nacido de manera espontánea o de la mano invisible del mercado exclusivamente<sup>17</sup>. Como lo subraya en su último libro Josh Lerner, de Harvard, el impulso público ha sido clave para crear el Silicon Valley en EE UU. También en Israel, el papel del Gobierno fue clave para impulsar el programa Yozma Venture Capital a principios de los años noventa y transformar a ese país en un vivero de innovación empresarial: hoy día Tel Aviv es, por delante de Boston y justo por

---

<sup>17</sup> [http://www.elpais.com/articulo/primer/plano/innovacion/America/Latina/elpepueconeg/20100523elpegnlse\\_8/Tes](http://www.elpais.com/articulo/primer/plano/innovacion/America/Latina/elpepueconeg/20100523elpegnlse_8/Tes)

## Emprendimiento e inversión.

detrás de San Francisco, una de las ciudades del mundo con más actividad de capital de riesgo. Israel se ha convertido también en el país que más empresas tiene cotizando en el Nasdaq después de EE UU. En 2010, la industria de capital semilla cuenta en Israel con más de 60 fondos privados que gestionan algo más de 10.000 millones de dólares<sup>18</sup>.

El financiamiento tiene que ajustarse para potenciar a los mejores emprendedores<sup>19</sup>

Investigaciones recientes reafirman lo que era de sentido común: que la mayoría de los emprendedores están más orientados a la acción antes que al análisis al momento inicial, lo que quiere decir que en lugar de seleccionar los medios óptimos antes de partir, elaborando un plan estratégico o plan de negocios, optan en cambio por actuar con base en los medios existentes en el momento, los recursos disponibles, dejando que los fines se acomoden de manera «adaptativa» dando forma a fines completamente nuevos.

Saras Sarasvathy, de la Universidad de Virginia, investigó en una amplia gama de emprendedores de distintos sectores, fundadores de empresas exitosas en EEUU con ventas por sobre los 200 millones de dólares. La autora llegó a la conclusión de que existe una brecha entre los modelos de libros de texto y lo que trasmite un emprendedor experimentado sobre cómo experimentó el proceso emprendedor. A partir de eso, se establece una dicotomía muy fuerte entre el enfoque que denomina "causal" (el de libros de texto o de la formación tradicional de negocios) y el "efectual" (del emprendedor más puro). En la analogía que utiliza, el primer método se asemeja al de un general conquistador como un Gengis Kahn, en tanto el emprendedor más puro se parecería más a un Cristóbal Colón explorando tierras incógnitas.

En esta perspectiva, mientras más impredecible y cambiante sea el entorno de mercado, mientras más innovadora sea la idea de negocios, menos sentido tiene basar la implementación de un emprendimiento en un plan detallado que los hechos van a tornar rápidamente en «letra muerta». Menos aún si ello supone levantar capitales importantes y arriesgar pérdidas por fallo que a nadie le gustaría sobrellevar.

---

<sup>18</sup> El ratio de venture capital sobre PIB de Israel es uno de los más elevados del mundo (casi el 0,5% del PIB).

<sup>19</sup> El contenido de este punto esta tomado casi integralmente de artículo de Mario Reyes Investigador de Octantis <http://www.octantis.cl/content/view/766165/RAZONAMIENTO-EFECTUAL-ENTENDER-LA-LOGICA-DEL-EMPRENDEDOR.html#content-top>

¿Cómo parten los emprendedores exitosos con un nuevo proyecto? ¿Cómo gestionan el riesgo y cómo enfrentan la posibilidad de un fallo? El emprendedor comienza basándose en sus recursos personales: quién soy (rasgos personales, habilidades), qué sé (educación, experticia) y a quién conozco (redes sociales y profesionales). A partir de estos recursos se comienzan a implementar posibles efectos, a través de un proceso de ensayo y error, y sin destinar recursos en una planificación previa. El método efectual, a diferencia del causal, no supone una fase previa de planificación pasiva, sino que destila ejecución de principio a fin.

¿Cuáles son los principios del razonamiento efectual? En primer lugar, el "principio de la pérdida costeable" ("*affordable cost principle*"). De acuerdo a este principio, en vez de analizar el mercado, seleccionando el mercado objetivo con el mayor retorno esperado, los emprendedores buscan alcanzar el mercado con la menor inversión de recursos. De acuerdo a este enfoque, se busca al cliente potencial que se tenga más a la mano, incluso si el producto no está finalizado todavía.

El segundo principio es el de las "alianzas estratégicas" ("*strategic partnerships principle*"). Según éste, antes que hacer un análisis sistemático de la competencia, el emprendedor enfoca sus esfuerzos en consolidar alianzas, sobre todo si se trata de clientes clave en quienes se debe prestar una atención y cuidados extra. La consolidación de estos compromisos reduce la incertidumbre en las primeras etapas.

El tercer principio del enfoque efectual es el de "apalancamiento de las contingencias" ("*leveraging contingencies principle*"). Éste es el más distintivo del emprendedor, que consiste en la habilidad para encontrar oportunidades rentables ante eventos inesperados. La mayoría de los emprendimientos exitosos tienen su génesis en contingencias impredecibles –los llamados "cisnes negros"–. Fueron estos mismos eventos los que terminaron dando forma a las empresas nacientes y aquí radica una diferencia clave con el pensamiento causal, en tanto las sorpresas no son interpretadas como hechos negativos sino que pueden ser usadas como *inputs* en el proceso.

En palabras de un emprendedor de éxito, que con su testimonio ilustra el enfoque que se ha esbozado:

*"Lo que trato de decirles es que cualquiera sea el futuro que están construyendo... no traten de planificarlo todo. Los planes quinquenales nunca funcionaron para la Unión Soviética -de hecho, la planificación central puede haber contribuido a su caída. Las chances son que la planificación central no funcione mejor para ninguno de nosotros".* (Pierre Omidyar, fundador de E-bay).

## Emprendimiento e inversión.

¿Es este enfoque adecuado para cada etapa del emprendimiento? Según la evidencia que recogió Sarasvathy, el enfoque efectual debe ser complementado gradualmente por un enfoque causal en la medida que el emprendimiento se consolida como una empresa con ventas crecientes y un mercado definido. Cuando el entorno es más predecible se hace posible tener un horizonte de planificación a más largo plazo, pudiendo incorporarse las competencias más propiamente gerenciales. El dilema que enfrentan los emprendedores en estas etapas es que sus competencias "emprendedoras" se vuelven crecientemente superfluas, lo cual explica que pocos gestores de emprendimientos sobrevivan la transición del emprendimiento exitoso a una gran empresa consolidada. Y también explica que muchos opten por seguir una trayectoria de emprendedor "serial", enfocándose en la gestación de una nueva iniciativa.

En esta perspectiva experimental del emprendimiento, el financiamiento para emprendedores, visto como un proceso, tiene que conservar algunos elementos y aumentar su flexibilidad en otros. Por ejemplo tiene el desafío de ser muy granular al comienzo, si de falta de emprendedores nos quejamos en nuestros países, debería ser un financiamiento que apoye el "aprender haciendo" y los resultados solicitados podrán variar, es decir, no tendrían por qué cumplir con un mosaico completamente preestablecido.

El desafío inicial debería ser validar más de una hipótesis, como en el proceso de investigación, de ahí que sea bueno traer al proceso emprendedor herramientas como la investigación etnográfica (observación, descubrimiento), la construcción de prototipos, el ensayo de modelos de entrega de servicios o modelos de negocios, toda una gama que aborde el proceso emprendedor como un proceso de experimentación y creación de realidad con base en los experimentos. La idea entonces sería poner a tono los servicios financieros a esta dinámica de descubrimiento, de menos a más, apoyando la construcción paso a paso. Esto que parece complejo puede asemejar más el operar de los servicios financieros para emprendedores a la manera de operar del micro crédito, sólo que en lugar de micro crédito estamos hablando de micro capital, o de financiamiento que apoye la exploración de múltiples efectos. Esto es particularmente radical para las subvenciones de emprendedores e innovadores, las cuales, siendo tremendamente útiles, han sido construidas, sobre todo en América Latina, desde la desconfianza en el uso de los recursos aportados, lo que hace que lleguen al eufemismo de otorgar recursos a los emprendedores para hacer un plan de negocios, exigiendo un plan acabado con bajo grado de maniobra de lo que se realizará para robustecer una visión previa que puede ser necesario reconstruir completamente en el proceso gracias a los recursos otorgados. La imagen de Colón en este caso es muy gráfica, obtuvo recursos de la corona española pero su resultado, aunque bueno, distó bastante de lo prometido. En el esquema de

subvenciones actuales Colón tendría que haber regresado, si no todo, sí una buena parte de los recursos.

## Conclusiones

En todos nuestros países existen empresas nacientes que pueden aportar al PIB y generación de empleo en forma significativa. Se trata de empresas cuyo crecimiento lo basan en un alto grado de diferenciación cuando no de innovación. Hacen muchas cosas diferentes como aceptar nuevos socios e inversionistas para financiar su crecimiento y acceder a nuevas redes de contacto.

El crédito no parece ser la mejor ayuda para iniciar, sobre todo porque el arranque de los innovadores muchas veces tiene que ver con conceptos que tienen que ser probados y validados (no hay aún una demanda cierta), lo que implica que si fallan las obligaciones continúan y el proyecto no se convierte en el medio para devolver el financiamiento.

Por lo anterior, cada vez más gobiernos decididos invierten en apoyar el surgimiento de una nueva clase de emprendedores, mediante instrumentos de subsidio directo a los mismos, indirecto a los actores que apoyan, y por cierto facilitar el que se involucre el sector privado en el apoyo de un ecosistema emprendedor.

En el plano de la inversión es importante la cantidad de recursos disponibles en nuestras economías de inversión informal. Hasta 2% del PIB y no menos de 5% de la población activa laboralmente es parte de esta función, pero sólo 15% de esos recursos son apoyo entre personas que no tienen lazos familiares o directos. Dentro de ese 15% se incluyen los llamados inversionistas ángeles que en forma incipiente se comienzan a ver en nuestros países, en forma individual y organizada.

Para mejorar todo esto y que los emprendedores puedan obtener más dinero inteligente y paciente, se requiere generar incentivos tributarios para este tipo de inversiones, e inclusive se puede apoyar directamente para disminuir costos de coordinación y transacción de estas actividades, con subsidios públicos a la operación de redes de inversores como ocurre en buena parte de Europa, Asia y en forma incipiente en América Latina en los casos chileno y más recientemente los casos colombianos y ecuatorianos.

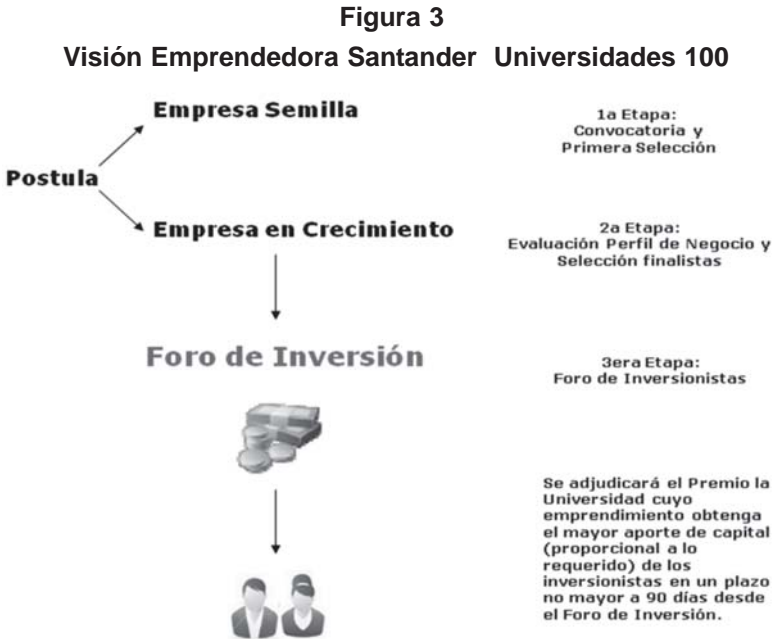
Con todo es necesario agregar que se requiere un enfoque de cadena de financiamiento para abordar en forma de proceso el emprendimiento. Al inicio es posible que se requieran recursos no reembolsables para ensanchar la base de experimentos, prototipos, y conceptos abiertamente novedosos, luego es necesario dar forma a redes de inversionistas ángeles, las cuales necesitan



**Emprendimiento e inversión.**

incentivos para su formación y compartir costos (al menos al comienzo) con agencias públicas que quieren fortalecer y dinamizar la economía. A todo lo anterior sería pertinente agregar un rol tanto para los bancos como para los fondos de garantía, que en algunos casos están aprendiendo que en estos espacios existen mercados incipientes que abordar.

El Santander, en Chile, por ejemplo, otorga todos los años 100 mil dólares en una subasta al mejor match entre emprendimiento de alto crecimiento e inversores, sin devolución ni crédito, como premio. En dicho evento cada año se presentan los mejores emprendimientos nacientes con ventas crecientes y alto contenido innovador, y por el otro lado una gama de inversores provenientes de las 4 redes de inversionistas del país.



Otra experiencia que da sus primeros pasos es el crédito garantizado para Gacelas, el cual en su primera vez recibió unas 30 empresas nacientes, proporcionando créditos de unos 100 mil dólares en promedio, garantizados todos ellos por un fondo de garantía de reciente formación. En el comité de crédito participan el banco otorgante, el fondo garante e inversionistas ángeles reconocidos, todo con el propósito de coligar los esfuerzos de apoyo de sector público para desarrollo de conceptos iniciales, las inversiones de los ángeles para arrancar compañías, y el esfuerzo de un banco más fondo de garantía para facilitar el movimiento ágil de este tipo de empresas.

# La importancia de la marca en las pymes. La marca País

➔ Adela Giménez Delgado

## Introducción

El aumento de la base exportadora española es uno de los principales objetivos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

En España exportan alrededor de 125.000 empresas al año, si bien sólo 40.000 logran ser exportadoras regulares gracias a la incorporación de la internacionalización en su estrategia empresarial.

Para poder abordar los mercados exteriores e incluso para mantener su cuota en el territorio nacional, las empresas deben ser competitivas internacionalmente.

Esta **competitividad** difícilmente podrá alcanzarse en la actualidad **vía precio**, estrategia no sostenible a largo plazo ya que nuestros costes laborales se asemejan a los de otros países de la UE.

El 98% de nuestro tejido empresarial son pymes y éstas disponen de recursos escasos para inversiones en **Investigación y Desarrollo (I+D)**. De hecho, el ratio de inversión en I+D es bajo con respecto al de otros países de nuestro entorno.

Por ello, la **innovación** se convierte en un factor crítico, pues no depende tanto de las capacidades financieras de la empresa, sino de una actitud empresarial y directiva que analiza continuamente el mercado e innova para diferenciarse de la competencia y proporcionar mejores servicios a sus potenciales clientes. La innovación sí es abordable para nuestras pymes.

Asimismo, la **imagen de marca** es también un elemento fundamental para incrementar su competitividad. En este sentido, la **imagen país** actúa como un activo intangible que provee de ventaja competitiva a las empresas y sus productos o servicios, aumentando su valor frente al resto.

## La importancia de la marca

En los mercados actuales, con una gran sobreoferta de productos, los consumidores se ven desbordados por una inmensa cantidad de información

## La importancia de la marca en las pymes. La marca País.

y datos que difícilmente pueden analizar en el momento de la compra de un servicio o producto. Los estudios indican que los factores emocionales tienen mayor peso (un 69%) que los criterios racionales en la toma de decisiones. Por lo tanto, el seleccionar un producto u otro tiene más que ver con lo que nos evoca la **marca** de ese bien que con otras argumentaciones basadas en el estudio detallado de sus características y calidades.

Este capital –la marca– tiene un gran valor que se ve reflejado en los propios balances de las empresas. Pongamos como ejemplo el café ofrecido por Starbucks, que siendo de gran calidad, tiene un precio 2,5 veces superior a un café de igual calidad pero sin marca conocida.

Es necesario plantearse si es posible crear marca para cualquier tipo de producto o servicio. De acuerdo con Theodore Levitt "no hay nada que sea realmente una commodity. Todos los productos y servicios pueden ser diferenciados".

Tenemos ejemplos de productos a priori difícilmente diferenciables que han conseguido crear marca. Tal es el caso de la empresa Fiorette que presenta un producto consistente en distintas variedades de lechuga, cortadas, lavadas, mezcladas y empaquetadas. Este innovador producto tiene marca reconocida y por supuesto se diferencia de una lechuga clásica.

## Cómo se crea una marca

Crear una marca no es sólo decidir un nombre, un logo o un eslogan. La marca exige empezar por los propios fundamentos del producto.

- Es necesario comenzar por **desarrollar el producto**.
  - Debe ser de **calidad** y cumplir todas las normativas y controles que se exijan. Pero la calidad se ha convertido en una característica descontada ya por el consumidor. No es posible producir un producto en los mercados OCDE que no sea de la calidad esperada por el cliente.
  - Debe contar con un **diseño** adecuado y que responda a lo que demanda el mercado. Los atributos actuales son modernidad, funcionalidad, ecología, etc...
  - Debe incorporarse **tecnología** tanto en el producto final como en su proceso.
  - Debe ser **innovador** ya sea en producto, proceso productivo o modelo de negocio. Como indicábamos arriba, si bien es costoso y

muchas veces inaccesible la inversión en I+D en una pyme, ésta sí puede, por el contrario, innovar. La aplicación de tecnología ya desarrollada en otros sectores a productos de un sector diferente es un claro proceso de innovación.

Una vez desarrollado el producto, es necesario segmentar el mercado, fijar un precio, posicionar la marca y finalmente definir su identidad.

- La **segmentación del mercado** debe ser adecuada y la marca tiene que ser relevante por segmentos bien definidos.
- El **precio** tiene que reflejar la percepción que tiene el cliente sobre el valor del producto. Este precio debe relacionarse con el beneficio intangible que percibe el consumidor.
- Y, finalmente, la marca tiene que tener un **posicionamiento** diferenciado y ser creíble. Es necesario apropiarse de una idea simple pero precisa en la mente de los clientes que le permitan diferenciar nuestro producto.

Una vez contemos con estos fundamentos, podremos crear la **identidad de marca** a través de un nombre que cumpla los criterios lingüísticos y fonéticos que permitan hacerla global y que represente adecuadamente el producto o servicio que queremos ofrecer. Es imprescindible **registrar** la marca a nivel internacional para evitar problemas futuros. Podremos complementar este nombre con un eslogan o un logotipo.

La marca deberá comunicarse a su público objetivo y es importante resaltar que existen muchas vías para alcanzar este objetivo. La publicidad en medios ha sido y es, hasta la fecha, un elemento de comunicación relevante, pero cada vez cobran más importancia el packaging, la propia tienda monomarca, la Web, el merchandising, la presentación del producto en los stands en las ferias internacionales, etc...

Desde el ICEX, conscientes de la importancia de la marca como factor de competitividad de nuestras pymes exportadoras, hemos desarrollado programas ad-hoc que les facilitan asesoramiento en la creación de la marca, así como en la comunicación de éstas.

En ese sentido se señalan los siguientes apoyos:

- **Servicio de comunicación y marca Aprendiendo a Exportar.** Asesoramiento sobre marcas a empresas con potencial exportador. Se ofrece a la empresa un diagnóstico realizado por un especialista sobre la situación de su marca y posibles vías de mejora.

## La importancia de la marca en las pymes. La marca País.

- **Proyecto Pipe Marca.** Servicio de consultoría especializado en creación de marca para las empresas que comienzan a ser exportadoras estables gracias al diseño y puesta en marcha de un plan de internacionalización.
- **Plan de apoyo a las Marcas Españolas.** Apoyo del 25% de los gastos relacionados con la imagen y su comunicación en mercados terceros.
- **Apoyo a la presencia de empresas españolas en ferias internacionales.**

Como se expuso anteriormente, dadas las características del mercado y del comportamiento de los consumidores, el capital comercial de las empresas compuesto por su marca (y también sus canales de distribución) juega un papel fundamental en el aumento de su competitividad exterior.

## La importancia de la imagen país

A continuación analizaré otro importante factor de competitividad para la empresa que, junto con la marca y la innovación, es la **imagen país**, la "**marca país**", y sus efectos sobre el valor de sus productos o servicios. Sin duda, el "made in" influye en las percepciones de los consumidores sobre la calidad de un producto y afecta sus preferencias de compra.

En primer lugar, es importante conocer cómo se construye la "marca país" en la mente de los prescriptores y clientes internacionales y cuáles son sus fundamentos.

Podemos identificar cuatro dimensiones de la «marca país»:

- Política: sistema democrático, sistema libre mercado, pertenencia a instituciones multilaterales...,
- Social: calidad de vida, estándar de vida, nivel educativo...,
- Económica: desarrollo económico, estabilidad económica, internacionalización de empresas y sus marcas...,
- Tecnológica: nivel de industrialización, inversión en I+D, registro de patentes y marcas...

La imagen percibida de un país es el resultado de este conjunto de factores. Cada dimensión puede afectar de una u otra manera las intenciones de compra de los consumidores del «producto» ofrecido bajo esa marca. Por ejemplo, la decisión de invertir en un país dependerá de la confianza que éste proporcione,

y en particular de aspectos como estabilidad económica y confianza en el sistema financiero.

Contamos con tres "constructores» de la «marca país»:

- Las instituciones del Estado
- Los referentes de la sociedad civil
- Las empresas y marcas líderes

Es a través de las constantes iniciativas del sector público y privado y de la sociedad civil, que se construye la imagen de un país.

Los "productos" que se ofrecen bajo una "marca país" son el turismo, las inversiones y los productos o servicios de las empresas.

Una buena imagen país aumentará la capacidad de éste para atraer inversiones y flujos de capitales, incrementará los flujos turísticos y la captación de capital humano y mejorará la competitividad de los productos y servicios exportados.

Con respecto a esto último, hay países que se han posicionado con imágenes de liderazgo y prestigio desde hace décadas. Por poner algunos ejemplos muy cualitativos; ¿Qué país nos viene a la memoria cuando pensamos en aviones, informática o industria cinematográfica? Evidentemente es Estados Unidos. Si se trata de electrónica, robótica y fotografía, es Japón el que nos viene a la mente. Si pensamos en ingeniería y automóviles fiables, sin duda, Alemania. Francia es el país de la moda, el lujo, el vino...

Pero estos sectores ocupan un liderazgo gracias a marcas conocidas y globales. En el caso de EEUU y la informática están Microsoft, Dell, IBM, y en la industria cinematográfica cuentan con Warner Bros, Disney. En el caso de Japón, el sector de la fotografía es conocido por marcas como Canon y Nikon. Y si pensamos en Alemania y la industria de la automoción, grandes marcas como Audi, Mercedes Benz y Volkswagen.

En efecto, las marcas renombradas son las locomotoras del "made in" de un país. El efecto "made in" puede definirse como la influencia o sesgo de los compradores industriales o individuales provocado por la imagen de país de origen asociada con la empresa, producto o marca en cuestión.

En España tenemos un claro ejemplo de ese efecto locomotora de marcas renombradas. En este país de vinos, contamos con un vino espumoso elaborado con el método champenoise, igual que el Champagne, pero para el que, en un determinado momento, hubo que abandonar ese nombre y

## La importancia de la marca en las pymes. La marca País.

pasó a llamarse cava. Dos marcas españolas de cava, Freixenet y Codorníu han contribuido a la mejora del "made in Spain" y ellas han sido las locomotoras para otras marcas de cava de toda España.

### La "marca España"

La realidad española a través de sus indicadores económicos y su tejido empresarial es muy positiva:

- España es la 12ª economía del mundo por PIB por paridad de poder de compra.
- Es la 17º mayor exportador de bienes.
- El turismo representa el 12,1% del PIB, siendo el segundo país en el ranking mundial de destinos turísticos con 60 millones de visitantes al año.
- Es la 7ª economía del mundo por stock de inversión directa en el exterior.
- Es el tercer fabricante de turismos de la UE.
- Es el 9º productor mundial de máquina herramienta y 3º de la UE.
- Es el 2º exportador mundial de piedra natural, 3º exportador mundial de calzado.
- Es el primer productor mundial de aceite de oliva, primer exportador mundial de cítricos.
- Las grandes constructoras españolas controlan el 40%de las 160 concesiones más grandes de transporte del mundo.

En definitiva, un palmarés brillante.

Sin embargo, la imagen de España no se ajusta a la realidad económica del país y al potencial de sus empresas. Esta "marca país" no aporta capacidad competitiva al conjunto del tejido empresarial español. De hecho, durante muchos años, empresas de sectores como el calzado utilizaban marcas italianizadas evitando su identificación con el origen español. Las empresas explicitarán y difundirán su "made in" si ello les ayuda a incrementar su ventaja competitiva. Si no se da esta circunstancia, no tendrán interés alguno.

En todo caso, es necesario trabajar en la imagen país España para mejorarla y adecuarla a su realidad objetiva. Para ello es necesario analizar el

comportamiento de los diferentes constructores de la imagen país que, tal y como mencionábamos, son:

- Las instituciones del Estado: no parece ser el problema. España es percibida como país organizado, estructurado y estable.
- Referentes de la sociedad civil: también contribuyen de manera significativa a que el "made in Spain" tenga imagen de primer nivel. Contamos con embajadores relevantes en ámbitos como el deporte (selección española de fútbol, Nadal, Corredor, etc...) en la gastronomía (Ferrán Adriá), en la cultura (José Carreras), etc...
- Empresas y marcas líderes: aquí radica el problema. Contamos con empresas innovadoras y de éxito internacional y, sin embargo, sólo una marca española figura entre las 100 primeras marcas globales. Se trata de ZARA. Si bien es verdad que en dicho ranking no se consideran instituciones financieras, entre las cuales España cuenta con marcas renombradas como Banco de Santander o BBVA.

No hemos logrado crear una imagen acorde con nuestra realidad empresarial y ésta tampoco cuenta con un gran número de marcas globales.

La "imagen país" y las "marcas nacionales en el exterior" son variables que se retroalimentan, produciendo un efecto positivo, de forma que una mayor presencia de marcas de un país en el exterior genera una mayor imagen país, y una mejor imagen país actúa como un atributo diferenciador que permite la internacionalización de nuevas marcas.

El disponer de marcas globales es una necesidad vital para la competitividad de la economía española. Contamos con el **Foro de marcas renombradas**, que agrupa a las principales marcas españolas y cuya finalidad es impulsar la imagen de la "marca España" en el exterior a través de actividades de investigación, promoción, publicaciones y relaciones públicas.

El ICEX, a través de sus pabellones oficiales en las principales ferias internacionales, difunde la imagen sector-país en mercados terceros.

Y, para concluir, apuntar que la mejora de una imagen país requiere, como indican los investigadores del tema, convertir la marca país en un proyecto de Estado en el que colaboren tanto las empresas y marcas líderes como las instituciones públicas, de forma que se coordinen todas las actividades que crean esa imagen.





# Los consorcios de exportación en España

➔ Eva Pulido Rodríguez

## Introducción

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), es el organismo público que en España se encarga de apoyar la internacionalización de las pymes. Depende de la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. El ICEX cuenta con programas para cualquier fase o estadio de la empresa. El ICEX tiene su sede en Madrid pero cuenta con el apoyo de 17 Delegaciones de la Secretaría de Estado en España y 97 oficinas económicas y comerciales. Sin embargo, no quiero dejar de mencionar uno de los principales instrumentos de apoyo a pymes con los que contamos y que es el programa PIPE. Plan de Iniciación a la Promoción Exterior, que ha cumplido 10 años en 2008 y por el que han pasado más de 6.000 empresas.

Pero antes de empezar a hablar de programas quiero darles una breve pincelada de la situación del sector exportador español, decirles que en España tenemos un déficit comercial histórico. Nuestra tasa de cobertura es del 63%. Hay una gran concentración geográfica de las exportaciones españolas, ya que el 70% está dirigido a la Unión Europea y casi el 80% a países OCDE. Precisamente por ello uno de los objetivos que tenemos en el ICEX es diversificar mercados de destino de nuestras exportaciones. Además, existe también una concentración sectorial importante: los 7 primeros capítulos de exportación suponen casi el 30% de las exportaciones españolas, por lo que se hace necesaria también una diversificación sectorial que a lo largo de los años se está produciendo y que luego, como veremos, se ve reflejado también en los consorcios de exportación por sectores. Por ejemplo, cada vez tenemos más empresas de los sectores de servicios frente a los sectores tradicionales.

Por otro lado contamos con una reducida base exportadora. El número de empresas exportadoras regulares en España no llega a las 35.000 empresas. Esta es una cifra muy baja si tenemos en cuenta que en España hay un millón y medio de empresas. Consideramos exportadora regular a la empresa que exporta durante más de 3 años continuados una cantidad mínima de euros. Hay que tener en cuenta que las 50 primeras empresas exportadoras suponen el 32% de la exportación total española. Esto quiere decir que esta cifra de 35.000 empresas exportadas estables, la mayoría son grandes

## Los consorcios de exportación en España.

empresas. Con lo cual un objetivo prioritario para el ICEX es ampliar el número de pymes que empiezan a exportar.

### Las pymes exportadoras de España

¿Y cómo es la pyme en España que empieza exportar y dar sus primeros pasos en la exportación? Lo primero que hay que decir es que son empresas muy pequeñas. Nosotros como pyme nos regimos por la definición de la Unión Europea y pyme es aquella empresa de menos de 250 empleados que factura menos de 40 millones de euros y que no está participada en más de un 25% por una gran empresa. Bajo esta definición, en España el 98% de las empresas son pymes. Por lo que el universo de empresas con el que tenemos que trabajar y que tiene que ser el futuro del sector exportador, son pyme, fundamentalmente pequeñas empresas, con un promedio de 10-12 empleados. Además son empresas que tienen una experiencia internacional escasa. La pyme que se enfrenta a los mercados de exportación no tiene una tradición exportadora, son las nuevas generaciones de empresarios los que están comenzando a adquirir una cultura internacional. Esa falta de regularidad exportadora, en muchos casos es debido a que han sido exportadoras pasivas, han ido a una feria en el exterior, les ha venido un comprador extranjero, han hecho su primera venta, pero realmente no han exportado, más bien les han venido a comprar.

Son empresas que tienen escasos recursos financieros, normalmente son empresas que se autofinancian con sus beneficios y esto les da mucha libertad a la hora de definir su estrategia. Tienen también escasos recursos humanos y además poco preparados, la mayor parte no cuenta con un departamento de exportación. Normalmente el director de la pyme, que suele ser el empresario y muchas veces dueño, hace todas las funciones de una empresa donde uno es director financiero, director comercial, de exportación... Son pymes que no cuentan con una estrategia de marca definida. Pues evidentemente para estas empresas que empiezan a dar sus primeros pasos en el exterior, la imagen de marca no parece algo prioritario. Sin embargo, operan en mercados de proximidad muy exigentes, vemos que la mayoría de ellos se dirigen a países de la Unión Europea, a países del área dólar y ahí se ven enfrentados con una competencia dura, y a pesar de todo muchas de ellas tienen éxito porque tienen productos competitivos que son capaces de mantenerse en sus mercados.

Nos preocupa también la inexistencia de una estrategia clara de innovación, y en eso está volcada casi toda la administración española actualmente, en intentar que estas empresas incorporen innovación, que sean tecnoló-

gicamente punteras y que sobre todo logren adquirir valores competitivos en ámbitos que no se lo habían planteado hasta el momento. Y también se busca que estas pymes accedan a mercados que ahora mismo son de gran crecimiento.

Por un lado, es necesario incrementar esa base exportadora y, por otro lado, impulsar alianzas entre esas empresas para que todos esos factores limitantes que hemos mencionado al definir su perfil, puedan normalizarse y puedan llegar a tener una dimensión adecuada a la hora de salir a otros mercados. Una vía importante para conseguir estas alianzas empresariales es el Programa de Consorcios de Exportación, al cual nos referiremos en el siguiente punto.

¿Por qué creemos que son importantes las alianzas y la cooperación entre empresas? Evidentemente empresas pequeñas con falta de recursos financieros y de recursos humanos, que se unen, logran obtener mayor solidez ante estas limitaciones. Logran ampliar la gama de productos que ofrecen, ya que el cliente exige mucha más variedad de productos, y obtienen mayor poder de negociación, tanto como proveedores como clientes. Pueden mejorar sus redes de distribución y aprovecharlas de forma más eficiente. Cualquier asociación produce sinergias provechosas y ya no sólo a nivel de mejorar, por ejemplo, sus costes de transporte o logística, sino también entre empresas con productos complementarios, intercambiando conocimiento tecnológico de sus procesos productivos.

En definitiva, creemos que esta salida al exterior por medio de agrupaciones permite abrir mentalidades, reforzar muchas condiciones de garantías, de certificaciones y en definitiva, hacer a las empresas más competitivas.

### Qué son y cómo funcionan los consorcios de exportación

Los consorcios con los que trabajamos en España los podemos clasificar según los objetivos. Existen los consorcios de promoción, cuando las empresas se unen o asocian para promocionar su producto y darlo a conocer en el exterior. Un ejemplo claro es el consorcio del jamón serrano. Agrupa prácticamente el 85% de la producción de jamón serrano en España. Están las grandes empresas productoras de jamón serrano. Ese consorcio tiene dos finalidades: por un lado actúa como garante de calidad y, por otro, promociona el producto en el mundo. Como garante de calidad han desarrollado un sello de calidad jamón serrano con una serie de características, en cuanto a grasa, agua, curación, etc. Cuentan con unos inspectores de calidad, que son miembros del consorcio, que van a las empresas, definen qué productos de esa

## Los consorcios de exportación en España.

empresa pueden tener el sello jamón serrano español y lo certifican como tal. Además de esa labor de normalizar e identificar los mismos niveles de calidad y poner el sello, estos consorcios hacen la labor de promoción. Es el gerente del consorcio el que contrata publicidad, marketing, relaciones públicas, etc., para promocionar el jamón serrano como tal, como producto genérico en el mundo. No beneficia a una marca en concreto de los asociados. Cada empresa mantiene su marca y además para un número específico de piezas incorpora también la contramarca de calidad del consorcio.

El otro tipo de consorcio apoyado por el ICEX, es el consorcio de venta. Se trata de empresas que se unen con el fin de comercializar los productos que cada una fabrica. Y aquí lo que intentamos, entonces, es que el plan que nos presenten sea comercial y el perfil del gerente que trabaja este consorcio tendrá evidentemente que tener un perfil comercial.

Pero también tenemos otros tipos de consorcios, tenemos consorcios de servicios postventa, que son muy importantes para los productos industriales que requieren que haya un servicio de asistencia técnica posterior a la venta en destino y que haya un mantenimiento de ese contacto con el cliente. Las empresas se agrupan para compartir ese servicio de asistencia técnica, post venta.

Hace años sólo se apoyaba desde el ICEX a los consorcios de promoción o de venta, pero cada vez más este instituto abre el abanico y se están apoyando consorcios de servicios post venta, se apoyan consorcios de prestación de servicios logísticos para empresas que luego comentaré.

Según las características de los miembros del consorcio, tenemos los consorcios sectoriales o multisectoriales. Fundamentalmente en el ICEX lo que buscamos son aquellos que tengan productos complementarios y que tengan una red de distribución común, eso es fundamental para contar con un gerente que dirija ese consorcio. La red de distribución tiene que ser la misma.

Según la estrategia del consorcio, tenemos consorcios en origen. Cuando la labor del consorcio se realiza desde España y se dirige a varios mercados, entonces la sede del consorcio es en España y este consorcio puede tener filiales en el exterior.

Están también los consorcios en destino, cuando el mercado es lo suficientemente potente para que las empresas se agrupen creando una empresa en el exterior que distribuya su producto en ese mercado.

Consortios con marca propia. Algunas empresas deciden no vender con su propia marca en esos mercados sino que sea el consorcio el que tenga

una marca que aglutine a todos. Esto es una delegación de poder por parte de las empresas que dejan de tener control sobre el posicionamiento de su marca en el mercado, pero que en algunos casos es positivo. En las que no se quiere delegar esa competencia de su marca, se opta por consorcios en donde se mantiene la marca de cada una de las empresas.

Otra clasificación de consorcios es según la forma jurídica que éste adopte. Evidentemente, para hacer una agrupación no hace falta ser un ente con personalidad jurídica, pero en el ICEX exigimos que un consorcio tenga personalidad jurídica propia, y que sea una sociedad de nueva creación. Las dos fórmulas más habituales que buscan estos consorcios son las SRL o la Agrupación de Interés Económico.

En España los consorcios no tienen una normativa propia, sino que la sociedad que se crea se rige por los principios del código civil y mercantil como el resto de las empresas.

¿Por qué exigimos una forma jurídica y por qué queremos que el consorcio tenga personalidad jurídica a la hora de apoyarlo? Porque creemos que están mejor definidos los derechos y obligaciones de las empresas que participan, porque se limita mucho mejor la responsabilidad de los socios en caso de pérdidas, porque creemos que la imagen del consorcio es más sólida. Evidentemente este requisito para obtener estas ayudas públicas (tiene que ser una nueva creación y con personalidad jurídica propia) supone un coste al tener que desarrollar una nueva sociedad, etc. Sin embargo, sí creemos que eso obliga más a las empresas y en muchos casos se evita que se agrupen exclusivamente por obtener la subvención.

¿Cuáles son las dos figuras jurídicas más frecuentes? Por un lado, la sociedad de responsabilidad limitada. En ella los socios responden personalmente de las deudas sociales. En los últimos años la forma más utilizada ha sido la Agrupación de Interés Económico, que se regula por la ley 12.091 que reproduce a nivel español la Agrupación Europea de Interés Económico, y cuya finalidad es prestar servicios terceros a las empresas agrupadas. En este caso, el consorcio responde perfectamente a este objetivo, puesto que las empresas participantes lo que hacen es desarrollar una nueva sociedad que les presta servicios a sus socios como pueden ser desde la promoción de sus productos hasta la venta de éstos en el exterior, etc. La AIE no tiene ánimo de lucro, en el sentido de que los beneficios de este consorcio se reparten directamente a los socios y esta figura no tiene que tributar por el impuesto de sociedades.

¿Cómo es el programa de consorcios del ICEX en concreto? Los consorcios se han visto apoyado por diferentes programas que se han ido desarrollando

## Los consorcios de exportación en España.

en las distintas comunidades autónomas y esto hace que los datos que tenemos como ICEX sean una parte de lo que realmente ocurre en España, ya que existen consorcios que han sido apoyados por otros organismos. El programa de Consorcios del ICEX va dirigido a las pymes, exigimos un mínimo de 3 empresas y que además éstas tengan como máximo el 33,33%. No queremos que la participación de ninguna de las empresas sea mayoritaria sino que todas tengan unos niveles de participación parecidos. Nosotros financiamos entre el 30 y 35% de los gastos apoyables durante tres años y el tope máximo de ayuda son 75.000 euros al año. Pese a ser uno de los programas más apoyados, no es el más demandado pues un consorcio realmente obliga a muchas exigencias por parte de las empresas.

¿Cuáles son los conceptos apoyables? Por un lado apoyamos todos los gastos de estructura, gastos de estudio de viabilidad, gastos de personal, sueldo del gerente del consorcio, gastos de oficina, gastos de alquiler de oficinas, y por otro lado apoyamos los gastos de promoción. Toda la actividad de promoción que hace el consorcio en el exterior, investigación de mercado, material de difusión, publicidad, viajes, etc., son gastos financiados al 30%. Es un programa que dura 3 años. Son 36 meses de apoyo.

¿Qué condiciones exigimos? Como comentaba antes, exigimos que los consorcios sean de nueva creación y que tengan personalidad jurídica propia, pueden constituirse en España como consorcio en origen, incluso tener ese consorcio en origen filiales en el extranjero, que también se apoyan, o bien constituirse directamente en el extranjero, en cuyo caso es un consorcio en destino. Lo que si exigimos es que una empresa no participe en más de un consorcio para un mismo mercado. Una empresa de un consorcio no puede tener participaciones de capital en otra empresa asociada. La empresa no puede tener más del 33,33% del capital del consorcio. Exigimos un gerente en exclusiva, y este es un elemento muy importante, creemos que el gerente es una figura vital del consorcio que tiene que estar perfectamente definido y en función del objetivo del consorcio, el perfil del gerente será uno u otro. Y ese gerente muchas veces tiene participación financiera en el consorcio. Es necesario que elaboren un plan de actuación a 3 años y también un plan de viabilidad financiera.

## Resultados del Programa de Consorcios de Exportación

En España hemos apoyado desde el origen del programa, esto es desde 1.985 hasta 2007, un total de 480 consorcios. El reparto sectorial de estos consorcios es que fundamentalmente son de productos industriales, de vinos y agroalimentarios y tienen mucho que ver con el origen de procedencia

geográfica de esos consorcios y con la idiosincrasia de las zonas de España donde surge. Las comunidades autónomas con mayor capacidad para hacer consorcios son el País Vasco y Valencia, y así se mantienen. El País Vasco tiene tradición en agruparse en cooperativas y es una zona muy industrial, de ahí vienen los principales consorcios y de hecho por eso son los consorcios industriales más numerosos, y Valencia igualmente.

El 70% de estos consorcios tiene una media de 4,4 empresas. En el 90% de los casos está el capital repartido equitativamente entre los socios, no hay uno que tenga mayor peso que otro. En la mayoría de los casos los productos son complementarios. Solamente en el 18% de los casos los consorcios canalizan la totalidad de la actividad exportadora de las empresas que lo forman. Normalmente estos consorcios se crean para abordar un mercado o unos mercados en concreto y las empresas siguen individualmente exportando a los mercados tradicionales. En muchos casos son consorcios para aprovechar oportunidades de mercado puntuales. En más del 50% de los casos, los promotores del consorcio son distintos a los empresarios. No es una empresa la que ha buscado otras empresas, sino que ha habido, para formar este consorcio, un impulso externo a los socios del consorcio.

Hace 10 años se puso en marcha el Sistema de Asistencia para la Formación de Consorcios (SAFCO). Una metodología que dio un impulso a la creación de consorcios en las distintas comunidades autónomas, dentro de las áreas de competencia de promoción exterior de esas comunidades. Algunas de estas regiones han sido muy activas utilizando este sistema y generando nuevos consorcios.

El que un consorcio deje de existir no significa que sea un fracaso, en absoluto. Muchas veces las empresas evolucionan, han utilizado el consorcio como vía de acceso al mercado y cuando tienen mayor madurez en ese mercado deciden disolverse como grupo y desarrollar su estrategia individualmente en ese mercado. Pero para llegar a ese punto han adquirido previamente una capacidad y una experiencia que no hubiera sido posible de forma individual. Hay veces que si se mantienen como consorcio es porque han logrado llegar a una situación perfecta como grupo que les permite crecer a todas, pero en otras ocasiones se decide que el consorcio es una etapa previa y que una vez posicionados en ese mercado es preferible actuar individualmente. En otros casos se modifica el modelo inicial del consorcio. Un ejemplo: varias empresas de muebles de oficina que decidieron abordar los mercados árabes. Se unieron con otras dos empresas y crearon un consorcio en España. Al principio el consorcio no funcionó, el gerente no fue del todo bien y decidieron replantearlo, contrataron a otro gerente y crearon



## Los consorcios de exportación en España.

una filial en Abu Dhabi. Al final este gerente consiguió posicionarse perfectamente al consorcio en los canales de compra de proyectos, empezaron a vender mucho, el gerente tomó parte en ese consorcio, se convirtió en un socio financiero del mismo y ahora actúan como una red de franquicias, y funciona así con mucho éxito. Con este ejemplo quiero señalar que los consorcios pueden evolucionar, no nacen siempre como acaban, incluso cuando el objetivo inicial se mantiene, la estrategia puede variar.

Cada vez se incorporan al programa de consorcios sectores menos tradicionales como, audiovisual, logística, transporte, otros servicios. Y desde luego por nuestra parte sigue siendo un instrumento muy válido para las empresas españolas a pesar de los años transcurridos.

Finalmente hay que señalar que existen una serie de elementos que para nosotros son importantísimos a la hora de constituir un consorcio. En primer lugar debe identificarse cuál es el agente impulsor del consorcio, a continuación las empresas consorciadas deben saber identificar los factores de éxito y de fracaso del consorcio, es necesario redactar una normativa interna de funcionamiento, hay que definir un plan de marketing al menos a tres años así como un plan de viabilidad económico-financiero a tres o cinco años. Finalmente es vital para el buen funcionamiento del consorcio saber seleccionar al gerente del mismo. Es la figura clave y determinará en muchos casos el éxito o fracaso de la agrupación.

# Estrategias de internacionalización para las pymes en el Caribe

► Lisa Callender

## Introducción

La internacionalización se puede definir como el proceso de "incursionar en nuevos mercados en otras partes del mundo" (Carpenter & Sanders, 2007)<sup>1</sup>. El fenómeno está asociado al efecto que han tenido en las últimas décadas la creciente liberalización del comercio internacional, la globalización de los mercados y un acceso más amplio a los nuevos desarrollos tecnológicos, particularmente los relacionados con las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Es un hecho ampliamente documentado que la mayoría de las empresas de América Latina y el Caribe son micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme). El Banco Interamericano de Desarrollo estima que más del 95 por ciento de aproximadamente 17 millones de negocios que existen en estos países se puede clasificar como micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales concentran más del 50 por ciento del total del empleo en muchos países de la región<sup>2</sup>. Por consiguiente, la internacionalización de pequeñas y medianas empresas tiene una incidencia directa en las perspectivas de crecimiento económico y estabilidad social en el Caribe.

El presente artículo provee una descripción de algunos aspectos relacionados con el establecimiento de un enfoque de internacionalización estratégicamente definido desde la perspectiva de las mipymes en el Caribe. Está basado en un discurso que la autora ofreció durante un taller de capacitación regional intitulado "Estrategias de internacionalización para las pymes", que se realizó en Suriname en noviembre de 2009. Las observaciones originales han sido reforzadas con información de dominio público relacionada con el tema y la experiencia acumulada por la autora en su trabajo con las pymes y las organizaciones que les brindan apoyo en todo el Caribe durante más de quince años. El taller realizado en Suriname fue patrocinado por el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) con el respaldo de

---

<sup>1</sup> Carpenter, Mason Andrew y Sanders, William Gerard. (2007) *Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts and Cases*, Pearson/Prentice Hall, p.217

<sup>2</sup> Pietrobelli C. y Rabellotti R. (2006) *Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters and SMEs in Latin America*. Banco Interamericano de Desarrollo, p.xiii

la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) y el gobierno de España. Fue organizado por la Secretaría de la Caricom y el gobierno de Suriname.

### Internacionalización: la visión empresarial

Históricamente el comercio en el Caribe ha estado signado por el predominio de un número bastante reducido de industrias concentradas alrededor de la producción primaria de productos básicos, agricultura (especialmente azúcar y bananos) e industrias de extracción, como la minería de bauxita y petróleo. Los problemas de las economías de escala que se requieren para la viabilidad sostenida de estas industrias favorecieron el desarrollo de empresas de gran escala, en muchos casos fuertemente influenciadas por políticas de Estado, preferencias dentro de los acuerdos comerciales y mercados garantizados a través de los sistemas de cuotas. El Banco Mundial (2005), a través de su documento seminal *A Time to Choose: Caribbean Development in the 21st Century*, planteó que "en el Caribe, la protección del comercio y las preferencias han conducido a una escasez de iniciativa empresarial" (p.xxiv)<sup>3</sup>. Además, las preferencias comerciales, en general, no han sido beneficiosas porque han "desviado la inversión y limitado los recursos y el emprendedurismo en sectores que no necesariamente son muy competitivos" y han "reducido el ritmo de la liberalización comercial en los países receptores" mediante un clima de proteccionismo (p. xxv).

Las mipymes caribeñas son en gran medida negocios familiares o negocios administrados por sus dueños. Por su naturaleza, el personal administrativo profesional, en aquellos casos en que se utiliza, es muy limitado en cantidad. Comúnmente, también se observan limitaciones en lo que respecta a destrezas administrativas, experiencia industrial a nivel internacional e infraestructura, lo cual puede crear la necesidad de curvas de aprendizaje más empinadas o costosos asesores externos. En muchos casos, las mipymes no buscan ayuda profesional externa debido al costo y, además, evitan establecer asociaciones potencialmente valiosas debido principalmente a inseguridad y falta de confianza. Sin embargo, el recurrir a la internacionalización puede rendir frutos significativos, particularmente en un contexto de mercado nacional de tamaño reducido. En 2001, el gigante de las telecomunicaciones Digicel comenzó a operar en Jamaica con una licencia de telecomunicaciones por la

---

<sup>3</sup> Banco Mundial (2005), *Reporte No. 31725-LAC: A Time to Choose Caribbean Development in the 21st Century*, Caribbean Country Management Unit, Poverty Reduction and Economic Management Unit, Latin America and the Caribbean Region. Disclosure

que pagó US\$ 48 millones, en medio de interrogantes acerca de si el número de posibles clientes dentro del mercado nacional sería suficiente para permitir la competencia entre las operadoras de telefonía móvil. Para finales de marzo de 2009, la compañía reportó 8,2 millones de clientes atendidos a través de operaciones en 26 mercados en el Caribe y Centroamérica. Una empresa afiliada, Digicel Pacific Ltd, mantiene operaciones en Papúa Nueva Guinea, Nauru, Samoa, Tonga, Fiyi y Vanuatu, lo que asegura que el grupo esté representado en 32 mercados a nivel mundial. Se estima que el número de empleos directos asciende a 5.500 personas<sup>4</sup>. Para el año que finalizó el 31 de marzo de 2010, Digicel Group Limited (que abarca 24 mercados en el Caribe y El Salvador) reportó ingresos por US\$ 1.750 millones, de un total general de ingresos en todos los mercados de US\$ 2.200 millones. Si bien esta compañía pudiera no representar una mipyme caribeña en términos de capitalización, su crecimiento mundial desde sus inicios, utilizando el entorno comercial del Caribe como plataforma de lanzamiento, subraya el poder de una visión empresarial hacia la internacionalización.

### Obteniendo acceso al mercado

Acceso al mercado se refiere "al conjunto de condiciones que permiten a los exportadores de bienes y servicios, proveedores de servicios o inversionistas extranjeros acceder al mercado de un país importador" (OEA, 2003)<sup>5</sup>. Tradicionalmente, la proximidad geográfica de las islas del Caribe, los hilos de una herencia cultural común y los vínculos familiares han promovido el viaje entre las islas y el crecimiento descontrolado del comercio informal "de maletín". Es por ello que frecuentemente resulta difícil para las mipymes entender los numerosos requerimientos que se deben satisfacer para obtener acceso al mercado mediante la participación en el comercio formal, incluyendo los requisitos legales necesarios para realizar diversas formas de registro y cumplir con los sistemas de facilitación comercial en los mercados de importación y exportación. Aunque muchas empresas caribeñas exitosas tienen sus raíces en la actividad comercial informal, su incapacidad para lograr la transición a una condición de formalidad en pos de una visión más sostenible y de más largo plazo suele representar un obstáculo para una internacionalización exitosa, porque limita las posibilidades de una capitalización adecuada.

---

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.digicelgroup.com/en/about>

<sup>5</sup> OEA (2003), Diccionario de Términos de Comercio, [http://www.eclac.org/washington/noticias/noticias/1/9071/Dictionary English FINAL web.pdf](http://www.eclac.org/washington/noticias/noticias/1/9071/Dictionary%20English%20FINAL%20web.pdf)

Es común que los exportadores se preocupen mucho por los requisitos para ingresar al mercado a través de las fronteras (es decir, los requisitos de aduana), pero éste es un enfoque estrecho. En realidad, los requisitos para entrar al mercado existen en diferentes niveles: a nivel de frontera, a nivel de distribución y a nivel de consumidores. Para obtener acceso al mercado se requiere un enfoque integral del desarrollo de bienes y servicios que considere cada uno de estos niveles que a la larga habrá que satisfacer. Este enfoque integral de la internacionalización incluye los siguientes aspectos que se deben considerar en relación con el acceso al mercado:

- i. *Términos comerciales*: incluyen acuerdos comerciales, aranceles, medidas no arancelarias, salvaguardias; procedimientos de aduanas; reglas de origen;
- ii. *Barreras técnicas al comercio*: incluyen regulaciones técnicas, normas (producto, calidad, seguridad, mano de obra), procedimientos de prueba y certificación;
- iii. *Requisitos del mercado*: como empaquetamiento, etiquetado, canales de distribución, calidad, precio, estándares sociales y ambientales, acreditación (servicios), etc.;
- iv. *Modos de ingreso al mercado*;
- v. *Cadenas de suministro local y global*;
- vi. *Responsabilidad social*: comercio justo, comercio ecológico, aspectos éticos;
- vii. *Productividad, competitividad, innovación y aprendizaje*
- viii. *Aspectos culturales*: incluyen relaciones, redes, modelos comerciales y el entorno comercial.

### *Términos comerciales*

Los términos comerciales son definidos por la política comercial y están prescritos en acuerdos comerciales tales como Economía y Mercado Únicos de la Caricom (CSME, por sus siglas en inglés), los Acuerdos de Asociación Económica (EPA, por sus siglas en inglés), Caricom-Canadá y otros convenios bilaterales y multilaterales. Las pymes caribeñas necesitan familiarizarse con las oportunidades y los retos que existen dentro de los términos comerciales, así como mantenerse al corriente de los acontecimientos a medida que se produzcan.

### *Barreras técnicas al comercio (BTC)*

Las barreras técnicas al comercio (BTC) incluyen las legislaciones y regulaciones. La justificación para su implementación se basa en temas como la salud, la seguridad y la protección del consumidor. En el caso de los servicios, pueden incluir certificación, requisitos de reconocimiento mutuo y áreas especiales de actividad comercial reservadas para los nacionales. Las pymes caribeñas necesitan entender la importancia de la investigación y el diálogo y, en algunos casos, utilizar una estrategia de reclutamiento de agentes que actúen en el mercado, o sean expertos en el mismo, para entender y cumplir con las legislaciones y regulaciones, las cuales pueden cambiar sin previo aviso.

### *Requisitos del mercado*

Los requisitos del mercado son requerimientos específicos de los consumidores, que pueden ser individuos o empresas. Incluyen aspectos como el empaquetamiento y etiquetado, el marco legal para la distribución, los gustos y las preferencias. Es necesario que las pymes entiendan la importancia de la información y la investigación sobre el mercado, así como la adaptación de productos, e incorporen todo esto en los requisitos de compra para los proveedores.

### *Modos de ingreso al mercado*

En lo que respecta a los productos, los modos de ingreso al mercado incluyen decisiones sobre los canales de distribución, tales como comerciantes al por mayor vs. comerciantes al por menor y otros intermediarios, franquicias o comercio electrónico. La elección de los canales de mercadeo tiene implicaciones en la estructura de costos de los productos o servicios, los márgenes recibidos por el productor de los bienes o servicios y las tasas de penetración en el mercado para generar crecimiento y expansión comercial.

En el caso de los servicios, la Organización Mundial del Comercio (OMC) ha reconocido cuatro modos de suministro: 1) comercio transfronterizo; 2) consumo en el extranjero; 3) presencia comercial; y 4) movimiento temporal de personas naturales.

Las mipymes suelen limitar sus estrategias de ingreso al mercado a los modos de entrada tradicionales, como por ejemplo la designación de distribuidores y/o agentes. Todas las opciones de modos de ingreso al mercado se deberían examinar sobre la base de un análisis de costos en función de

los posibles beneficios, además de considerar las características comerciales y culturales del mercado objetivo.

### *Cadenas de suministro local y global*

Los productores deben adaptarse a los problemas de tamaño y escala en relación con su capacidad. En el Caribe, el tamaño reducido y la naturaleza fragmentada de los mercados plantean un reto particular para el desarrollo de la cadena de suministro. Es necesario cumplir con los requisitos de estandarización y calidad. El costo y la disponibilidad de transporte y logística pueden crear tanto oportunidades como restricciones. Se debe hacer énfasis en mantener las relaciones con los compradores. En la medida de lo posible, las pymes deben buscar incorporarse a cadenas de suministro predecibles y permitir que sus actividades sean orientadas por el mercado e impulsadas por el cliente.

### *Responsabilidad social*

El comercio justo implica una relación comercial que busca una mayor equidad en el comercio internacional basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, mejores prácticas comerciales y el aseguramiento de los derechos de productores y trabajadores marginalizados. El comercio ecológico se refiere al uso de normas ambientales en la producción, procesamiento, uso y eliminación de los productos, bien sea aplicadas por los productores o exigidas por los compradores en la cadena de suministro (esto incluye "ecoetiquetas", normas sobre producción de alimentos orgánicos, silvicultura sostenible, eficiencia energética y contenido reciclado)<sup>6</sup>. El comercio ético implica la responsabilidad por las prácticas relacionadas con el trabajo y los derechos humanos dentro de la cadena de suministro e incluye requisitos de certificación independiente, el uso de códigos de conducta para garantizar que los proveedores respeten las normas básicas sobre derechos humanos en el empleo. Es necesario que las pymes se familiaricen con los requisitos de responsabilidad social en los diversos mercados y las posibilidades que se ofrecen para diferenciación de productos y servicios mediante la adopción de estos códigos de conducta.

---

<sup>6</sup> Fuente: ONUDI (2006), Responsible trade and market access: Opportunities or obstacles for SMEs in developing countries?, p.6)

## *Productividad, competitividad, innovación y aprendizaje*

Aunque las mipymes de América Latina y el Caribe representan una proporción de empleo significativa, Pietrobelli y Rabellotti (2006) plantean que "la contribución de las mipymes al producto interno bruto no se corresponde con el peso de estas empresas en la estructura comercial y en el empleo, porque existe una gran brecha entre las mipymes y las grandes empresas en lo que respecta a productividad y competitividad" (p.xiii)<sup>7</sup>. Los autores sugieren que el bajo nivel de productividad en las mipymes no se debe solamente a problemas derivados de la pequeña escala a la que funcionan. Una gestión ineficiente, el uso de tecnologías inadecuadas, un alto nivel de comercio informal que limita el acceso a los mercados, un bajo nivel de cooperación con otras empresas, la debilidad de las instituciones de apoyo y un ambiente de regulaciones parcializado en contra de los negocios de menor tamaño, también son consideraciones importantes. Cada uno de estos factores influye en el potencial de productividad, que es la base de la competitividad, o la "capacidad y desempeño de una firma, subsector o país para vender y suministrar bienes y/o servicios en un mercado específico". (Wikipedia).

Porter (1980) plantea que la estrategia de competitividad se debe formular considerando factores internos de la compañía (entre ellos las fortalezas y debilidades internas, así como los valores personales de los implementadores clave) y factores externos a la empresa, tales como oportunidades y amenazas económicas y técnicas, y expectativas más amplias de la sociedad)<sup>8</sup> (p.xxvi). Basándose en investigaciones, Porter sostiene que existen **cinco fuerzas** que determinan cuánto valor se crea y, por consiguiente, los niveles de rentabilidad en una industria. Estas fuerzas son: los niveles de rivalidad entre las firmas existentes, la amenaza de la llegada de nuevos actores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y el poder de negociación de los vendedores. Las pymes deben examinar las características de las industrias dentro de las cuales operan en relación con estos cinco factores, a fin de determinar el potencial para alcanzar una rentabilidad superior y, en consecuencia, una ventaja competitiva. Deben estar vigilantes para identificar factores y tendencias que pudieran ocasionar cambios en la rentabilidad de la industria, como la llegada de nuevos actores

---

<sup>7</sup> Pietrobelli C. y Rabellotti R. (2006) *Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters and SMEs in Latin America*. Banco Interamericano de Desarrollo, p.xiii

<sup>8</sup> Porter, Michael E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*



con mayor capital o cambios tecnológicos que puedan provocar bien sea obsolescencia o un progreso rápido. A nivel de compañías, las empresas pueden optar por competir en un mercado basado en liderazgo de costos (es decir, ventaja del costo más bajo), diferenciación (o cualidades únicas) de los bienes y servicios o enfoque en un "segmento" de mercado o grupo de clientes específico.

El potencial para incrementar el valor de satisfacer las necesidades del cliente, así como la innovación y el aprendizaje dentro de la firma, lo cual podría otorgar ventajas únicas en cuanto al posicionamiento en el mercado o la incursión al mismo, se pueden obtener a partir de un detallado análisis de la cadena de valor. Una cadena de valor es la secuencia de actividades que una firma utiliza para producir un bien o servicio y se denomina de esa forma porque al progresar a través de las actividades, el artículo producido adquiere valor incremental. Dependiendo de la configuración de los procesos de negocio internos relacionados con estas actividades, probablemente habrá áreas en las que se pueda reducir o eliminar el desperdicio y lograr ahorros de costos, o en las que se pueda agregar valor en relación con las necesidades de los clientes, en especial en las actividades de negocio primarias o esenciales.

Las implicaciones en el caso de las pymes son que éstas deben definir estratégicamente las industrias dentro de las cuales operan e identificar las fuerzas competitivas que pueden afectar sus industrias a fin de mantenerse al corriente de los cambiantes acontecimientos. Adicionalmente, es necesario que las pymes examinen los procesos de negocio que forman parte de su cadena de valor para identificar maneras de mejorar la productividad e impulsar la competitividad (por ejemplo, mediante el uso de tecnología). Las autoridades a cargo de formular políticas deben abocarse a brindar apoyo a los esfuerzos de las firmas por mejorar la productividad, la competitividad, la innovación y el aprendizaje, reconociendo que las ganancias no necesariamente se alcanzarán de inmediato.

### *OAspectos culturales*

Otras estrategias para mejorar los enfoques de las pymes en relación con la competitividad, la innovación y el aprendizaje a fin de apoyar la internacionalización también han sido respaldadas por los diseñadores de políticas en el Caribe de acuerdo con los aspectos culturales específicos del entorno local. Estas estrategias incluyen la facilitación de la colaboración, como la promoción conjunta del mercado y el desarrollo de grupos o redes de mipymes para aprendizaje y acciones conjuntas (Jamaica y la OECO); enfoques creativos de las asociaciones público-privadas en la organización

de eventos internacionales, como por ejemplo un festival de jazz y carnaval internacional (Santa Lucía) y el uso de políticas de incentivos como la Ley sobre el Desarrollo de Pequeñas Empresas para estimular y promover resultados específicos (Barbados).

Las mipymes deben procurar estar conscientes de los aspectos culturales que ejercen influencia en los compradores y consumidores del entorno comercial objetivo. Esto incluye influencias sociales y culturales sobre las relaciones, las redes, los modelos comerciales y el entorno comercial en general.



# Competitividad y capital humano hacia un enfoque de gestión en competencias en la pyme

➔ Ramón Scott Ortiz

Es evidente la disminución de la competitividad de México de acuerdo al Global Competitive Index World Economic Forum (WEF, por sus siglas en inglés). De 133 países, México cayó del lugar 52 al 60, quedando por debajo de Chile, que es líder de la región, en 2008. En 2009 se ha mantuvo en el mismo lugar y ahora en 2010 no se ve mejora en esa tendencia<sup>1</sup>. Por su parte, el Instituto Mexicano para la Competitividad, IMCO, ubica a México en el lugar 33°. De acuerdo al **IMCO** y al Foro Económico Mundial (**WEF**) los factores que determinan la competitividad son: ambiente de competencia, cultura empresarial, impuestos y la regulación impositiva, el clima regulatorio<sup>2</sup> y de inversión, la educación<sup>3</sup> e innovación<sup>4</sup>, la facilitación del comercio, el transporte y logística, la corrupción, las finanzas, y la energía.

De acuerdo con AT Kearney (2008) México no aparece en los primeros quince lugares del Índice de Capacidades y Disponibilidad de Personal Técnico y Profesional. En dicha medición se encuentran en mejor posición países como Brasil, Egipto y Bulgaria.

---

<sup>1</sup> Según el WEF (2009) México, en la educación terciaria y entrenamiento, se ubica en la posición 74; en la calidad de educación en lugar 68, en matrícula secundaria en 64, en matrícula de educación terciaria se ubica en lugar 75, en la calidad de educación en matemáticas y ciencia en la posición 127, en entrenamiento en el trabajo en el lugar 63, en eficiencia de mercado laboral y uso de talento en la posición 115, en productividad y pago en el lugar 99, participación de la mujer en la fuerza de trabajo en la posición 114, colaboración de la universidad y la industria en investigación y desarrollo en el lugar 62, disponibilidad de científicos e ingenieros en el lugar 94, gasto de compañías en investigación y desarrollo en el lugar 78, disponibilidad de las últimas tecnologías en el lugar 79.

<sup>2</sup> (Banco Mundial, 2006). El costo de la carga regulatoria en México es de 15% del PIB.

<sup>3</sup> Existen varios tipos de educación, por ejemplo, la educación adquirida en un sistema escolar tal como el bachillerato, o en la universidad. También existe la educación adquirida en el ámbito laboral, donde se adquieren diferentes técnicas. Existe una correlación fuerte entre los años de estudio de un padre y los de sus hijos, haciendo un progreso en términos de productividad vía años de estudio, un proceso largo y complejo. En países en vías de desarrollo, lo anterior se aumenta a la baja movilidad social.

<sup>4</sup> En el ranking mundial de innovación, México en 2008 ocupó la posición 61 de 130 países, según (Global Innovation Index GII., 2008).

## Competitividad y capital humano hacia un enfoque de gestión en competencias en la pyme.

Entre 1980 y 1990 se efectuaron reformas a la educación<sup>5</sup> a nivel mundial<sup>6</sup>. En el amplio debate de aquellos tiempos estaba principalmente la inversión del sector privado y el público en la educación y la importancia del capital humano<sup>7</sup> y su efecto en la competitividad, productividad y el crecimiento económico.

El interés de los países es mejorar la competitividad y el capital humano<sup>8</sup> por medio de la capacitación de la fuerza laboral<sup>9</sup> y de la implementación de sistemas de calificaciones<sup>10</sup> (Levy-Leboyer, 1997), de esta manera la competitividad mejora por medio de acciones articuladas y organizadas vinculadas con la educación<sup>11</sup>.

La correlación entre certificación y educación es determinante, pues en la medida en que sea compartido y reconocido por los empleadores puede

---

<sup>5</sup> A principios del siglo XXI, la educación para algunos países como Australia (ABS, 2008) se ha convertido en un sector económico de importancia estratégica, es la cuarta industria más importante en relación con el PIB.

<sup>6</sup> La literatura demuestra que a nivel internacional los Gobiernos han aumentado y mejorado las políticas educativas, ya que la educación se ha presentado como una de las soluciones al desempleo. La educación no es el único factor para impulsar la competitividad, pero hay un énfasis en el capital humano y en el desarrollo de recursos humanos en las empresas. (Allais, S., 2007).

<sup>7</sup> El modelo de capital humano tiene por objeto ajustar las habilidades de los trabajadores a los requisitos de de los procesos de producción, para que el mercado laboral sea flexible y adaptable, con el propósito de satisfacer las necesidades de la economía (Schuetze, H. G., 2005), pero no aborda las necesidades educativas de las personas que están excluidos o marginados en la vida social y económica. (Álvarez-Mendiola, G., 2006).

<sup>8</sup> La economía del conocimiento requiere que los gobiernos desarrollen un enfoque no solo al libre comercio y políticas fiscales, sino también las políticas estructurales como la educativa. Los políticos han trasladado su atención a la tecnología, innovación y capital humano. (Tuijnman, A., 2003).

<sup>9</sup> Para la OCDE (1987) una buena educación y entrenamiento puede facilitar al mercado laboral con empleados certificados que sean claramente identificados, con el fin de hacer más eficiente el reclutamiento y selección, también sugiere que la educación especializada (por medio de certificaciones) le permite tener un valor al usuario haciéndolo más rentable para las empresas.

<sup>10</sup> Los sistemas de calificaciones son todos aquellos dispositivos de un país que dan lugar al reconocimiento de una formación o un aprendizaje. Incluyen medios para diseñar y operar políticas nacionales o regionales de calificaciones, disposiciones institucionales, procesos de garantía de la calidad, procesos de evaluación y titulación, reconocimiento de destrezas y otros mecanismos que vinculan el ámbito educativo/formativo con el mercado de trabajo y la sociedad civil. Los sistemas de calificaciones pueden ser más o menos integrados y coherentes. Un elemento de un sistema de calificaciones puede ser un marco explícito de calificaciones (OCDE, 2008).

<sup>11</sup> México Limitaciones a la Competitividad - Innovación, Capacitación y Educación Técnica y Profesional, presentación y conjunto de documentos sobre el tema, como datos de trabajo para la formulación de la Agenda de Competitividad de México, 2004-2006, enero de 2004.

propiciar tener niveles salariales basados en el mérito por la vía de las competencias. (Becker, 1975). En ese sentido, México tiene bajos niveles educativos<sup>12</sup>, por ejemplo bajo nivel de matrícula en la educación media superior y superior<sup>13</sup>, pobres procesos de calidad, gasto ineficiente, problemas de corrupción<sup>14</sup>, conflictos de interés político con el sindicato de maestros, desigualdad de la riqueza<sup>15</sup> y deficiente infraestructura, entre otros problemas (Ottersten, 2004). En contraste con la realidad del sistema educativo, es evidente la necesidad de ver la educación como una de las palancas del desarrollo y demostrar que las competencias pueden ser motores para el impulso y mejora de la productividad y la competitividad empresarial en México y en América Latina.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico **OCDE** (2006) señala que dada la baja calidad de la educación<sup>16</sup> y las tasas de matrícula, una importante proporción de la fuerza de trabajo no tiene educación suficiente para beneficiarse de la capacitación en habilidades laborales<sup>17</sup> o para lograr un desempeño eficiente en la economía del conocimiento<sup>18</sup>. La

---

<sup>12</sup> Más adelante se tendrá que hacer un diagnóstico de la educación en México, pero ahora podemos decir que menos de 1% de los estudiantes mexicanos califica en los niveles más altos de las evaluaciones internacionales de estudiantes (nivel 5 de PISA) tanto en lectura como en matemáticas, mientras más de la mitad califica en el nivel 1 o menor en ambas materias (PISA, 2003). Estos números son muy bajos si se consideran los niveles de ingreso de México.

<sup>13</sup> En el nivel secundario, la matrícula en México es sólo de 62%, en contraste con economías de tamaño similar y con otros países de América Latina, como Argentina y Chile, cuyas tasas de inscripción neta son de 79 y 75%, respectivamente. La baja proporción de matrícula en el nivel terciario es aún más marcada; México, con 21% en la franja de 18-24 años, está un tercio más abajo que países con niveles similares de ingreso.

<sup>14</sup> El índice de corrupción de transparencia internacional (IPC Transparency International., 2008), ubica a México en el lugar 72 de 180 países, y en la posición 14 de la región (Latinoamérica) consultado en: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2008](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2008) (acceso el 01 de octubre de 2009).

<sup>15</sup> Según el INEGI, en México el 10% más rico de la población gana más de 40% del ingreso total, mientras el 10% más pobre sólo gana 1.1 por ciento.

<sup>16</sup> Para el Banco Mundial (2006) el sistema educativo de México produce estudiantes con preparación insuficiente.

<sup>17</sup> El aprendizaje a lo largo de la vida para todos se ha convertido en un objetivo político muy difundido entre los países de la OCDE e incluso fuera de ella (OCDE, 2001). Se la considera una condición necesaria para alcanzar el éxito individual en el mercado de trabajo y el bienestar social. Se piensa asimismo que la competitividad de las economías nacionales depende en gran medida de la capacidad que tengan las sociedades para alentar y facilitar el aprendizaje a lo largo de la vida.

<sup>18</sup> El conocimiento es un recurso muy importante hoy, los recursos tradicionales de producción, tierra, trabajo y capital no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios, se pueden obtener más fácilmente siempre que exista el conocimiento. (Drucker, P. F., 1993).

mitad del desempleo está en la generación ni-ni (ni estudian ni trabajan). En este entorno surge la necesidad de renovar y actualizar permanentemente destrezas y competencias como factor esencial para afrontar ajustes estructurales, aumentar la productividad, innovar y reasignar recursos humanos con eficacia. Además de desarrollar las estrategias necesarias que permitan la nivelación y proyección del país con el fin de disipar la brecha del desarrollo.

De acuerdo a Becker (2004) y Barro (2004)<sup>19</sup>, el desarrollo tecnológico<sup>20</sup> de un país fomenta el crecimiento y éste a su vez depende de los niveles de educación y desarrollo de sus competencias. Todo este marco representa las inversiones más importantes del capital humano<sup>21</sup>.

Por otra parte, se observa que el progreso tecnológico está impactando los procesos de producción. Los servicios están desplazando a los bienes y la manufactura está perdiendo posición frente a los servicios intangibles, y es ahí en donde las habilidades, conocimientos y competencias se han convertido en factores esenciales para la economía del conocimiento y para el desarrollo individual<sup>22</sup> (Brown, B., 2003)

A nivel mundial existen varios estudios que muestran que el tener educación a nivel preparatoria y universitario incrementan drásticamente el nivel de ingreso de los individuos, inclusive si se ajusta por el costo adicional de inversión en tales servicios (incluyendo el costo de oportunidad de no trabajar durante esos años), o también si se considera el efecto de auto selección, mediante el cual los individuos con un IQ más alto son más probables a *elegir* ir a la escuela y los individuos con un IQ más bajo son menos probables a elegir ir a la escuela (sesgando el efecto de la productividad de los graduados). La evidencia empírica ha mostrado que en todos los países

---

<sup>19</sup> Gary Becker: The Concise Encyclopedia of Economics.

<sup>20</sup> De acuerdo al Foro Económico Mundial (WEF), en el reporte "The Global Information Technology Report 2008", México, en promedio, los últimos 7 años se ubica en el lugar 54 de 134 países y para 2008 se encuentra en el lugar 67 detrás de Panamá, Uruguay, Colombia, Brasil, Costa Rica, Puerto Rico, Chile y Barbados.

<sup>21</sup> Capital humano se define como la capacidad de los seres humanos (como agentes productivos) para promover y aumentar los ingresos, la producción y el desarrollo mediante la adquisición de habilidades y la acumulación de conocimientos. (Becker, G. S., 2004).

<sup>22</sup> En Desarrollo Humano, México se encuentra en el lugar 51 de 179 países. Este índice es un indicador que mide entre otras cosas: una vida larga y saludable, esperanza de vida al nacer, los conocimientos, medidos por la tasa de alfabetización de adultos y la educación (primaria, secundaria y universidad), el nivel de vida medido por el PIB per cápita. Según (ONU, 2008) Human Development Report 2007-2008.

analizados la fuerza laboral educada tiene salarios<sup>23</sup> superiores a la no educada, aunque la brecha es considerablemente más grande en países en vías de desarrollo, como México.

Desde luego, la educación en la escuela o la universidad no es el único tipo de educación. Los trabajadores también aprenden y adquieren técnicas en el mercado laboral (Feinstein, L., F. Galindo-Rueda y A. Vignoles, 2004). Inclusive los egresados de las universidades no están capacitados al 100% para el mercado laboral, y deben obtener habilidades mediante un entrenamiento o aprendizaje (Misko, J. 2008) ya sea formal<sup>24</sup>, no formal<sup>25</sup> e informal<sup>26</sup>. En los Estados Unidos se estima que el entrenamiento "en el trabajo" constituye alrededor del 2% del PIB.

Una discusión sobre recursos humanos debe hablar sobre la influencia de las familias de conocimiento, habilidades, salud, valores y hábitos en el hogar. Lo primero que se debe mencionar es que en contra de la intuición común, no existe una correlación fuerte entre el ingreso de un padre y el de su hijo.<sup>27</sup> Sin embargo, sí existe una fuerte correlación entre los años de educación de un padre respecto a su hijo o hija.

Adicionalmente, varios estudios han relacionado al capital humano con la tecnología y a su vez con el crecimiento de la economía de un país. Un claro ejemplo del impacto positivo del capital humano sobre las economías es el de Japón y Taiwán que, siendo países con escasos recursos naturales, han tenido un crecimiento económico significativo, pues su modelo de desarrollo le apostó a la investigación y al desarrollo, lo que fomentaría un mercado laboral altamente capacitado.

---

<sup>23</sup> La educación secundaria completa incrementa la probabilidad de ser empleado en el sector formal en 13% para los hombres y en 10% para las mujeres, mientras los salarios por hora se incrementan en casi 64% para los hombres y 65% para las mujeres (Banco Mundial, 2004).

<sup>24</sup> (OCDE, 2008) El aprendizaje formal tiene lugar cuando el que aprende decide seguir un programa de instrucción dentro de un centro educativo, una entidad de formación de adultos o en la empresa. El aprendizaje de tipo formal se reconoce generalmente por medio de una cualificación o un certificado.

<sup>25</sup> (Idem) El aprendizaje no formal tiene lugar cuando una persona sigue un programa de aprendizaje que no suele evaluarse y no da lugar a una certificación. Sin embargo, puede estar estructurado por el centro formativo, y también es intencional desde la perspectiva del que aprende.

<sup>26</sup> (Idem) El aprendizaje informal se deriva de actividades cotidianas, ya sean éstas laborales, familiares o de ocio. No se encuentra organizada ni estructurada en cuanto a objetivos, tiempo dedicado o soportes de aprendizaje. El aprendizaje informal es en la mayoría de los casos no intencional, desde la perspectiva del que aprende. Por lo general no da lugar a certificación alguna.

<sup>27</sup> Lo anterior es menos cierto para países sub-desarrollados, donde la movilidad social es menor.



## Competitividad y capital humano hacia un enfoque de gestión en competencias en la pyme.

México se ha quedado atrás en educación, de acuerdo a la OCDE, y de acuerdo a datos del Banco Mundial, el crecimiento económico ha sido bajo comparado al de otras economías emergentes. Para obtener un desarrollo educativo sano se necesita diseñar una estrategia clara que ataque los problemas inherentes al sistema mexicano.

Está visto que países como Australia, Canadá, Alemania, Nueva Zelanda, España, Reino Unido, Sudáfrica, Irlanda, y Dinamarca, entre otros, consideran que incrementar el valor de su capital humano es esencial para el desarrollo y el progreso sustentable de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Las cualificaciones se asumen a menudo como una medición del volumen y la calidad de la educación y formación. La comunidad internacional piensa que los sistemas de cualificaciones poseen el potencial de mejorar el vínculo entre la esfera educativa y la del trabajo, de crear nuevas vías para pasar de la educación al empleo y de reducir barreras para el aprendizaje, por ejemplo utilizando nuevas formas de aprendizaje y evaluación.

La evidencia empírica existente menciona que varios países han implementado sistemas de aprendizaje a lo largo de la vida<sup>28</sup> basados en competencias en el entrenamiento continuo de los recursos humanos de las pymes, por ejemplo Australia, Estados Unidos, Reino Unido, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Escandinavia, Chile, Colombia, España y México<sup>29</sup>. La mayoría de los países de habla inglesa ha diseñado, desarrollado e implementado un marco nacional de calificaciones. En algunos países el rol del gobierno ha sido importante para desarrollar los estándares<sup>30</sup> de competencia; en otros países, los agentes sociales, o las provincias, regiones o estados, han tenido un rol importante. En otros la industria (mercado) es líder en la toma de decisiones. Según (Horton, 2000) el marco nacional de calificaciones<sup>31</sup> ha permitido el incremento de la competitividad.

---

<sup>28</sup> En el análisis elaborado por Behringer y Coles (2003) como contribución al estudio de la OCDE, la definición utilizada sobre aprendizaje a lo largo de la vida es la siguiente: aquella actividad de aprendizaje que se emprende a lo largo de toda la vida para perfeccionar conocimientos, destrezas y competencias con fines personales, cívicos, sociales y/o laborales. Así, incluye todo el espectro de posibles aprendizajes -formales, no formales o informales-, junto a elementos tales como la ciudadanía activa, la realización personal, la inclusión social y aspectos relacionados con la profesión, el oficio o el empleo.

<sup>29</sup> En este caso se tiene que hacer un diagnóstico del sistema educativo mexicano.

<sup>30</sup> Los estándares son niveles de referencia o resultados esperados de una formación acordados entre los protagonistas, e incluyen todos los factores que influyen sobre la solidez y relevancia de las cualificaciones.

<sup>31</sup> Se pretende desarrollar un capítulo específico sobre los marcos nacionales de calificaciones, ahora es pertinente hacer una aproximación de la definición según la OCDE de un marco de

En un mundo globalizado<sup>32</sup> existen demandas constantes en las pymes<sup>33</sup>: alta productividad (Garvan, 1999) Losey, 1999), flexibilidad, bajos costos, innovación<sup>34</sup> y ventaja competitiva, entre otras. La tendencia actual es que las organizaciones busquen desarrollar recursos propios para fomentar el conocimiento y el aprendizaje<sup>35</sup> en el trabajo. Los recursos humanos calificados<sup>36</sup> y competentes son fundamentales para que la organización cuente con una ventaja competitiva.

## Concepto de competencias

La revisión de literatura internacional refleja una confusión terminológica con diferentes definiciones del concepto de competencia en su definición más extensiva, que más que adaptarse a un enfoque o teoría determinada parece ser elegida por cada autor (Blanco, A., 2007).

La utilización de modelos de competencia en el trabajo ha sido complicada

---

cualificaciones siendo este un instrumento que permite desarrollar y clasificar cualificaciones conforme a una serie de criterios sobre niveles de aprendizaje alcanzados. Esta serie de criterios puede hallarse implícita en los descriptores de cualificaciones o definirse explícitamente mediante un conjunto de descriptores de nivel. Los marcos de cualificaciones pueden abarcar todos los niveles y vías formativas o limitarse a un sector particular, por ejemplo la educación inicial, la educación de adultos o quizás un sector profesional. Algunos marcos pueden tener más elementos de diseño y una estructura más rígida que otros; algunos reposan sobre una base legal mientras otros reflejan simplemente el consenso alcanzado entre los agentes sociales. Pero todos los marcos de cualificaciones, no obstante, suponen una base para mejorar la calidad, la accesibilidad, la interrelación y el reconocimiento público o laboral de cualificaciones, sea dentro de un país o a escala internacional.

<sup>32</sup> En el ranking mundial de Globalización, México en el 2008 se encuentra en la posición 65 de 93 países, según (KOF Index of Globalization, 2009) <http://globalization.kof.ethz.ch/> Consultado el 01 octubre de 2009.

<sup>33</sup> En México, sólo 35% de las nuevas pequeñas y medianas empresas (PYMES) sobrevive más de dos años, y las empresas que desaparecen mencionan la falta de capacitación y pericia de los trabajadores como razones determinantes de su fracaso (Secretaría de Economía-México, 2006). En este mismo argumento Fundación para el Desarrollo investigó que después de dos años llegan a desaparecer las pymes por crecimiento no planeado y contratación de personal inadecuado.

<sup>34</sup> Las necesidades económicas, la creatividad, la ventaja competitiva impulsan la innovación, y ésta tiene lugar con frecuencia a través de un aprendizaje continuo en el puesto de trabajo y en organizaciones que aprenden a auto-aprender.

<sup>35</sup> El aprendizaje es un proceso acumulativo por el que una persona asimila gradualmente elementos cada vez más complejos y abstractos (conceptos, categorías, patrones o modelos de comportamiento) y/o obtiene destrezas y competencias. (Tissot, 2004).

<sup>36</sup> Los empleados deben estar seguros de que invirtieron tiempo, dinero y esfuerzo en competencias que sean pertinentes para su trabajo actual y futuro y que se certificaron en competencias que van a prevalecer en las tendencias de la industria.

y problemática (Jubb and Robotham 1997; Gorsline, 1996; Nordhaug and Gronhaug, 1994) entre otras cosas por las diferentes definiciones<sup>37</sup>.

Además de ser un campo fértil para la investigación es evidente que la clasificación de competencias en cada país es diferente y se debe abordar el concepto desde varias connotaciones y perspectivas, entre ellas la psicológica, filosófica<sup>38</sup>, económica, educativa, laboral, gestión de recursos humanos y pedagógica. Connotaciones de competencia según (Arnol y Shubler, 2001).

**Tabla 1**  
**Connotaciones de competencia**

Connotación	Competencia como
Sociológica	Atribución
Ciencias laborales	Combinación de "autorización y capacidad"
Psicológica	Conjunto de conocimientos y habilidades conocimientos, "voluntad" y "valores" enunciativos y procesales
Económica	Competencias generadoras de conductas
Lingüística	Diferencia entre competencia y ejecución lingüística
Pedagógica	Competencia de actuación profesional

El principal criterio para distinguir entre cualificación y competencia reside en que las cualificaciones son conocimientos y destrezas funcionales que pueden describirse, enseñarse y aprenderse de forma objetiva (Heyse, 1996). En cambio el concepto de competencia abarca, así mismo, aspectos individuales de la personalidad que tienen utilidad (profesional). Así pues, el objetivo del desarrollo de competencias es antes que nada "formar estructuras de la personalidad para hacer frente a las exigencias de cambio dentro del proceso de transformación y del cambio económico y social en sentido amplio" (Vonken, 2005). De esta manera los diferentes tipos de competencias, como competencia técnica, competencia metodológica o competencia social, se entienden como un conjunto de características, conocimientos y destrezas

---

<sup>37</sup> Tiene mucho tiempo el debate sobre la definición de competencia. Se comprueba la falta de común acuerdo y criterios para categorizar competencias (Weigel, T., Mulder, M., & Collins, K. 2007).

<sup>38</sup> Es discutible que la problemática para definir el concepto de competencia desde el punto de vista epistemológico y filosófico sea mayor que los problemas técnicos como son medición, evaluación, implementación y credibilidad en el contexto laboral (Garvan & McGuire, 2001).

que posee un individuo para resolver con éxito un problema de un tipo determinado de actividad o exigencia que conducen a una capacidad de actuación concreta y, en sentido más amplio, a una personalidad capaz desde un aspecto económico para las transformaciones sociales, económicas y políticas. (Bohlinger, S., 2007).

Hay confusión en el idioma inglés de *Competence* y *competencies*. La confusión entre *competence* y *competency* (Clement, 2003); (Bohlinger, S., 2007).

**Tabla 2**  
**Confusión entre competence y competency**

Competences	Competencies
Relacionada con el objeto	Relacionada con el sujeto
Unidad de aprendizaje concluida para fines de Certificación	Categoría para un amplio ámbito potencial de Disposición
Relacionada con las cualificaciones	Relacionada con el contenido
Nivel de formación basado en tareas y situaciones Profesionales	Nivel de formación basado en conocimientos, reflexiones y experiencias profesionales
Vía para alcanzar de competencias más bien no Formalizadas	Vía para alcanzar competencias altamente normalizadas y formalizadas
La idea básica es la confirmación y certificación de capacidades y destrezas personales => orientación hacia los productos	La idea básica es la normalización de un proceso de aprendizaje para ampliar los conocimientos y el ámbito de disposición => Orientación hacia las aportaciones

La principal diferencia es que el término *competences* no describe el proceso de aprendizaje, sino su resultado, por lo que se orienta hacia los resultados, mientras que el concepto en lengua alemana se concentra en las aportaciones.

En el idioma inglés hay confusión entre *competence* y *competency* (Mulder, 2002) comparó más de cuarenta definiciones y observó algunas diferencias en las siguientes dimensiones: énfasis en el puesto frente a la función, ausencia de contexto frente a contexto específico, conocimientos frente a capacidad, comportamiento frente a actitud, especificidad frente a generalidad, susceptibilidad de aprendizaje, frente a imposibilidad de cambio, orientación

hacia el rendimiento frente a orientación hacia el desarrollo, capacidades básicas, frente a capacidades periféricas y, por último, persona transmisora frente a sistema transmisor.

La confusión existe principalmente por cuatro razones:

1. Diferencia de los países en lo (económico, político, social y cultural)
2. En el lenguaje (idioma)
3. Uso pedagógico de la teoría y cómo las personas aprenden
4. El contexto en las organizaciones

Por ejemplo, en el caso del lenguaje. En cada país se siguen criterios propios, por diferentes situaciones, influye el idioma y la cultura para la definición de los conceptos, hay confusión y varía mucho la traducción por ejemplo del idioma inglés al alemán (Clarke, L., & Winch, C., 2006). Se observa que el concepto de competencia en los países francófonos se caracteriza sobre todo por su carácter integral, ya que al acentuar simultáneamente los términos *savoir*, *savoir faire* y *savoir être* se invoca un concepto exhaustivo de competencia que, no obstante, no se expresa en una forma integrada, sino en una sucesión de categorías.

Se observa que autores como Coles y Oates (2007) renuncian en gran parte a enunciar un discurso científico sobre los conceptos de conocimiento, competencias y habilidades; y avanzan en un nuevo concepto, el de "*zones of mutual trust*"<sup>39</sup> (ZMT), precisamente por la falta de claridad y consenso acerca de los términos para los conceptos anteriormente mencionados. La idea fundamental es que el Marco Europeo de Calificaciones (**MEC**) en su conjunto se adapta a una matriz fácil de aplicar y de esta manera se elimina en gran parte la necesidad de realizar un análisis y definiciones más precisas, ya que su formulación y su interpretación queda en manos de los Estados Nacionales y su aplicación a la cultura empresarial de las pymes.

El uso pedagógico de la teoría y cómo las personas aprenden, las diferencias pedagógicas están entre los que estudian el comportamiento, la teoría cognitiva y la constructivista:

**Cognitiva:** los aportes de Chomsky desde lo lingüístico y de Hymes desde lo sociolingüístico fueron apropiados de la psicología cognitiva al crearse el concepto de competencias cognitivas (Torrado, 2000; Gallego, 2000).

---

<sup>39</sup> Término en inglés que se podría traducir como: zonas de confianza mutua.

**Constructivista:** el enfoque constructivista, atribuido a Bertrand Schwartz, explica que la educación escolar cumple con dos funciones: promover el desarrollo personal, y actuar como catalizador en el conocimiento común de la sociedad. Por ende, la institución de educación no sólo le otorga beneficios al individuo, sino que también a la sociedad. De acuerdo al Dr. Adolfo Obya Valdivia, la concepción constructivista tiene tres supuestos: a) el alumno es responsable de su propio aprendizaje, b) la educación provechosa se aplica a alumnos que poseen ya un grado considerable de conocimiento, c) la función del instructor es el enlace de los procesos de construcción del alumno con los conocimientos<sup>40</sup> de su entorno social.

Una revisión de las implicaciones estratégicas de contar con un sistema de gestión de competencias en las pymes.

Enfoque de competencias en Reino Unido vs Estados Unidos. Garavan, T. N., & McGuire, D. M. (2001)

La perspectiva o uso del concepto de competencias en Reino Unido (UK), por ejemplo, es la evaluación y certificación de empleados y en Estados Unidos (US) es el desarrollo de las competencias y aumento del desempeño en las pymes; en UK está enfocado en el trabajo<sup>41</sup> individual y las características en la acumulación de habilidades, para US es el comportamiento individual y los atributos. En UK el procedimiento y desarrollo es producir el desempeño de estándares para funciones laborales y profesionales, en cambio en US produce descripciones del comportamiento excelente para definir los estándares. El rol y contexto organizacional en UK es sobre las características del trabajo y del punto de partida, en US hay un fuerte énfasis en lo individual que en las tareas del trabajo. El enfoque metodológico en UK es cuantitativo y multimétodos, en cambio en US es racionalista y positivista. El ámbito de las competencias es específico y está relacionado a una función laboral, en US las competencias son específicas para las organizaciones. La medición para UK es documentar la experiencia por medio de evidencias, en US es una medición cuantitativa que identifica la correlación entre los atributos y el desempeño laboral. El rol del evaluador es evaluar por medio de

---

<sup>40</sup> Por conocimiento se entiende el "resultado de la asimilación de información gracias al aprendizaje". Se refiere al "acervo de hechos, principios, teorías y prácticas relacionados con un campo de estudio o de trabajo concreto" (Comisión Europea, 2006).

<sup>41</sup> El aprendizaje en el trabajo requiere de una buena base educativa, como es la alfabetización, razonamiento matemático, comprensión de lectura, solución de problemas y la capacidad para aplicar y adquirir nuevas y mejores ideas, que contribuyan a la innovación de productos y procesos.

## Competitividad y capital humano hacia un enfoque de gestión en competencias en la pyme.

instrumentos para determinar el nivel, en US hay una evaluación del desempeño por medio de los supervisores o titulares del trabajo. En UK tienen una perspectiva constructivista del aprendizaje, en cambio en Estados Unidos la perspectiva es cognitiva.

Definiciones de competencias orientadas al trabajador de una pyme desde la visión de Estados Unidos

Las características de comportamiento de un individuo que están causalmente relacionadas con la eficacia y con el desempeño en un puesto de trabajo en las pymes (Boyatzis, 1982).

Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio (Spencer and Spencer, 1993).

La persona competente es la que sabe construir a tiempo competencias pertinentes para gestionar situaciones profesionales que cada vez son más complejas (LeBoterf, 2001). Así mismo, se observa que un alto rendimiento de las competencias personales contribuye a un desempeño profesional efectivo en organizaciones complejas (Schroder, 1989). Además de ello, el contexto de competencias en las organizaciones tiene tres dimensiones: a) individual y organizacional, b) mejorar el desempeño y ganar mercado, c) gestión de recursos humanos y organizaciones centralizadas o descentralizadas (Hondegheem and Vandermeulen, 2000).

La integración de un marco de competencias en la pyme visto desde el enfoque de sistemas

Para tratar el área temática de gestión en competencias se puede seguir la línea teórica del enfoque de sistemas. Se busca con ello ofrecer una perspectiva que supere la visión reduccionista y que no redunde en una visión fragmentaria. Se concibe a la totalidad como un tipo de estructura intelectual sobre la complejidad del mundo que nos rodea. Por medio de esta perspectiva se busca organizar nuestro pensamiento y proveer un enfoque analítico que nos ayude a comprender un problema en específico.

La teoría de sistemas nació con el ánimo de establecer isomorfismos entre organismos de distinta naturaleza. En ese sentido, Ludwig von Bertalanffy trató de evidenciar con diversas analogías el comportamiento y la estructura de un sistema. La historia del enfoque de sistemas o enfoque sistémico tiene entre sus principales exponentes a Ashby (1956), Churchman (1971), Vickers

(1973), Beer (1972), Checkland (1981), Maturana (1988), entre otros. Es visto, entre estos autores, como una ruta de pensamiento sobre la relación entre sistema la noción de totalidad y una herramienta que ayuda a la comprensión de problemas complejos. Entre líneas, se entiende que un sistema es una unidad dinámica basada en las relaciones de sus partes. Visto desde el área de la ingeniería, un sistema es definido por la IEEE, en su *Authoritative Dictionary of IEEE Standards Terms* (2000), como:

Un sistema es un todo integrado, aunque compuesto de estructuras diversas, interactuantes y especializadas. Cualquier sistema tiene un número de objetivos, y los pesos asignados a cada uno de ellos pueden variar ampliamente de un sistema a otro. Un sistema ejecuta una función imposible de realizar por cualquiera de las partes individuales. La complejidad de la combinación está implícita.

En una revisión conceptual que realiza Quijano (2007) de los conceptos de sistema propuestos por Morin, Mesarovic, Saussure y Ackoff resalta de su análisis los siguientes puntos:

- La existencia de elementos diversos e interconectados.
- El carácter de unidad global del conjunto.
- La existencia de objetivos asociados al mismo.
- La integración del conjunto en un entorno.
- La idea de organización que asocia la totalidad con las interrelaciones de sus componentes.

Para Ackoff (1998), un sistema debe satisfacer tres condiciones: a) el comportamiento de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo, b) el comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes y c) sin importar cómo se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él. Las propiedades esenciales de un sistema tomado como un todo se derivan de las interacciones de sus partes, no de las acciones de éstas tomadas por separado. Por lo tanto, cuando un sistema se separa en sus partes pierde sus propiedades esenciales, debido a esto, un sistema es un todo. Existen tres tipos de sistemas:

- Deterministas: los sistemas y modelos en los que ninguna de las partes ni en el todo son intencionados.
- Animados: los sistemas y modelos en donde el todo son intencionados pero las partes no.



## Competitividad y capital humano hacia un enfoque de gestión en competencias en la pyme.

- Sociales: los sistemas y modelos en los que tanto las partes como el todo son intencionados.

Estos puntos encierran en sí los principales elementos sobre el enfoque de sistemas y los puntos que le permiten a Checkland utilizar esta perspectiva para su metodología de sistemas suaves, que describiremos más abajo. Van Gigh (1978) otorga al término enfoque de sistemas una propiedad polisémica, pues este enfoque es:

- Una metodología de diseño.
- Un marco conceptual común.
- Un nuevo método científico.
- Una teoría de la organización.
- Un sistema de administración.

### La aplicación de la Teoría General de Sistemas en la gestión de competencias

Es evidente que las ciencias sociales son especialmente susceptibles a los problemas planteados en las pymes, por la complejidad de los sistemas que estudian, ya que interviene un gran número de factores humanos, económicos, políticos, tecnológicos, de liderazgo y naturales fuertemente interconectados que, además, no están sujetos a un determinismo. En resumen, el enfoque de sistemas es útil, entonces, para estructurar, analizar y tratar problemas complejos de gestión en competencias, por medio de una forma de pensamiento, basada en la totalidad y sus propiedades, en un análisis situacional, que puede complementar al reduccionismo científico (ver Checkland y Scholes, 1999, pp A1-A66).

Para Gharajedaghi (2004) el enfoque de sistemas es un campo interdisciplinario que se enfoca, principalmente, en la complejidad e interdependencia de las partes de un todo, con el fin de solucionar un problema. Es también una metodología operativa que va más allá de enunciar el problema y que proporciona un camino práctico para definirlo y diseñar soluciones. Desde esa perspectiva estaríamos hablando de investigación-acción.

Los sistemas suaves o *soft systems* representan un camino de corte heurístico para solucionar, complejizar y representar los problemas. Peter Checkland introdujo el término en 1990 y desde entonces ha motivado distintas

aproximaciones y aplicaciones. Esta metodología encuentra su raíz en la hermenéutica, la fenomenología y la tradición interpretativa. Su naturaleza interactiva hace que en la práctica el proceso pueda iniciar en cualquier parte. Para autores como Stowell (2009) la genealogía de los sistemas suaves se vincula con la filosofía, la fenomenología y el constructivismo. La base de los sistemas suaves es que hay sistemas en el mundo real esperando por ser descubiertos, asumiendo que hay una perspectiva fenomenológica en el cual el mundo es complejo y se descubre distinto a cada observador. El tipo de investigación que esta perspectiva implica tiene como eje estructurador la acción y la reflexión para la comprensión de problemas particulares. Ofrece un marco inquisitivo que vincula a la teoría y a la práctica en el logro de objetivos específicos o resultados prácticos (Checkland, 1981; Susman and Evered, 1978; Susman 1983).

Parte de la metodología de sistemas suaves implica el involucramiento de los participantes en un ciclo de aprendizaje sobre una situación de interés y por medio de esto se va desarrollando una mejor comprensión sobre qué cambios o ajustes se requieren para alterar o prever los efectos. Este principio, de acuerdo con Brocklesby (1995), deriva de un paradigma interpretativo que pone en primer plano la visión del mundo de cada individuo con el fin de obtener sus percepciones y experiencias, a partir de ello se va delineando el proceso que permitirá interpretar un fenómeno en específico. A diferencia de los sistemas duros que reúnen información para formular objetivos, identificar problemas, evaluar opciones y finalmente seleccionar e implementar un plan razonado para alcanzar un resultado deseado, los sistemas suaves enfatizan las distintas perspectivas de cada actor de frente a un problema complejo. Esta perspectiva busca la armonía de los diversos intereses humanos y los orienta hacia un mejor desempeño y una mejor descripción de una situación específica.

Hay cuatro actividades que resalta Checkland y que conforman el ciclo de aprendizaje sobre una situación en específica (Checkland y Poulter, 2006).

- **Buscar información sobre la situación problemática:** implica diseñar un mapa completo de la situación a estudiar, por ejemplo: una estructura, un proceso o los beneficiados de alguno. El mapa es desarrollado a partir de una variedad de puntos de vista y es útil para explicar cómo es vista una situación. Finalmente, contempla el análisis de aspectos culturales, sociales y políticos.
- **Diseñar un modelo de la actividad:** en este punto la actividad humana es modelada con el propósito de explorar la situación. Para su elaboración se propone el uso de marcos como el **Catwoe**. El diseño

del modelo puede funcionar para analizar actividades operacionales, monitorear y controlar actividades (medir desempeño, hacer más eficientes procesos, etcétera). El modelo en sí representa una definición raíz o *root definition* que de suyo expresa una (T) Transformación de un *input* a un *output*. Los otros aspectos son referidos en el Catwoe:

- **Costumers:** víctimas o beneficiarios de la (T) Transformación.
- **Actores:** Quienes hacen la T.
- **Transformation:** conversión de un input a un output.
- **Weltanschauung:** visión del mundo de quienes le dan significado a T.
- **Owners:** quines podrían detener T.
- **Environmental constraints:** elements which are taken as given (están fuera de los límites del sistema) Elementos que se dan por sentado.

Explorar la situación: en esta etapa el modelo es visto como la base del debate sobre la situación con el fin de identificar cambios que sean reales y deseables. Reúne, además, las distintas perspectivas sobre la situación o problemática específica. En esta etapa es común encontrar comparaciones con el mundo real para estructurar el debate. Checkland y Sholes, (1990) identifican cinco métodos de comparación:

1. Preguntas formales por medio de *focus group* o por medio de entrevistas.
2. Prever escenarios. Es decir, describir la operación de un modelo para ver las consecuencias que emanan de las actividades en él.
3. Platicas informales.
4. Modelar con conocimiento de causa el mundo real.
5. Definir la acción para mejorar la situación: ejecutar la acción.

En esencia, los sistemas suaves se vinculan con el desarrollo de modelos de una actividad en específico, éstos se conforman a partir de las distintas visiones del mundo que tiene cada actor que participa de ellos (*Stakeholders*<sup>42</sup>). Esto permite explorar la situación para identificar los cambios más apropiados. En ese sentido, como señala Lewis (1994) el sistema es visto como una

---

<sup>42</sup> Con este término acuñado por Freeman (1984) me refiero a cualquier grupo o persona que afecta o puede ser afectado por los logros de una organización en específico.

noción estructurada, pensada desde distintos puntos de vista y orientada al aprendizaje sobre una situación problemática.

En general, un modelo es útil para muchos propósitos, por ejemplo para la solución de problemas, explorar rutas o alternativas para alcanzar objetivos, repensar la estructura de actividades en organizaciones o procesos y para definir habilidades que requieran una actividad en específico (Checkland y Holwell, 1998). En este marco, la metodología de los sistemas suaves es un enfoque interpretativo basado en una perspectiva ontológica donde la realidad es una construcción social.

## Bibliografía

- Ackoff, R. L. Gharajedaghi, J., (2004). DESIGNING A REPLACEMENT FOR THE UN en: [http://www.acasa.upenn.edu/Replace\\_UN.pdf](http://www.acasa.upenn.edu/Replace_UN.pdf) acceso el 01 octubre de 2009
- Ackoff, R. L., & Aparicio Vazquez, A. (2000). *Recreacion de las corporaciones: Un diseño organizacional para el siglo XXI*. Mexico: Oxford University Press Mexico.
- Ackoff, R. L., & Torres Alexander, E. (2000). *Planificacion de la empresa del futuro*. Mexico: Limusa.
- Ackoff, R. L., (1999). *Cápsulas de Ackoff. Administración en Pequeñas Dosis*, México: Limusa, Grupo Noriega Editores.
- Ackoff, R. L., (2002). *El paradigma de Ackoff. Una Administración Sistémica*, México: Limusa-Wiley, Grupo Noriega Editores.
- Allais, S., (2007). Education service delivery: the disastrous case of outcomes-based qualifications frameworks. *Progress in Development Studies* 7, 1 (2007) pp. 65-78.
- Alvarez-Mendiola, G. (2006). Lifelong Learning Policies in Mexico: Context, Challenges and Comparisons. *Compare: A Journal of Comparative Education*. 36 (3), 379-399.
- Ashby, W.R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*, Chapman and Hall, London.
- Banco Mundial, (2006). *La Competitividad de México: alcanzando su potencial*.
- Batram, Arthur. (2001). *Navegar por la complejidad, Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*, Buenos Aires: Granica.
- Becker, G. S. (2004). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, *Journal of Political Economy*, 70 (5, Part 2), October, 9-49.
- Beer, S. (1972). *The Brain of the Firm*, Allen Lane, London.
- Brocklesby, J. (1995). Using soft Systems methodology to identify competence requirements in HRM, *International Journal of Manpower*, Vol. 16 No. 5/6, 1995, pp. 70-84.
- Brown, L. B. (2003). *International Models of Career-Technical Educations. Trends and Issues Alert (ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education)*

- Checkland, P. y Holwell, S. (2004). *Information, Systems and information systems: making sense of the field*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Checkland, P. y Poulter, J. (2006). *Learning for action: A short definitive account of soft systems Methodology and its use for practitioners, teacher and students*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Checkland, P.B. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*, Wiley, Chichester.
- Checkland, P.B. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*, Wiley, Chichester.
- Churchman, C.W. (1971). *The Design of Inquiring Systems: Basic Concepts of Systems and and Organisation*, Basic Books, New York, NY.
- De Geus, Arie, (1998). *La Empresa Viviente, Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*, Buenos Aires: Granica.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist*. New York, NY: Harper.
- Etkin, Jorge R., (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones, La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*, México, D.F.: Oxford University Press.
- Feinstein, L., F. Galindo-Rueda y A. Vignoles (2004). *The Labour Market Impact of Adult Education and Training: A Cohort Analysis*, documento de trabajo, Centre for the Economics of Education, de próxima publicación en el *Scottish Journal of Political Economy*.
- Freedman, D.H. (1992). *Is management still a science?*, *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 6, pp. 26-38.
- Freeman, E.R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, MA.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. M. (2001). *Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality*. *Journal of Workplace Learning*. 13 (4), 144-63.
- Gharajedaghi, J. (2004). *Systems methodology. A holistic language of interaction and design: seeing through chaos and understanding complexities*. Consultado 25 de septiembre, 2009, de <http://www.acasa.upenn.edu/JGsystems.pdf>
- Kleiman, L. S. & Droege, S. B. (2006). *Empowerment*. In M. M. Helms (Ed.) *Encyclopedia of Management*, (5th ed., pp. 253-256).

**Competitividad y capital humano hacia un enfoque de gestión en competencias en la pyme.**

- Lakatos, Imre., (1978). *The Methodology of Scientific Research Programmes*, Philosophical Papers Vol. I, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Lewis, J. (1994). "Critique of two contributions to soft systems methodology", *European Journal of Information Systems*, Vol. 2 No. 4, pp.304-8.
- Maturana, H. (1988). "Ontology of observing the biological foundations of self consciousness and the physical domain of existence", available at: [www.inteco.cl/biology/](http://www.inteco.cl/biology/)
- Misko, J. (2008). *Combining Formal, Non-Formal and Informal Learning for Workforce Skill Development*. National Centre for Vocational Education Research NCVET, Adelaide.
- Schuetze, H. G. (2005). *Financing lifelong learning: potential of and problems with individual learning accounts in three countries* (New York, National Center for the Study of Privatization in Education, Teachers College, Columbia University, November). Available online at: [http://www.ncspe.org/publications\\_files/OP107.pdf](http://www.ncspe.org/publications_files/OP107.pdf) (accessed 01 October 2009).
- Stowell, F. (2009). "Soft system and research", *Kybernetes* Vol. 38 No. 6, 2009 pp. 879-896
- Susman, G.I. (1983). "Action research", in Morgan, G. (Ed.), *Beyond Method*, Sage, Beverly Hills, CA, pp. 95-113.
- Susman, G.I. and Evered, R.D. (1978). "An assessment of the scientific merits of action research", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23 No. 4, pp. 582-602.
- The physical domain of existence", available at: [www.inteco.cl/biology/](http://www.inteco.cl/biology/)
- Tuijnman, A. (2003). *Measuring Lifelong Learning for the New Economy*. *Compare*. 33 (4), 471-82.
- Vickers, G. (1973). *Making Institutions Work*, Associated Business Programmes, London.

# Los sistemas de garantía recíproca y su contribución al desarrollo de las pymes en Europa. El caso de Portugal

➔ José Fernando Figueiredo

La importancia del acceso a la financiación para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas europeas (pymes)

Como en otras partes del mundo, las pymes son los agentes económicos dominantes en la economía de la Unión Europea (UE), sea por cuanto el número de empresas, sea por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) de los distintos países, sea, finalmente, por cuanto el número de empleos totales y la generación de nuevos puestos de trabajo.

Además de los agregados macroeconómicos indicados, las pymes presentan una particularidad fundamental al constituir el principal mantenedor de la actividad económica en las regiones y zonas más alejadas de los grandes centros urbanos e industriales. Más recientemente, las pymes tuvieron una importante contribución al mantener un tejido macroeconómico y social sano durante la crisis económica y financiera, y se espera que sean el motor principal para la recuperación después de la crisis.

En la UE, las pymes más pequeñas no tienen normalmente acceso a las fuentes de financiación, tales como el capital de riesgo o el *mezzanine financing*, ni a productos típicos de los mercados de capitales, como las obligaciones. Generalmente, también disponen de una muy débil posición en fondos propios, por lo tanto su capacidad de autofinanciar sus proyectos de inversión o sus necesidades de circulante es muy limitada. En resumen, su dependencia de finanzas tradicionales, en particular del crédito bancario, sigue siendo de una dimensión muy relevante en el total de sus balances.

En ese contexto, la creación de condiciones para un acceso adecuado a la financiación por parte de las pymes es un tema de la máxima importancia no solamente para los empresarios, sino también para los responsables de los bancos y los decisores políticos.



## ¿Por qué garantías?

Muy a menudo, pymes financieramente sanas y con un plan empresarial sólido no logran acceder a créditos porque no pueden proporcionar a las instituciones financieras garantías colaterales con el valor considerado necesario, en particular en la actual situación que enfrentan los bancos por las reglas de Basilea II y, muy en breve, las que resultan de la llamada revisión de Basilea III. Por eso, la posibilidad de ofrecerle a los bancos una garantía adecuada para la cobertura del riesgo en sus operaciones de crédito, destinadas a financiar las inversiones o el circulante, es de una relevancia particular.

Las garantías de crédito otorgadas por las organizaciones miembros de la **Asociación Europea de Sociedades de Garantía Mutua (AECM)** pueden sustituir el valor colateral que falta y permitir así a los bancos emitir créditos a favor de las pymes europeas. Estas garantías son normalmente contra-garantizadas (reafianzadas) por las autoridades públicas, sea a través de fondos autónomos de contragarantía, dotados de capital público, o sociedades de reafianzamiento, sea directamente del presupuesto nacional o regional, o igual de la UE, como lo son los programas manejados por el Fondo Europeo de Inversiones.

Esto proporciona ventajas a todas las partes implicadas:

- Las **pymes** consiguen el acceso al crédito y pueden realizar sus proyectos de negocio.
- Los **bancos** pueden beneficiarse de un número de ventajas que les estimularán a aumentar su actividad de crédito con las pymes (resultando en la llamada «adicionalidad crediticia»):
  - Comparten una parte substancial del riesgo en las operaciones de crédito con una contraparte: el riesgo del banco se reduce, en promedio, hasta un 80% (dependiendo del instrumento de la garantía). Esto permite que el banco otorgue un mayor número de créditos a las pymes, o que otorgue importes más altos de crédito por cada una de las pymes de los que de otro modo podría (o quisiera) otorgar.
  - Se benefician de una fuente de conocimiento especializado en la valoración del riesgo pymes. Las instituciones de garantía, al realizar una evaluación del riesgo individual de la solicitud de préstamo (aunque para determinadas tipologías de productos –por ejemplo

microcréditos— se apliquen modelos próximos a las garantías de cartera, normalmente las instituciones de garantía europeas operan con análisis individual, por lo menos en las operaciones de mayores dimensiones), dan a los bancos, generalmente, un adicional cualitativo en lo que concierne a la evaluación riesgo, por su conocimiento especializado de los clientes pymes, lo que permite que los bancos manejen mejor su riesgo crediticio. Especialmente en el caso de sociedades de garantía mutuas, la revisión paritaria de los empresarios en los comités de crédito da un valor añadido importante en la evaluación comercial y operacional adicional del proyecto.

- Logran una disminución del valor de requisitos en fondos propios regulatorios. Generalmente, la parte del crédito garantizado (o contra-garantizado) tiene una ponderación reducida (veinte o cero) en términos de requisitos en fondos propios reglamentarios. Esto es un incentivo importante para los bancos, debido, sustancialmente, a una disminución del coste de financiamiento del banco en las operaciones con las pymes.
- Se benefician de un colateral de primera clase. Gracias a las garantías, los bancos pasan a obtener un colateral emitido por un intermediario financiero supervisado para cobertura de sus créditos. Además, la garantía se paga en la gran mayoría de los casos a la primera demanda, de acuerdo con el porcentaje garantizado del «outstanding amount», hasta la totalidad de su valor nominal. En la comparación, la mayoría de las otras formas de colateral solo son recibidas por los bancos luego de los procedimientos de recuperación, a menudo después de un largo desperdicio de tiempo y lejos de su valor original registrado.
- Se benefician de nuevas oportunidades de negocio y de la venta en "cross-selling". Haciendo uso de garantías para reducir su riesgo, los bancos pueden aventurarse en algunos nichos de mercado que no son familiares a su negocio principal, ampliando su negocio y vendiendo en "cross-selling" otras oportunidades.
- Finalmente, las **autoridades públicas** se benefician de:
  - Del "efecto multiplicador" y "cost efficiency" del instrumento de garantía (o contra-garantía). El instrumento de la garantía es caracterizado por un alto efecto del apalancamiento (volumen de la garantía sobre los propios fondos asignados), donde resultan grandes

cantidades de garantías y volúmenes más altos de créditos alcanzados para un determinado monto de aporte en fondos propios. Por consiguiente, el instrumento de garantía es muy rentable desde un punto de vista promocional (eficiencia costo de la política pública), pues permite alcanzar a una población más grande de pymes para la misma cantidad de fondos de ayuda. Como ejemplo, el • 1 de fondos propios con un apalancamiento de 10 y por ejemplo un cociente de cobertura por la garantía de las sociedades de garantía del 50%, da lugar al • 10 de garantías, al • 20 de créditos bancarios y a un importe incluso más alto de inversión final.

- Valor añadido de los mecanismos de garantías para las autoridades públicas. Un reciente estudio de la universidad alemana de Trier ha demostrado que además del impacto microeconómico para los beneficiarios finales, es decir las pymes, las garantías también aseguran a las autoridades públicas un resultado presupuestario positivo, con beneficios que exceden los costes de las medidas de apoyo a los sistemas de garantía. Otros estudios, como el de la Universidad Católica Portuguesa sobre los impactos del sistema de garantía mutua portugués, concluyen en idéntica dirección.

La contribución positiva de las sociedades de garantía en el contexto de la crisis en Europa

Las sociedades de garantía han actuado rápidamente en coordinación con las autoridades públicas y el sector bancario para traer una respuesta adecuada a los desafíos financieros de la reciente crisis:

- Han mantenido sus niveles de apoyo: los sistemas de garantía europeos han mantenido los mismos niveles de apoyo a las pymes de antes de la crisis, en sus líneas de productos existentes, eso independiente de un ambiente y unos riesgos más difíciles en el mercado.
- Nuevos instrumentos de garantía fueron creados: los miembros del AECM han lanzado nuevos instrumentos de garantía para responder directamente a las nuevas necesidades de financiación que se presentan debido a la crisis:
- Garantías para financiación del circulante: las pymes han sido golpeadas por pagos tardíos de sus clientes. Por consiguiente muchas compañías, de otra manera sanas, han hecho frente a problemas de liquidez. Para que estos negocios tuvieran acceso a créditos para la financiación del capital circulante, un número de miembros

del AECM ha diseñado garantías independientes para ese producto, que han demostrado ser absolutamente acertadas de acuerdo con las necesidades.

- Garantías para *leasing* y *factoring*: algunos miembros del AECM han creado instrumentos de garantía para ese tipo particular de productos financieros, que son «proxy» a los créditos del circulante y de la inversión.
- Cambio de condiciones de productos existentes: algunas sociedades de garantía han aumentado la cobertura de garantía para los productos existentes, han reducido los precios de la garantía o han acelerado su proceso de toma de decisiones para hacer los productos más atractivos a los bancos y a las pymes.
- Mediación: algunos sistemas de garantía han tomado el papel de mediador activo entre los bancos y el cliente de las pymes, para prevenir o solucionar problemas entre las dos partes, por ejemplo, promoviendo soluciones que den al cliente más plazo para efectuar su pago.

¿Y cuál es el papel que se espera de las garantías para la recuperación y el futuro próximo? Igual que durante la crisis, y antes de su surgimiento, las garantías continuarán jugando un papel clave en la fase de recuperación económica, que se espera acontezca brevemente. Con la recuperación, los tipos de interés, históricamente bajos, deberán remontar y con eso la liquidez disponible para los bancos será más cara, lo que repercutirá en el coste de la financiación para las pymes. Igual se espera que se mantengan las restricciones de liquidez, ahora aún más con la problemática de las nuevas reglas de Basilea III y su impacto en los criterios de evaluación de riesgos y activos de los bancos, tendientes a ir contra los créditos a pequeñas entidades sin rating, con colaterales más reducidos o inexistentes.

En este contexto, y por la lógica de las fuerzas del mercado, el acceso a la financiación para las pymes será más selectivo y costoso. Una vez más, los sistemas de garantías pueden "animar" a los bancos para que continúen a darle niveles más altos de crédito a las pymes de lo que harían en la ausencia de las dichas garantías, bajando a su vez su perfil de riesgo y su coste de financiación.

Los resultados de los sistemas de garantía mencionados arriba, y los beneficios para las autoridades públicas listados, indican que es necesario un apoyo permanente por parte de las instituciones públicas europeas, sean nacionales, sean comunitarias, tendientes a soportar el desarrollo y la solvencia del instrumento de la garantía.

Particularmente, los mecanismos de contra-garantía existentes, como el financiado por el CIP – Competitiveness and Innovation Programme, que funcionará hasta el 2013, han demostrado darle un gran valor añadido a las instituciones de la garantía.

Comparadas con otras formas de apoyo público al desarrollo empresarial, las garantías ganan claramente por su elevada relación costo / beneficio.

#### Los aportes de la AECM

La AECM representa a 34 organizaciones de 17 Estados de la UE y de Turquía. Sus miembros son tanto sociedades de garantías mutuas, mayoritariamente privadas, como sociedades de garantía de capital mayoritariamente público, fondos públicos de garantía, algunos bancos y agencias de desarrollo que tienen departamentos de garantías "on going".

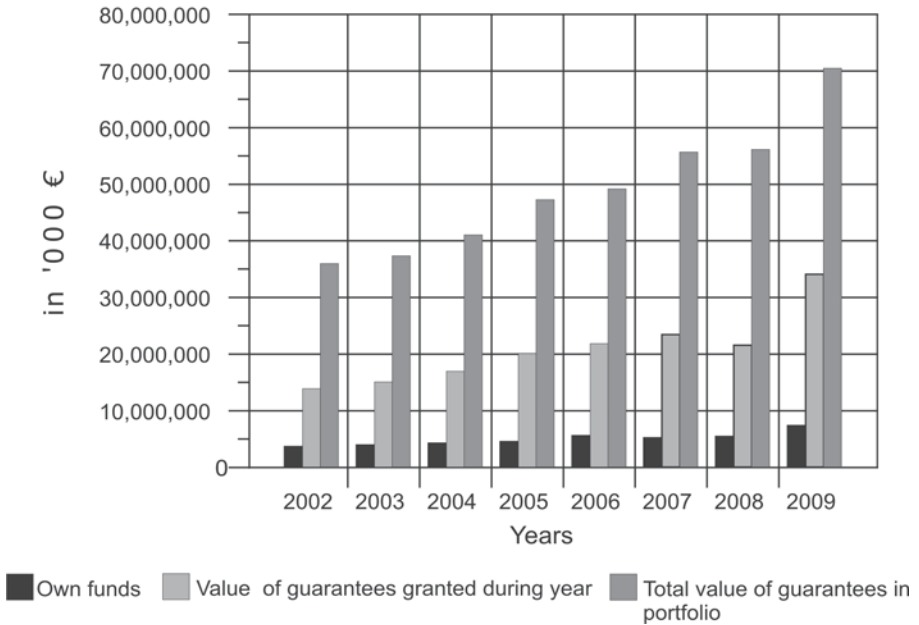
Los miembros de la AECM son, generalmente, organizaciones no lucrativas, o si no entidades con fines de lucro pero que no están obligadas a distribuir a sus accionistas los beneficios, sino antes desarrollar actividades que faciliten el acceso de las pymes a fuentes de financiamiento y prestarles otros servicios como asistencia empresarial.

Los clientes pymes pagan una comisión de garantía (normalmente, anual sobre el riesgo vivo) y a veces un coste de tramitación administrativa. Eso tiene por función darle al ente de garantía beneficios suficientes para pagarse sus costes operativos y el riesgo de la cartera de garantías, pues (considerada la eventual contra-garantía existente) el ente de garantía debe asegurar una base sostenible de largo plazo.

La actividad de los sistemas de garantía europeos verifica una evolución sólida al largo de los últimos años, como se puede verificar en el gráfico abajo.

Se puede verificar que después de una tasa media de crecimiento del 8,13% para los volúmenes de la garantía viva en cartera durante el período comprendido de 2002 a 2008, los volúmenes se han ampliado en 25,7% de 2008 a 2009. Los volúmenes de nuevas garantías contratadas *per annum* han aumentado aún más, un 58%, de 2008 a 2009.

### Progression of guarantee activity 2002 - 2009



Durante el año 2009, los miembros de la AECM contrataron 855.000 garantías para créditos y otras operaciones a favor de las pymes, por un monto superior a los • 34 mil millones.

El 31 de diciembre de 2009, la cartera de garantías vivas de los miembros de la AECM estaba constituida por cerca de 2 millones de garantías, para un valor de • 70.4 mil millones. A la misma fecha, las pymes avaladas llegaban a 1.8 millones de clientes, que representan cerca del 8% de todas las pymes en la UE.

En cuanto a capitales, aunque con pequeñas distinciones entre los distintos sistemas de los diversos países miembros de la AECM, el capital propio agregado sumaba la considerable suma de • 7,3 mil millones, con lo cual el apalancamiento promedio es de unos 10, con un ratio de capitalización y solvencia adecuados a la finalidad de los sistemas.

El caso particular del sistema portugués de garantías mutuas

Creado en 1994, el sistema portugués de garantías mutuas fue una iniciativa del Gobierno de Portugal, a través del IAPMEI, la agencia nacional de las pymes.

La experiencia nació con la creación de una primera sociedad –la **Sociedade Portuguesa de Investimento, SA. (SPGM)**– que tenía como accionistas al IAPMEI y a los principales bancos comerciales portugueses de la época, y que sirvió como proyecto piloto. Aunque no sería formalmente una sociedad de garantía mutua, la SPGM, que es una institución de crédito supervisada y regulada, actuaría en el mercado como si lo fuera, probando el producto.

Más tarde, y a condición de que la fase piloto pasara la prueba, se constituirían verdaderas sociedades de garantía recíproca, bajo una legislación financiera propia y una supervisión bancaria clara. Mas estaba previsto que las futuras entidades de garantía a constituirse se beneficiarían de una contra-garantía automática y obligatoria de un fondo público que sería creado para ese efecto. El **Fundo de Contra-garantía mútuo (FCGM)** fue creado en 1998.

La actividad de la SPGM fue temporal, ya que estaba previsto que el sistema de garantía recíproca se desarrollaría a través de múltiples sociedades regionales de garantías mutuas. En 2002 todos los objetivos de la fase piloto ya habían sido alcanzados. La SPGM en su fase piloto había aprobado garantías por un importe total de • 223.143 millones, con una tasa de incumplimiento bastante baja.

La legislación específica que fijó el marco regulatorio de las **Sociedades de Garantía Mutua (SGM)** fue aprobada y publicada en 2001 (fue revisada más tarde, hasta la versión actual del año 2007). Las SGM son sociedades financieras bajo supervisión y regulación bancaria, obligadas al coeficiente de solvencia y al régimen de provisiones, además de la supervisión prudencial y las reglas de Basilea de los bancos.

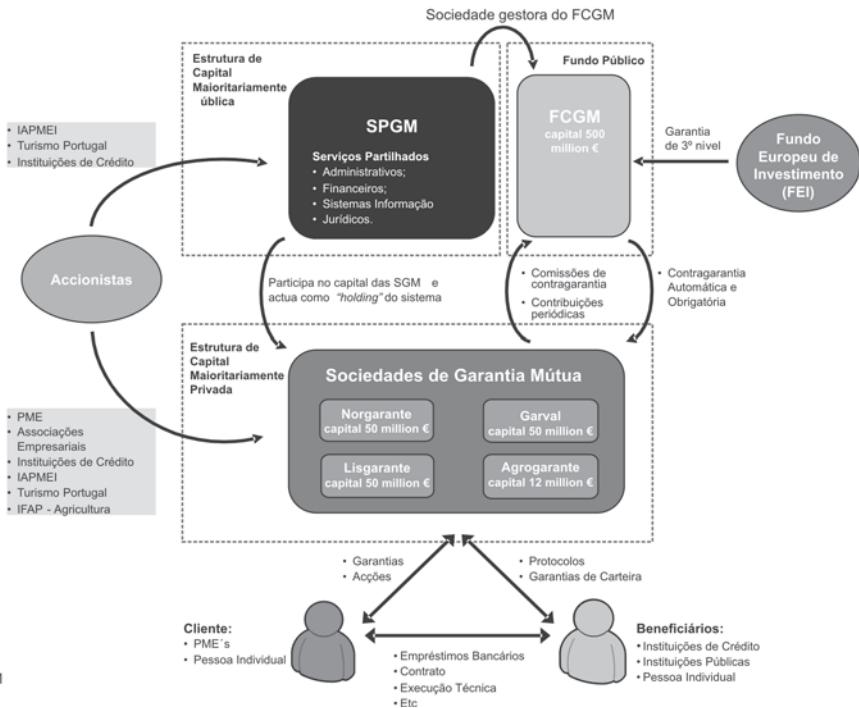
Como resultado, en 2002 se produjo la creación de tres sociedades de garantía mutua: Norgarante SGM, SA., Lisgarante SGM, SA. y Garval SGM SA. Actúan en una base regional y empezaron su actividad operativa en 2003, año en que la SPGM terminó su actuación como piloto y comenzó a gestionar el FCGM, además de pasar a "back office" de todos los entes del sistema.

En 2007, fue creada la Agrogarante SGM SA. Esta sociedad está especializada en la agricultura, la agro-industria y las actividades de transformación de productos del campo, actividades que no forman parte del alcance de las demás SGM.

Además de los efectos directos de reducción de las pérdidas esperadas de los bancos, en caso de *default*, la clasificación como entidades de crédito tuvo dos consecuencias importantes sobre las garantías de las SGM y sobre su percepción por el mercado:

- de una parte hubo un claro refuerzo de la credibilidad entre las pymes, los bancos comerciales y en el mercado, y
- de otra se dio el refuerzo del valor de la garantía emitida por esas entidades en lo que concierne a sus efectos sobre los indicadores de los bancos beneficiarios de las garantías de esas SGM.

### Sistema de Garantía Mutua Portugués: modelo de intervención



1

Hoy, el sistema de garantía mutua portugués está compuesto por tres tipos de entidades y organizado de acuerdo con el gráfico precedente:

- Las Sociedades de Garantías Mutuas (SGM),
- El Fondo de Contra-garantía Mutuo (FCGM) – reafianzamiento público del sistema
- La SPGM SA.

Las **SGM**, que son las entidades de crédito. Sus actividades incluyen garantizar préstamos bancarios, pero también todos los contratos y



obligaciones donde sea requerida una garantía a las pymes (por ejemplo, el anticipo de subvenciones públicas o garantías y fianzas técnicas y garantías de pago). Tienen un capital agregado (las 4 SGM) de • 177 millones y una cartera de garantías de alrededor de • 3,5 mil millones, a finales de agosto de 2010.

Las SGM garantizan entre el 50% y el 80% de los préstamos bancarios y el valor necesario en los otros tipos de garantías, significando esto que la tasa de garantía puede llegar hasta el 100% en este tipo de garantías.

Las pymes que se benefician de una garantía de una SGM tienen que convertirse en accionistas comprando acciones por un importe mínimo del 2% de la garantía solicitada. Las pymes tienen una opción de venta de estas participaciones de capital a la propia SGM una vez terminada la garantía. Las pymes pagan una comisión anual de garantía entre el 0,5% y el 4,5% del valor vivo del riesgo junto a la SGM.

Además de garantías individuales (el producto normal), hoy las SGM también otorgan garantías de cartera para operaciones de muy pequeño monto, como microcréditos o créditos para estudiantes universitarios. En esos casos se define una tasa máxima de pérdidas sobre la cartera de créditos garantizada (cape rate).

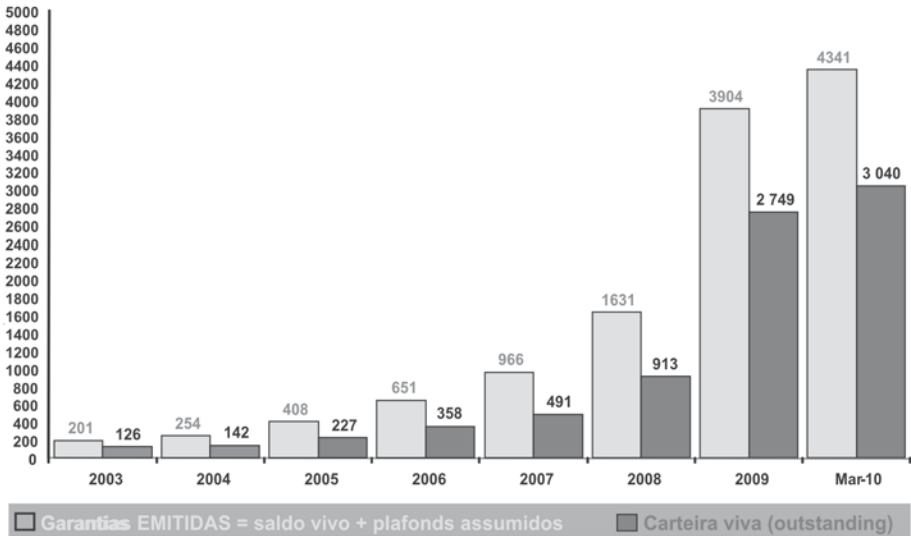
Todas las garantías emitidas por las SGM se benefician de una contra garantía automática y obligatoria del Fondo de Contra-garantía Mutuo equivalente a entre el 50% y el 90% del valor de la garantía. Ese fondo es dotado por las autoridades públicas como mecanismo de apalancamiento de la capacidad de las SGM y del sistema en su rol de apoyo al acceso a la financiación para las pymes. Al final de agosto de 2010 el capital suscrito del FCGM era de cerca de • 650 millones. Las SGM pagan al FCGM una comisión anual de contra-garantía sobre el riesgo vivo de su cartera.

La SPGM gestiona el FCGM y actúa como centro de servicios para todas las entidades del sistema, en particular con los sistemas informáticos, marketing al producto "garantía mutua", servicios administrativos y de asesoría jurídica, accounting y gestión financiera y de pagos.

Algunas cifras sobre el sistema portugués de garantías mutuas

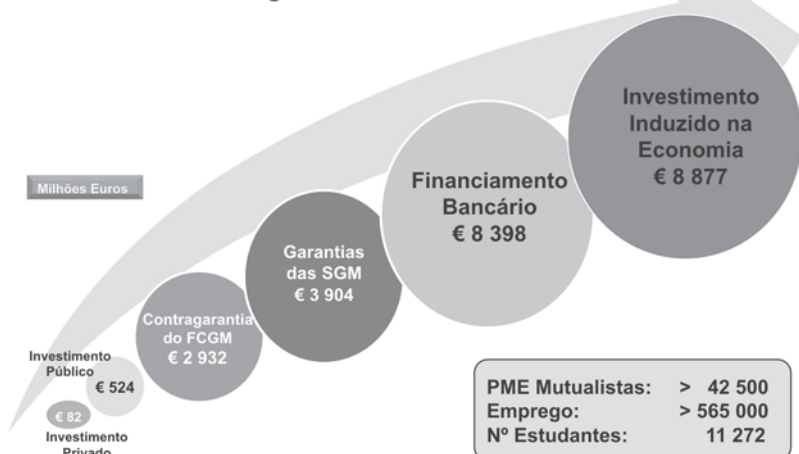
El crecimiento del sistema en los últimos años fue exponencial, muy potenciado por los acuerdos con bancos y por varias líneas de crédito con garantía para apoyar la creación de empresas y la financiación de las empresas durante la crisis. Eso se puede verificar en el gráfico siguiente:

## Evolución actividad 2003 - Marzo 2010 SGM Portugal



Y el resultado del esfuerzo publico para apalancar el sistema, a través de la dotación del fondo de contra-garantía, es también evidente. En el caso de Portugal, el aporte de capitales públicos en alrededor de • 525 millones (mayoritariamente en el FCGM), añadidos al capital privado (mayoritariamente en las SGM), logró la obtención de créditos • 8,3 mil millones que permitió a las pymes avaladas realizar inversiones por cerca de • 9 mil millones.

### Efectos multiplicadores de la intervención pública en el sistema de garantías - marzo 2010



## **Los sistemas de garantía recíproca y su contribución al desarrollo de las pymes en Europa...**

Como conclusión principal, y además de sus efectos obvios sobre el aumento de crédito disponible para las pymes, es posible acordar, como hemos tratado de demostrar a lo largo del texto, que los sistemas de garantías constituyen una de las formas más eficientes de intervención del Estado en el apoyo a la economía, y por eso deben merecer de parte de las autoridades la atención adecuada.

## Bibliografía

- Secretaría General Iberoamericana - La extensión del crédito y los servicios financieros. Capítulo IX: La experiencia europea para promover el acceso al crédito de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a través de sistemas de garantía. *Pablo Pombo y José Fernando Figueiredo, 2006.*
- Aportes conceptuales y características para clasificar los sistemas / esquemas de garantía. *Pablo Pombo González, Horacio Molina Sánchez y Jesús N. Ramírez Sobrino, 2007 "Los sistemas de garantía de Iberoamérica: experiencias y desarrollos recientes". Red Iberoamericana de Garantías REGAR-ALIDE-SELA-IBERAVAL-SPGM, varios autores, 2008.*
- BID - Sistemas de Garantía de Crédito en América Latina: orientaciones operativas, Juan J. Llisterri, Arturo Rojas, Pablo Mañueco, Verónica L. Sabater, Antonio G. Tabuena, 2006.
- Asociación Europea de las Sociedades de Garantía Mutua (AECM) – Annual Reports 2005-2009.
- European Commission - Guarantees and Mutual Guarantees - BEST Practices Report, Report to the Commission by an Independent Expert Group, 2005.



# Pertinencia de los sistemas de garantías para facilitar a las pymes el acceso al financiamiento

➔ Alfredo Riera

## Introducción

Los sistemas de garantías han demostrado a lo largo de las últimas décadas ser una herramienta exitosa para apalancar el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en los distintos países donde se han puesto en funcionamiento, tal y como lo reflejan cifras de entes especializados en el tema, como la Red Iberoamericana de Garantías (Regar).

A pesar de que en Europa este tipo de esquema ha prevalecido por más de ocho décadas, en América Latina fue a finales de los noventa cuando recibieron con mayor fuerza el impulso en países como Perú, Brasil, Uruguay, Colombia, Venezuela y Perú, entre otros.

Sin duda, en un mundo ampliamente globalizado como el actual, donde el acceso al financiamiento ofrecía oportunidades sólo a las grandes empresas, el hecho de que se conforme una estructura para garantizar los recursos a las mipymes viene a imprimir grandes cambios en el panorama. No obstante, aún persisten algunos obstáculos que afectan a las mismas.

Estos obstáculos comenzaron a evidenciarse con mayor fuerza con la crisis financiera internacional que se inició en el año 2008, y que ha traído entre sus consecuencias un mayor encarecimiento de los costos de financiamiento, aunado a menor disponibilidad de recursos, razón por la cual las pymes deben competir con las empresas de mayor tamaño en condiciones de marcada desigualdad, puesto que éstas últimas obviamente poseen mayor músculo financiero.

La crisis que atraviesan los mercados financieros internacionales desde el año 2008 hace más imperiosa la necesidad de que los Estados refuercen el apoyo a las mipymes, garantizándoles a las empresas de menor tamaño no sólo acceso al financiamiento sino también mercados, tanto nacionales como internacionales, donde puedan colocar su producción.

Esto obedece justamente al hecho de que la crisis financiera internacional tuvo entre sus consecuencias los efectos negativos causados en la demanda

Pertinencia de los sistemas de garantías para facilitar a las pymes el acceso al financiamiento.

de productos de los países, y en este escenario caracterizado por la competencia sin duda las pymes se encuentran en desventajas al contar con menos fortalezas.

Otros de los efectos negativos de la crisis en el mercado internacional han sido el incremento de la morosidad y nivel de ejecuciones, la caída en los mercados bursátiles, el deterioro de la economía global, impactando con mayor intensidad a las naciones más industrializadas del mundo, la pérdida de credibilidad en las calificadoras de riesgo y entes supervisores del sistema financiero estadounidense, desconfianza en los mercados y la burbuja financiera.

Este panorama deja ver que sin duda no es errada la política de estructurar y fortalecer los sistemas de garantías de los países, puesto que los mismos contribuyen a la creación de pymes que a su vez son generadoras de empleo y riqueza, promueven el espíritu emprendedor, participan activamente en la producción y absorción de tecnología y además constituyen un engranaje importante como proveedores de las grandes empresas e industrias. Sin embargo, para que se produzcan verdaderos avances en condiciones adversas, se hace necesaria la planificación de políticas a corto, mediano y largo plazo que no sólo tengan alcance sino también profundidad.

Estas acciones, sin duda, podrían hacer viables y sostenibles en el tiempo un número mayor de mipymes, así como el crecimiento de las mismas, puesto que en algunos casos estos emprendimientos fracasan al poco tiempo de haberse constituido.

Por otra parte también cobra fuerza la necesidad de que las mipymes deben actualizarse de manera constante, de forma tal de adquirir herramientas innovadoras que les permitan mantenerse en el tiempo, reducir los costos y ofrecer bienes y servicios de óptima calidad. Por ello, el tema de la formación que abordaremos más adelante reviste importancia fundamental.

## Experiencia venezolana

Actualmente los sistemas de garantías en los distintos países –incluyendo la República Bolivariana de Venezuela– se encuentran en proceso de expansión, y es innegable su importancia para facilitar el acceso al financiamiento a las mipymes, que son clave para la generación de empleos y el impulso de una mejor calidad de vida para los habitantes de cada nación.

Estas estructuras, que en algunos casos cuentan con experiencia de más de ocho décadas, han demostrado que no sólo son importantes para garantizar recursos a las empresas de menor tamaño, sino también lo son para el logro

de mejores condiciones financieras, especialmente en lo que se refiere a plazos y tasas de interés, puesto que las dimensiones de estas unidades productivas les impiden negociar financiamiento con características más igualitarias.

En el caso del Sistema Nacional de Garantías Recíprocas (SNGR) de Venezuela sus antecedentes más relevantes se remontan al período comprendido entre 1989 y 1998, lapso en el cual se produjo en el país una gran crisis económica y financiera que no sólo ocasionó enormes pérdidas económicas y financieras, sino también el cierre de una cantidad importante de unidades productivas.

Es en el año 1994 cuando en Venezuela se produce una crisis financiera de gran magnitud, la cual dejó como saldo el cierre de varios bancos y la entrega de auxilios financieros que se estiman en 20 mil millones de dólares a los banqueros. Las causas fundamentales del colapso de estos bancos se remiten a actividades de carácter especulativo, el otorgamiento de créditos a empresas relacionadas con las instituciones bancarias que entraron en crisis, la compra de títulos y otras actividades que no se encontraban directamente vinculadas con la intermediación financiera.

En este escenario, también indicadores macroeconómicos como la inflación y las tasas de interés controladas por el sector privado y no por el Banco Central de Venezuela (BCV) alcanzaron niveles históricos. Ejemplo de ello es que en el año 1996 la inflación superó el 100 por ciento, impulsando el cobro de interés por crédito por parte de la banca a niveles que se ubicaron entre 70 y 75 por ciento, elementos estos que obviamente generaron mayores dificultades a las pequeñas y medianas empresas para obtener financiamiento y subsistir.

Mientras el importante tejido productivo que representaban las pequeñas y medianas empresas era afectado por las condiciones totalmente adversas del mercado para su desempeño, las captaciones de la banca provenientes de la intermediación se orientaban básicamente a actividades de naturaleza especulativa como el mercado de capitales, adquisición de empresas y títulos valores emitidos por los gobiernos de la época.

Esta situación originó un proceso de deterioro del patrimonio de las pymes, generándose un lógico rezago desde el punto de vista tecnológico, en tanto que la imposibilidad de adquirir bienes de capital hizo que algunas maquinarias llegaran a tener valores residuales y sin posibilidades de hacer el necesario reemplazo, hecho éste que además también imposibilitaba su uso como garantía.



Pertinencia de los sistemas de garantías para facilitar a las pymes el acceso al financiamiento.

Tal proceso de deterioro de unidades productivas, con la falta de una política de gobierno dirigida a las pymes, trajo como consecuencia que muchas de estas empresas se vieran obligadas a cerrar sus puertas con un innegable impacto en la economía y la población, dada la pérdida de importantes fuentes de empleo con las innegables consecuencias sociales inherentes a esta situación.

## Nace el SNGR en Venezuela

El SNGR se inserta en la estrategia de fortalecer los sectores nacionales de manufactura, industria, agricultura, vivienda y otros servicios, que a su vez se encuentran dentro de las directrices estratégicas del Plan Simón Bolívar y del modelo productivo socialista que impulsa el Gobierno venezolano.

Igualmente el SNGR, mediante el otorgamiento de fianzas y el apoyo técnico que brinda, da cumplimiento a una de las siete líneas estratégicas del Plan Simón Bolívar, modelo productivo socialista que impulsa la generación de empleo mediante la creación de Empresas de Producción Social (EPS) y otras unidades productivas, apoyándolas para que puedan acceder al crédito.

Bajo esta premisa, el SNGR ha contribuido con la democratización de los factores de producción y permitido el acceso al financiamiento a cientos de emprendedores, desde su nacimiento en el año 1999 cuando el presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías, comienza a impulsar el diseño de una política de Estado orientada justamente a rescatar a la pequeña y mediana empresa, en el entendido de que más del 90 por ciento del tejido productivo nacional está conformado por unidades productivas con estas características.

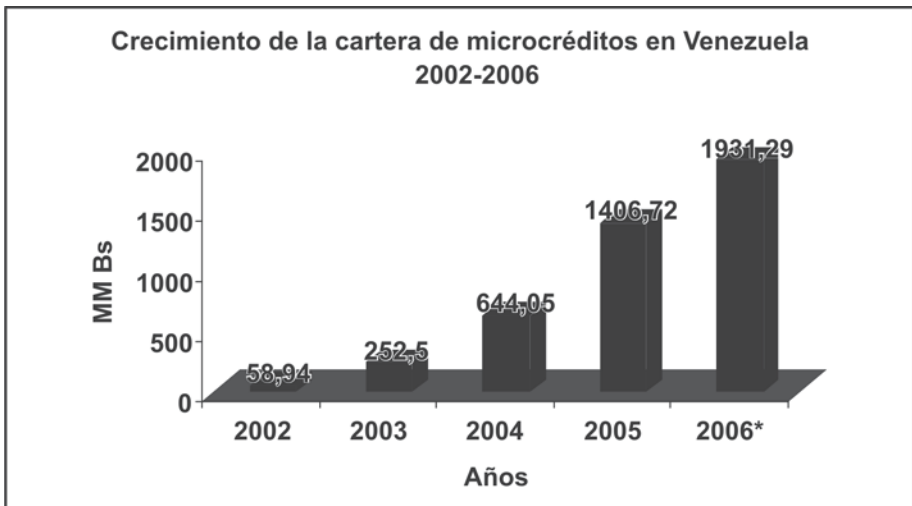
Como consecuencia de la crisis que se inició a finales de la década de los ochenta, muchas empresas comenzaron a demandar ante la banca pública y privada recursos para la adquisición de nuevas maquinarias y capital de trabajo. Sin embargo, la falta de las respectivas garantías se constituyó en uno de los grandes obstáculos.

Para diseñar una política hacia las mipymes venezolanas se inició el respectivo estudio, el cual evidenció que más del 80 por ciento de las empresas existentes en ese sector resultaban, para la época, poco atractivas para la banca o no aptas para obtener el respectivo financiamiento, de acuerdo con las normas establecidas en la Ley de Bancos y otras Instituciones Financieras vigente. Esta situación reveló la necesidad imperiosa de crear un nuevo marco legal que permitiera reinsertar a las pymes en el sistema financiero.

Esta nueva visión surge bajo el entendido no sólo de la importancia que

poseen las mipymes para el impulso de la economía, sino también con la visión de que son una herramienta fundamental para la inclusión, situación que cobrará mayor fuerza con el surgimiento de una cantidad importante de cooperativas que se desempeñan en distintas áreas, y nuevas formas de producción, entre las cuales figuran las EPS.

Las herramientas que se diseñaron para garantizar el acceso de financiamiento a las mipymes, fueron aprobadas a través de los poderes habilitantes otorgados por el Poder Legislativo al Ejecutivo, proceso este previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999.



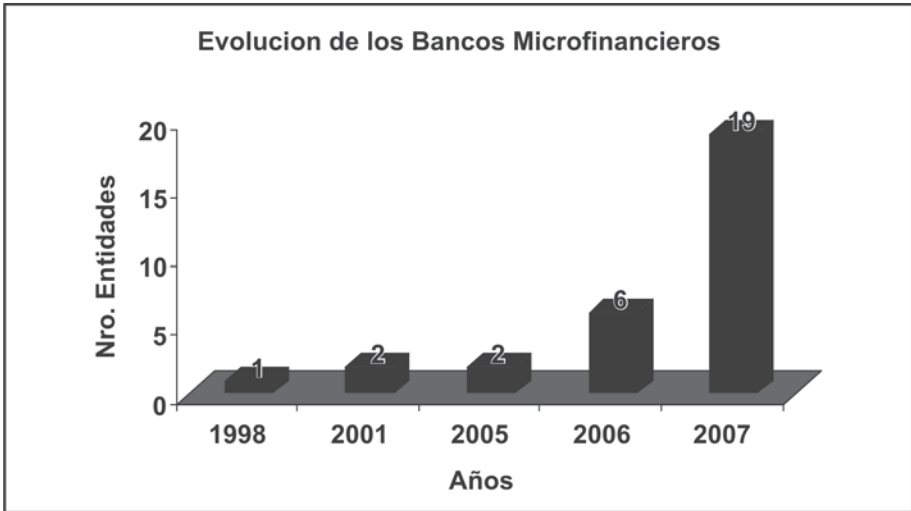
**Fuente:** Sudeban 2007

Cabe destacar que antes de 1999, en Venezuela sólo se destinaron US\$ 13.953 dólares en microcréditos por parte de la banca pública. Con la Ley de Microfinanzas se dio paso a la banca microfinanciera, iniciándose el otorgamiento de recursos a las pymes y emprendedores por parte de la banca pública con una profunda visión social, lo que queda evidenciado con el establecimiento de tasas de interés de entre 1 y 6 por ciento.

Luego de pocos meses la banca privada comenzó a otorgar microcréditos a las unidades productivas de menor tamaño, quedando demostrado hoy por hoy, según cifras emanadas por la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (Sudeban), el contraste existente entre los apenas 98 microcréditos entregados en el año 1998, con los más de 360 mil por más

Pertinencia de los sistemas de garantías para facilitar a las pymes el acceso al financiamiento.

de US\$ 1.069.767.442 dólares que otorgaron la banca pública y privada luego de la promulgación del referido instrumento legal.



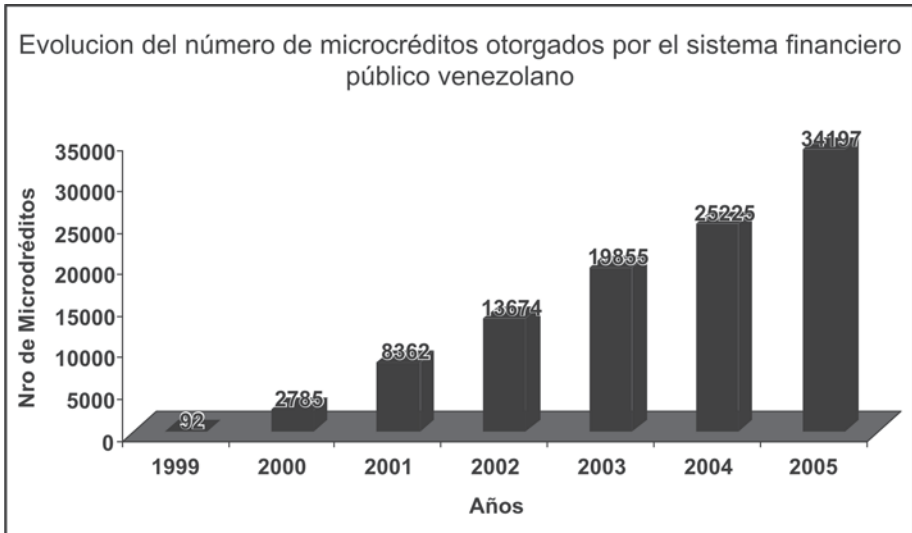
**Fuente:** Fondo de Crédito Microfinanciero (Fondemi)

\*Sólo refleja Fondemi, Banco del Pueblo Soberano y Banco de la Mujer

La política del gobierno nacional direccionada hacia las pymes también contempló la retoma del control de las tasas de interés por parte del Banco Central de Venezuela (BCV), hecho que permitió colocar como tope máximo la activa en 28 por ciento, tanto para la banca pública como privada. No obstante, los bancos públicos llegaron a tener este indicador en niveles de 6 y 10 por ciento como en los casos del Banco Industrial de Venezuela (BIV), el Banco de Fomento de Los Andes (Banfoandes) así como también el Fondo de Crédito Industrial (Foncrei) y el Instituto Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (Inapypi).

El otorgamiento de estos créditos por parte de instituciones microfinancieras no sólo permitió el surgimiento de nuevas unidades productivas que hoy aportan a la conformación del Producto Interno Bruto (PIB) del país y al empleo, sino que ha impactado de manera favorable la calidad de vida de la población, según las cifras suministradas por las autoridades financieras nacionales y reconocidas por organismos internacionales.

El siguiente cuadro refleja el incremento exponencial de la cartera de microcrédito en Venezuela luego de la promulgación de la Ley de Microfinanzas, mecanismo que sin duda, junto con la constitución del SNGR, facilitó el acceso de las mipymes al sistema financiero público y privado.



Fuente: Sudeban / Julio 2006

El SNGR se inserta en política de apoyo a la pyme

El SNGR fue establecido mediante el decreto presidencial 251 publicado en la Gaceta Oficial 5.372. Desde entonces ha logrado beneficiar a cooperativas, micros, pequeñas, medianas empresas, Unidades de Propiedad Social (UPS), consejos comunales y diversas formas de producción.

El SNGR, conformado por el Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa, Sociedad Anónima (Fonpyme S.A.) –adscrito al Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas–, y las Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR) distribuidas en los distintos estados del país, tiene como objetivo fundamental apoyar a las unidades productivas no sólo a través del otorgamiento de fianzas financieras y técnicas para la obtención de créditos y reafianzamientos, sino también por la vía del acompañamiento y la capacitación.

Las SGR, por su parte, desde el año 2000 a abril de 2010 han otorgado fianzas por mil 908 millones 942 mil 864 bolívares, que representan un total de 27 mil 541 fianzas, impulsando la generación de más de 300 mil empleos en todo el territorio nacional.

Las cifras arrojan que el balance evidenciado por el SNGR ha sido positivo no sólo desde el punto de vista meramente económico sino también en el aspecto social, puesto que ha contribuido con la transformación del modelo

productivo del país, obteniendo como resultado el que numerosas empresas que en el pasado permanecieron excluidas del sistema financiero y del aparato productivo nacional, actualmente contribuyan a la generación de empleos, propiciando además la democratización de los medios de producción.

A lo largo de la última década, numerosas unidades productivas, a través de la garantía de acceso al financiamiento, han podido adquirir maquinaria y equipos, activos que indudablemente hoy inciden en la conformación del PIB, revirtiendo las tendencias del pasado donde las unidades productivas de menor tamaño desaparecían al breve lapso de tiempo de haber sido constituidas por la existencia de condiciones adversas.

A diferencia de la década pasada, durante los últimos once años las acciones destinadas a apoyar a las mipymes no han sido aisladas puesto que, aparte de crear la banca microfinanciera y el SNGR, se establecieron carteras obligatorias para los sectores de la industria y la manufactura, la microeconomía y el turismo, así como también la agricultura. Además han surgido fondos especialmente dirigidos a financiar al sector productivo, entre ellos, el Bicentenario.

Otras de las acciones del Estado destinadas a apoyar a las pymes que han tenido efecto favorable, han sido la democratización de las compras del Estado y a creación de una red de distribución de alimentos Mercal.

En lo que corresponde al acceso de las pymes a las compras del Estado, en el año 2001 se constituyó la Comisión Presidencial de Compras de la Administración Pública a través del decreto número 1.891, donde se establece que los entes del Estado deberán contratar con estas unidades productivas y las cooperativas para la adquisición de bienes y servicios, así como también para la ejecución de obras.

Sin duda, esta disposición trajo como consecuencia la democratización de las compras del Estado dando oportunidades a las empresas nacientes en actividades que anteriormente se encontraban prácticamente reservadas a grandes empresas y consorcios tanto nacionales como extranjeros.

La red Mercado de Alimentos (Mercal) se constituyó en el año 2004, y actualmente cuenta entre sus proveedores en todo el territorio nacional micros, pequeñas, medianas empresas y cooperativas, las cuales han demostrado no sólo tener la capacidad de elaborar productos de calidad, sino también cumplir con los requerimientos establecidos con respecto a la oportunidad en la entrega y reducción de costos, hecho este que permite llevar el bien a la población a un menor precio.

Entre las características de la red Mercal figura el hecho de que los productos son adquiridos directamente a quien los genera, rompiendo con las cadenas de intermediarios, hecho que también incide favorablemente en los costos y por ende en su colocación al consumidor final a un precio mucho más bajo que el del mercado tradicional.

Cabe destacar que la experiencia con el sistema de garantías ha demostrado que estas estructuras no sólo son una herramienta importante para apoyar a las pymes en el logro del financiamiento, sino también para la capacitación y formación. Es partiendo de este principio que Fonpyme ha establecido diversos convenios y alianzas con instituciones nacionales y extranjeras con el propósito de dotar de conocimientos a las unidades productivas de menor tamaño que garanticen su permanencia en el tiempo.

En contraposición a modelos que privaron en Venezuela en el pasado, y gracias a la política de gobierno dirigida a este sector, se ha logrado no sólo que las empresas permanezcan en el tiempo, sino también que crezcan en tamaño y generación de puestos de trabajo, además de demostrar que honran los compromisos contraídos puesto que, por ejemplo, en el caso del SNGR la morosidad se ubica por debajo de 1 por ciento, e incluso hay empresas que han sido beneficiarias de fianzas en reiteradas oportunidades.

En lo que se refiere al destino de los recursos de la banca, en la última década también se han producido cambios importantes, puesto que se establecieron carteras obligatorias para los sectores de la industria y la manufactura, la microeconomía, el turismo y la agricultura, actividades que, respondiendo a una política coherente de gobierno, también han sido definidas como estratégicas por el SNGR.

El sistema ha sido clave para estimular la inclusión de cientos de pymes que en el pasado habían permanecido excluidas, y que hoy no sólo se encuentran consolidadas sino que honran puntualmente sus compromisos de pago con la banca.

Algunas de estas empresas también participan en la economía nacional a través de la construcción de obras de infraestructura y viviendas.

La capacitación ha sido clave

En el caso de Venezuela, a través de la coordinación de Fonpyme con instituciones públicas y privadas así como también nacionales y extranjeras, se ha logrado capacitar a distintas empresas en temas como elaboración de proyectos de negocios, contrataciones con el Estado, calidad y contabilidad, entre otros.

Estos talleres y capacitaciones se han venido desarrollando desde el año 2009, y hasta el primer semestre de 2010 se habían dictado a 1.163 mipymes, cooperativas y EPS que se desempeñan en distintos sectores de la economía nacional considerados de carácter estratégico.

Para lograr este propósito Fonpyme ha suscrito convenios con distintas instituciones nacionales y extranjeras. Entre estas últimas se encuentran, por ejemplo, el Sistema Económico Latinoamericano y Caribeño (SELA) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Estos mecanismos han hecho factible, por ejemplo, revertir la tendencia que arrojaban distintos estudios que indicaban que, hasta hace una década, ocho de cada diez pymes que salían al mercado desaparecían durante los primeros cinco años de funcionamiento.

En este proceso también se ha tomado en cuenta el recurso más valioso que tiene el sistema, que es sin duda alguna el personal, razón por la cual, permanentemente se dictan talleres de actualización tanto a los trabajadores tanto de Fonpyme como de las sociedades de garantías distribuidas en todo el territorio nacional.

## Impulso a la integración

En el caso de Venezuela, el sistema de garantías también ha sido una herramienta clave para impulsar el proceso de integración en importantes bloques comunitarios como el Mercado Común del Sur (Mercosur) y la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), pero en condiciones de solidaridad, igualdad y complementariedad.

Es así como actualmente en el referido bloque suramericano se adelanta el proceso de constitución tanto de un fondo de garantías como otro de financiamiento para las micros, pequeñas, medianas empresas y cooperativas, que permita establecer alianzas entre empresas de distintos países con el propósito de que se añada valor agregado y no sólo resulte beneficiado el sector productivo de los países involucrados, sino la región toda. Para la constitución de ambos fondos, Venezuela ha sido vitrina de una buena práctica de inserción social.

La propuesta venezolana consiste en que se establezcan alianzas a través de mecanismos de asociatividad y complementariedad que faciliten las exportaciones de las mipymes, puesto que en América Latina las condiciones están dadas porque existen los recursos naturales y humanos.

Asimismo, Venezuela trabaja de manera muy estrecha con Argentina con

la finalidad de detectar la oferta exportable y establecer mecanismos a través de los sistemas de garantías de ambos países, a través del Banco de Comercio Exterior venezolano y el Banco de la Nación argentino. En este caso el cronograma de trabajo incluye establecer un programa piloto entre ambos países que serviría de modelo para avanzar progresivamente y apuntalar en la región un modelo cada vez más humanista.

En las políticas diseñadas y dirigidas por el Gobierno venezolano a la pyme, también han tenido relevancia los convenios bilaterales establecidos con distintos países con el propósito de incrementar las relaciones y el intercambio comercial.

Es así como se han logrado diversificar las relaciones internacionales, revirtiendo la tendencia existente en el pasado donde prácticamente sólo existía intercambio comercial con Estado Unidos, y ni siquiera había cifras alentadoras en espacios de integración como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), de la cual Venezuela formó parte.

Esta estrategia ha permitido establecer importantes alianzas comerciales con países suramericanos como Brasil, Argentina y Ecuador y de otras latitudes como China y Rusia, entre otras, las cuales sin duda a futuro serán espacios atractivos para las mipymes nacionales.

Es importante destacar que en la visión bajo la cual se adelantan los pasos para la internacionalización de las pymes, es indispensable y prioritario el abastecimiento del mercado local.

De manera cónsona con este propósito y para complementar la política de Estado de apoyo a la PyME, se promulgó la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular, instrumento que incluye valores sociales, culturales, de intercambio y distribución solidaria.

## Ventajas de la implantación del SNGR en Venezuela

A nueve años de la constitución del SNGR en Venezuela, los pequeños y medianos empresarios que han sido beneficiados por el sistema valoran entre sus ventajas el hecho de que facilita el acceso al sistema financiero, permite el desarrollo de proyectos con financiamiento en plazos ajustados a los requerimientos de estas empresas, facilita el disponer de fianzas confiables y seguras, que son el mejor instrumento de garantía para el sistema financiero, diversifica las opciones de crédito, disminuye los costos de financiamiento a mediano plazo y hace que las pymes sean atractivas para la banca nacional.

En el caso de la banca, existe claridad con respecto al hecho de que el



Pertinencia de los sistemas de garantías para facilitar a las pymes el acceso al financiamiento.

sistema les permite diversificar su cartera de crédito, minimizar el riesgo al optar por una garantía líquida de realización automática, incrementar su cartera de clientes, eliminar los costos de recuperación de la cartera vencida, disminuir los gastos por provisiones y reservas para las operaciones de crédito afianzadas por las SGR, al minimizar el riesgo, y disminuir los costos operativos.

Otro elemento importante es que por un lado las sociedades de garantías apoyan a los empresarios en la elaboración del proyecto a emprender, mientras que de cara a la banca prestan apoyo en lo referente a la evaluación de la factibilidad del proyecto, elementos estos que sin duda incrementan las posibilidades de éxito y de permanencia en el tiempo de las mipymes.

## Perspectivas del sistema de garantías

En el año 2008, dadas las fortalezas y ventajas comprobadas del SNGR en Venezuela, se inició el proceso de certificación de calidad. Es así como en agosto del año 2009 Fonpyme obtuvo la certificación de calidad ISO 9001:2008 por parte del Fondo para la Normatización de la Calidad (Fondonorma).

En este proceso, Fonpyme ha sido acompañado por la Agencia Española para la Cooperación Internacional y el Desarrollo (AECID) de cara a lograr una homologación en los procesos que realizan tanto las sociedades como el fondo.

En el resto del sistema, es decir las SGR, se ha iniciado este proceso y la meta es avanzar de manera progresiva y ordenada con el propósito de mejorar los lapsos de respuesta, los niveles de eficiencia y por ende brindar un mejor servicio a los usuarios.

De cara al logro de este proceso recientemente arrancó, con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la ASECAL, el Proyecto para el Mejoramiento de la Calidad en el SNGR.

Los objetivos de este proyecto son:

- Mejorar el servicio prestado a los usuarios del SNGR (mipymes, cooperativas, socios beneficiarios, etcétera) y la gestión interna.
- Homologar procesos comunes en las distintas SGR.
- Mejorar la imagen del SNGR en los usuarios de los servicios de las SGR y en la sociedad.
- Aumento de la productividad, originada por mejoras en los procesos internos que surgen cuando todos los componentes de una empresa

no sólo saben lo que tienen que hacer, sino que además se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento económico.

- Mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos.
- Incremento de la rentabilidad como consecuencia directa de disminuir los costos de producción de productos y servicios, a partir de menores costos por procesos, reclamos de usuarios o pérdidas de materiales, y de minimizar los tiempos de los ciclos de trabajo mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para optimizar los objetivos ya alcanzados.
- Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado.
- Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Este proyecto prevé manifestarse en distintos ámbitos relacionados con las partes interesadas en las actividades del SNGR, los beneficiarios de los servicios que prestan las sociedades que van a participar en el proyecto, las personas que trabajan dentro de la sociedad venezolana y la administración responsable del sistema financiero.

Paralelo a la implementación en las sociedades de garantías, el Proyecto de Mejoramiento de la Calidad también se instrumentará en las mipymes beneficiarias del sistema, con el propósito de brindar un mejor producto al consumidor final.

Actualmente, desde Fonpyme, en alianza con el Ministerio del Poder Popular para el Turismo de la República Bolivariana de Venezuela, también se trabaja en la constitución de la Sociedad de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa del sector Turismo (Sogatur) la cual vendrá a apalancar esta actividad que, junto a la agricultura, construcción, industria y vivienda, ha sido definida como prioritaria por el Gobierno nacional.

También figuran entre los proyectos futuros del SNGR, la interconexión en línea con la banca, el coafianzamiento entre las sociedades de garantías en línea, el portal unificado del SNGR y el Portal Pyme de Venezuela.

Pertinencia de los sistemas de garantías para facilitar a las pymes el acceso al financiamiento.

## Referencias

Pombo González, Pablo. Los Sistemas de Garantías de Iberoamérica: Experiencias y Desarrollos Recientes.

Proyecto para el Mejoramiento de la Calidad del Sistema Nacional de Garantías Recíprocas de Venezuela.

# Articulación productiva de la pequeña empresa en América Latina y Perú

➔ Fernando Villarán

## Introducción

En los últimos años se ha visto aparecer una multitud de siglas para referirse a las empresas de menor dimensión. A la tradicional PYME (pequeña y mediana empresa), se le agregó la ME (microempresa), que pronto se convirtió en MYPE (micro y pequeña empresa), para terminar más recientemente en MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa). Toda esta proliferación hace extrañar el más antiguo e incluyente concepto de pequeña empresa (PE) a secas.

Las pequeñas empresas<sup>1</sup> existen en todas las economías del mundo, sean desarrolladas o en desarrollo; en América Latina adquieren una presencia dominante, abrumadora. Se encuentran en todas las ciudades de la región, grandes y chicas, en sus áreas modernas, pero sobre todo en las áreas de bajos ingresos y precarias, en las calles y en las casas; están dispersas por todo el campo latinoamericano, representadas por la pequeña propiedad agrícola, asociada a la pobreza y la pobreza extrema. Su fuerza, su pujanza, su capacidad de trabajo, su energía empresarial, se perciben y sienten en todos los rincones, y ciertamente son una solución como fuente de ingreso (aunque sea insuficiente) para millones de emprendedores, emprendedoras y sus familias.

Es una categoría económica, social y política demasiado importante como para dejarla de lado. Hay que reconocer, de entrada, que encierra misterios y contradicciones. Por un lado es el más grande empleador de la región y fuente de ingresos para una gran cantidad de personas, pero por otro lado también está inmersa, mayoritariamente, en la informalidad, uno de los principales problemas y desafíos de la región.

## Presencia de las pequeñas empresas en la región

Las pequeñas empresas son la mayoría absoluta de las empresas existentes en todos los países, sean desarrollados o no. Representan más del

---

<sup>1</sup> En adelante vamos a utilizar los conceptos de pequeña empresa y mipymes, como equivalentes.

99% de todas las empresas. También en todos los países son responsables del grueso del empleo, alcanzando cifras que van desde el 50% al 90% de la Población Económica Activa (PEA). En el campo de la producción nacional (PIB) y las exportaciones, la participación de estas empresas es menor (entre baja y mediana), como resultado de la baja productividad de la mayoría de ellas.

En un estudio reciente realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>2</sup>, se puede comprobar la masiva presencia de las pequeñas empresas tanto en las economías desarrolladas como en nuestra región. Incluso, los países europeos (que en este estudio representan a los países desarrollados) aparecen con un mayor número de pequeñas empresas que los países latinoamericanos. En los primeros se constata una presencia muy alta de pequeñas empresas, como es el caso de Alemania, donde el 99.5% de sus empresas son pequeñas, así como Italia y España, donde el 99.9% de todas sus empresas son pequeñas. Para América Latina (AL) el estudio presenta cifras menores a las europeas. Por ejemplo, en el caso de Brasil, las pequeñas empresas sólo llegan al 94.6% del total de empresas, en Costa Rica llegan a ser el 98%, y en Chile llegan al 98.7% del total. En el resto de países las pequeñas empresas sí superan el 99% del total de empresas. Es muy probable que los casos de Brasil, Costa Rica y Chile tengan algún error de medición, pues en la región hay muchas microempresas (informales) que no aparecen en las estadísticas oficiales, fenómeno que no ocurre en la Unión Europea, donde la informalidad es mínima.

Por este mismo fenómeno, cuando se compara la "densidad de empresas" (medida como el número de empresas por mil habitantes), resulta curioso comprobar que en Europa esta variable es mayor que en América Latina. Mientras que la primera región tiene 53.8 empresas por cada 1.000 habitantes, la segunda tiene la mitad, 27.8 empresas por cada mil habitantes. Todos sabemos que en América Latina "sobran" las microempresas, pues las encontramos por todos lados. Se confirma, por tanto, que estas cifras no corresponden estrictamente a la realidad; sólo son estimados de la realidad y expresan la distancia entre las esferas oficiales y el fenómeno de las pequeñas empresas, que ni siquiera puede medirlo bien. Pero aún con estos «pequeños» errores de medición, la presencia de las pequeñas empresas en todo el mundo no puede soslayarse.

---

<sup>2</sup> Ver *Crisis Internacional y Políticas para las MIPYMEs*, OIT-Sector Empleo, Eurosocial, Turín, 2009.

Respecto de la participación de las pequeñas empresas en el empleo, las cosas empiezan a ponerse en su lugar. Mientras que en América Latina éstas generan el 86.5% del empleo, en Europa llegan al 67.1%; en ambos casos, se trata de cifras bastante altas. Si consideramos que el empleo es la principal preocupación de la población, sobre todo de la juventud, y supuestamente de los gobiernos, bastaría esta cifra para prestarle la atención que se merecen las pequeñas empresas, aquí y en cualquier parte del mundo.

Sin embargo, las diferencias más importantes entre Europa y América Latina no se encuentran en esta cifra agregada sino en su composición interna (desagregando entre micro, pequeña y mediana empresa). Mientras que en la Unión Europea (UE) las microempresas absorben el 29.6% del empleo, las pequeñas el 21% y las medianas el 17%, en AL absorben el 66.3%, 14.7% y el 5.5%, respectivamente. Es decir, en la región, las micro-empresas, la mayoría precarias e informales, son las responsables de más de dos tercios del empleo, mientras que en la UE no llegan a un tercio. Aquí está la gran y significativa diferencia. Otra diferencia importante es la presencia de las pequeñas y medianas empresas o pymes, que en la UE representan el 38% del empleo total, mientras que en AL sólo representan el 20%.

Cuando se ingresa a la generación de valor agregado (PIB), vemos que la contribución de las pequeñas empresas se mantiene alta en la UE, mientras que baja considerablemente en América Latina; siendo ésta la mayor diferencia entre las mipymes de la región con las de la UE (y de cualquier economía desarrollada). Mientras que en la UE las pequeñas empresas aportan con 67% al valor agregado (casi la misma cifra que para el empleo), en AL escasamente llegan al 45% (México) y 32% (Colombia). En este último país, la contribución de las microempresas al valor agregado es sólo de 1.4%, a pesar de su alta participación en el número de empresas y en el empleo. La explicación es, por un lado, las mejores mediciones de Europa (en donde hay poca informalidad), y por otro lado, la mayor productividad de las pequeñas empresas en esa región.

## El crecimiento de la informalidad en el mundo

Existe cada vez mayor consenso entre los gobiernos y la sociedad civil, en reconocer que la informalidad se está convirtiendo en el principal problema económico, social e institucional para todos los países del mundo. No sólo está asociado fuertemente a la precariedad y la pobreza, sobre todo en los países en desarrollo, sino que crecientemente está sirviendo como cobertura para actividades delictivas, el narcotráfico y la corrupción gubernamental.

Una investigación realizada hace algunos años por la OIT<sup>3</sup>, concluía que "en contra de las primeras predicciones, la economía informal ha crecido rápidamente en casi todos los puntos del planeta, incluidos los países industrializados, y ya no puede seguir considerándose un fenómeno temporal o marginal. La mayor parte de los nuevos empleos de los últimos años, particularmente en los países en desarrollo y en transición, se ha creado en la economía informal". Este fenómeno se ha agudizado aún más con la crisis económica de 2008-2009. Ciertamente, se trata de una situación preocupante pues se pensaba que el desarrollo era un antídoto infalible para la informalidad.

Otra investigación más reciente<sup>4</sup> confirma que sigue manteniéndose una relación inversa entre desarrollo e informalidad; es decir, los países más desarrollados son los menos informales. Aún así, la participación de la informalidad, incluso en los países desarrollados, es apreciable.

Esta investigación muestra que América Latina tiene un alto porcentaje de informalidad (55.3% del empleo), pero menor a la que existe en Asia (78.2%) y en África (55.7%). También constata que la informalidad bajó ligeramente en la presente década (2000-2009), debido, en buena medida, al buen desempeño macroeconómico de la región.

El otro hallazgo de esta investigación es que la variabilidad al interior de las regiones, entre la economía más informal y la economía más formal, es bastante alta en todas estas regiones. Por ejemplo, en el caso de América Latina varía entre 32% de empleo informal para Chile y 74% para Paraguay, que es el país con mayor presencia de la informalidad. Lo cierto es que durante los últimos 25 años, en mayor o menor grado, los países de la región vienen aplicando un conjunto de políticas e instrumentos para reducir la informalidad, aunque sin mucho éxito.

Las estrategias son variadas:

- i. van desde las políticas generales de promoción de las pequeñas empresas por parte de los gobiernos nacionales y regionales;
- ii. Internacionalización de la I&D tecnológico.
- iii. Oferta de servicios financieros (incluyendo el reciente boom de las

---

<sup>3</sup> El trabajo decente y la economía informal, OIT, Conferencia Internacional de Trabajo, Ginebra, 2002

<sup>4</sup> "Globalization and informal jobs in developing countries", ILO. WTO, 2009.

- microfinanzas en todo el mundo), principalmente por parte de agentes privados;
- iv. Provisión de servicios de desarrollo empresarial como capacitación, asesoría, información, transferencia de tecnología, entre otros, tanto por parte del Estado como del sector privado;
  - v. Simplificación de trámites y reforma del Estado;
  - vi. Titulación de la propiedad; y
  - vii. Mejoras en el marco normativo y regulatorio, entre las principales.

Al aplicarse estas políticas e instrumentos, muchas veces en forma paralela, era muy difícil determinar cuál de ellos estaba teniendo un efecto positivo para reducir la informalidad y cuál no tenía efectos, o tenía efectos muy reducidos.

Una investigación realizada recientemente Alberto Chaia<sup>5</sup> de la empresa consultora McKinsey & Company, financiada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID, sobre una muestra amplia de empresas mexicanas, de diverso tamaño, precisamente se orientaba a responder la pregunta de cuál estrategia gubernamental había sido la más efectiva en la reducción de la informalidad. Los resultados de esta investigación son poco menos que sorprendentes.

Las estrategias de "acceso a la formalidad" y "cambios en la normatividad", que son las más comunes, tienen poco efecto en la formalización de las empresas, con impactos del 0.4% y 0.7% (medido como el % de cambio estimado por probabilidad de ser formal), respectivamente, en la formalización de las empresas pequeñas mexicanas. Mientras que los "incentivos de integrar cadenas valor" tienen el mayor impacto en la formalización, con porcentajes que varían entre 19 y 32%. También tienen un pequeño impacto en la formalización otros incentivos como tarjetas de crédito, créditos de vivienda, seguro social, créditos comerciales, con porcentajes que llegan hasta el 1.3% de los casos, aunque ciertamente mayores a las políticas "tradicionales" de formalización.

Estos resultados demostrarían que los esfuerzos y los recursos que están invirtiendo muchas instituciones, como es el caso del Banco Mundial, con su ejercicio de *doing business*, por formalizar a las empresas de menor dimen-

---

<sup>5</sup> "Análisis del sector informal e incentivos fiscales en México", Alberto Chaia, FOMIN, presentado en el FOROMIC, realizado en Arequipa del 30 de Setiembre y el 1-2 de Octubre del 2009.



sión, están teniendo poco efecto. Si bien estos resultados todavía no son tan concluyentes (se trata sólo de una investigación), habría que pensar en reorientar estos recursos hacia estrategias y políticas más efectivas, como la articulación empresarial, las políticas de crédito y los servicios empresariales directos (también conocidos como SDE).

Los fundamentos teóricos de la articulación productiva: la especialización flexible

Después de muchos años de trabajo, los profesores Michael Piore y Charles Sabel, del Massachusetts Institute of Technology (MIT), desarrollaron el concepto de la especialización flexible<sup>6</sup>, que es el que mejor capta los significativos cambios en las formas de organización empresarial e inter empresarial. Ellos tuvieron la inteligencia y perspicacia de percibir un cambio cualitativo y radical en la estructura industrial mundial, así como en la forma de producción y de organización a nivel de las empresas. Detectaron y documentaron la transformación de una tendencia que venía imparable desde la primera revolución industrial (fines del siglo 18). En otras palabras, pudieron descubrir el inicio del fin de un ciclo de organización industrial que duró más de 200 años.

Las tendencias a la centralización y concentración de capitales (muy bien estudiadas desde la economía clásica), en las que predomina la competencia liquidadora, donde las grandes empresas crecían a costa de las pequeñas, así como de exacerbación de la vocación de dominio monopolista de los mercados, llegó a su máxima expresión con el modelo (o paradigma) fordista-taylorista de producción (que por cierto se aplicó a plenitud no sólo en los países capitalistas sino también en la Unión Soviética y en la Alemania nazi). Este modelo, también llamado de producción en masa, se caracterizó por la gran escala de producción, la estandarización de los productos, una estructura organizativa vertical en las empresas con sistemas jerarquizados de muchos niveles, la predominancia de trabajadores poco calificados, y el uso masivo de maquinaria rígida y de un sólo propósito.

Si bien este modelo de producción tuvo muchos logros, y permitió que

---

<sup>6</sup> El trabajo de Michael Piore y Charles Sabel en su libro, hoy día un clásico de la literatura económica, *The Second Industrial Divide*, publicado por Basic Books, en New York, en el año 1984. Sus ideas y propuestas fueron seguidas por un conjunto de autores que investigaron las diversas formas de organización industrial y la participación de las pequeñas empresas en ellas, describiendo nuevas evidencias y proponiendo políticas públicas para aprovecharlas mejor; en este grupo de autores destacan: Werner Sengenberger, Hubert Schmitz, Giacomo Becattini, Brigitte Spaeth, F. Pyke, Harald Fuhr, John Humphrey, Marco Dini, entre muchos otros.

muchos países y regiones se desarrollaran significativamente, desde las décadas de los setenta y ochenta del siglo XX, comenzó a mostrar sus limitaciones. Piore y Sabel empezaron a constatar que las empresas, regiones o países que persistían en estas viejas formas de organización se iban quedando atrás, iban siendo rebasados por las empresas, regiones y países que asumían en nuevo modelo de organización industrial, que ellos denominaron la **especialización flexible**.

Este modelo se caracteriza por su innovación y dinamismo tecnológico, la reducción de las escalas de producción (y de allí su parentesco con las pequeñas empresas), su organización horizontal al interior de las empresas, el rol activo que adquirirían los recursos humanos (todos los trabajadores y no sólo los ejecutivos como en el modelo vertical anterior) con creciente calificación, el uso de maquinaria multipropósito (como las máquinas herramientas de control numérico), la diversificación y personalización de los productos finales y, finalmente, la ampliación de la cooperación entre empresas, las universidades y las instituciones de promoción (estatales o privadas).

Esta última característica es crucial pues superaba la idea de que las otras empresas son enemigas y que había que destruirlas, que tanto predominó entre el medio privado hasta los dos tercios del siglo pasado. Ciertamente tiene un parentesco con esa otra idea, llamada neoliberal, en la que el mercado salvaje debe predominar, que el Estado es nocivo, y que se debe eliminar del ámbito económico (incluyendo su rol de regulación).

En este nuevo paradigma, el de la especialización flexible, las medianas y pequeñas (y aún las micro empresas) juegan un rol importante en la economía, no sólo como generadoras de empleo (que siempre ha sido su principal característica) sino también como factores de dinamismo, eficiencia y productividad. Estas empresas forman parte de articulaciones y redes empresariales que potenciaban a todos sus miembros y generaban riqueza para las regiones y países donde se asentaban. Se desterraba así la idea (que desgraciadamente todavía prevalece en algunos ambientes empresariales y gubernamentales de América Latina), de que las pequeñas empresas eran signos de atraso, estancamiento, obsolescencia e informalidad.

Si alguno tuvo dudas sobre estas teorías y su relevancia para el desarrollo económico y la competitividad de las empresas, basta ver la más importante investigación realizada sobre la industria automotriz<sup>7</sup> mundial, realizada por

---

<sup>7</sup> La industria de las industrias como la calificó Peter Drucker en uno de los primeros libros: *The Concept of Corporation*, de 1946; concepto que se mantiene pues sigue siendo la principal industria mundial con una producción de más de 50 millones de vehículos al año.

el International Motor Vehicle Program (IMVP) del MIT, cuyos resultados fueron publicados en 1990<sup>8</sup>. Este estudio, que demandó cinco años de trabajo por todo el mundo, reveló que las empresas norteamericanas se estaban quedando totalmente rezagadas respecto de sus pares japonesas, y aún europeas o coreanas. Las empresas norteamericanas lograron alcanzar en el año 1955 una participación del 74% de la producción mundial de vehículos (autos, omnibuses y camiones), y para el año 1990 habían reducido esta participación al 26%<sup>9</sup>. En este mismo período, la participación de las empresas japonesas pasó del 1% al 30% de la producción mundial de vehículos.

La razón central para explicar este resultado era que las empresas norteamericanas seguían utilizando los viejos sistemas y métodos de la producción en masa, mientras que las empresas japonesas lideraban la transformación hacia un nuevo sistema, que los autores llamaron "**producción ajustada**" o **producción flexible**. Éste consiste básicamente en que la compañía se concentra en lo que ellos consideran sus actividades centrales (*core business*): diseño, ensamblaje, acabados finales, ventas. El resto de actividades y etapas de la producción se le encargan a otras empresas con las que establecía relaciones de confianza y un intenso intercambio de información y tecnología.

Mientras que las empresas norteamericanas fabricaban ellas mismas entre el 75 al 80% del valor del vehículo, las empresas japonesas fabricaban directamente sólo del 25 al 30%. También influyeron, en este proceso, notables innovaciones como el *just in time* –JIT– (kanban en japonés), el kaizen (pequeñas mejoras continuas), los círculos de calidad y la capacitación permanente de los trabajadores sin distinción de rango o actividad.

La mejor empresa del mundo, según esta investigación, era la Toyota, y uno de sus secretos es precisamente la inmensa red de proveedores y subcontratistas que posee, que a principios de los ochenta alcanzó la cantidad de 47,308 empresas<sup>10</sup>, la mayoría pequeñas y medianas, y aún microempresas. De éstas, 168 empresas eran de primer nivel (relacionadas directamente con la Toyota); 5,437 de segundo nivel (relacionadas con las del primer nivel), y 41,703 de tercer nivel; es decir, una verdadera pirámide, o

---

<sup>8</sup> El libro que presentó los resultados de esta investigación se llamó: *The Machine that Changed the World*, de los autores: James Womack, Daniel Jones, Daniel Ross y Donna Sammons, publicado por Macmillan Publishing Company en 1990, en Estados Unidos.

<sup>9</sup> En ese mismo período la participación mundial de las empresas japonesas pasó del 1% a cerca del 30%.

<sup>10</sup> Fuente: Survey-The Japanese Economy, en *The Economist*, Marzo 6 de 1993.

más propiamente, un sistema productivo liderado por la empresa madre, la Toyota.

Todo esto, por supuesto, es de gran relevancia para el futuro de las pequeñas empresas, pues nos indica cuáles son las tendencias mundiales en materia de relaciones entre grandes y pequeñas empresas. No estamos aquí frente a una moda, o frente a una teoría novedosa de un buen vendedor de teorías (que abundan en la literatura económica), sino ante un proceso estructural que se está expandiendo a nivel mundial y que nos indica cuál es el camino a seguir si los países de nuestra región no queremos quedarnos fuera de la historia.

Esta conclusión principal (por cierto muy polémica en su momento) de la investigación del MIT, ha sido plenamente corroborada por la realidad. En el año 2008, la Toyota pasó a ser la primera productora mundial de autos, vendiendo 8.97 millones de vehículos (autos y camiones), contra 8.35 millones vendidos por la General Motors. Esta última había permanecido nada menos que 77 años como la principal empresa a nivel mundial.

Para hacer la cosa todavía más dramática, Toyota no sólo está aumentando cuantitativamente su producción, sino que también lo está haciendo cualitativamente, introduciendo cambios tecnológicos radicales en sus vehículos. Actualmente es el productor del 70% de todos los autos con tecnología híbrida, en parte eléctrica y en parte combustión interna, a escala mundial. Esta nueva tecnología se aplica principalmente en el modelo Prius, aunque también se está expandiendo a otros modelos de su línea de producción. Hoy día, todos los fabricantes de autos en el mundo están siguiendo este camino.

## Otras miradas a la articulación empresarial

Desde la época de Piore y Sabel, así como de las investigaciones del MIT sobre la industria automotriz mundial, bastante agua ha corrido bajo los puentes. Muchos otros autores han desarrollado estas ideas estirando sus propuestas a muchos ámbitos. Michael Porter, con sus teorías con base en la competitividad de las empresas y de las naciones, y sobre todo la más reciente, sobre del desarrollo de *clusters*<sup>11</sup>, es una de las expresiones más destacadas. También tenemos a toda la línea de trabajo sobre el Desarrollo Económico Local - DEL (o desarrollo económico regional), que utiliza como punto central

---

<sup>11</sup> Ver Porter, M.; Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, 1998.

las articulaciones entre empresas y sus relaciones con la institucionalidad pública y privada. Uno de sus mayores exponentes es Francisco Alburquerque<sup>12</sup>.

Por su parte, Dipak Mazumdar<sup>13</sup>, de la India, ha desarrollado la teoría del "*missing middle*", como factor explicativo principal para la baja competitividad de muchas de las empresas de su país, y de otros países en desarrollo. Por "*missing middle*" se refiere a la escasa presencia e importancia económica de las pymes, situación que contrasta con la abrumadora presencia de las microempresas, por un lado, y de las grandes empresas (sobre todo por su contribución al producto, exportaciones y tributación), por otro lado. Es decir, en nuestros países los extremos del espectro empresarial están muy cargados, y toda la zona intermedia de ese espectro está casi vacía. Esta ausencia es clave para explicar la escasa "densidad" del tejido empresarial y productivo de muchos países en desarrollo, y la baja competitividad de sus sectores privados.

Mazumdar, que pasa mitad de su tiempo en la India y mitad en Canadá, junto con otros investigadores locales, postula que el objetivo de la política de promoción productiva debe ser tratar de llenar el medio empresarial, multiplicando y promoviendo a las pymes, que son las que tienen mayor potencial de crecimiento y generación de empleo.

En el caso peruano se ha hablado de este tema desde el año 1998<sup>14</sup>. Utilizando información que recogía datos de empleo por tamaño empresarial, provenientes de las encuestas de hogares así como del sector empresarial industrial, se pudo elaborar lo que llamamos "el perfil empresarial privado", tanto para un país desarrollado, como Estados Unidos, como para un país en desarrollo, como el Perú.

Con esta información se construyó un modelo de dos variables: por un lado, los tamaños empresariales (eje vertical) y por otro lado, el empleo (eje horizontal). Depositando los datos en el modelo se puede dibujar una curva que cruza los cuatro estratos empresariales, en donde el área que queda entre el eje vertical y la curva representa la cantidad de empleo generado por cada estrato.

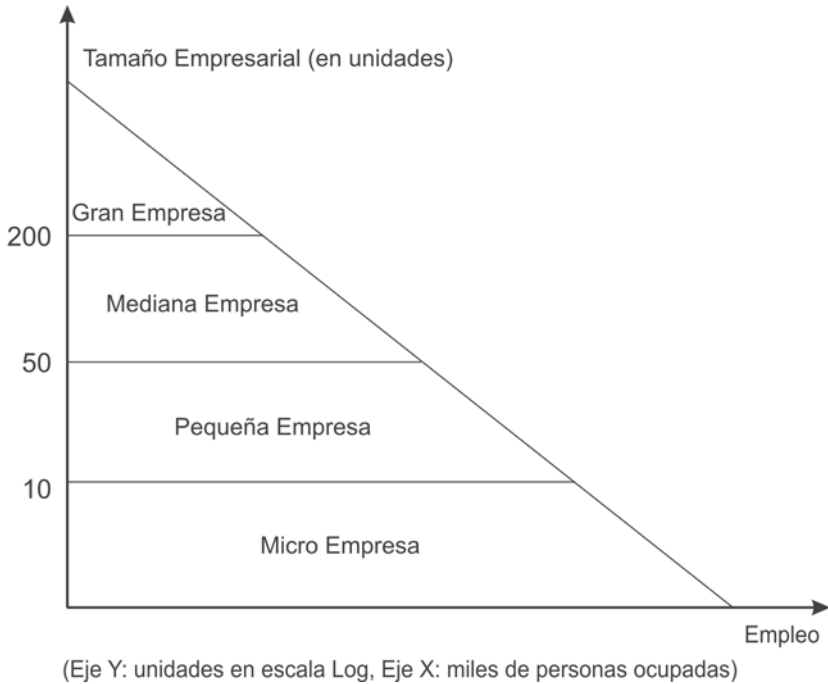
---

<sup>12</sup> Ver Alburquerque, F.; El enfoque del Desarrollo Económico Local, OIT, Argentina, 2004.

<sup>13</sup> "Poverty, Growth and Inequality in India" , IDRC, Ottawa, 2006.

<sup>14</sup> Ver Villarán, F, Visión Estratégica para el Desarrollo y la Promoción de la Pequeña Empresa, GTZ, SIN-COPEI, Lima, 1998.

El primer gráfico representa el perfil empresarial de un país desarrollado como Estados Unidos, Japón, Italia o Alemania, en donde se constata una cierta proporcionalidad y continuidad en el empleo generado por cada estrato.



Cada estrato empresarial absorbe una cantidad importante de empleo; puede variar la forma de la curva, que puede ser recta, cóncava o convexa, pero se mantiene la continuidad entre los estratos. Por ejemplo, en Estados Unidos hay una mayor proporción del empleo en la gran empresa, mientras que en Japón la mayor proporción se concentra en la pequeña empresa. En todos los países desarrollados los cuatro estratos son importantes empleadores, sobre todo los intermedios, y por ello se trata de curvas continuas, proporcionales. Tienen perfiles empresariales coherentes.

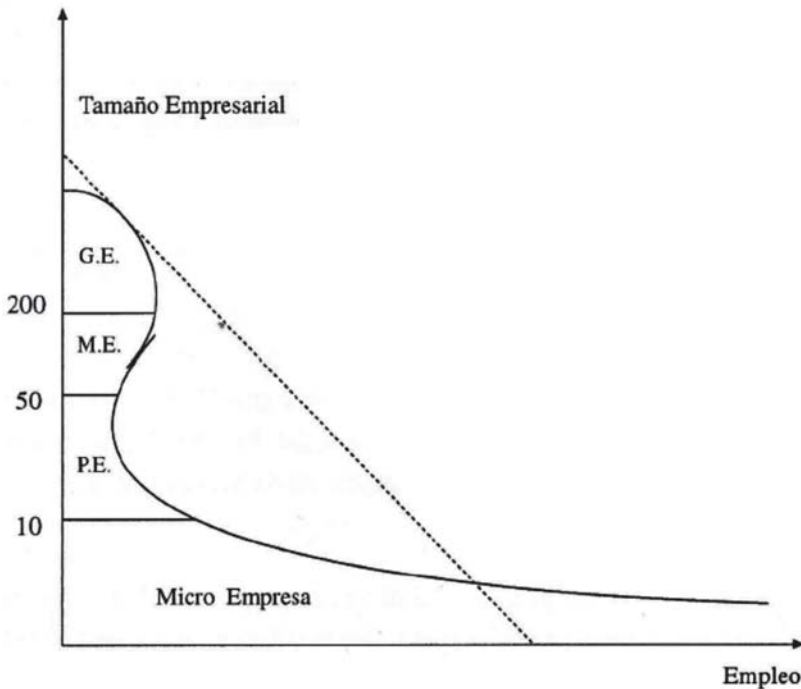
Sin embargo, el perfil del sector empresarial privado de países como Perú es completamente diferente. El gráfico que sigue nos muestra que existe un estrato de gran empresa que genera cierta cantidad de empleo, a pesar del reducido número de empresas, luego viene el estrato de mediana empresa con muy poco empleo generado, lo mismo que el estrato de la pequeña empresa, para finalmente entrar a la microempresa, en donde se concentra

## Articulación productiva de la pequeña empresa en América Latina y Perú.

la mayoría del empleo (tanto que se sale del cuadro), con empleos precarios y de baja calidad.

Es decir, en Perú no hay proporción entre la participación de los diversos estratos empresariales en el empleo; hay demasiadas diferencias, de manera que al final no resulta una curva continua y proporcionada sino de formas irregulares como la que se observa en el gráfico. Si juntamos ambos perfiles, el de un país desarrollado (línea punteada) y el de un país como el Perú (línea llena), podemos observar claramente que existe un vacío muy notorio en la zona intermedia del gráfico, es decir, en la pequeña y mediana empresa, que es el que Mazumbar llama el *"missing middle"*. Ello explica porqué nuestros países no tienen un sector privado articulado e integrado.

Se revela así que el principal problema que tiene el sector privado, en países como Perú, es la escasa presencia de la pequeña y mediana empresa, lo que explica en gran medida la precariedad del aparato productivo peruano, su poca competitividad y dinamismo tecnológico.



Es por ello vital darle la mayor atención al crecimiento y multiplicación de las pymes en Perú. Esto se logra:

- i. en primer lugar consolidando y ayudando a crecer a las que existen,
- ii. graduando a la mayor cantidad de microempresas al tamaño siguiente, logrando que las nuevas empresas que ingresan al mercado sean principalmente pymes y no microempresas de subsistencia como sucede actualmente,
- iii. promoviendo el tema del emprendedorismo (*entrepreneurship*) que es otra área de intervención del Estado y del sector privado, que tiene reciente y creciente protagonismo en América Latina,
- iv. haciendo que las empresas grandes den más oportunidades a las pequeñas empresas (incluyendo a las micro) existentes y por crearse, a través del desarrollo de proveedores y la subcontratación,
- v. que el Estado compre crecientemente a las pequeñas empresas (compras públicas dirigidas como es el caso de Estados Unidos y la Small Business Administration), y
- vi. fomente un vigoroso sector privado de promoción, tanto en servicios financieros como en los servicios de desarrollo empresarial (SDE).

La promoción de la articulación entre empresas juega un rol central, tanto en la construcción de un sector pyme más grande y vigoroso, como en la creación de un tejido industrial más denso, que de mayor competitividad a todas las empresas participantes. Al mismo tiempo, tanto la mayor presencia de las pymes como el incremento de las relaciones interempresariales, vía articulación y asociatividad, tienen un efecto muy importante sobre la distribución del ingreso, y por lo tanto en el logro de la sostenibilidad social.

### Experiencias de articulación en América Latina

Aunque este tema es reciente y todavía no forma parte de las políticas públicas prioritarias de los gobiernos de la región, ya existen algunas experiencias de articulación productiva y de fomento a las cadenas de valor. Por ello todavía se trata de experiencias puntuales y no de esfuerzos masivos de gran impacto económico y social. Mencionaremos tres de ellas:

- i. Los Proyectos Asociativos de Fomento (PROFOS) impulsados y ejecutados por la Corporación de Fomento (CORFO)<sup>15</sup> de Chile, por el

---

<sup>15</sup> Desarrollo Productivo en Chile: la experiencia de CORFO entre 1990 y 2009, Oscar Muñoz Goma, CORFO, FLACSO, 2009.



## Articulación productiva de la pequeña empresa en América Latina y Perú.

que se otorgan fondos no reembolsables a un mínimo de 5 empresas (el 70% deben ser pymes) para lograr metas comunes de competitividad. Hasta el momento este programa ha beneficiado a 20,000 empresas.

- ii. El proyecto del FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) del BID, Competitividad de Clusters en la Región Central de la Provincia de Santa Fe, Argentina, que integra a los empresarios de las pymes regionales con el municipio de Rafaela, las universidades locales, los centros de investigación, y otras instituciones de desarrollo de la zona, que está en plena ejecución, y empezando a mostrar resultados muy positivos para el desarrollo local.
- iii. El Programa Articulando MYPERU, ejecutado por el consorcio de varias instituciones, también financiado por el FOMIN en el Perú (del que hablaremos líneas abajo).

Pero no sólo existen proyectos y programas del Estado en materia de articulación empresarial; hay muchas y crecientes experiencias que son estrictamente del sector privado. Un caso concreto muy interesante e ilustrativo de lo que se puede desde la iniciativa de las empresas de mayor dimensión es el del Grupo Inca, un grupo empresarial del sur del Perú, en la ciudad de Arequipa.

Sus actividades económicas se iniciaron en 1957 con la creación de la empresa Patthey y Corzo, de un socio peruano y uno suizo, con la intención de incursionar en la actividad textil en Arequipa. Empezaron dedicándose al acopio y exportación de la fibra de alpaca y fueron creciendo, creando empresas como Inca Tops para la exportación de hilado de Alpaca, con mayor valor agregado; Alpaca 111, una marca para comercializar sus productos confeccionados; Incalpaca, que produce prendas confeccionadas en base a la fibra de Alpaca; Agroinca, en el campo agrícola; y Cecotur, en turismo, entre otras; consolidando lo que, desde 1982, ya era el Grupo Inca.

Incalpaca es la empresa industrial dedicada a la fabricación de prendas de vestir y utensilios del hogar con base en la fibra de alpaca, y en menor medida de vicuña. La empresa tiene 1,300 trabajadores (que en algunas épocas llegan a 1,800) y adicionalmente trabajan con más de 600 micro y pequeñas empresas del sur del país, principalmente de Arequipa. En un esquema parecido al de Toyota, la empresa ha diseñado un sistema productivo en el que el grueso de las tareas relacionadas con la confección de las prendas de alpaca recae en las pequeñas empresas subcontratistas.

La alianza con las mype es muy fuerte, basada en una estrategia de

tercerización activa (30% fabrica la empresa, 70% se produce afuera de ella). Para fortalecer a las pyme con las que trabajan, les ofrecen los siguientes servicios: asesorías en contabilidad y organización, leasing de maquinaria, formalización, compras a escala, avales para los bancos, y seguros, principalmente. Hace poco (2009) la empresa importó 300 máquinas de tejer, coser y cortar, de última generación, procedentes de china, para las mype con las que trabajan, y se las entregaron bajo la modalidad de leasing.

Consolidan la relación con las mype vía la transferencia de tecnología, capacitación y asesoría permanentes, de manera que estén siempre al nivel de calidad que el Grupo Inca mantiene en el mercado mundial. El grupo es parte del Instituto Peruano de la Alpaca y otros Camélidos (IPAC), ejemplo de asociatividad con otras empresas del sector. IPAC maneja el Centro de Innovación Tecnológica (CITE) de la industria textil-camélidos, de Arequipa, que es un instrumento para la transferencia de tecnología hacia las pequeñas empresas participantes de esta cadena, en la que participan también otras grandes y medianas empresas de la región.

Uno de los grandes atractivos de este tipo de proyectos de articulación y cadenas de valor, es que sirven de oportunidad para que las empresas grandes de la región, ya sean nacionales o extranjeras, puedan desarrollar sus programas y principios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que vienen ejecutando crecientemente las mayores empresas del mundo. De esta manera complementan sus objetivos económicos de eficiencia y competitividad con objetivos sociales y ambientales, que le dan un marco de sostenibilidad a sus actividades.

## La pequeña empresa en Perú

Para entender mejor y valorar el programa de articulación más importante del Perú conviene tener un panorama global de la situación de las pequeñas empresas en ese país.

El cuadro que sigue muestra la participación de la población económicamente activa (PEA) del país en los cuatro estratos empresariales según tamaño de empresa (micro, pequeña, mediana y grande), así como en otros sectores económicos, como el sector público y los trabajadores independientes. Esto permite tener una visión de conjunto que resulta necesaria, dada la gran heterogeneidad económica del caso peruano.

**Perú**  
**Principales variables según tamaño de empresa**  
**2006**

<b>Categoría</b>	<b>Número empresas</b>	<b>%</b>	<b>Empleo (PEA)</b>	<b>%</b>	<b>PIB <sup>(3)</sup> (en %)</b>
<b>Sector privado</b>	<b>3 229 197</b>	<b>100,00</b>	<b>10 128 859</b>	<b>70,4</b>	<b>82</b>
Gran empresa	800 <sup>(1)</sup>	0,02	544 924	3,8	30
Mediana empresa	10 918 <sup>(2)</sup>	0,34	646 954	4,5	18
Pequeña empresa	49 728	1,54	1 065 057	7,4	9
Microempresa	3 167 751	98,09	7 871 924	54,7	25
<b>Sector público</b>			<b>1 058 202</b>	<b>7,4</b>	<b>9</b>
<b>Independientes</b>			<b>2 642 633</b>	<b>18,4</b>	<b>7</b>
<b>Trabajadores del hogar</b>			<b>550 615</b>	<b>3,8</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 229 197</b>	<b>100,00</b>	<b>14 380 309</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) del INEI para el año 2006, elaboradas por Cecilia Lévano para el MTPE-Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2007).

**Notas:**

1. Número estimado con base en: (i) CONASEV, (ii) Bolsa de Valores de Lima, (iii) SUNAT: Principales contribuyentes, y (iv) Las Top 10,000 empresas del Perú, publicado por Perú Top Publications.
2. Calculado como diferencia de las cifras proporcionadas por Lévano para la Gran y mediana empresa (11 718)
3. Porcentajes de contribución al PIB, estimados en base al trabajo de SASE (2001), considerando la PEA empleada en cada estrato y sus productividades relativas.

De acuerdo a estas cifras, el sector de la pequeña empresa en Perú incluye a 3,228,397 empresas que representan el 99.98% del total; generan 9,573,935 empleos (66.6% del total del empleo del país) y contribuye con el 52% del PIB.

Por su parte, el sector de las pyme está compuesto por 60,646 empresas (1.88% de todas las empresas del país), genera 1'712,011 puestos de trabajo (11.9% del empleo nacional) y contribuyen con el 27% del PIB.

Como se puede ver, este sector intermedio es claramente inferior al de la micro empresa, que tiene los mayores porcentajes en las tres variables (empresas, empleo y producto). Las grandes empresas, por su parte, son una ínfima minoría, aportan poco en el empleo, pero si tienen una significativa participación en el PIB.

Los tamaños promedio para cada estrato empresarial (dividiendo el número de empleados entre el de empresas) son los siguientes:

- Microempresa: 2,5 empleados
- Pequeña empresa: 21,4 empleados
- Mediana empresa: 59,3 empleados
- Gran empresa: 681,2 empleados

El 75% de quienes laboran en pequeñas empresas no accede a beneficios sociales, porcentaje que se eleva a 94% entre las microempresas. Adicionalmente, casi la tercera parte de quienes laboran en la microempresa son Trabajadores Familiares No Remunerados (TFNR).

En el año 2006, aproximadamente el 59% de las empresas en los tres estratos (micro, pequeñas y medianas) realizan actividades extractivas, principalmente en la agricultura y, en menor medida, pesca y minería. Este gran número de mypes en el agro se fundamenta en la presencia extendida del minifundio en el Perú, que ciertamente explica también la situación de pobreza y pobreza extrema en el ámbito rural. Le siguen en importancia el comercio con el 20% y los servicios con 12%. La actividad industrial tiene un porcentaje relativamente bajo de la producción total: 7%.

La informalidad y la pobreza son dos conceptos que están íntimamente vinculados a la realidad de las microempresas. Los que se ubican en este último estrato empresarial, con mucho esfuerzo generan ingresos para ellos, sus familias y sus trabajadores, así como para reponer los gastos de producción incurridos en sus negocios; sin embargo, con frecuencia las ventas de sus productos o servicios generan ingresos insuficientes que no permiten la acumulación de capital y la ampliación de la producción futura. Estas microempresas sobreviven en condiciones sumamente precarias e informales, a pesar del enorme sacrificio que hacen los empresarios y empresarias para ampliar su negocio. Este tipo mayoritario de microempresas generalmente se concentra en actividades de baja productividad y limitada inversión en tecnología y conocimiento, como la agricultura tradicional, artesanía, comercio y servicios.

La escasa capacidad de acumulación en estas microempresas –mayoritariamente informales– trae como consecuencia que los empleos sean precarios, volátiles y los ingresos por debajo de la Remuneración Mínima Vital (RMV). Entre las microempresas llamadas "de subsistencia" y los trabajadores independientes urbanos y rurales (autoempleados) existen vasos

## Articulación productiva de la pequeña empresa en América Latina y Perú.

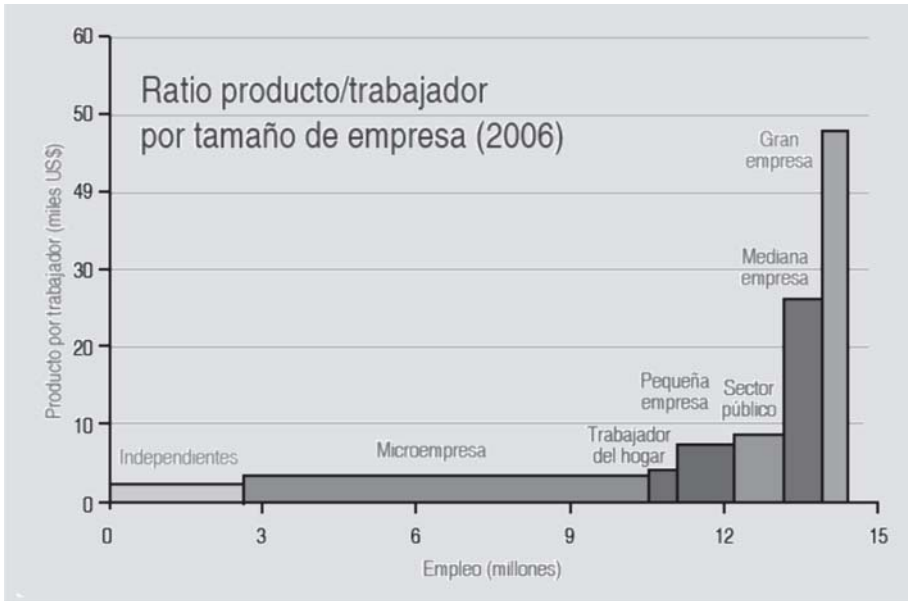
comunicantes y por ello la frontera no es precisa, muchos autoempleados se transforman en microempresas por su esfuerzo emprendedor y muchos trabajadores de la microempresas se convierten en trabajadores independientes, por la precariedad de las condiciones laborales de las microempresas y la alta rotación del personal.

Al mismo tiempo, también existe un segmento importante de microempresas con potencial de desarrollo, llamadas "de acumulación" o "viables", que logran acceder a mercados locales y regionales, mayores niveles de formalidad, y aunque todavía tienen niveles bajos de productividad, logran algunos niveles de acumulación.

En el siguiente estrato, el de las pymes, la situación es bastante diferente, sus empresas tienen una mayor inversión relativa, complejidad tecnológica, mayor división del trabajo y un importante grado de especialización; por ello, presentan capacidades efectivas para insertarse en los mercados nacionales y de exportación, articularse con cadenas productivas y conglomerados territoriales, introducir innovaciones y obtener mejoras sostenibles de la productividad.

Juan Chacaltana, experto peruano en el tema del empleo, sostiene que uno de los problemas estructurales más complejos que enfrenta el mercado de trabajo peruano es la baja productividad de la economía. En el año 2007 Perú produjo más de 100 mil millones de dólares, con una fuerza laboral de 14.6 millones de trabajadores. Eso significa que cada trabajador peruano, en promedio, produjo ese año casi 7 mil dólares corrientes, o lo que es lo mismo, casi 600 dólares mensuales. De ahí se tiene que pagar la mano de obra, pero también a los otros factores de la producción, entre ellos el capital. No sorprende entonces que el ingreso laboral promedio en Perú en 2007 haya fluctuado en alrededor de 190 dólares mensuales.

Diversos estudios han dado cuenta de las diferencias en productividad existentes a nivel de rama de actividad o de regiones del país. Esta heterogeneidad también se manifiesta en los diversos estratos empresariales del país, la que se puede apreciar en el gráfico que sigue (elaborado por Chacaltana).



Según esta información, los sectores menos productivos del país son los trabajadores independientes, las microempresas (incluye a las microempresas familiares), y los trabajadores del hogar que, sin embargo, explicaban el 77% del empleo a escala nacional. Estos datos indican que los trabajadores producen alrededor de 3,150 dólares al año en promedio, o 260 dólares mensuales, lo cual explica porqué el salario medio en estos sectores fluctúa alrededor de los 100 dólares corrientes mensuales.

La pequeña empresa produce cerca de 8,000 dólares anuales por trabajador, cifra similar a la del sector público, la mediana empresa unos 27 mil dólares y la gran empresa unos 48 mil dólares por trabajador. Así, respecto al trabajador promedio de la microempresa, el trabajador medio de la pequeña empresa produce 2.6 veces, el trabajador medio de la mediana empresa produce 8.4 veces y el de la gran empresa produce en promedio unas 16 veces. Esas son las distancias de los ingresos en Perú.

Las lecciones aprendidas en un programa de articulación productiva en Perú

Frente a este panorama de heterogeneidad, desarticulación y desigualdades, la articulación empresarial se imponía como una de las mejores respuestas. A continuación la descripción y los resultados del principal programa en ejecución en Perú.

## Articulación productiva de la pequeña empresa en América Latina y Perú.

El Programa Articulando Myperu, ejecutado por el consorcio conformado por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Copeme), la Confederación de Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep), Minka, Intercooperation y Sase Consultores. Este programa, que apoya a cadenas productivas, conglomerados y clusters, fue aprobado por el Fomin (BID) en setiembre de 2007. El monto total disponible es de 4.6 millones de dólares por un período de 4 años, con un aporte de Fomin que llega a 2.7 millones, el Ministerio de Economía y Finanzas aporta 600,000 dólares, y el resto (1.3 millones) es la contrapartida local.

El objetivo del programa es contribuir al desarrollo competitivo de las mipymes peruanas mediante la promoción de la articulación y la asociatividad entre empresas de diversos tamaños; articulación que va más allá de las propias empresas y se extiende al entorno que asegure su competitividad, como instituciones de promoción, gobiernos regionales y locales, universidades, gremios empresariales, entre otros.

El mecanismo para transferir recursos financieros a los proyectos de articulación es un fondo concursable. Con el objetivo de que los proyectos se distribuyan de manera equitativa en la mayoría de regiones del país (evitando la concentración que hubo en programas similares de otros países de América Latina), y que sea lo más descentralizado posible, el consorcio ejecutor decidió organizar tres concursos macro regionales: uno en la macro región norte, que involucraba a ocho regiones (incluyendo a Amazonas y San Martín de la selva norte), uno en la macro región sur, que involucra a nueve regiones (incluyendo a Madre de Dios de la selva sur), y uno final en la macro región centro-oriente, que involucra a siete regiones (incluyendo a la región Lima).

Los ganadores de estos concursos (algunos de los cuales ya están utilizando sus desembolsos), recibirán un financiamiento de hasta 360,000 dólares por proyecto; el 60% es un aporte no reembolsable del programa, y el 40% restante es la contrapartida de las empresas e instituciones participantes (la mitad en efectivo y la mitad en especie).

Los tres concursos macroregionales ya se han realizado. En total se han presentado algo más de 150 perfiles, habiéndose aprobado 60 proyectos, de los cuales 15 llegaron a la etapa final, para ser financiados por el programa.

Algunos de los proyectos aprobados y que están en plena operación son los siguientes:

- El desarrollo de la Ruta Turística Moche, en el norte, en las regiones de

Lambayeque y La Libertad, presentado por la Fundación Wiese en asociación con el gobierno regional de Lambayeque y otras instituciones, que involucra a un total de 240 mypes de artesanía, comercio, restaurantes, por un monto total de 212,000 dólares.

- Revalorización del cacao criollo mediante el fortalecimiento de la asociatividad de los pequeños agricultores de la región San Martín (selva norte) y el ingreso a mercados externos especiales, presentado por la empresa Industrias Mayo SA, por un monto de 330,00 dólares.
- Conformación y fortalecimiento de una red de 250 pequeños productores de maíz amarillo duro de la región de La Libertad (costa norte) para abastecer a la empresa cervecera Backus, presentado por Cedepas (una ONG regional), por un monto de 360,000.
- Cultivo y producción de pescado continental, presentado por la empresa Piscifactoría Los Andes, en alianza con el gobierno regional de Puno y la municipalidad de Chuchito (sierra sur). Involucra a 30 pequeños piscicultores que serán entrenados por la empresa, que también se encarga de la comercialización internacional de la producción de truchas.
- Consolidación y desarrollo de la cadena productiva de lácteos en las provincias de Anta y Acomayo en el Cusco (sierra sur), presentado por la ONG Cáritas, con el apoyo de Catholic Relief Services (CRS), y la alianza con el Hotel Monasterio del Cusco y otras empresas regionales. Va a beneficiar a 450 pequeños productores de leche y derivados.

Si bien el programa recién está en su fase intermedia, habiéndose concentrado el esfuerzo principal en la organización de los tres concursos macro regionales, y estudiar y seleccionar los mejores proyectos, ya se pueden sacar algunas lecciones de la experiencia propiamente productiva y de los avances en la estrategia de articulación de las pequeñas empresas:

- i. La modalidad de articulación predominante es la vertical; es decir, una empresa grande (mediana) u ONG (también mediana) lidera el proyecto productivo e integra a las mipymes en su mercado y sus relaciones comerciales, transfiriendo, por lo general, tecnología y conocimiento. Si bien hay varias asociaciones involucradas en los proyectos, éstas son funcionales a la iniciativa de la empresa o institución, de mediano o gran tamaño. De los 11 proyectos actualmente en operación, sólo el de Reopa Paiján tiene claramente una estrategia de articulación horizontal (articulación entre pequeñas empresas, tipo consorcios italianos). Esta es una constatación importante porque en Perú se han



conocido experiencias de articulación horizontal, como la constitución de consorcios de exportación en Gamarra (principal *cluster* de confecciones de América Latina, ubicado en el distrito de La Victoria en Lima) y otros lugares, pero las experiencias no fueron positivas. Por ello consideramos lógica esta predominancia de la articulación vertical, que seguramente va a darle a los proyectos una mayor sostenibilidad económica. Lo que habrá que cuidar es que haya también una buena distribución de los beneficios del progreso y el crecimiento, que es la manera de lograr la sostenibilidad social.

- ii. La presencia de empresas privadas grandes ha sido muy importante. De los 11 proyectos aprobados, 4 han sido presentados por empresas privadas medianas o grandes (en la modalidad de entidad articuladora); adicionalmente, en uno de los casos, una corporación multinacional como Backus, participa como socio principal de una ONG (Cedepas); y en otro caso es una fundación de un grupo económico (la fundación Wiese), la que lidera el proyecto. En el resto de casos hay una apreciable participación de empresas privadas medianas y pequeñas en los diversos tramos de la cadena productiva, sobre todo en fase final de la comercialización. Este es otro hallazgo importante, puesto que la mayoría de proyectos de este tipo financiados en el pasado han sido presentados y liderados por ONG, asociaciones de productores o asociaciones de microempresas. Esta participación del sector privado grande y formal ha sido uno de los objetivos del programa, y se viene logrando hasta ahora.
- iii. La orientación hacia los mercados externos ha sido predominante. De los 11 proyectos 6 están claramente dedicados a satisfacer diversos mercados globales, y otras dos también lo han contemplado como opción complementaria. Esto también es una novedad muy positiva, puesto que la realidad de las mipymes peruanas es que la absoluta mayoría (98%) de estas empresas están orientadas hacia el mercado interno, local, regional (muchas veces de bajos ingresos y poco dinamismo). En el pasado, muchos proyectos de apoyo al sector de la pequeña empresa han seguido esta tendencia natural de mantener a las empresas atendiendo el mercado interno, lo cual significa dejarlas afuera de muchas oportunidades.
- iv. Aparecen con bastante fuerza las alianzas entre empresas privadas y ONG, probando que esta asociación puede producir sinergias importantes. El caso más emblemático es la alianza entre Sedepas de La Libertad con la corporación Backus, la principal productora de cerveza

del país (propiedad de la transnacional Sab-Miller); aunque también se reproduce en el caso de Cáritas y Prisma, con empresas privadas nacionales. Lo interesante de este tema es que la iniciativa de asociarse viene en ambas direcciones: algunas ONG buscan a las empresas privadas, y algunas empresas buscan a las ONG para asociarse; es decir, ambos ven beneficios en esta asociación. También es importante resaltar la relación entre las asociaciones de pequeños productores, tanto con las empresas privadas como con las ONG, aunque es claro que no tiene la misma fuerza y horizontalidad de las alianzas empresa-ONG. Esto se puede explicar por la debilidad organizativa de muchas asociaciones, que viene de muy atrás.

- v. El rol de los gobiernos regionales y de los municipios ha sido muy importante también, aunque como facilitador y aliado. En sólo 2 de los 11 proyectos hay una presencia del Estado como promotor (o líder): en la ruta Moche y en la cadena de cacao, bajo el liderazgo del Centro de Innovación Tecnológico (CITE) de Piura. En todos los otros casos participan de alguna u otra manera los gobiernos regionales y las municipalidades, apoyando de diversos modos a los proyectos. Hay que decir que en la fase de promoción del programa en que se visitaron las 24 regiones del país, se recibió un apoyo muy importante de los gobiernos regionales, en la medida de sus posibilidades económicas y organizativas, que son bastante precarias. No ha sido el mismo caso de los municipios, que en general no han participado en dichas convocatorias, lo que puede querer decir el rol más importante de los gobiernos regionales en el impulso al desarrollo económico.
- vi. La asociatividad ha jugado un rol importante en la organización de las mypes urbanas y pequeños productores agrarios que están participado en el programa. Aunque no ha sido el elemento central, ni tampoco ha ejercido un liderazgo en los proyectos específicos, sí constituye un complemento importante para la participación de números relevantes de pequeñas empresas.

Finalmente es necesario mencionar que las políticas de promoción de la articulación productiva, y también a la asociatividad, empiezan a ser incorporadas en Perú en las políticas de desarrollo territorial impulsadas por los gobiernos regionales y locales, en el marco del proceso de descentralización y en virtud a la función de promoción económica que tienen estas instancias de gobierno. En estricto sentido, esta es la dimensión más apropiada para políticas de esta naturaleza, como lo muestran las experiencias de desarrollo de *clusters* en otros países que buscan no sólo una competitividad de empre-

## **Articulación productiva de la pequeña empresa en América Latina y Perú.**

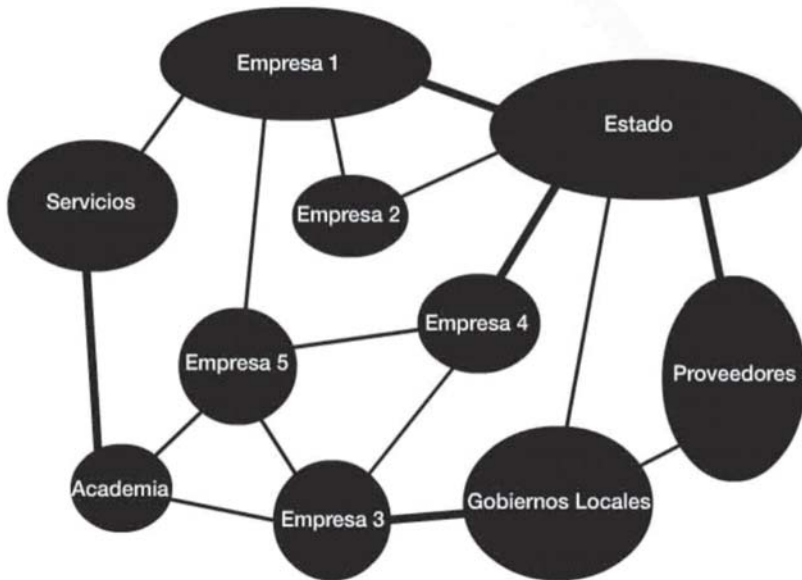
sas aisladas, sino la competitividad de los propios territorios sobre la base del desarrollo de determinadas cadenas productivas con mayor potencial y su entorno institucional de apoyo (banca, universidades, innovación tecnológica, otros) afincado territorialmente.

# Uruguay y el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC)

## Lecciones aprendidas 2006 - 2009

➔ Alejandro Ferrari

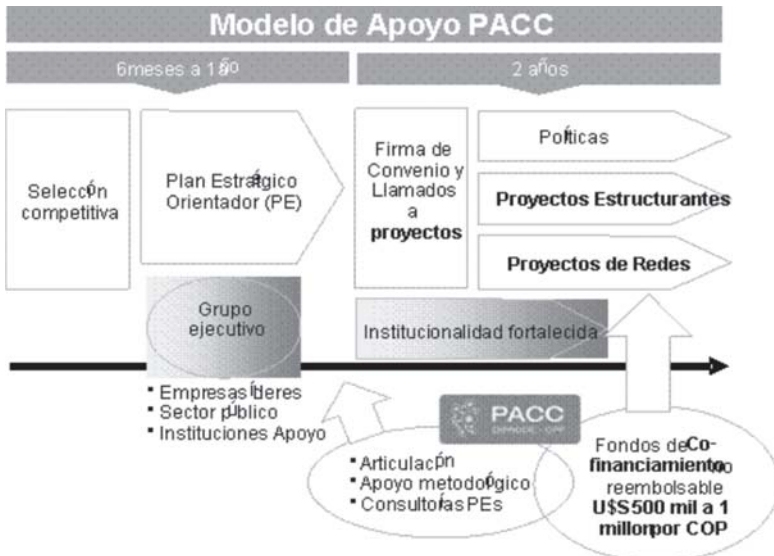
- Un **cluster o conglomerado** (COP) es un conjunto de empresas e instituciones que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas y se vinculan por prácticas comunes o complementarias.



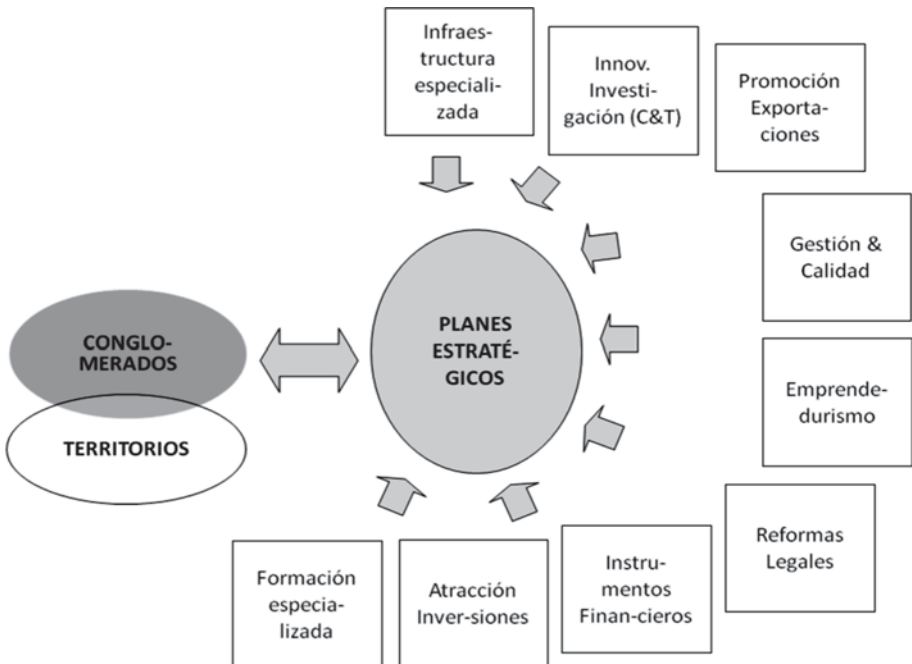
- **Nuevo modelo** de desarrollo económico a través de un proceso de colaboración entre empresas, instituciones de investigación, instituciones del sector privado y el gobierno.
- **Herramienta** para entender un negocio y diseñar e implementar políticas de mejora de la competitividad, donde la cooperación es parte de la estrategia y no es un fin en si mismo.
- **¿Para qué?** Atraer negocios, promover exportaciones, información de

mercado, infraestructura, protección de los recursos naturales, educación y formación, plataforma de ciencia y tecnología, etc.

- El PACC tiene como objetivo aumentar la competitividad de empresas, a través de la dinamización del conglomerado en el que éstas se insertan. Conforman el PACC **tres componentes**: i) dinamización y elaboración de planes estratégicos; ii) cofinanciamiento de proyectos alineados a los planes; iii) fortalecimiento de instituciones públicas de apoyo.
- La acción del programa en cada COP seleccionado se inicia con la conformación de un **grupo ejecutivo** integrado por referentes privados y un **grupo de apoyo** integrado por referentes públicos, capaces de liderar un proceso de dinamización y planificación estratégica participativa. A través de la firma de un convenio se establecen las responsabilidades y plazos. En conjunto seleccionan un "facilitador" o "coordinador", consultores locales e internacionales financiados por el programa, que los apoyan en la elaboración de su **plan estratégico**.
- Una vez que el conglomerado cuenta con un plan estratégico de consenso, que sistematiza las oportunidades de crecimiento y define principales áreas de intervención para reducir las brechas competitivas, el **programa cofinancia de forma no reembolsable proyectos alineados al plan**, presentados por **grupos de empresas y/o instituciones**.



- El programa inició sus actividades en 2006, tienen prevista su **finalización en febrero de 2013** y se ejecuta desde la Diprode en coordinación con ministerios, intendencias e instituciones de apoyo (ANII, UXXI, LATU, entre otros).
- Se ha completado la selección de **doce conglomerados**: Piedras preciosas (Artigas); vestimenta (Área Metropolitana); calzado y marroquinería (Área Metropolitana); vitivinícola (sur); arándanos (todo el país); audiovisuales (Área Metropolitana y región costera); apicultura (litoral, centro y sur); software (Área Metropolitana); turismo (Colonia y Montevideo); diseño (Área Metropolitana); alimentos procesados (Área Metropolitana ampliada).
- Los empresarios entrevistados destacan el aporte del programa como **acelerador de proyectos incipientes** y resaltan el marco para **favorecer la asociatividad** y permitir la consolidación de grupos articulados de **líderes comprometidos**. Resaltan asimismo que una vez culmine el programa, las firmas quedarán con una **estructura institucional** que les permitirá seguir avanzando.



- El plan el plan estratégico ha sido clave a la hora de fijar metas claras para orientar las acciones y se destaca que todos los proyectos presentados se alinearon claramente con la estrategia del conglomerado planteada en el plan.

Un objetivo fundamental es tener a nivel de conglomerados o territorios instituciones eficientes y funcionales a promover en forma permanente la competitividad. La sostenibilidad de estos procesos se basa en mantener:

- El objetivo público/privado puesto en levantar "fallas de coordinación y mercado" como estímulo a la competitividad.
- Liderazgo privado de primer nivel.
- Referente público integrado a la institución o con mesa de diálogo acordada.
- Estrategia vigente y capacidad gerencial para implementarla.
- Capacidad técnica para formular proyectos y captar recursos "catalizadores".
- Existencia de un conjunto de "servicios" y canales de comunicación que mantengan el vínculo activo con empresarios y otros actores del territorio.

La experiencia realizada muestra que existe **respuesta en el sector privado** para buscar caminos de mejora de la posición competitiva, utilizando el "conglomerado" cómo ámbito de análisis y coordinación.

Todos los conglomerados seleccionados han tenido una **etapa de dinamización valiosa** y efectiva. Participaron un número importante de empresarios, estuvieron presentes y activos los referentes de cada actividad, y en períodos relativamente breves se alcanzaron niveles de acuerdo suficientes para establecer lineamientos estratégicos comunes y firmar contratos que implicaron responsabilidades compartidas. Los procesos de dinamización generaron **avances en la confianza** entre actores, en la calidad del diálogo entre los mismos y una mejor circulación de la información.

Aunque la **participación del sector público** ha sido diferente en cada conglomerado, en general existió respuesta positiva a todos los niveles de decisión para incorporarse al proceso de planear y comenzar a ejecutar acciones de mejora de la competitividad. Sin embargo, se detectaron dos obstáculos para que este vínculo resultara fecundo en mejorar la calidad de servicios y optimizar los marcos regulatorios de las diferentes actividades:

i) la falta de una visión estratégica explícita del sector público involucrado (visión de mediano plazo, planes estratégicos referentes a normativa y servicios, etc.), y ii) la dificultad para coordinar eficazmente distintos actores públicos involucrados.

Los planes estratégicos, elaborados en forma participativa, constituyen un punto de referencia para cada uno de los conglomerados, y han sido señalados como un logro relevante por empresarios y actores del sector público.

Los **proyectos ejecutados** y en ejecución se concentran en **mejorar el vínculo con el mercado**, en fortalecer la **organización** y en aumentar las capacidades de los **recursos humanos** del conglomerado.

La **metodología de intervención** que implica la identificación y "empoderamiento" de líderes privados, la planificación estratégica participativa, el cofinanciamiento de acciones con derrame alineadas a la estrategia y la articulación con otras políticas o agencias de apoyo, ha superado "la prueba" y es aplicable tanto a un conglomerado entendido como concentración de empresas y eslabones de una cadena de valor, como a redes más pequeñas o a un territorio específico.

Seguramente sea necesario **realizar nuevos mapeos de conglomerados explorando otros sectores y diferentes cortes de negocios y abordaje**, aspecto donde posiblemente haya espacio para innovar.

## Institucionalidad de conglomerados

A nivel de conglomerados, entendemos que el "ámbito cluster" y su institucionalidad se sustentan en tres pilares –representatividad del sector privado, referencia del sector público y la articulación o "cluster management"<sup>1</sup>– Éstos a su vez se articulan mediante la estrategia y vinculan con todos los actores del conglomerado a través de proyectos, acciones de comunicación y políticas. La academia, cuando está presente, puede integrarse dentro de la representatividad pública o privada.

---

<sup>1</sup> El responsable de la función de articulación y gerenciamiento de conglomerados recibe en la práctica, casi indistintamente la denominación de facilitador, coordinador, articulador o gerente. Normalmente al inicio de los procesos se denominan facilitadores o coordinadores y al formalizar su relación con la nueva institucionalidad del COP se asimilan a "gerentes".





Desde el programa hemos apoyado la generación de dos "modelos de institucionalidad cluster":

- i. **Base privada:** conformado por una institución formal del ámbito privado (cámara preexistente o nueva cámara) del cual depende el "cluster management" y que articula con el sector público de referencia (ámbito cluster).
- ii. **Base Público-Privada:** institución formal mixta (ámbito cluster) de la cual depende el "cluster management".

#### Representatividad privada

- El objetivo es la participación activa de líderes empresariales. Empresarios exitosos, referentes y representativos de cada una de las áreas de negocio del cluster (masa crítica). Los importantes no pueden estar fuera.
- Pueden participar directamente en el órgano de decisión o "apadrinar" el proceso como referentes de "consulta" y/o actuando puntualmente, así como haciendo manifiesto su apoyo al proceso.
- A veces es necesario intervenir para tratar de que no estén "los que no tienen que estar".

- Debe haber instancias de validación de la representatividad.
- Salvo excepciones, donde las instituciones de formación son muy específicas, en general no se han integrado a la institucionalidad formal de los conglomerados.
- Mantener el balance en la integración directiva: subsectores, importancia, capacidad de aporte. Arribar a acuerdos sustentables en este sentido es trabajoso pero imprescindible para construir institucionalidad.
- Además de la representatividad empresarial se debe analizar la participación de otras instituciones relevantes para el sector. Las soluciones se deben de ajustar a cada cluster, en función de las capacidades de la institución y el papel que juega en la estrategia.
- ¿Las cámaras empresariales son la representatividad privada? Depende. A grandes rasgos hay dos formas de mirar las cámaras:
  - Las tradicionales vs aquellas + jugadas por la competitividad
  - Las sectoriales muy específicas y las que agrupan la mayoría de los actores del núcleo del cluster ("cámaras cluster")
- El objetivo serían "cámaras cluster", lideradas por "referentes" y enfocadas en la competitividad genuina. ¿Es posible?
- ¿Cómo se sostiene esto sin caer en la trampa de impulsar algo que se transforme en un instrumento de lobby a la manera tradicional?
- Es fundamental la capacidad de la "referencia pública".

### Referencia pública

- El objetivo es la participación de referentes institucionales de primer nivel, con acceso a la toma de decisiones (personas que trascienden gobiernos) y apoyo de referentes políticos. Con claridad de roles en cuanto a facilitar las cosas para que el sector privado lidere, velando por levantar fallas de mercado, mejorar aspectos regulatorios, mejora de servicios públicos específicos y evitar el desvío de los instrumentos de apoyo a acciones orientadas a la "captura de renta".
- Resulta un elemento central para promover la coordinación de instrumentos/políticas. Existe el riesgo de que la iniciativa cluster fracase porque sea contradictoria con políticas que se aplican desde otros ámbitos. Niveles de participación y acuerdo mínimo resultan un requisito para comenzar a ejecutar la iniciativa.

- La participación de este actor es clave para poder instalar ámbitos de dialogo. Estos espacios no surgen naturalmente y en muchos casos existen pero son ineficaces para trabajar los temas de la competitividad. La generación de este ámbito enfrenta como principal restricción las debilidades en las capacidades institucionales que enfrentan muchas de estas entidades. En otras, el problema no surge de las debilidades institucionales sino de la propia estrategia de la institución que tiende a trabajar de forma aislada" ante la amenaza del lobby que representan los empresarios o simplemente por celos institucionales con otras entidades. La participación en el proceso de elaboración de la estrategia y la formación de cuadros técnicos que entiendan la lógica del negocios, son elementos que aportan a la construcción de este espacio de dialogo. En el mismo sentido ha jugado el programa como catalizador.
- A veces existe un instituto o dirección dentro del ámbito público (nacional o local) con cometidos exclusivos y específicos para un COP en cuestión. Otras veces la referencia pública es muy difusa. También las fortalezas en términos de capacidades, recursos y profesionalismo son muy variadas. En general no se cuenta con planes estratégicos de la referencia pública.
- El programa cuenta con un componente para el fortalecimiento de la referencia pública, eventualmente canalizable para institucionalizar equipos fuertes en propuesta y seguimiento de políticas (no muy explotado)
- Muchas veces parte del rol de "referente público" se cumple desde el programa. ¿Qué pasa luego?
- ¿Dónde debe localizarse el *know how* y seguimiento del "cluster managment"? ¿En la referencia pública? ¿En cada institucionalidad cluster? ¿En una agencia especializada?

#### Articulación o "cluster managment"

- El objetivo es contar con recursos humanos capacitados y referenciados al "ámbito cluster" que cumplan con las funciones y desarrollen soportes como lo muestra el siguiente esquema.

## Soporte y funciones del "Cluster Management"



- Es difícil encontrar "articuladores" calificados (formación y experiencia), si bien se han realizado instancias de capacitación en coordinación con Pacpymes/Anii y existe un curso regular en la Ucuadal.
- Debe tener un profundo conocimiento de todos los actores del COP, visión estratégica y comprensión de la competitividad a nivel micro, capacidad de empatía con privados, públicos y academia.
- Se constata la necesidad de conformar "equipos" en cada COP para avanzar de forma más rápida y segura. Al principio, los técnicos del PACC hacen "equipo" con el facilitador o gerente del conglomerado, pero lograr incorporar personal administrativo, así como técnico a trabajar en cada COP debe ser un objetivo. (Ver cuadro Soporte y funciones del cluster management).
- Lo anterior se complementa con la necesidad de minimizar los "traumas" del pasaje de la "articulación de gobernanza" durante el proceso de dinamización y planificación a la "gerencia de la institucionalidad", donde surge una cantidad de responsabilidades administrativas no presentes hasta el momento.
- Acompañando los cambios en las tareas, también existe un pasaje en el vínculo laboral de los coordinadores con el programa. Los procesos llevan a que la supervisión del coordinador se desplace desde el programa hacia las entidades del cluster. Esto plantea cambios en los "incentivos" del coordinador que deben ser tenidos en cuenta para la mejor gestión de este recurso. Por otra parte, se asumen riesgos altos cuando la institucionalidad privada es débil ya que el equipo técnico puede transformarse en un "captador de renta".

- En el primer año la articulación es financiada en su totalidad por el programa, luego es parte de un proyecto cofinanciado (80/20) con vínculo privado. ¿Cómo continuar? Dada su baja apropiabilidad, en primera instancia parece necesario continuar apoyando desde el sector público el "cluster management" de cada COP, supervisando que sus acciones se vuelquen mayoritariamente a la ejecución de la estrategia acordada en el "ámbito cluster". El apoyo en el mediano-largo plazo podría tender al 50% de los costos, dependiendo de la capacidad de aporte privado en términos absolutos
- Durante la ejecución del PACC se seleccionaron once articuladores, de los cuales sólo cinco continuaron como gerentes de sus conglomerados una vez finalizado el período de un año en el que el programa financia el ciento por ciento del contrato. El resto de los COP debió realizar nuevos procesos de selección rectificando perfiles.
- Si bien desde el PACC se siguió un modelo de "**cluster management privado de cada COP** con supervisión pública especializada, existen experiencias basadas en unas **agencias públicas y privadas especializadas** que brindan el servicio de "cluster management" a cada COP logrando economías de escala y especialización, que podrían ser evaluadas de cara al futuro.
- El modelo de intervención no corre muchos riesgos en promover soluciones ineficientes por excesivo costo, dado que tempranamente los privados deben realizar aportes significativos.
- Las preguntas más relevantes son, entonces, sobre la eficacia de las acciones y la sostenibilidad al retirar el apoyo público.

Los posibles "signos visibles" de que la Institucionalidad estaría actuando alineada a los objetivos, son:

- Existencia de una estrategia representativa y liderazgo para implementarla,
- Capacidad de acordar y hacer efectivas las decisiones en el ámbito cluster,
- Información de calidad llegando a los empresarios,
- Coordinación para construir reputación de calidad asociada al conglomerado,

- Capacidad de promover la innovación y la existencia de más y mejores servicios tecnológicos,
- Promoción de acuerdos que aporten eficiencia por escala (fuertemente apoyado en la confianza),
- Promoción de mejoras en políticas (regulaciones y desregulaciones),
- Promoción de mejoras en servicios públicos,
- Promoción de exportaciones y atracción de inversiones,

Los resultados alcanzados hasta el momento en el proceso de fortalecimiento institucional de cada conglomerado, muestran que:

- En términos generales se innovó institucionalmente, ya que predominantemente no se partió de formas de organización que ya estuvieran "explorando" el espacio del cluster para potenciar la competitividad,
- Los estímulos del programa lograron involucrar al sector privado "relevante" y los principales referentes participan de las instancias de gobierno y valoran positivamente el espacio construido y se comprometieron,
- La institucionalidad adopta modelos diferentes, pero tiene como característica general la "austeridad" en recursos involucrados y el "realismo" en las metas propuestas,
- En los diferentes modelos se nota el débil vínculo con la academia, cuando ésta debería ser un actor clave para el cambio tecnológico y la formación de recursos humanos.

## Entrevistas a empresarios referentes

Durante octubre y noviembre de 2009 se realizaron entrevistas a dos empresarios por conglomerado, formulando las siguientes preguntas:

**1. ¿Qué siente que ha dejado hasta ahora el proceso del conglomerado?**

**2. Con indicador (alto, medio y bajo):**

2.1 Plan Estratégico Orientador, ¿cómo considera el impacto?

2.2 ¿Este tipo de intervención mejora el nivel de conocimiento, confianza y la cooperación entre los actores?

- 2.3 ¿Se mejora el vínculo con los mercados, el conocimiento y acceso a los mercados?
- 2.4 ¿Considera que mejoró la disponibilidad y circulación de información sobre el negocio?
- 2.5 ¿Cree que mejora la eficiencia y las capacidades de las empresas?
- 2.6 ¿Y en cuanto a la mejora de los productos y/o servicios que se ofrecen?
- 2.7 ¿Piensa que se mejoró la institucionalidad en cuanto a representación, a capacidad de promocionar conjuntamente, la ejecución de proyectos?
- 2.8 ¿Cree que este tipo de políticas propician mejoras en el entorno, en las regulaciones, en las políticas específicas que afectan al conglomerado?
- 2.9 ¿Algún otro tema en el que crea que impacta o sirve, este tipo de intervenciones, el programa PACC, alguna que no hayamos nombrado que Ud. sugiera?

**3. ¿Cuáles cree que son los desafíos y prioridades del conglomerado a futuro?**

**4. El conglomerado creó una instancia de coordinación entre actores públicos y privados ¿Cree que eso es sustentable a futuro?**

Los empresarios fueron seleccionados entre aquellos referentes de cada conglomerado que vivieron de cerca los procesos de dinamización y ejecución de proyectos. Mayoritariamente participaron y/o participan en los organismos de dirección privada que cada COP se dio como motor.

La siguiente tabla muestra las ponderaciones (alto, medio, bajo, es pronto para saber) a los diferentes ítem de la pregunta número 2 sobre el impacto del proceso de cada conglomerado en los diferentes indicadores planteados.

Pregunta 2 Impacto del proceso en:		21	22	23	24	25	26	27	28
		Plan	Cooperación	Mercados	Acceso a información	Capacidades empresas	Productos y Servicios	Institucionalidad	Regulación y políticas
CALZADO	AB	M	A	A	B	A	A	A	A
	NA	M	A	A	A	A	M	A	M
VESTIMENTA	EF	A	A	M	M	B	B	M	M
	JR	A	M	M	M	A	B	M	M
VINOS FINOS	AM	A	A	A	M	P	P	A	M
	FC	M	A	P	M	P	P	M	P
PIEDRAS	JL	M	B	A	A	M	A	M	M
	CS	A	B	B	M	M	M	B	A
APICULTURA	CL	A	M	A	M	M	A	A	P
	MT	A	A	M	M	A	M	A	A
ARÁNDANOS	HO	A	A	A	A	M	A	A	M
	AP	M	A	A	B	A	A	A	M
AUDIOVISUAL	PA	A	A	M	M	A	A	A	A
	AR	A	M	M	M	B	M	A	M
SOFTWARE	GU	A	M	A	M	A	A	A	M
	AL	A	A	A	B	M	A	M	B
TUR. COLONIA	CC	A	M	M	A	A	A	A	B
	JPL	A	A	A	B	M	A	M	B
ALIMENTOS	JA	A	M	A	A	P	B	A	P
	JE	A	A	A	A	A	P	M	P
DISEÑO	DF	A	M	P	P	P	P	M	B
	AH	A	A	B	P	P	P	M	B
TUR. MVD	PS	M	A	A	A	P	P	P	A
	FC	A	M	M	A	B	P	A	M

<b>P: AÚN es PRONTO</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>25%</b>	<b>29%</b>	<b>4%</b>	<b>17%</b>
<b>A: ALTO</b>	<b>75%</b>	<b>58%</b>	<b>54%</b>	<b>33%</b>	<b>38%</b>	<b>42%</b>	<b>54%</b>	<b>21%</b>
<b>M: MEDIO</b>	<b>25%</b>	<b>33%</b>	<b>29%</b>	<b>42%</b>	<b>25%</b>	<b>17%</b>	<b>38%</b>	<b>42%</b>
<b>B: BAJO</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>	<b>21%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



En la tabla anterior se sistematizaron las valoraciones de los empresarios respecto a la incidencia del proceso apoyado por el programa en factores que asocian con determinantes de la competitividad. El resultado general arroja una visión "positiva" del proceso. La tabla muestra que la construcción de una estrategia en común es, según los empresarios, un logro relevante en el que el programa incidió positivamente, recibiendo altas valoraciones también la mejora en la cooperación entre empresas, la mejora en el vínculo con el mercado y los procesos de fortalecimiento institucional. Por el contrario, la identificación o el avance hacia mejores políticas es el terreno en el que se habría incidido con menor eficacia. En aquellos factores que pueden asociarse en forma más directa a la competitividad, como son la mejora de la eficiencia de las empresas y la generación de nuevos productos y servicios, una proporción relevante de los empresarios considera que no ha transcurrido el tiempo suficiente para valorar adecuadamente los logros.

Los empresarios destacaron a su vez en las entrevistas algunos factores claves de los procesos de cada cluster:

- i. La respuesta al estímulo del programa es diferencial entre empresarios. No todos responden, y no todos apuestan y se comprometen, y muchos se equivocan al evaluar la relación beneficio-costos de cooperar. Recién cuando se ven los resultados de los pioneros se puede esperar una participación "masiva";
- ii. Se alcanzan nuevos mercados y nuevos negocios, pero siempre con un gran esfuerzo e invirtiendo en equipos humanos,
- iii. La coordinación efectiva es la que generan las empresas complementarias; el mercado interno tan pequeño limita en gran medida la cooperación entre empresas competidoras,
- iv. Instrumentos como el PACC tienen que guardar coherencia con la política económica general, si no los resultados no son efectivos,
- v. Estos procesos exigen una madurez de las gremiales y organizaciones de los diferentes actores del conglomerado, que muchas veces no existe. Esto enlentece los procesos,
- vi. En forma incipiente, se están generando nuevos productos para clientes más exigentes,
- vii. Se están logrando cosas relevantes aún en entornos económicos muy adversos, como el vivido por la apicultura en los últimos dos años,

- viii. Se están logrando sectores mucho más integrados y comunicados. Al generarse confianza, la fluidez de la información es mucho mayor,
- ix. Uno de los logros más concretos es tener organizaciones con una directiva, un gerente, con secretaría, con un presupuesto anual, con aporte de los socios. Estas estructuras muestran sus beneficios y seguramente van a continuar existiendo,
- x. El vínculo con el sector público se volvió en un día a día, y por tanto se ha potenciado. En este proceso ambas partes aprendieron a confiar y relacionarse, y esto es la base de buenas políticas,
- xi. Los empresarios incorporan un *know-how* muy valioso: se ejercitan en acordar objetivos y administrar fondos de promoción, en forma seria y profesional, para alcanzarlos,
- xii. Para las empresas que aún no exportaron, la experiencia es riquísima, especialmente por los testimonios de los que tienen trayectorias importantes en el mercado internacional.

Estos elementos mencionados abarcan una gran amplitud de aspectos relevantes mencionados en la literatura sobre procesos de clusterización. La necesidad de una masa crítica de empresas (para que sea posible la coordinación de empresas complementarias, la transmisión de experiencias entre empresas de etapas diferentes, las respuestas a ritmos «diferentes», etc.), la relevancia de las etapas de dinamización que generen vínculos de confianza, la exigencia de coherencia entre los instrumentos de promoción y la política económica general, el valor de los ámbitos de coordinación publico-privada exigentes y «profesionales», la necesidad de contar con instituciones fuertes o fortalecidas durante el proceso (gerencias profesionales, estructuras mínimas de funcionamiento, etc.) y la realización de acciones que arrojen resultados en el corto plazo (conocimiento de mercados, desarrollo de productos, etc.).



# El cooperativismo en el siglo XXI: el paradigma de la experiencia cooperativa Mondragón

➔ Mikel Lezamiz Bilbao

El **Grupo Cooperativo Mondragón** es una experiencia socio-empresarial caracterizada por su modelo de gestión participativo y solidario, y por su filosofía de servicio al cliente y a la sociedad.

Mondragón inicia su actividad en la localidad de Arrasate-Mondragón, de la cual toma su nombre, ubicada en el País Vasco en el norte de España.

El País Vasco es una tierra de gran belleza pero de limitados recursos naturales. Sus pintorescos núcleos rurales y sus pequeñas poblaciones costeras ofrecen un claro contraste con la ciudad y sus villas, populosas y fabriles, fruto de una temprana industrialización y de la capacidad emprendedora de los vascos.

En este entorno urbano y rural nace Mondragón, fruto de la experiencia social iniciada en esta localidad guipuzcoana en con la fundación en 1956 de la primera cooperativa, Ulgor, hoy Fagor Electrodomésticos, empresa líder en la actualidad en la fabricación de electrodomésticos en España y Francia.

Actualmente, Mondragón es el primer grupo empresarial del País Vasco y el séptimo de España, con plantas productivas en cuatro continentes. Tiene 85.000 trabajadores agrupados en 120 cooperativas, de las cuales ochenta y siete son industriales. Hay una de ahorro y crédito, otra de consumo y cuatro agrícolas. Los centros educativos lo componen ocho cooperativas, siendo la más importante la Universidad Mondragón con sus tres facultades en Ingeniería, Ciencias Económicas y Pedagogía y Humanidades. También existen trece centros de investigación y desarrollo especializados en los sectores que están trabajando, y dispone también de seis cooperativas de servicios (ingeniería, consultoría, seguros, alimentación industrial y limpieza). Exporta un 60% de su facturación a 140 países de todos los continentes.

En el nacimiento de la corporación fue determinante el aporte de una personalidad excepcional, José María Arizmendiarieta, dinamizador del movimiento cooperativo y creador, en 1943, de la Escuela Politécnica de la ciudad de Mondragón.

## El cooperativismo en el siglo XXI: el paradigma de la experiencia cooperativa Mondragón.

En 1956 cinco alumnos de este centro crean Ulgor, empresa dedicada inicialmente a la fabricación de hornillos y estufas a petróleo. En 1959 se constituyen dos entidades claves en el desarrollo de Mondragón: Caja Laboral, cooperativa de crédito que ha tenido un papel determinante en la promoción y desarrollo de las cooperativas, y Lagun Aro, entidad de previsión social de los socios-trabajadores.

La década de los sesenta contempla una eclosión de nuevas empresas cooperativas, destacando el nacimiento de Eroski, en 1969, cooperativa de consumo y la tercera empresa de distribución más grande de España y sur de Francia.

En 1974 se crea Ikerlan, centro dedicado a la investigación tecnológica, y en 1997 queda constituida oficialmente la Universidad Mondragón, aunque desde finales de los sesenta se impartían títulos de grado universitarios bajo el auspicio de otras universidades.

La filosofía de empresa de Mondragón se halla recogida en sus **valores corporativos**: la cooperación, la participación, la innovación y la responsabilidad social.

Los valores corporativos implican, además de la satisfacción del cliente, la aceptación de un sistema de gestión democrático de la empresa, la creación de empleo digno, la promoción humana y profesional de los trabajadores, el apoyo a los países más desfavorecidos y el más estricto respeto medioambiental.

El cooperativismo de Mondragón está basado en la afirmación de la persona como eje y clave del desarrollo de la empresa y de la sociedad. De hecho, todas las cooperativas, aunque generen productos para distintos sectores, son de trabajo asociado, donde la gran mayoría de sus trabajadores son socios y dueños de su cooperativa.

La filosofía se complementa con la aplicación de sus **principios básicos cooperativos**:

- Libre adhesión y neutralidad política y religiosa
- Organización democrática
- Soberanía del trabajo
- Carácter instrumental y subordinado del capital
- Participación en la gestión
- Solidaridad retributiva

- Intercooperación
- Transformación social
- Carácter universal
- Desarrollo de la educación.

## Principios cooperativos de Mondragón

El Grupo Cooperativo Mondragón asume como responsabilidad propia la definición y actualización de los principios básicos de la experiencia cooperativa surgida en Mondragón.

En consecuencia, se propone realizar la proclamación de dichos principios básicos, teniendo en cuenta:

- i. Los principios cooperativos universales, formulados por primera vez por los "pioneros" de Rochdale, y actualizados en los sucesivos Congresos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).
- ii. La experiencia acumulada tras más de cuarenta años de práctica empresarial cooperativa.
- iii. El carácter abierto y dinámico de dichos principios, sujetos a la evolución de las circunstancias objetivas y a las aportaciones enriquecedoras de los cooperativistas del futuro.

### *Libre adhesión*

La experiencia cooperativa de Mondragón se declara abierta a todos los hombres y mujeres que acepten estos principios básicos y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que pudieran existir.

No existirá, por tanto, para la adscripción a la experiencia, discriminación alguna por motivos religiosos, políticos, étnicos o de sexo. Solamente será exigible el respeto a los postulados de su constitución interna.

La libre adhesión constituirá el principio orientador de la actuación y relación interpersonal en el desarrollo cooperativo.

### *Organización democrática*

La experiencia cooperativa Mondragón proclama la igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en:

## **El cooperativismo en el siglo XXI: el paradigma de la experiencia cooperativa Mondragón.**

- i. La soberanía de la asamblea general, compuesta por la totalidad de los socios, que se ejerce según la práctica de "una persona, un voto".
- ii. La elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del consejo rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General.
- iii. La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la sociedad por delegación de toda la comunidad, que gozarán de las atribuciones suficientes para desarrollar eficazmente su función en beneficio común.

### *Soberanía del trabajo*

La experiencia cooperativa Mondragón considera que el trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad, y del propio ser humano, y por consiguiente:

- i. Renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados.
- ii. Adjudica al trabajo plena soberanía en la organización de la empresa cooperativa.
- iii. Considera al trabajo acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida.
- iv. Manifiesta su voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.

### *Carácter instrumental y subordinado del capital*

La experiencia cooperativa Mondragón considera al factor capital como un instrumento subordinado al Trabajo, necesario para el desarrollo empresarial y acreedor, por tanto:

- i. A una remuneración:
  - Justa, en relación a los esfuerzos que implica su ahorro.
  - Adecuada, para propiciar la adscripción de los recursos necesarios.
  - Limitada en su cuantía, mediante la correspondiente regulación.
  - No directamente vinculada a los resultados obtenidos.
- ii. A una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa, que no impida una real aplicación del principio de libre adhesión.

### *Participación en la gestión*

La experiencia cooperativa Mondragón estima que el carácter democrático de la cooperativa no se agota en su vertiente societaria, sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere:

- i. El desarrollo de los mecanismos y cauces de participación adecuados.
- ii. La transparencia informativa en relación con la evolución de las variables básicas de gestión de la cooperativa.
- iii. La práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabajadores y sus representantes sociales en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les conciernan o afecten.
- iv. La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios.
- v. El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.

### *Solidaridad retributiva*

La experiencia cooperativa Mondragón proclama la retribución del trabajo suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, sustentada en una permanente vocación de promoción social colectiva y expresada en los siguientes términos:

- i. Suficiente, acorde con las posibilidades reales de la cooperativa.
- ii. Solidaria, materializada:
- iii. en el ámbito interno, en la existencia de un marco solidario de retribuciones al trabajo.
- iv. en el ámbito externo, en el criterio de que la remuneración interna sea homologable con la de los trabajadores asalariados del entorno sectorial y, en su caso, territorial, de la cooperativa, salvo manifiesta insuficiencia de la política salarial en el mismo.
- v. En el ámbito de Mondragón, en la existencia de un marco laboral solidario tanto en cuanto a la retribución del trabajo, como en cuanto al horario de trabajo anual para todas las cooperativas pertenecientes al mismo.



### *Intercooperación*

La experiencia cooperativa Mondragón considera que, como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el principio de intercooperación debe manifestarse:

- i. Entre cooperativas individualmente consideradas, a través de la constitución de divisiones tendentes a la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión común de resultados, la regulación de transferencias de socios trabajadores y la búsqueda de las sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.
- ii. Entre divisiones, mediante la constitución y gestión democrática, en beneficio común, de entidades y órganos de supraestructura.
- iii. Entre la experiencia cooperativa Mondragón y demás organizaciones cooperativas vascas, con el fin de potenciar el Movimiento Cooperativo Vasco.

### *Transformación social*

La experiencia cooperativa Mondragón manifiesta su voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en el marco de Euskal Herria en un proceso de expansión que colabore a su reconstrucción económica y social, y a la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria, mediante:

- i. La reinversión de una proporción mayoritaria de los excedentes netos obtenidos, destinando una proporción significativa a los fondos de carácter comunitario que permita la creación de nuevos puestos de trabajo en régimen cooperativo.
- ii. El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, mediante la aplicación del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa.
- iii. Una política de seguridad social coherente con
- iv. el sistema cooperativo, basado en la solidaridad y responsabilidad.
- v. La cooperación con otras instituciones vascas de carácter económico y social, y especialmente las promovidas por la clase trabajadora vasca.
- vi. La colaboración en la revitalización del euskara como lengua nacional y, en general, de los elementos característicos de la cultura vasca.

### *Carácter universal*

La experiencia cooperativa Mondragón, como expresión de su vocación universal, proclama su solidaridad con todos los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la "economía social", haciendo suyos los objetivos de paz, justicia y desarrollo propios del Cooperativismo Internacional.

### *Educación*

La experiencia cooperativa Mondragón manifiesta que para promover la implantación de los anteriores principios es fundamental la dedicación de suficientes personas y recursos económicos a la educación, en sus diversas vertientes:

- i. Cooperativa, del conjunto de los socios y en especial de los elegidos para los órganos sociales.
- ii. Profesional, en especial de los socios designados para los órganos directivos.
- iii. En general, de la juventud, propiciando el surgimiento de hombres y mujeres cooperadores, capaces de consolidar y desarrollar la experiencia en el futuro.
- iv. Con otros movimientos cooperativos del Estado, europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos dirigidos a propiciar el desarrollo común.

Por otra parte, la misión de Mondragón está definida así:

*"El Grupo Cooperativo Mondragón es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos Cooperativos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo, preferentemente cooperativo, que:*

- *Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.*
- *Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que de-*

## El cooperativismo en el siglo XXI: el paradigma de la experiencia cooperativa Mondragón.

*sarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal.*

- *Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas, y*
- *Aplica un modelo de gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la cooperación".*

El aspecto más paradigmático de la experiencia Mondragón es su cultura de inter-cooperación real en movimientos de personas entre las cooperativas, y la creación de fondos en común para la creación de nuevas cooperativas, para la educación y para la solidaridad y apoyo mutuo.

### Estructura de Mondragón

El Grupo Cooperativo Mondragón se configura en cuatro grupos: financiero, industrial, de distribución y del conocimiento (este último integra diferentes centros de investigación y de educación).

El grupo financiero, con las marcas Caja Laboral, Lagun Aro y Seguros Lagun Aro engloba tres actividades específicas: banca, previsión social y seguros.

**Caja Laboral** nace con el objetivo de intermediar en la captación de recursos financieros, en su administración, y en su posterior aplicación a través del cooperativismo.

Caja Laboral, con presencia en todo el norte de España, ofrece servicios especializados a la pequeña y mediana empresa y con carácter preferente a las cooperativas del grupo. Al mismo tiempo, atiende las necesidades de los clientes particulares y el desarrollo de sociedades financieras especializadas en seguros, leasing y crédito al consumo.

Caja Laboral es, según "The Banker", una de las cien entidades financieras más solventes del mundo y se encuentra inmersa en un dinámico plan de expansión. Ofrece servicios financieros especializados a empresas y particulares, soportados con las nuevas tecnologías de internet y banca telefónica. En el ámbito de la calidad, Caja Laboral posee el reconocimiento a la excelencia empresarial.

A diferencia de la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito del mundo, los trabajadores de Caja Laboral son socios de la cooperativa, además de las cuatro cooperativas creadoras del banco y las posteriores coo-

perativas que fueron creadas por ella misma o las que se han adherido como cooperativas socio. Por tanto, la asamblea general de Caja Laboral está formada por las cooperativas socias y los socios de trabajo, en una proporción de 55% de los votos de las empresas y 45% de votos que corresponden a los socios de trabajo. Y el consejo rector de la cooperativa (consejo de administración en términos de empresas de capital) está formado por dos tercios de delegados de las cooperativas (ocho personas) y un tercio por parte de los socios de trabajo (cuatro personas) que son elegidas para un periodo –prorrogable– de cuatro años.

**Lagun Aro**, por su parte, gestiona un sistema de previsión social para los socios de las cooperativas, y orienta su actividad financiera a la optimización de la rentabilidad de sus fondos patrimoniales, con el fin de garantizar las prestaciones futuras de los socios de Mondragón. La mutua proporciona cobertura asistencial a los socios, ayuda en caso de desempleo y cubre las prestaciones a largo plazo de jubilación, viudez e invalidez, de forma complementaria a las del Estado.

**Seguros Lagun Aro** es una de las primeras entidades vascas en seguros múltiples y seguros vida, y utiliza además de su propia red de comercialización y de atención a clientes, la amplia red de agencias sucursales de Caja Laboral.

El grupo industrial de Mondragón se halla estructurado en varias divisiones sectoriales con fuerte proyección internacional.

La división de **automoción** suministra componentes y conjuntos a los principales fabricantes del sector, colaborando estrechamente con el cliente en la ejecución de nuevos proyectos de desarrollo y propiciando una implantación cercana a los centros de producción.

Los productos de la división de **componentes** se dirigen hacia tres áreas de negocio: línea blanca, confort del hogar y electrónica.

La división de **construcción** está especializada en el estudio y ejecución de grandes estructuras metálicas y en obras de infraestructura como puentes y viaductos. También centra su actividad en el diseño y construcción de aerogeneradores y sistemas de elevación (ascensores).

La división de **equipamiento industrial** tiene un carácter plurisectorial. Destaca la construcción de autocares de lujo, sector en el que es líder en España y segundo proveedor del mercado europeo.

La división **hogar** produce electrodomésticos de línea blanca, con una

## El cooperativismo en el siglo XXI: el paradigma de la experiencia cooperativa Mondragón.

posición de liderazgo en España y Francia y creciente penetración en el mercado internacional. Ofrece también una amplia gama de muebles de dormitorio, salón y cocina. En equipamiento comercial dispone de un extenso catálogo para restauración y colectividades.

La división de **ingeniería y bienes de equipo** fabrica sistemas de automatización y control para máquina herramienta. Fabrica también maquinaria de deformación, matrices y moldes. Esta división ofrece, asimismo, servicios de ingeniería y consultoría.

La división de **máquinas-herramienta** es el primer fabricante español del sector, por su capacidad de producción, nivel tecnológico y experiencia exportadora. Esta división incluye además la fabricación de maquinaria para madera y la producción de herramientas y utillaje.

La división de **sistemas industriales**, nucleada en torno al Grupo Ulma, cuenta con siete líneas de negocio: agrícola, carretillas elevadoras, construcción, forja, *handling systems*, hormigón polímero y *packaging*.

El grupo de distribución lo constituyen **Eroski** y las cooperativas agroalimentarias. Eroski conforma uno de los principales grupos europeos de distribución de alimentos, con importante presencia en España y en el sur de Francia.

A su actividad como distribuidor de alimentos hay que añadir la agencia de viajes, las estaciones de servicio de combustible, las tiendas de deportes Forum, la cadena de perfumerías IF, y los establecimientos Cash and Carry.

Eroski dispone de una tupida red de hiper, super y tiendas especializadas, distribuidas por toda la geografía española y sur de Francia.

El compromiso de Eroski por lograr la plena satisfacción del cliente se manifiesta en una atención personalizada del mismo y en una política rigurosa de aseguramiento de la calidad, a la vez que realiza una gran labor divulgadora con su revista Consumer.

En el desarrollo de este grupo intervienen trabajadores propietarios y consumidores socios, participando ambos en los órganos de decisión al 50%. La fundación Eroski canaliza importantes recursos -el 10% de los beneficios anuales- para la formación de los consumidores y la promoción de actividades sociales.

La agrupación **Erkop**, dedicada a la ganadería, horticultura y servicios de alimentación colectivos, completa la actividad del grupo distribución.

El cuarto grupo del conocimiento integra dos tipos de centros: ocho edu-

cativos y trece de investigación y desarrollo. Además de los medios dedicados por cada empresa de Mondragón al desarrollo tecnológico propio, en cada sector industrial que estamos trabajando existe un centro de investigación y desarrollo, y así están dedicados a la investigación en campos específicos: mecatrónica, máquinas-herramienta, máquinas de envasado, sistemas de elevación, automoción, productos para el hogar, conformado y ensamble, nuevas energías, óptica, termoplásticos, gestión empresarial y nanotecnología para diversos sectores. La investigación e innovación tecnológica es una constante del grupo y un pilar básico de su crecimiento.

**Ikerlan** es el referente histórico en investigación, con una dilatada experiencia en la realización de proyectos bajo contrato y en la transferencia de tecnología a empresas industriales.

La política de innovación dispone de otros dos importantes soportes: El Plan de Ciencia y Tecnología Corporativo y el Polo de Innovación Garaia. El objetivo de **Garaia** es potenciar la innovación, mediante el fomento de la investigación y la aplicación de nuevas tecnologías en las empresas, elevando así su nivel competitivo y contribuyendo a la creación de empleos de alta cualificación.

La educación y formación ha sido la palanca fundamental para el avance y desarrollo de la experiencia cooperativa de Mondragón. *"Socializar el saber para democratizar el poder"* fue una de las máximas más queridas de José María Arizmendiarieta.

De hecho, Arizmendiarieta definía a esta experiencia como un movimiento educativo que utiliza la economía para su desarrollo. Es decir, que la economía debe ser un instrumento o recurso para el desarrollo de las personas que se educan para obtener unas empresas innovadoras y desarrolladoras de la sociedad. Actualmente, diferentes centros formativos, desde la enseñanza primaria a la universidad, cubren el abanico educativo de Mondragón.

La **Universidad Mondragón**, radicada en diferentes campus comarcales y especializada en ingeniería, formación empresarial y administrativa, y humanidades y ciencias de la educación, es la entidad más relevante entre los centros educativos del grupo.

La Universidad Mondragón es una universidad privada de carácter cooperativo que combina la formación humanística con la vivencia de las necesidades del mundo empresarial, en especial de sus cooperativas. Está integrada por la Escuela Politécnica Superior de Mondragón, la Facultad de Ciencias Empresariales de Oñati y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Eskoriatza. Es una universidad trilingüe, que utiliza extensamente

## El cooperativismo en el siglo XXI: el paradigma de la experiencia cooperativa Mondragón.

las tecnologías de la comunicación y con un profesorado que compagina la enseñanza con la actividad investigadora.

Existe también **Otalora**, centro de formación cooperativo y directivo, que imparte cursos de postgrado, maestrías en dirección de empresas y organiza seminarios sobre modernas técnicas de gestión, además de desarrollar una intensa actividad en la difusión de la cultura cooperativa.

Este es el presente del Grupo Cooperativo Mondragón, pero "un presente, por espléndido que fuere, lleva la huella de su caducidad en la medida que se desliga del futuro". Esta es la reflexión que nos dejó Arizmendiarrieta y que el grupo mantiene como suya. La innovación y la constante renovación es una máxima que está imbricada en nuestra cultura socio-empresarial.

Iniciado hace algo más medio siglo, y con base en la cooperación y el trabajo solidario, en los inicios de un nuevo milenio, y convencidos de que en la sociedad postindustrial hay un lugar para la cooperación, nos preparamos para afrontar el reto de una economía cada vez más exigente y en creciente proceso de globalización, sin renunciar a nuestra condición de trabajadores y, a la vez, protagonistas de nuestro propio destino.

Convencidos de que en la sociedad actual, en los inicios de un nuevo milenio, nuestra cultura basada en criterios de solidaridad y de participación sigue plenamente vigente, el Grupo Cooperativo Mondragón encara, con optimismo responsable, el reto del futuro.

# Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para mejorar la productividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

➤ Bernard Campbell

El entorno empresarial actual, dinámico y en rápida evolución, exige que todos los productores y proveedores de servicios se mantengan al tanto de las necesidades de sus mercados. Estas necesidades no se limitan sencillamente a "suplir" y "satisfacer" la demanda de artículos de consumo, sino que más bien se relacionan cada vez más con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) correctas y su implantación para satisfacer estas necesidades económicas básicas. En su definición más sencilla, TIC se refiere a tecnología, comunicación e información. Sin embargo, su aplicación es un poco más complicada e implica la fusión de la tecnología pertinente con la infraestructura de equipos, el personal, la estrategia y las cuestiones relativas a los cambios.

Hace 40 años, el Caribe y América Latina intentaba ponerse al día con el resto del mundo en el uso de la tecnología dentro de la actividad empresarial. Sin embargo, se observa que la revolución informática que se produjo en Europa y Estados Unidos durante las décadas de 1940 y 1950, tuvo impacto en el Caribe en la década de 1980. A raíz de esta revolución y ante la necesidad de competir eficazmente en el mercado mundial, las empresas de América Latina y el Caribe (ALC) entendieron que la adopción y la creciente importancia de las aplicaciones de software y ayudas tecnológicas eran fundamentales para sus estrategias de negocios.

En la primera década del siglo XXI se registró un salto sin precedentes en el uso de las computadoras e Internet en América Latina y el Caribe. El uso de Internet aumentó de aproximadamente 18 millones de usuarios en diciembre de 2000 a más de 204 millones en junio de 2010, una tasa de crecimiento de más de 1.000% (Gráfico 1). Comparativamente, los usuarios de Internet en América del Norte suman poco más de 266 millones al 30 de junio de 2010<sup>1</sup>. Aún más interesante es el hecho de que, si bien la penetración

---

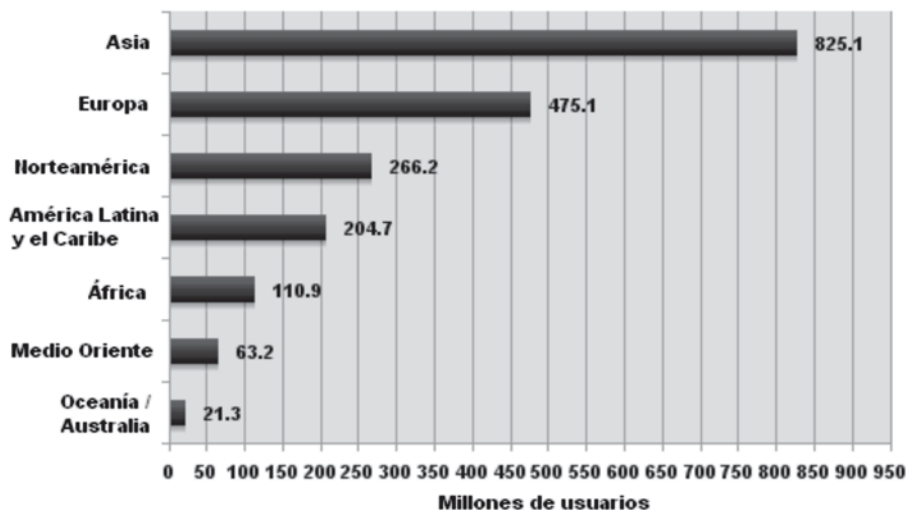
<sup>1</sup> Internet World Stats, Usage and Population statistics (<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>).



de Internet en América del Norte se estima en 77%, la tasa de crecimiento de la penetración de Internet en América Latina y el Caribe, de poco más de 34% (Gráfico 2), se está acelerando. Por lo tanto, nuestra región tiene un enorme potencial para las empresas que buscan explotar la creciente influencia en línea y la base de clientes de la región.

**Gráfico 1**

**Usuarios de Internet en el mundo  
por regiones geográficas (2010)**



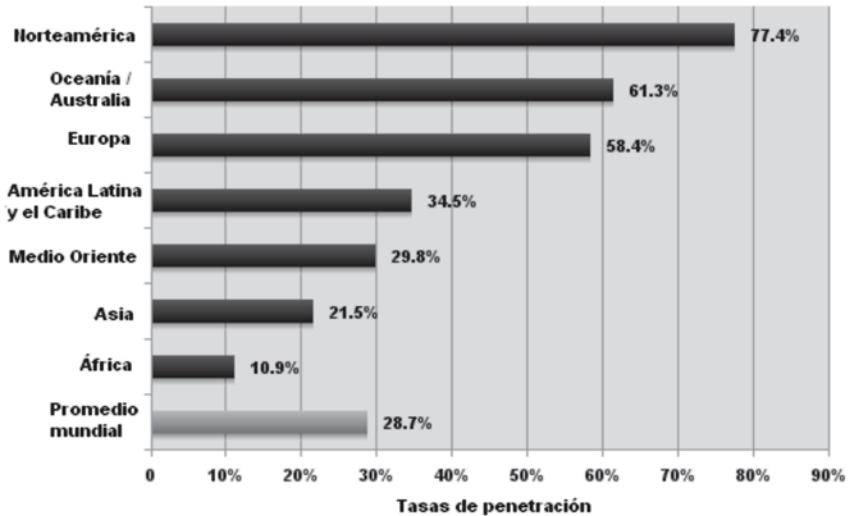
Fuente: Internet World Stats - [www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm).

Para el 30 de junio de 2010, el número de usuarios de Internet alcanzó 1.966.514.816.

Copyright ©2010, Miniwatts Marketing Group.

Con este propósito, hoy en día el Caribe y América Latina ya no intentan ponerse al día. Esta región participa activamente en la fuerte competencia por la cuota de mercado y la satisfacción del cliente mediante el uso acertado de las TIC. En resumen, definitivamente se puede afirmar que las TIC son efectivamente relevantes en la actualidad para las pymes en el Caribe y América Latina.

**Gráfico 2**  
**Tasas de penetración de Internet en el mundo**  
**por regiones geográficas (2010)**



Fuente: Internet World Stats - [www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm).

Las tasas de penetración de Internet se estiman sobre la base de una población mundial de 6.845.609.960 habitantes y un número estimado de usuarios de Internet de 1.966.514.816 para el 30 de junio de 2010.

Copyright ©2010, Miniwatts Marketing Group.

El hecho es que en la actualidad la mayoría de nosotros conoce por lo menos a una persona que utiliza habitualmente Internet (tecnologías de la información) o el teléfono móvil (tecnología de la comunicación) como algo común en su rutina de negocios. De hecho, la persona de negocios típica del Caribe o América Latina tiene una dirección de correo electrónico o un teléfono móvil que utiliza incluso cuando viaja al extranjero. Estas mejoras básicas de comunicación se han convertido en la norma para los empresarios y los consumidores "normales" por igual. Como un ejemplo más del impacto de la tecnología en nuestra vida aquí en América Latina, basta con considerar lo que ocurre ahora cada vez que tomamos un vuelo de avión. Casi inmediatamente después de que el avión aterriza en cualquier destino en la región, y tan pronto como la azafata anuncia que es seguro hacerlo, se escucha una cacofonía de tonos musicales diferentes, al encender los pasajeros sus teléfonos celulares y buscar las redes de servicio roaming. Si echamos un vistazo a algunos de los pasajeros, observaremos que pareciera que estuvieran reteniendo la respiración a la espera de ese momento en el que encenderán sus teléfonos y volverán a conectarse con el mundo digital.

Por lo tanto, ¿son importantes las TIC para las pymes del Caribe y América Latina?

Muchos sostienen que el mundo de hoy es una aldea global. La satisfacción de las necesidades del cliente en una parte del mundo ya se limita a la ubicación geográfica del proveedor. En consecuencia, muchas empresas de telemercadeo, por ejemplo, que prestan servicios en el Reino Unido o EE.UU. se encuentran en India, Jamaica o Costa Rica. El uso de la tecnología significa que un experimento sin precedentes en los rendimientos a escala está en marcha ahora, en el cual los proveedores de todo el mundo se encuentran en un campo de juego en igualdad de condiciones, donde pueden prestar sus servicios a los clientes que están interesados en obtener precios más bajos y mejor rentabilidad de sus inversiones.

Actualmente, las TIC inciden no sólo en la forma de trabajar de los empresarios regionales, sino también en la forma en que sus hijos y clientes obtienen información y toman decisiones de compra. Cada vez más, las TIC cambian la forma en que las personas compran artículos. Por lo tanto, el entorno de mercado exige actores con mayor pericia tecnológica que estén conscientes de las paradas de reposo más recientes en la autopista de la información. Hoy en América Latina, como en otras partes del mundo, si un productor no puede estar a la altura de las expectativas de una base de clientes que son cada vez más expertos en tecnología, es probable que se quede rezagado y sea desplazado por una compañía que sí lo haga, a veces incluso si esa empresa no se encuentra dentro de la región (por ejemplo, Amazon).

En consecuencia, es esencial que los empresarios (independientemente de su tamaño y sobre todo si están empezando), los gobiernos y los organismos regionales aprovechen las capacidades de TIC para garantizar la competitividad y la productividad de las pymes regionales. La única esperanza que tienen estas organizaciones de competir y ganar cuota de mercado en un entorno que ya ha establecido las bases de su competitividad, es a través del uso de las tecnologías. Para competir de manera efectiva, hay que tener en cuenta el costo y los conocimientos tecnológicos asociados con estas nuevas tecnologías. Como acotación al margen, de acuerdo con las obras del economista peruano de renombre internacional Hernando de Soto<sup>2</sup>, es

---

<sup>2</sup> Hernando De Soto, *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else* (Basic Books, July 2003).

esencial garantizar que las pymes de América Latina y el Caribe tengan acceso a las TIC. De allí la importancia de organizaciones tales como el Sistema Económico Latinoamericano (SELA) e Berpyme.

El conocimiento aplicado es poder

Estamos muy conscientes de que las TIC son poderosas herramientas que propician la igualdad. Considere, por ejemplo, que a un costo relativamente bajo una pyme en América Latina pueda enviar información alrededor por todo el mundo a través de Internet tan rápidamente como cualquiera de las empresas más poderosas del planeta. La cuestión es entonces ¿cómo podemos utilizar estas poderosas herramientas para mejorar la rentabilidad de nuestros negocios?

Esta enorme capacidad de las TIC para propiciar la igualdad solo puede aprovecharse mediante el uso de estrategias eficaces para mejorar la competitividad y la productividad de las pymes a escala regional. De hecho, como afirmó el antiguo general y filósofo chino Sun Tzu: "*Estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. Táctica sin estrategia es el estruendo antes de la derrota*"<sup>3</sup>.

### *Estrategia*

El fin esencial de cualquier estrategia eficaz es ganar. Una estrategia eficaz incluye tener un plan de acción de largo plazo diseñado para alcanzar los objetivos particulares de la organización. Según las célebres palabras del catedrático de la Universidad de Harvard, Michael Porter, "una estrategia razonable comienza por tener la meta correcta"<sup>4</sup>. La estrategia de TIC se diseña para mejorar las operaciones empresariales y la competitividad. La estrategia de TIC logra esos objetivos al permitir que la organización haga mejor las cosas en las que tiene ventaja y haga también cosas nuevas. Sin embargo, hay que señalar que **la mejor estrategia de TIC no puede sustituir las prácticas empresariales razonables**. Las empresas existen para obtener **beneficios** a través de un intercambio equitativo de bienes y servicios. Con esto en mente, uno de los modelos medulares de *Intelligent Business Advantage* para la aplicación de las estrategias de TIC (Gráfico 3) se deriva de una de las normas más fundamentales del negocio. Se trata de una regla

---

<sup>3</sup> Sun Tzu, general y filósofo chino, *El arte de la guerra* (cerca del Siglo VI a.C.).

<sup>4</sup> Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Free Press, 1980).

que tal vez sea tan antigua como el negocio rentable en sí: ingresos - costos y gastos = ganancias.

Gráfico 3



### Estrategias de TIC para incrementar los ingresos

Algunas de las mentes empresariales más prominentes del siglo XXI han aseverado que en un negocio la única verdadera fuente generadora de ingresos es el departamento de ventas y que todos los demás departamentos son los generadores de costos. Uno de los gurús más importantes del mercadeo del siglo XXI, Peter Drucker, a quien a menudo se le atribuye la autoría de dicho concepto, dijo claramente que "el único centro de ganancias es un cliente cuyo cheque no ha rebotado"<sup>5</sup>. Con base en años de experiencia como consultor y aún más años como estudiante, protegido, y actor empresarial, cuando se trata de la generación de ingresos he aprendido una verdad ineludible que he logrado condensar en una sola regla. Si desea aumentar los ingresos de su empresa debe **¡VENDER MÁS! El recorte de costos no es el camino para aumentar los ingresos.**

Además, es necesario reducir también los gastos, a fin de maximizar las

<sup>5</sup> Drucker, Peter F. (2002). *Managing in the Next Society*. New York, New York 10010: St. Martin's Griffin. p 84.

ganancias. La estrategia de TIC que se adopte debe ser transparente en la generación de beneficios para la organización. Esta transparencia permite a todos los actores apreciar rápidamente la visión y ver dónde cada uno de ellos se beneficiará de la utilización de las TIC. A su vez, el beneficio se transmite a los clientes, quienes luego desarrollan confianza y hacen un mayor uso de los servicios de la organización. Se observa también que los beneficios de la expansión de las TIC se asocian en muchos casos con nuevas exigencias en cuanto a la forma en que se hace el trabajo y pueden requerir cierta actualización dentro de la organización. Como tal, está claro que la organización consciente de las TIC debe tener una VISIÓN probada en cuanto a dónde se quiere ir y lo que se quiere lograr.

## Estrategias / Herramientas de TIC para aumentar los ingresos

- i. **Estar donde estén los clientes.** Cada vez más los clientes utilizan Internet en sus computadoras y en sus dispositivos móviles al buscar información sobre productos, realizar la decisión final de compra y en algunos casos iniciar la compra efectivamente. ¿Cuán importante es prestar atención al mercado en línea? Veamos un ejemplo: Barnes & Noble, la principal cadena de librerías en Estados Unidos, con más de 717 tiendas en 50 estados, en julio de 2010 tenía una capitalización bursátil de aproximadamente 750 millones de dólares. En comparación, la librería en línea Amazon.com, con exactamente cero (0) tiendas, tenía un valor de más de 57.000 millones de dólares<sup>6</sup>. **Las ventas y promociones en línea deben ser parte de la estrategia para las pymes de América Latina y el Caribe.**

Tener una estrategia de publicidad en línea no se trata simplemente de tener un sitio Web, sino que supone el uso efectivo del sitio Web para extender el alcance de la compañía, lo que le permite competir en un mercado más amplio y generar más ventas. A modo de ejemplo, una pyme minorista que tenga una estrategia en línea tratará de atraer clientes potenciales a su sitio web **con el objetivo de aumentar las ventas**. Un componente crucial para ayudar a asegurar el éxito de las empresas en línea es considerar las necesidades actuales de los clientes y desarrollar estrategias y tácticas basadas en los recursos disponibles, para asegurar que usted sea el más adecuado para satisfacer estas necesidades. En consecuencia, los propietarios

---

<sup>6</sup> The Economist, *Barnes & Noble the final Chapter?* [http://www.economist.com/node/16749054?story\\_id=16749054&fsrc=rss](http://www.economist.com/node/16749054?story_id=16749054&fsrc=rss).

de sitios web, junto con sus asesores profesionales, deberán tener en cuenta a los diferentes tipos de compradores y las diferentes etapas<sup>7</sup> que puedan atravesar antes de efectuar una compra y ver de qué forma pueden utilizar mejor los recursos técnicos disponibles para satisfacer estas diferentes necesidades.

Hoy, en América Latina y el Caribe, puede afirmarse casi con plena certeza que aquel empleado a quien se le encomiende realizar una compra muy importante para su empresa en algún momento, al principio del proceso, efectuará búsquedas en línea para tratar de aclarar las especificaciones y comparar alternativas. Puede que el empleado espere o no encontrar una empresa local en línea, pero imagínese la ventaja que tendrá su empresa si durante la búsqueda en línea ese empleado lo encuentra a usted, una compañía local que ofrece lo que él busca. ¿Una ventaja competitiva? ¿Una oportunidad para aumentar las ventas?

Lo que sucede después es crítico. Recuerde que la compra a menudo se realiza en etapas. En esta primera etapa, el usuario está buscando información para establecer las especificaciones y aclarar las características. A continuación, es posible que trate de establecer criterios de compra, garantía, plazo de entrega, formas de pago, etc. Por último, después de haber tomado la decisión, nuestro comprador está listo para comprar. Estas etapas y las variantes de las mismas pueden suceder en una sola visita al sitio web, pero dependiendo del comprador, las políticas y el producto muchas veces se producen en varias visitas.

Teniendo en mente esta información sobre el cliente, podemos aventurarnos en el diseño de nuestros sitios web de forma diferente. La forma en que presentamos la información a quienes visitan el sitio por primera vez es distinta a la manera en que le presentamos información a una persona que está lista para comprar. Por lo tanto, nuestros sitios web deben ser adaptables y / o presentar varias rutas de acceso para diferentes usuarios.

No olvidemos que en esta época de las redes sociales una estrategia en línea implica algo más que solo un sitio web, publicidad y publicidad en línea. Ahora también es necesario considerar las redes sociales seriamente. La opinión que expresan los "pares" o expertos en línea en las distintas redes

---

<sup>7</sup> University of Pennsylvania, *On the Interface Between Organisational and Consumer Buying Behaviour*, [http://marketing.wharton.upenn.edu/documents/research/7806\\_On\\_the\\_Interface\\_Between\\_Organizational.pdf](http://marketing.wharton.upenn.edu/documents/research/7806_On_the_Interface_Between_Organizational.pdf).

sociales y blogs puede ahora tener una gran influencia en el proceso de compra<sup>8</sup>. **Si nuestras pymes regionales no tienen una estrategia en línea**, es decir, una manera de extender sus negocios en el ámbito en línea y por extensión a los hogares (a través de las PC), ni a los bolsillos ni los monederos (vía móvil) de sus clientes potenciales, **producirán un impacto negativo en su competitividad**.

ii. **Hacer negocios de la manera que sus clientes deseen hacer negocios: el auge de las redes sociales y las tecnologías de telefonía móvil.** ¿Qué tan importante es el negocio de Internet móvil para las pymes regionales? Consideremos lo siguiente: todos los fabricantes importantes de computadoras (Sony, Dell, HP, Toshiba, Lenovo) ahora también cuentan con una división de teléfonos inteligentes. Recientemente, Lenovo, el mayor fabricante de computadoras personales de China, pagó 200 millones para volver a adquirir la división de telefonía celular que había vendido previamente<sup>9</sup>. (Esta readquisición se basó en el hecho de que el negocio de las PC registra un crecimiento plano con márgenes de ganancia en declive, mientras que el negocio móvil se está expandiendo)<sup>10</sup>. Luego, en abril de 2010, HP pagó 1.2 millardos de dólares para comprar Palm Inc., los creadores del PDA<sup>11</sup> original. Incluso se estima que Microsoft, el fabricante de software, gastará más de 1 millardo de dólares a fin de desarrollar y comercializar software para teléfonos móviles inteligentes<sup>12</sup>. Estas impresionantes cifras señalan cuando menos hacia algunos puntos muy importantes para las pymes de la región:

- a) Si bien la industria sigue cambiando, la tecnología móvil ha llegado para quedarse.
- b) Estas grandes sumas de dinero se están gastando casi exclusivamente en la "T" de Tecnología de la sigla TIC.

---

<sup>8</sup> E-Week Europe, *Companies Ignorant of Social Networking Sales Impact*, <http://www.eeweekurope.co.uk/news/companies-ignorant-of-social-networking-sales-impact-8614>.

<sup>9</sup> Lenovo, *Lenovo to Acquire Mobile Handset Business*, <http://www.lenovo.com/news/us/en/2009/11/mobile-handset.html>.

<sup>10</sup> Read Write Web, *Lenovo: Mobile will be 10-20% of Revenue in 5 Years*, [http://www.readwriteweb.com/archives/lenovo\\_mobile\\_will\\_be\\_10-20\\_of\\_revenue\\_in\\_5\\_years.php](http://www.readwriteweb.com/archives/lenovo_mobile_will_be_10-20_of_revenue_in_5_years.php).

<sup>11</sup> HP, *HP to Acquire Palm for \$1.2 Billion*, <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2010/100428xa.html>.

<sup>12</sup> Gizmodo, *Microsoft's US\$ 1 Billion Smart Phone Bet*, <http://www.gizmodo.com.au/2010/08/microsofts-us1b-smartphone-bet-thats-chump-change/>.



- c) Corresponderá a las empresas y particulares hacer uso de esta tecnología y proporcionar el componente «IC», es decir, Información y Contenido.

Es necesario que las empresas de América Latina y el Caribe se aseguren de que están posicionándose adecuadamente para poder aprovechar estas plataformas con el fin de aumentar sus ingresos mediante el uso de dispositivos móviles e Internet tradicional.

Para ser claros, no estamos abogando por que las pymes de América Latina y el Caribe se conviertan en empresas de Internet o móviles. Más bien, creemos que para las pymes de nuestra región estas tecnologías representan nuevas oportunidades para promover sus negocios actuales. Afortunadamente, en su forma más sencilla, esto se puede lograr con costos relativamente bajos. Considere prácticamente cualquier tipo de negocio de servicios: una peluquería, médicos, etc. ¿De cuántas maneras pueden sus clientes interactuar con ellos y cuál es el costo de esta interacción? Responder llamadas telefónicas, además de las tarifas de telefonía, supone contratar a alguien para contestar las llamadas, así como una disponibilidad limitada. El objetivo de cualquier negocio, especialmente las pymes, será incrementar la interacción con el cliente, aumentar la satisfacción y generar más repeticiones y más referencias comerciales. Gentilmente, los sitios de redes sociales populares ampliamente utilizados como Facebook han simplificado el proceso y, con características tales como los grupos, permiten a los clientes y potenciales clientes interactuar con nosotros y llegar a ser literalmente nuestros fanáticos, a un costo relativamente bajo. Uno de los magníficos beneficios adicionales de las redes sociales es que sus clientes / fanáticos generan una gran cantidad de su contenido para usted. Por cierto, dependiendo del tamaño y la ubicación de la pyme, los clientes / fanáticos también pueden utilizar sus teléfonos móviles con acceso a Internet para realizar un seguimiento de lo que está sucediendo con su grupo y gestionar las citas y seguirles la pista.

Estrategias de TIC para reducir los costos de operación

**Un dólar ahorrado es un dólar ganado** (Gráfico 4). Al aumentar la eficiencia tenemos el potencial para aumentar la capacidad, la productividad y las ganancias.

Gráfico 4

REDUCIR LOS GASTOS / AMPLIAR LAS GANANCIAS		
CADA DÓLAR QUE SE AHORRA <u>SE SUMA A LAS GANANCIAS</u>		
INGRESOS	\$ 5	\$ 5
COSTOS	\$ 3	\$ 2
<b>GANANCIAS</b>	<b>\$ 2</b>	<b>\$ 3</b>

**Es decir, un aumento de 50% en las ganancias netas.**

**Advertencia:** A largo plazo, para hacer más dinero y ampliar la estabilidad del negocio, es necesario incrementar los ingresos. No podemos depender siempre de la reducción de costos para aumentar las ganancias. Asimismo, debemos asegurarnos de que las reducciones de costos estén orientadas a eliminar despilfarros y no socaven el valor de las ofertas finales del negocio.

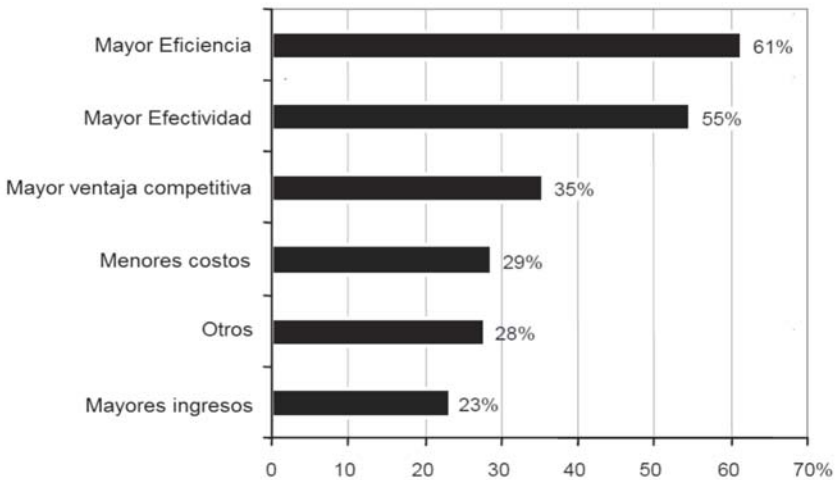
Particularmente en tiempos de restricción económica, los propietarios y gerentes pueden verse tentados a recortar costos de inmediato, ya que estas acciones surten efecto inmediato en los resultados. Sin embargo, las pymes deben garantizar que el objetivo de la reducción de costos sea eliminar el despilfarro y aumentar la eficiencia, y simultáneamente garantizar que estas acciones no vayan en desmedro del valor de sus ofertas de negocio.

Con el fin de lograr un aumento real en la eficiencia, estos recortes de costos deben ser sostenibles en el largo plazo. Esto no es poca cosa.

Si se utilizan correctamente, las herramientas de TIC pueden ayudar a las pymes regionales a aumentar su eficiencia, operar a menor costo y elevar su competitividad. Con base en la experiencia, las herramientas de software que han tenido el mayor impacto en el rendimiento de las pymes son: contabilidad, gestión de inventario, colaboración y gestión de relaciones con clientes (CRM). El impacto del software de contabilidad y gestión de inventario (incluyendo código de barras) en el funcionamiento de una empresa varía mucho, según el tipo de negocio y la escala de las operaciones. Sin embargo, una cosa es cierta: estos sistemas proporcionan la información que brinda una idea más precisa de la situación de la empresa y el rumbo hacia el cual puede avanzar. Lo más importante, de acuerdo con los datos concretos que generan, es que permiten a los gerentes actuar con mayor decisión e interactuar más efectivamente con sus organizaciones asociadas, tales como bancos y agencias gubernamentales, para ayudar aún más a mejorar sus negocios.

El uso de software de CRM puede ayudar tanto a aumentar la eficiencia como a reducir los costos. En las manos de un equipo de ventas experto, también puede incrementar el volumen de ventas a través de mayores ventas a clientes existentes y referencias. En un informe reciente publicado por la firma de investigaciones en tecnología Gartner titulado "Justificar los costos de CRM e impulsar el rendimiento de la inversión"<sup>13</sup>, los encuestados indicaron los principales beneficios obtenidos del uso de software de CRM (Gráfico 5). Estos incluyen: mejor eficiencia y eficacia, mayor ventaja competitiva y menores costos.

**Gráfico 5**  
**Informe de Gartner: Principales beneficios del software de CRM**



Sin embargo, es importante destacar que el uso de estas herramientas implica un costo inicial para las pymes, además de la incertidumbre acerca de los niveles de recompensa que se puede esperar. Adicionalmente, existe la posibilidad de que algunas pymes no comprendan plenamente estas herramientas y/o piensen que tales herramientas son únicamente para las grandes empresas. Cualquiera que sea la fobia, el resultado neto es que las pymes terminan por no arriesgar su valioso efectivo en un negocio incierto. El resultado para nosotros como región es que terminamos con empresas que presentan ineficiencias que dificultan su capacidad para escalar. Creemos que

<sup>13</sup> Gartner, *Justifying CRM Costs and Boosting Return on Investment*, [http://www.gartner.com/research/spr/attributes/attr\\_63667\\_429.pdf](http://www.gartner.com/research/spr/attributes/attr_63667_429.pdf).

si las pymes en América Latina y el Caribe desean crecer de forma sostenible es esencial que tengan conocimiento del acceso a estas herramientas y que puedan comprender y asumir el riesgo limitado que supone el uso de estas herramientas. Esto subraya una vez más la importancia de la formación para las pymes y el papel de nuestras agencias gubernamentales y regionales como socios estratégicos importantes en el camino que tenemos por delante.



# Cómo pueden las pymes aprovechar las redes sociales

➔ Víctor Puig

## Introducción

El uso eficiente de Internet puede suponer grandes ahorros y ventajas en el presupuesto de marketing de una pequeña y mediana empresa (pyme). Hay un buen número de herramientas fáciles de usar que pueden reportarnos tráfico y captar la atención de nuestros potenciales clientes: desde mejorar el posicionamiento en buscadores de nuestra web a través del Search Engine Optimization, a captar visitas interesadas en nuestra oferta con anuncios a través de Search Engine Marketing, pasando por incrementar el ratio de conversión visita/venta a través del A/B Testing o de Google Website Optimizer. Elegir unas o todas dependerá de nuestra estrategia y de nuestro presupuesto, la empresa elige.

Sin embargo, lo que la empresa no puede elegir es no estar allí donde sus potenciales clientes están. ¿Quién osaría darles la espalda a sus consumidores? Bien, pues los clientes están en las redes sociales, un espacio que no ha sido creado para la interacción empresa-cliente, sino para el encuentro entre ciudadanos. Para que una empresa obtenga réditos de su presencia en las redes sociales ha de asumir una serie de pautas, y saber en cuáles de estas redes le interesa estar. Este artículo intentará dar pistas sobre cómo una empresa sin demasiados recursos puede y debe usar las redes sociales y qué características y pautas de uso tienen las más importantes de estas redes.

## El fenómeno de las redes sociales

Partamos de una premisa lógica: los ciudadanos siempre han hablado de las marcas, no han necesitado de Internet para ello. Cualquiera de nosotros ha recomendado o criticado un producto o una marca en la cafetería, en una reunión familiar o charlando con un amigo. Que la gente hable no es nuevo, y que surjan aplicaciones web que ofrezcan la posibilidad de conversar es lógico. Pero cuando estos diálogos suceden online, su alcance es mucho mayor, ya que gran parte de las conversaciones en redes sociales son públicas: lo que se dice entre varias personas es público, y puede llegar a cualquiera...

## Cómo pueden las pymes aprovechar las redes sociales.

Cuando decimos que las conversaciones en redes sociales pueden llegar a cualquiera, una pyme debería traducir dos ideas: la primera es que sus potenciales clientes pueden saber si otros clientes recomiendan sus productos o no. La segunda idea es que, ya que la pyme puede escuchar, puede también participar en la conversación y aportar su punto de vista.

Recordemos que los usuarios satisfechos son los mejores prescriptores de nuestra oferta, y que los usuarios molestos suponen una pérdida en nuestro balance de resultados. Al fin y al cabo, creemos a los que son como nosotros: el 52% de los consumidores está dispuesto a creer lo que diga otro consumidor, pero sólo un 26% cree en los mensajes de las campañas de marketing.

Y ese es el orden correcto: escuchar primero, después evaluar dónde vale la pena responder y finalmente participar. Y en el medio largo plazo, eso debería incrementar nuestra presencia en Internet, fidelizar al usuario, que ha de sentirse escuchado, y traducir nuestro esfuerzo en ventas. Los intentos de lanzarse a las redes sociales para vender directamente suelen acabar en fracaso y en un impacto negativo de la imagen de marca. Nadie con un mínimo de educación interrumpiría una conversación entre dos personas que no conoce para intentar venderles algo en ese momento ¿No es cierto?

## La creciente importancia de las redes sociales

Bastarán unas pocas cifras para darnos cuenta de la magnitud e importancia del uso de las redes sociales. Dos puntualizaciones al respecto: por un lado, el vertiginoso crecimiento de estas herramientas hace que cualquier dato quede obsoleto muy deprisa. Y por otro lado, remarcar que lo que importa es el fenómeno en conjunto: nadie puede asegurarnos que la red que hoy triunfa en un determinado mercado siga tan en boga en pocos años. Basta un error técnico grave, una compra por parte de una empresa mayor o la aparición de una nueva red para que quienes hoy están muy arriba mañana no lo estén tanto.

A modo ilustrativo pues, cabe tener en cuenta que:

- Los usuarios pasan el 10% de su tiempo online en redes sociales, y este porcentaje crece constantemente.
- El 80% de los usuarios de Internet está en las redes sociales, y de ese porcentaje, el 60% las usa todos los días.
- El 52% de los usuarios que está en redes sigue a alguna marca en la misma red.

- España es el séptimo país que más las usa: la red social española Tuenti (recientemente adquirida por Telefónica) asegura tener un 35% más de tráfico que Google en ese mercado.
- Se suben a Youtube 1.000 minutos de video cada minuto (en el tiempo que usted ha tardado en leer hasta aquí, se han subido más de 33 horas de vídeo).

Hoy por hoy las redes sociales más utilizadas en Estados Unidos, por ejemplo, son Twitter, Facebook y LinkedIn. A cierta distancia les siguen Youtube y Del.ici.ous. Y en Estados Unidos las pequeñas y medianas empresas que construyen redes de contactos en las redes sociales doblan el número de contactos mensuales que tienen online. Veamos algunas cifras sobre las redes más usadas:

Facebook:

- 400 millones de usuarios en el mundo
- Si fuera un país, sería el tercero más grande del planeta en población.
- 1 de cada 4 internautas del mundo está en Facebook
- 300.000 marcas tienen ya presencia allí.
- 8 millones de españoles están en Facebook (el equivalente de sumar la población de Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao, Valencia, Zaragoza, Oviedo y Santander)

Twitter:

- 105 millones de usuarios en el mundo
- 300.000 usuarios nuevos cada día
- España es el tercer país del mundo con más usuarios en Twitter
- El 80% de sus usuarios lo utiliza por motivos profesionales
- El 20% de sus usuarios menciona marcas
- El 14% comenta lo que consume

Pautas de comportamiento para empresas en redes sociales

Es importantísimo tener en cuenta que estamos moviéndonos en un entorno pensado para las personas, y no para las transacciones comerciales. La empresa no es el centro de la conversación: el centro es la experiencia



## Cómo pueden las pymes aprovechar las redes sociales.

del usuario, él, su opinión, lo que dice y cómo lo dice. No podemos perder esta idea de vista ni un segundo, y de ella se derivan las recomendaciones más importantes:

- **Escuchar de forma activa:** no esperemos a que se nos pregunte, busquemos en qué conversaciones se nos menciona, tomemos nota de quiénes son los usuarios que se refieren a nosotros, de qué opinan.
- **Asumamos que se trata de conversar:** al otro lado no hay un cliente, hay una persona. La empatía es imprescindible.
- **Hay que ser honesto y transparente,** como en toda conversación. No sirve de nada hacer oídos sordos a una crítica: la táctica del avestruz no nos ayudará, el mensaje seguirá estando en la red, lo queramos ver o no.
- **Aportemos información relevante, no publicidad.** Es importante aportar datos, sugerencias, puntos de vista e información. Ganaremos en imagen, nos convertiremos en fuentes con credibilidad. Lanzar mensajes publicitarios constantemente es contraproducente.
- **Construyamos una red de contactos.** Tengamos a mano a los usuarios cuyas opiniones nos favorecen, invitemos a conversar a aquellos que nos hayan criticado. A menudo, el hecho de prestar atención y hacer sentir al consumidor que le escuchamos genera un cambio positivo en su actitud.
- **Es nuestro problema, no el del cliente.** Es indiferente si la queja debería canalizarse a través de atención al cliente o a través del formulario de la página web. Si damos con un problema, hay que intentar resolverlo. El organigrama no puede limitar nuestra respuesta, ya que no limita las preguntas o las quejas de los consumidores.

## Beneficios de estar presente en las redes sociales

Hagamos un breve resumen de por qué motivos debería estar una pyme participando en las redes sociales:

- **Escuchar:** saber qué dicen los usuarios de nosotros, de nuestro mercado, de nuestra competencia. Si bien para poder saber con garantías qué contenidos nos mencionan en Internet necesitaremos usar servicios o herramientas de monitorización online. Tener una vía de comunicación abierta en las redes sociales nos permite comprobar en muchos casos cuál es el tono empleado cuando en las conversaciones aparecen nuestras marcas o productos.

- **Posicionamiento y visibilidad:** nuestros perfiles en las redes sociales ocupan espacios a nuestro favor en las páginas de resultados de los buscadores. Además, tales perfiles tendrán enlaces a nuestras páginas web, usaran las palabras clave que nos definen, por lo que suman al posicionamiento de nuestra web corporativa en los buscadores.
- **Fidelización del usuario:** quien se sabe escuchado y correspondido tiene una predisposición a nuestro favor.
- **Gestionar nuestra reputación online:** el impacto de una crítica será siempre menor de lo que podría si a nuestro lado tenemos a un grupo satisfecho de clientes que hemos logrado convertir en prescriptores de nuestra marca.
- **Ganar visibilidad** para nuestra empresa, marca o productos.
- **Incrementar el tráfico** relevante en nuestra página web.
- **Descubrir oportunidades a nivel corporativo:** nuevos partners, nuevos proveedores, nuevas oportunidades de negocio.
- **Reducir gastos** en temas como la captación de personal, el presupuesto de marketing y, sobre todo, en reducir el impacto de una crisis de reputación.

### Problemas más comunes

En el marco teórico es muy sencillo ofrecer estas ideas y es poco habitual encontrar grandes desacuerdos. El papel todo lo sostiene, pero implementar en una pyme una política efectiva del uso de redes sociales es un terreno no exento de zonas pantanosas y de problemas a resolver. ¿Cuáles son los más comunes?

- ✓ "Esto está muy bien, pero no tenemos presupuesto: que lo haga el becario". ¿Le daríamos al empleado más junior de la empresa la responsabilidad de hablar de tú a tú con nuestros clientes? Seguramente no tendrá toda la información necesaria, no tendrá las respuestas, no conocerá el tono de la comunicación de nuestra empresa. El primer problema es siempre entender que a la interacción en redes sociales hay que dedicarle tiempo y recursos.
- ✓ "Tenemos un equipo para esto, pero el que manda es el Director". Si hay personal formado y capaz, debe delegarse la responsabilidad. Si ese equipo depende de alguien que no conoce las pautas de comuni-

## Cómo pueden las pymes aprovechar las redes sociales.

cación en redes sociales, podemos vernos en la conocida escena de tener que decirle al cliente lo que el jefe quiere decir, no lo que el cliente necesita escuchar.

- ✓ "Como empezar es muy sencillo, empecemos hoy". Efectivamente, crear perfiles en redes sociales y dar los primeros pasos es fácil y gratuito, pero antes hay que pensar bien qué vamos a hacer. Lanzarse a las redes sociales sin una estrategia sería como iniciar una empresa sin un *business plan* o iniciar el año sin el plan de marketing.
- ✓ Dificultar la conversación con el usuario: sea no ofreciendo canales de comunicación sencillos, ignorando las peticiones de los usuarios o queriendo focalizar el mensaje de la empresa solamente en nuestras necesidades de venta o planes de marketing, y no en lo que el usuario nos está pidiendo.

## ¿Qué redes para qué utilidades?

Cada una de las redes sociales existentes en Internet tiene unas capacidades técnicas, unas características de uso y unas peculiaridades en el tono de la conversación. Estos matices hacen que el uso ideal de cada una de ellas sea un poco diferente al resto. Veamos muy brevemente algunas recomendaciones para las redes sociales más utilizadas:

### Twitter:

- Es una plataforma de microblogging: los mensajes no pueden ser mayores de 140 caracteres: ideal para expresar ideas, lanzar preguntas o compartir enlaces.
- Útil para responder las preguntas de los usuarios o para ofrecernos a aportarles información si nos mencionan: es sencillo usar el buscador de la herramienta o buscadores especializados en Twitter para localizar quién nos menciona.
- Twitter funciona con un sistema de seguidores: a la marca pueden seguirle (y recibir sus mensajes) usuarios interesados, pero la marca también ha de seguir a usuarios interesantes.
- Hay que estar pendientes de en qué listas se nos incluye, así como crear nosotros listas para agrupar a quienes seguimos en grupos (por ejemplo: expertos, medios, mercado, periodistas, clientes...)
- Aportar valor: no sólo ofrecer información relevante y respuestas a las

preguntas recibidas, hay que ofrecer información acerca de nuestro mercado o nuestra especialidad. De la misma manera, cabe "premiar" a los usuarios que aportan información relevante haciendo un "re twitt" de sus mensajes. Son pautas básicas de participación en Twitter.

- ¿A quién deberíamos seguir en Twitter? A los usuarios que nos mencionan, a quienes nos hagan consultas, a expertos en nuestro mercado, portavoces de otros players en el mercado, a la competencia, a organismos públicos que tengan que ver con nuestro campo, a medios de comunicación y periodistas, a eventos y ferias, a quien nos incluya en sus listas... Se trata de ofrecernos al contacto y de demostrar que estamos presentes, que estamos escuchando y que estamos abiertos a aportar a la comunidad en Twitter.
- ¿Qué obtenemos de nuestra presencia en Twitter? Visibilidad, reputación, monitorización, contactos, fidelización, información, atención al cliente, tráfico para nuestra web...

#### Facebook:

- Lo primero a decidir es si queremos tener una página o un grupo. Normalmente, conviene más una página porque permite generar aplicaciones y porque Google indexa las páginas públicas de Facebook. Un grupo permite una mayor participación de los usuarios, puede servir para focus group o para mantener grupos de trabajo con clientes o con expertos a los que queremos invitar a participar.
- Interesa localizar otras páginas o grupos que mencionen nuestra marca, productos y sector, y participar en ellos, siempre teniendo en cuenta que esos espacios son de otros usuarios: aportemos información relevante y ofrezcámonos como interlocutores, pero no volquemos publicidad.
- Funciona muy bien para abrir debates, para pedir opiniones y para incentivar que nuestros consumidores se conozcan entre ellos.
- Importante para localizar líderes de opinión.
- Requiere participación y moderación muy frecuentes.
- Recuerda que una recomendación de compra por parte de un usuario de Facebook incrementa las posibilidades de compra de 2 de cada 3 de sus amigos en la red social...

## Cómo pueden las pymes aprovechar las redes sociales.

### Flickr:

- Esta red social está pensada para compartir fotografías. Ten en cuenta que desde que Google utiliza el Universal Search, permite a sus usuarios localizar resultados de búsqueda por el formato de la información (buscar sólo en noticias, sólo en blogs, sólo fotos, sólo vídeos, etc...)
- Es vital pues estar presente en estas búsquedas y aparecer con nuestra empresa o productos: por lo tanto, las imágenes de nuestras páginas web han de estar optimizadas y esos archivos han de tener nombres que hagan referencias a estos productos...
- Subir esas mismas fotos a redes como Flickr nos dará más visibilidad para incrementar las posibilidades de aparecer en los resultados de búsqueda.
- Interesante también buscarnos a nosotros mismos en Flickr para identificar si se está utilizando nuestro logo, producto o marca de forma fraudulenta, o de forma positiva.
- Recuerda pues ofrecer fotografías de tu logo, tu marca, tus productos, convenciones, portavoces, oficinas, sedes, stands...
- Por supuesto, Flickr puede ser también una fuente de información gráfica para ti...

### Youtube:

- La misma reflexión que hemos hecho respecto al Universal Search de Google para imágenes aplica a Youtube cuando hablamos de vídeo.
- Una de las posibilidades más interesantes de tener nuestros vídeos en Google es posibilitar que sean "insertados" en blogs y medios.
- Incluso podemos usar Youtube como plataforma de *streaming* en nuestras webs.
- A nivel publicitario, tener el vídeo colgado en Youtube es imprescindible si aspiramos a conseguir un efecto viral con nuestros anuncios.
- Recuerda subir a Youtube o a otras redes sociales de vídeo tus anuncios, demostraciones de productos (seguramente el mejor ejemplo es "Will it blend?"), discursos, conferencias, instrucciones, comparativas...

### Slideshare:

- Red social dedicada a las presentaciones profesionales tipo powerpoint o keynote, uso pues corporativo y profesional.
- Interesante para ganar visibilidad y reputación: colgar buenas presentaciones en Slideshare nos hace ganar puntos como expertos en la materia.
- Interesante a nivel de Search Engine Optimization: no sólo nuestro perfil en slideshare ha de contener enlaces a nuestra página web, sino que cada una de las presentaciones que subamos también ha de tener enlaces.
- La posibilidad de que nuestras presentaciones sean "embebidas" (incluidas o reproducidas) en blogs y webs nos aporta mayor distribución de nuestra imagen de marca, y de nuevo, es una ventaja extra a nuestro posicionamiento online.
- Muy importante elegir bien qué palabras clave asignaremos a cada presentación que subamos, así como incluir estas palabras claves en los metadatos de nuestros archivos powerpoint antes de subirlos.
- Además de visibilidad e imagen de expertos en nuestro sector, estar en Slideshare nos ayudará a hacer contactos, a ver qué hace nuestra competencia y a saber quién está interesado en lo que explicamos.

### LinkedIn o Xing:

- Red social para profesionales: muy interesante a nivel particular, para posicionarse como experto y para ganar visibilidad. Los empleados de una empresa pueden crear la página de esa misma empresa.
- Excelente para crear una red de contactos profesionales, ver qué hacen los competidores, captar talento.
- Es muy interesante la posibilidad de participar en grupos de profesionales interesados en un tema, o de crear nuestros propios grupos, lo que nos posicionará como fuente relevante en el mercado que nos ocupa si conseguimos captar la atención de profesionales interesantes.
- También puede ser una interesante fuente de proveedores y de partners.
- En este entorno es tan necesario crear una red de contactos como mantenerla: es importante participar en los debates y foros, intercambiar información, preguntar y responder...

## **Cómo pueden las pymes aprovechar las redes sociales.**

### Fuentes consultadas

- <http://101.es/2010/03/24/exito-de-asistencia-al-evento-vive-le-roi/>
- <http://marketingwhitepapers.s3.amazonaws.com/SocialMediaMarketingReport2010.pdf>
- HubSpot: «The State of Inbound Lead Generation» March 31, 2010
- eMarketer
- Más enlaces sobre redes sociales, social media y gestión de la reputación online en <http://delicious.com/Victorpuig>

# Una agenda de responsabilidad social empresarial para América Latina

➔ Bernardo Kliksberg

## Los desafíos abiertos de América Latina

A pesar de los progresos económicos de años anteriores, América Latina presenta agudas brechas sociales que han sido agravadas por la actual crisis mundial. El número de personas por debajo del umbral de la pobreza subió según CEPAL en 9 millones en el año 2009, y son 189 millones (34.1%) de la población total. La indigencia ascendió de 71 a 76 millones (19.7%). La situación es peor para los niños cuyos niveles de pobreza son 1.7 veces mayores, y las mujeres, 1.15 veces más. Más del 20% de los jóvenes está fuera del sistema educativo y del mercado de trabajo.

Entre los efectos de la crisis, está la caída de las remesas migratorias, un ingreso fundamental para 20 millones de familias pobres. Con un desempleo hispano mayor al 13% en USA, muchos inmigrantes latinoamericanos perdieron sus trabajos, y hasta se están produciendo remesas al revés. Sus familias pobres les envían dinero para subsistir.

Además, en sociedades tan desiguales como las de la región, los impactos acentúan las inequidades. Aumentan el trabajo infantil, la deserción escolar de los niños pobres, la marginación social de jóvenes, las discriminaciones de género. El 79% de los latinoamericanos resiente fuertemente en las encuestas la alta desigualdad de la región.

90 madres mueren cada 100.000 nacidos vivos frente a 6 en el Canadá. 30 niños de cada 1000 no llegan a los 5 años de edad, frente a 3 en Suecia. En educación hay avances pero sólo el 49.7% de los jóvenes termina la secundaria, y entre los pobres sólo el 30.8%. El rendimiento educativo es limitado y los países de la región participantes en las últimas pruebas PISA han ocupado algunas de las posiciones más relegadas.

Existen fuertes déficits en áreas básicas. Hay 60 millones de personas sin agua potable, 120 millones sin instalaciones sanitarias, y 136 millones viviendo en tugurios.

Los estudios del Banco Mundial, del BID, y de la ONU indican que una traba esencial para un desarrollo sostenido e inclusivo se encuentra en las



muy elevadas desigualdades. Tiene el peor coeficiente Gini de todas las regiones. La brecha entre el 10% más rico y el 10% más pobre es de 50 veces frente a 10 en España, o 6 en Noruega.

La cohesión social está fuertemente afectada por la pobreza y las disparidades. Es hoy la segunda región con más criminalidad del planeta. La tasa de homicidios es de 30 por cada 100.000 habitantes por año, frente a menos de 2 en los países nórdicos.

Los progresos económicos y el avance de la democracia crean oportunidades enormes de progreso, pero las graves dificultades sociales generan inestabilidad, falta de gobernabilidad, repelen inversiones tan necesarias, y contradicen las promesas de inclusión y derechos de las democracias. Los indicadores de confianza en las instituciones son muy bajos.

El enfrentamiento de estos graves problemas exige amplias concertaciones sociales entre las políticas públicas que, en una democracia, tienen la obligación de asegurar a todos los ciudadanos los derechos básicos a salud, educación, oportunidades de trabajo, y desarrollo, la empresa privada motor clave de la economía, y la sociedad civil en todas sus expresiones. En la gran mayoría de los países avanzados esos pactos funcionan a diario, y son base de su progreso.

En un continente con un enorme potencial económico, y con una agenda social inquietante que de no ser contestada puede poner en riesgo los logros económicos e institucionales, la RSE puede ser un poderoso colaborador de las políticas públicas, y juntos con el apoyo de la sociedad civil, poner en marcha todo orden de alianzas virtuosas.

Hay progresos claros en RSE en la región en los últimos años, pero se necesita mucho más para que pueda superarse la brecha existente con los adelantos en el mundo desarrollado en este campo, y para corresponder a las realidades de los países.

La necesidad de un cambio de paradigma

Para avanzar en RSE en América Latina, un paso fundamental es lograr superar prejuicios, resistencias, y modelos no actualizados respecto al rol de la empresa en la sociedad.

Muchas empresas siguen ancladas en una visión "narcisista" donde la única meta es la maximización del lucro, y sólo existe la responsabilidad de rendir cuenta a los propietarios. Ese enfoque ha sido superado en el mundo desarrollado a través, entre otros, de la idea del "stakeholder". La empresa

tiene todo el derecho a obtener beneficios pero tiene responsabilidades más amplias, y debe responder no sólo a sus accionistas, sino también a los consumidores, los empleados, la opinión pública, y muchos otros "involucrados".

Otras empresas han pasado a una etapa más avanzada, y practican activamente la "filantropía empresarial". Realizan donaciones a entidades culturales, educativas, artísticas, u otras, y las están ampliando.

Sin embargo, la RSE significa mucho más que filantropía. Meritoria y útil, no cubre, sin embargo, las inquietudes de la sociedad, que son más profundas. Refleja la situación una amplia consulta efectuada por Bonini, McKillp, y Mendonca del grupo Mckinsey (2008). Entrevistaron mundialmente a 4328 ejecutivos de empresas multinacionales y 4063 consumidores de las mismas. Cuando se les preguntó, el 68% de los ejecutivos contestaron que las grandes corporaciones hacen una "contribución generalmente" o en "cierta medida" positiva al bien común. En cambio sólo un 48% de los consumidores están de acuerdo con ello. En USA son menos, 40%. Cuando se preguntó en qué medida confían en que diversas instituciones actúan en el mejor interés de la sociedad, los europeos y estadounidenses colocaron a las corporaciones globales al final de la lista. Las antecedían las ONG, pequeñas empresas regionales, la ONU, los sindicatos y los medios masivos. En América Latina, al plantear una pregunta similar sobre confianza en el Latinobarómetro (2009), la empresa privada aparece sólo con un 41 % de credibilidad. Lideran la tabla, los Bomberos, la Iglesia, y las radios.

Se necesita avanzar más allá de la filantropía para responder a problemas de legitimidad de esta profundidad.

En una de las últimas reuniones de Business for Social Responsibility (2008) que engloba a algunas de las mayores empresas mundiales, su presidente, Aron Cramer, planteó bien alto la vara. Señaló que "la esencia de la RSE es entender cómo la intersección de los negocios y la sociedad están cambiando". Resaltó que "un futuro sostenible es cuando las consideraciones sociales y ambientales, estén en el centro en la toma de decisiones empresarial, y estos temas estén en la agenda de todos los consejos directivos". Planteó asimismo que había que llegar a crear productos "con RSE insertada en el producto", es decir, que significaran por sí una contribución al bienestar colectivo y al medio ambiente.

El paso de las concepciones narcista y filantrópica al paradigma de RSE es urgido en los países desarrollados por la presión de pequeños inversionistas que después de las quiebras en Wall Street exigen una reforma profunda del Gobierno Corporativo, de consumidores cada vez más articulados que premian

y castigan a las empresas teniendo en cuenta sus comportamientos en RSE, y de una sociedad civil que así como exige ética a los líderes políticos la exige crecientemente a los líderes empresariales.

Porter y Kramer (Harvard Business Review, December 2006) describen así la importancia de estas presiones: "Muchas compañías despertaron a la responsabilidad empresarial después de ser sorprendidas por respuestas públicas a cuestiones que no consideraban previamente que eran parte de sus responsabilidades empresariales... Los laboratorios han descubierto que se espera que respondan a la epidemia de SIDA en África. Las empresas de comida rápida están siendo hechas ahora responsables por la obesidad y la mala nutrición".

La necesidad de una agenda de RSE para América Latina

¿Cuál debería ser la agenda de RSE en una América Latina con los urgentes desafíos que antes se refirieron?

En primer lugar, buenas políticas de personal. Ello abarca desde la estabilidad laboral, remuneraciones dignas y protección social, todo lo que hoy se llama "trabajo decente", hasta posibilidades de aprendizaje y desarrollo, y cuestiones como la eliminación de las discriminaciones de género de amplia vigencia en una región donde las mujeres ganan 30% menos que los hombres por igual tarea, y el equilibrio familia-empresa. Este último plano es vital. Los continuos pronunciamientos a favor de la familia no se compadecen con la falta de políticas consistentes para posibilitar una convivencia equilibrada entre las responsabilidades familiares y las laborales.

En segundo lugar, "juego limpio" con el consumidor: productos de buena calidad, precios razonables, productos saludables. Resulta significativo al respecto, entre otras iniciativas, la convocatoria que realizó recientemente la Organización Panamericana de la Salud (OPS) a las empresas alimentarias líderes proponiéndoles llegar a una región libre de "transfat" (grasas ultrasaturadas) en un periodo cercano.

En tercer lugar la empresa debería tener un rol activo en la lucha por el equilibrio medio ambiental. Tendría que reducir al mínimo su efecto contaminante, y asimismo estar en primera fila de las iniciativas en este tema crítico.

En cuarto término, en un continente con sistemas fiscales con alta evasión, y de pronunciada regresividad, se espera que las empresas ayuden a minimizar la evasión y contribuyan a la creación de un pacto fiscal renovado con patrones equitativos, y que permita financiar las inversiones que se re-

quieren en los campos decisivos para el desarrollo y la competitividad, como entre otros la salud, la educación, la inclusión social, y la investigación y desarrollo en ciencia y tecnología.

En quinto lugar se espera, como en el mundo desarrollado, una reforma a fondo del gobierno corporativo, hacia la transparencia, la asunción de responsabilidades reales por los directorios, paquetes salariales equilibrados para los CEOs, controles, regulaciones y participación de los pequeños inversores.

En sexto lugar, un punto muy clave en el mundo desarrollado y totalmente estratégico para América Latina, es el compromiso de las empresas con los desafíos humanos y sociales de la región. Las posibilidades de que las empresas puedan colaborar con las políticas públicas en educación, salud pública, inclusión social, y otras áreas críticas, son amplísimas.

Pueden ser catalizadoras de alianzas formidables. Entre algunas experiencias recientes a nivel internacional la Fundación Gates se propone invertir 10000 millones de dólares en los próximos años en vacunas, Google y Cisco entregaron a la Secretaria General de la ONU un sistema para el monitoreo integral de las metas del milenio, Yahoo creó Yahoo Verde con guías para preservar el medio ambiente, IBM desarrolló un software para la Organización Mundial de la Salud para el control de la Gripe Aviar, Coca Cola pactó con Greenpeace transformar sus neveras en neveras naturales. Telefónica de España ha montado un programa ejemplar en gran escala contra el trabajo infantil en América Latina "ProNiño" que ya está protegiendo a cerca de 200.000 niños.

Son asimismo ilustrativas de las posibilidades en América Latina de alianzas de este orden, los impactos positivos en diversos países de programas en donde el Estado apoya financieramente a las empresas para que ofrezcan entrenamiento laboral a jóvenes excluidos, y las empresas contratan después a los que pasaron por dichos programas.

## Educación en RSE

Para impulsar la RSE en América Latina es imprescindible fortalecer la formación en la materia. En medio del caso Enron, Amitai Etzioni (Profesor Emérito de George Washington-University) planteó en un combativo artículo en *The Washington Post* (4/8/2002) que el Congreso americano debería «impulsar la realización de una audiencia en donde los decanos de las principales escuelas de negocios expliquen al público cómo la ética es enseñada en sus universidades». Hay un gran consenso actualmente en que es impres-

cindible profundizar la formación ética de los futuros CEOs, y experiencias innovativas en marcha, como la Red Iberoamericana de Universidades por la RSE (la RedUnirse) que integra a 180 universidades de 22 países, incluidos España y Portugal, establecida con el apoyo de la dirección regional del PNUD para América Latina y el Caribe y la AECID, a través del Fondo España-PNUD "Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina".

Los sofisticados instrumentos de alta gerencia que entregan con eficiencia muchos MBAs deben ser utilizados con un elevado sentido de la responsabilidad. Piper (2008) uno de los renovadores de la enseñanza en Harvard en este campo, observa que con frecuencia en los curriculums de los MBAs el énfasis está "en cuantificación, modelos y fórmulas y se minimiza la aplicación de juicios". Poniendo en primer lugar el tema ético el prestigioso MBA del MIT anuncia a los futuros aspirantes que "Si está interesado en hacer dinero este no es el lugar para Ud. Pero si busca aprender modos creativos de crear y manejar organizaciones complejas de un modo que pueda ayudar a la sociedad y crear riqueza, eso es lo que ofrecemos". Van Shaik, presidente de la Fundación Europea para el desarrollo gerencial advierte que "las escuelas de negocios tienen que adoptar el concepto de que el bien común es parte de sus responsabilidades".

En América Latina hay importantes avances en RSE, y esfuerzos de gran merito, pero uno de los principales frentes a fortalecer para pasar del "narcisismo" y la sola filantropía, a una RSE comprometida y "por convicción" está en el desarrollo de la preparación ética de las nuevas generaciones de líderes gerenciales a través de metodologías de aprendizaje activas. Ello requerirá por lo pronto la integración de la enseñanza sistemática de la RSE en los curriculums de las Universidades de la región.

#### Una anotación final

La RSE es un juego de "ganar-ganar". Según lo demuestran múltiples investigaciones ganan con ellas las empresas en posicionamiento en los mercados, competitividad, productividad, capacidad de reclutar y retener los mejores talentos, sostenibilidad, valor de sus acciones. También gana la sociedad y la economía. En el caso de América Latina, un continente con oportunidades muy relevantes, pero con riesgos considerables, es además una necesidad histórica apremiante.

**DOCUMENTOS  
INSTITUCIONALES  
(RESUMEN DE ESTUDIOS  
SOBRE PYMES REALIZADOS  
ENTRE 2009 Y 2010)**



# Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las pymes de América Latina y el Caribe<sup>1</sup>

- La actual crisis económica internacional es de carácter global y sus determinantes son de naturaleza estructural.

- El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) de la región está siendo severamente afectado por la actual crisis, lo que se constata en muchas mayores dificultades para acceder al crédito, ahora con condiciones más exigentes. En el caso de las pymes debe tenerse en cuenta que además del requerimiento de créditos para inversión, ellas acuden a fuentes de financiamiento para garantizar el flujo de caja o para operaciones de comercialización de sus productos en los mercados nacionales o de exportación. No debe olvidarse, además, que el estrato pyme es percibido por los entes financieros privados como un cliente de alto riesgo, dada la débil estructura productiva del sector y además por carecer de garantías tangibles que satisfagan los requerimientos de aval de la banca. Adicionalmente, la competencia por los créditos se agudiza en las actuales condiciones entre las empresas grandes y las pymes, con resultados adversos para éstas últimas.

- Otro elemento que afecta drásticamente a las pymes exportadoras de la región es la reducción aguda de la demanda externa, lo que les dificulta poder colocar sus productos y servicios en los mercados internacionales.

- Las políticas adoptadas por los gobiernos de la región para el enfrentamiento de la crisis actual han sido variadas, pero en general pudiera resumirse que:

- La herramienta de política económica más empleada en Latinoamérica y el Caribe para hacer frente a la crisis, ha sido la provisión de liquidez en moneda nacional.
- Por otro lado, varios países anunciaron medidas como la disminución de impuestos y/o aumento de subsidios y aumento y/o anticipación del gasto en infraestructura.

---

<sup>1</sup> Resumen del documento SP/Di N° 06-09 elaborado por Antonio Leone para la Secretaría Permanente del SELA. Caracas, Venezuela. Mayo de 2009.



## Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional...

- Las medidas menos generalizadas en la región para afrontar la crisis han sido el aumento de aranceles o restricciones a las importaciones.
- El aumento de recursos financieros y acciones para el fomento de la actividad de la micro, pequeña y mediana empresa ha sido anunciado por ocho países como parte de la estrategia para afrontar la crisis.

- No obstante lo anterior, y como han señalado algunos empresarios del sector de las pymes, las decisiones que han adoptado los gobiernos todavía no se reflejan en una mejora de su desempeño. En particular, varios exportadores plantean que para enfrentar la crisis con posibilidades de éxito se requieren programas que conduzcan, entre otros, a aumentar el valor de la oferta exportable, posicionar marcas en los mercados internacionales, invertir decididamente en asociaciones productivas y diversificar mercados, además de revisar costos y aplicar programas efectivos de ahorro. Para otros, las medidas de corte monetario-financieras aplicadas por las autoridades públicas han proporcionado mayor liquidez al sistema, pero ello no se ha reflejado directamente en un mayor acceso a los créditos por parte del sector de las pymes.

- En general, en el análisis de la pertinencia y el grado de eficacia de las medidas adoptadas por los países de la región para enfrentar la crisis debe considerarse un conjunto de factores, entre los cuales pudieran destacarse:

1. el nivel de desarrollo de cada país y – por ende – el grado de diversificación y eficiencia de su estructura productiva;
2. disponibilidad de suficientes activos y recursos financieros para respaldar mayores niveles de gastos corrientes y de inversión;
3. el volumen de reservas internacionales de que se dispone y/o de fondos especiales acumulados para enfrentar contingencias;
4. las tendencias previsibles en cuanto a saldos fiscales y en cuenta corriente, y los niveles de endeudamiento del sector público que pudieran resultar aceptables;
5. el grado de aplicación oportuna y efectiva de dichas medidas antri-crisis, y su interrelación con otras medidas de política económica aplicadas anteriormente;
6. el grado de desarrollo institucional, lo que se relaciona directamente con la capacidad de hacer un monitoreo de la crisis, sus impactos en cada sector, y evaluar cuáles de las medidas implementadas están teniendo los resultados esperados y cuáles habrían de modificarse, o incluso suspenderse.

- De igual forma, hay medidas de política de corto plazo que tendrán gran impacto por sí mismas, mientras que otras tendrán un efecto de mediano y largo plazo, en tanto se relacionan con planes y programas de alcance estratégico (vinculados a grandes proyectos de inversión en infraestructura, en innovación, en capacitación, reformas institucionales, etc.), las cuales son de gran utilidad. Estas últimas no sólo son indispensables para garantizar la sostenibilidad del crecimiento económico y una menor vulnerabilidad de las economías al escenario internacional, sino también para tratar de evitar la emergencia de nuevas crisis con las dimensiones y la profundidad de la actual.

- En resumen, se puede aseverar que los gobiernos de América Latina y el Caribe han adoptado un conjunto importante de medidas de política económica para enfrentar la crisis, dirigidas en lo fundamental a compensar la caída en los niveles de demanda agregada y a proporcionar liquidez a los sistemas financieros, con vistas a facilitar el acceso al crédito. Dichas medidas pudieran tener, en sentido general, impactos muy positivos –directos e indirectos– y en el corto y/o mediano plazo sobre las pymes de la región. Obviamente hay algunas de las iniciativas de política económica adoptadas que requerirían del acompañamiento de otros mecanismos y/o programas para que puedan desplegar todo su potencial dinamizador sobre el sector de las pymes latinoamericanas y caribeñas.

- Sobre la base anterior, es indudable que cualquier recomendación de medidas a tomar para apoyar a las pymes en la actualidad debe priorizar directamente el enfrentamiento de los problemas vinculados al crédito y al acceso y/o ampliación de mercados. Sin embargo, resulta necesario adoptar otras acciones de carácter indirecto, orientadas a aliviar la carga fiscal impositiva, al mejoramiento de la productividad y competitividad de los productos y servicios generados por las pymes, a fortalecer los procesos de innovación y la capacitación de la plantilla de personal, a instituir estrategias mejor estructuradas de mercadeo y comercialización, a mejorar el desempeño gerencial y a estimular el uso de herramientas modernas de apoyo al desempeño de las empresas (particularmente las tecnologías de información y comunicación).

- Las propuestas planteadas por la Secretaría Permanente del SELA en este documento para apoyar a las pymes de la región en el actual contexto de recesión global, surgen de las experiencias acumuladas en meses recientes respecto a las medidas anunciadas y/o aplicadas por distintos países latinoamericanos y caribeños. Por tanto, en varios casos las iniciativas señaladas apuntan a analizar la conveniencia de regionalizar algunas de las decisiones de política ya instrumentadas a nivel nacional, para apoyar a las pymes.

- A corto plazo se consideran siete áreas de acción particular que pudieran tener

un impacto importante sobre el sector de las pymes: i) ampliación de mecanismos de financiamiento y sistemas de garantía, ii) el apoyo para el acceso a mercados y el impulso a la internacionalización, iii) medidas de estímulo de políticas fiscal y monetaria, iv) generalización de operaciones de factoraje y *leasing*, v) la utilización de las compras públicas como palanca de estímulo a las pymes, vi) la conveniencia de avanzar en términos de simplificación administrativa, y vii) la necesidad de ampliar la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para promover el desarrollo de las pymes.

- A mediano y largo plazo se listan seis áreas de atención especial: i) medidas para propiciar mejoras en cuanto a innovación y competitividad de las pymes, ii) utilización de mecanismos de integración regional y cooperación Sur-Sur para la conformación de una agenda del Sur sobre las pymes, iii) la constitución de un observatorio regional de las pymes, iv) el diseño y conformación de un estatuto regional de las pymes en América Latina y el Caribe, v) el impulso a iniciativas que promuevan los procesos de asociatividad, y vi) el apoyo a las organizaciones empresariales de las pymes latinoamericanas y caribeñas.

# Visión prospectiva de las pequeñas y medianas empresas.

## Respuestas ante un futuro complejo y competitivo<sup>2</sup>

- Los últimos acontecimientos acaecidos a nivel mundial, vinculados a la crisis económica y financiera global, han generado preocupaciones y debates acerca de cómo será el futuro de los negocios, del desempeño empresarial y de la propia economía mundial. Ello resulta de particular trascendencia para el sector de las pequeñas y medianas empresas (pymes), en especial para las de América Latina y el Caribe.

- Simultáneamente, los avances de la revolución tecnológica de los últimos años, con el desarrollo de lo que se ha denominado «la economía del siglo XXI», están obligando a reestructurar las estrategias empresariales, y la forma de insertarse en dicha economía, de los más diversos sectores, sobre todo el de las pymes.

- El desconocimiento del funcionamiento de los mercados, la dificultad para anticiparse a los problemas, la lenta reacción para buscar soluciones, así como el escaso aprovechamiento de las oportunidades son limitaciones que con frecuencia han explicado la desaparición de muchas pymes, con el consecuente impacto negativo sobre el entramado productivo, sobre las economías nacionales y la sociedad en general. Estos aspectos adquieren preeminencia en el contexto actual.

- Los problemas en infraestructura, por ejemplo, pueden ser resueltos directa o indirectamente por las empresas grandes mediante la reubicación territorial o la autoprovisión de algunos bienes y servicios, lo cual es permitido por su escala. Las pymes carecen de semejantes opciones. Asimismo, las pymes generan una proporción muy reducida de las exportaciones de bienes y servicios en los países de la región, lo cual da cuenta de que este sector no dispone de condiciones que, tanto desde el punto de vista productivo como comercial, permitan una inserción externa sustentable.

---

<sup>2</sup> Resumen del documento SP/Di N° 04-10 elaborado por Antonio Leone para la Secretaría Permanente del SELA. Caracas, Venezuela. Mayo de 2010.

## Visión prospectiva de las pequeñas y medianas empresas. Respuestas ante un futuro...

- Uno de los elementos centrales para que las pymes puedan adecuarse al modelo de negocios que requiere la nueva economía, es el uso y aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). Sin embargo, esto no es suficiente para garantizar el mejoramiento de la competitividad y productividad empresarial. La capacidad de gestión, la definición de nuevas estrategias para el acceso a los mercados, la sustitución de las tecnologías de procesos y productos en estado de obsolescencia, la participación del personal en el diseño e implementación de las estrategias de negocios, la capacidad para responder adecuadamente a las recomendaciones de los proveedores y la opinión de los clientes, son todos factores que están en la base de un modelo nuevo de pequeñas y medianas empresas que sea capaz de priorizar y garantizar la mejora continua de la competitividad y productividad.

- En este contexto, los activos intangibles constituyen actualmente los de mayor valor en las empresas y son los que sustentan o incrementan la competitividad. En ello incide directamente el hecho de que el nuevo enfoque de gestión empresarial privilegia una mayor intervención en los negocios por parte de los proveedores, los clientes, las demás entidades de interfase y los propios empleados.

- Indudablemente el proceso de apertura externa de las economías posibilita una más libre circulación de bienes y capitales, así como el mejoramiento de la infraestructura, la facilitación del comercio y las comunicaciones. Estos elementos permiten organizar la producción a nivel global y la coordinación entre plantas productivas y empresas de servicios ubicadas en diversos países del mundo, pero en tales proyectos participan esencialmente empresas grandes. Es por ello que –dado este contexto global predominante– las pymes deberán priorizar mecanismos de actuación conjunta o en asociación, de tal forma que posean la economía de escala requerida que les garantice mayor volumen de producción y capacidad de comercialización para insertarse en determinados espacios de esas cadenas productivas y comercializadoras globales.

- Pero para participar con garantía de éxito en la economía del siglo XXI es importante entender que se está ante una realidad en la cual los competidores están presentes en todas partes, tanto a nivel local como global. Por ello, los empresarios pymes deben prestar atención a los más diversos factores que inciden en el mejoramiento o sostenibilidad de la competitividad. Tales factores incluyen, entre otros, lograr la instrumentación de mecanismos de gestión moderna, elevar la calificación del personal, incorporar mayor calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa, incrementar el valor agregado mediante esfuerzos permanentes de innovación, así como buscar economías de escala, a través de la asociación con otras pymes, lo que redundará en un

fortalecimiento de la capacidad de producción, comercialización y negociación.

- El punto de partida para la transformación de las pymes debe tomar en cuenta, por lo tanto, los problemas que tradicionalmente ha presentado este sector, de tal forma que se empiecen a solventar sus limitaciones "históricas". Pero además, habría que lograr el crecimiento en un nuevo contexto, para lo cual hay que hacer esfuerzos con vistas a adaptarse a situaciones hasta cierto punto desconocidas.

- En conclusión, el modelo de pequeña y mediana empresa exitosa tiene que tener estructuras organizativas más flexibles, con un uso intensivo de los recursos que provee las TIC, con una plantilla de personal bien preparada técnica y profesionalmente y con actitud dispuesta al cambio y abierta a la colaboración con otras empresas en la búsqueda de objetivos comunes. Dada la flexibilidad que ha caracterizado tradicionalmente a las pymes, éstas serán más ágiles y dinámicas para responder a las nuevas demandas y a la diversificación de productos y servicios requeridos por el mercado. En definitiva las pymes que se consolidarán en la economía del presente siglo serán unas empresas "que viven su presente desde el futuro que ve".

- En este escenario, el diseño y aplicación de estrategias de políticas públicas para las pymes resulta crucial. Dichas políticas, en una perspectiva integral y de largo plazo, deben estar orientadas a facilitar y promover el crecimiento del sector, poniendo a su disposición una batería de instrumentos que dinamicen y permitan el salto requerido para enfrentar los retos actuales y futuros, mediante un mejoramiento sustantivo de la competitividad empresarial. Esto requerirá, entre otros, una mejor y mayor infraestructura, un acceso más expedito a la información para la toma de decisiones, una mejor gestión del conocimiento disponible, garantías de acceso a la tecnología, el estímulo a los procesos de innovación, la reforma administrativa y legal para la facilitación de los negocios y el desarrollo del sector, así como mayores y mejores opciones que garanticen el acceso al crédito y a mercados.

- Asimismo, la aplicación efectiva de las políticas públicas de apoyo a las pymes requiere de una estrecha colaboración entre las instituciones del sector público y las del sector privado, particularmente de los gremios empresariales, que ayuden a potenciar dichas políticas y asistan a las pymes para hacer uso integral de las mismas. En definitiva, se debe insistir en que el diseño e implementación de las políticas públicas para el apoyo al sector de las pymes debe ser producto de la conjunción de propuestas procedentes tanto del sector público como del sector privado, definiendo las formas de intervención y la

## **Visión prospectiva de las pequeñas y medianas empresas. Respuestas ante un futuro...**

responsabilidad de cada uno de los actores involucrados. Obviamente, lo anterior supone que tanto el diseño como la implementación y hasta la evaluación de la efectividad de las políticas públicas para el apoyo al sector pyme, reconozcan la necesidad de que todas las instancias públicas nacionales –incluyendo las regionales y locales– actúen de forma coordinada.

# Desarrollando mujeres empresarias: la necesidad de replantear políticas y programas de género en el desarrollo de pymes<sup>3</sup>

Existen numerosos estudios sobre equidad de género para los países de la región que, adoptando diferentes perspectivas, analizan la situación de la mujer en el mercado laboral de cada país y de la región en su conjunto. Organismos internacionales, ONG y gobiernos han realizado cuantiosas conferencias y foros en torno a la participación de las mujeres en la economía, sobre todo en el mercado laboral y su potencial de contribución al desarrollo. Las propuestas y los esfuerzos para nivelar las condiciones para la mujer en el mercado laboral, en general, están presentes de diferentes formas y en diferentes foros. Sin embargo, hoy por hoy, el tema de pymes de mujeres no es parte de la agenda económica y productiva de los países, lo que ha impedido a las mujeres y a los países de la región desarrollar su verdadero potencial.

Las mujeres emprendedoras están haciendo una diferencia, ya que constituyen un componente fundamental de la economía de los países y un apoyo fundamental al crecimiento económico de países de ingreso medio-alto, particularmente en la región de América Latina y el Caribe. Ante los efectos de la recesión económica mundial que se inició en septiembre de 2008, así como los impactos sobre el empleo y la pobreza, las mujeres empresarias deben tener un lugar prioritario en el escenario de las políticas públicas, por la capacidad que tienen para contribuir a crear oportunidades de empleo, emprendimientos y riqueza.

El presente documento explica los avances y situación actual del tema en la región. Encuentra que las mujeres trabajadoras y empresarias si-guen rezagadas en una diversidad de áreas: menor remuneración por igual trabajo, falta de movilidad y ascenso en empresas, falta de acceso a fuentes de financiamiento, escaso acceso a tecnologías de información, dificultad para un balance entre familia y trabajo, estereotipos y percepciones negativas sobre la mujer como empresaria, entre las más importantes.

---

<sup>3</sup> Resumen del documento SP/Di N° 05-10 elaborado por Luz María de la Mora para la Secretaría Permanente del SELA. Caracas, Venezuela, Junio 2010.



Asimismo, ofrece un perfil general de las mujeres empresarias y sus empresas en Latinoamérica y el Caribe. Las mujeres empresarias desarrollan empresas diferentes a las empresas que desarrollan los hombres, lo que obliga a tener políticas y programas orientados a responder a diferentes realidades y necesidades. Las mujeres tienden a tener negocios más pequeños, en su mayoría, micro empresas y en mucha menor medida, empresas pequeñas y medianas en términos de ventas y de número de empleados. Generalmente se inician en la informalidad y así se mantienen y se concentran en sectores de servicios de bajo valor agregado (cuidado del hogar, confección, cosmético, cocina, etc.). Las mujeres inician sus empresas como una forma de conciliar trabajo y familia y toman sus decisiones a partir de criterios diferentes.

El presente estudio encuentra que las mujeres empresarias son actores económicos que requieren ser parte de una agenda económica, de la cual aún no son parte de manera integral en los países de la región. Resulta equivocado aplicar el mismo tipo de políticas públicas para impulsar las pymes de hombres y mujeres, pero también resulta equivocado que las agencias responsables del desarrollo de políticas de pymes en cada país no sean los responsables de desarrollar las políticas para ellas.

Una de las conclusiones a las que se llega en el presente informe es que las políticas adoptadas por los gobiernos de la región para promover la equidad de género en la actividad económica, pero de manera específica en el sector empresarial y en el de las pymes, tienen que venir de una perspectiva de desarrollo económico para realmente promover su potencial de creación de riqueza. Entre las conclusiones más resaltantes señalamos las siguientes:

- Las instituciones o ministerios para mujeres han sido las que han desarrollado las políticas y programas para mujeres empresarias, lo que no siempre ha permitido una vinculación al sector productivo.
- Las medidas menos generalizadas en la región para tratar el tema de equidad de género y pymes han sido las vinculadas a las políticas de los ministerios de producción o economía. Las pymes de mujeres requieren ser parte de una política integral de pymes de los países, que a través de herramientas y proyectos diferenciados impulsen su desarrollo.
- Las herramientas tanto públicas como privadas que más se han utilizado en la región para promover la equidad de género vinculada a las pymes están relacionadas con acceso a micro créditos, capacitación para la administración de micro y pequeñas empresas, apoyos a la comercialización vía participación en ferias y exposiciones de mujeres

empresarias, creaciones de redes de mujeres empresarias y desarrollo de proyectos para mujeres de menores ingresos sobre todo en áreas rurales. Sin embargo, no están claramente articuladas y en la mayoría de los casos son proyectos aislados.

- Asimismo, dado que la mayoría de las empresas de mujeres están en el sector servicios, es preciso impulsar políticas específicas para el desarrollo de este tipo de actividades, así como promover que dichos servicios incorporen mayor valor agregado; y ello sólo se logrará vía la educación y capacitación.
- Existe un gran vacío en el acceso a créditos, pues las autoridades bancarias y la banca comercial aún tienen que establecer condiciones e instrumentos financieros que den acceso a créditos sustantivos de largo plazo y a tasas de interés accesibles para las mujeres empresarias. Las microfinanzas son un buen inicio, pero no pueden ser el instrumento financiero para promover el desarrollo y el crecimiento; limitarse a las microfinanzas es limitar el potencial de desarrollo de estas empresas.

No obstante los avances logrados para lograr la equidad de género en la región, se requieren programas que conduzcan, entre otros, a aumentar el número de pymes creadas por mujeres, pero sobre todo a garantizar su sustentabilidad y crecimiento. Se destaca la necesidad de considerar a las pymes de mujeres como un sector central en las agendas de política pública de cada uno de los países de la región por una racionalidad puramente económica.

Cualquier recomendación de medidas a tomar para apoyar la participación de la mujer en las pymes, debe priorizar directamente su concepción como agentes económicos. Resulta necesario adoptar acciones de carácter indirecto, orientadas al mejoramiento de la productividad y competitividad de los productos y servicios generados por las pymes de mujeres, los cuales pueden ser de aplicación general para las pymes como la simplificación de trámites burocráticos, educación financiera, difusión e información sobre los programas existentes, etc.

Las propuestas planteadas por la Secretaría Permanente del SELA en este documento para apoyar la equidad de género en las pymes de la región apuntan a promover políticas que promueven el desarrollo económico. Se consideran tres áreas de acción particular que pudieran tener un impacto importante sobre el tema de equidad de género y pymes:

1. Políticas del sector productivo orientadas a desarrollar y fortalecer pymes

de mujeres y a las mujeres empresarias, impulsando políticas, programas y actividades para dicho propósito. Entre los instrumentos que se sugiere utilizar para conformar esta política están los siguientes: i) mayor acceso al financiamiento; ii) incubadoras de mujeres empresarias; iii) promoción de redes de mujeres empresarias; iv) programas de mentorías; v) asociaciones público-privadas; vi) proceso de certificaciones; vii) capacitación sobre empresas, viii) promover la participación de las mujeres empresarias en las compras del sector público, ix) conciliación entre familia y empresa.

2. Políticas sociales que sensibilicen sobre la contribución de la mujer a la economía y orientadas a cambiar actitudes y percepciones.
3. Desarrollo de estadísticas para contar con mayor información, lo que permitirá una mejor toma de decisiones enfocada en las necesidades y grupos correctos.

Se sugieren actividades que el SELA podría promover para el desarrollo de estas recomendaciones:

1. Conferencia de ministros de Economía para analizar las políticas públicas orientadas al desarrollo de mujeres empresarias, así como intercambiar experiencias de políticas públicas, programas y proyectos en la región, identificando casos de éxito y de fracaso.
2. Conferencia de responsables de los sistemas bancarios para examinar las políticas y programas de financiamiento y crédito para mujeres y para buscar desarrollar nuevos instrumentos financieros para las mujeres empresarias.
3. Seminario para analizar las mejores prácticas en torno a la conciliación familia-trabajo, que permita identificar las mejores formas de que las mujeres puedan cumplir con sus diversos roles en la sociedad.
4. Seminario de mujeres empresarias y el sector servicios.
5. Seminario sobre estadísticas de género: contemos a las mujeres empresarias para que contemos con ellas.
6. Labores de difusión: elaborar monografías sobre mujeres empresarias para los países del SELA, promover exposiciones de mujeres empresarias (una Expo Mujer Empresaria) y desarrollo de un portal para mujeres empresarias en el sitio del SELA.

Enfocarse en género y empresas, así como en políticas públicas y programas

## **Desarrollando mujeres empresarias: la necesidad de replantear políticas y programas de...**

para mujeres y pymes tiene un enorme valor económico; enfocarse en temas de género para las pymes representa una buena política pública para todos y cada uno de los países del SELA, pues tendrá un impacto positivo directo sobre el bienestar de las comunidades en donde operan este tipo de empresas. Por ello el SELA se ha abocado a desarrollar este reporte que pretende contribuir a crear las condiciones de equidad para que un importante sector de la población desarrolle plenamente su potencial.



# Tendencias y oportunidades de la Cooperación Internacional para apoyar el desarrollo de las pymes en América Latina y el Caribe<sup>4</sup>

Este documento parte de la pregunta básica de cómo y hasta dónde la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) puede favorecer la transformación de las pymes en América Latina y el Caribe a fin de que éstas puedan apuntalar el cumplimiento de los Objetivos del Milenio, particularmente el combate a la pobreza extrema.

Este documento ubica la CID para las pymes a partir de un análisis sucinto de las tendencias de la cooperación en la región. Se reconoce que la cooperación para el desarrollo hacia países de renta media, entre los que se cuenta la mayoría de América Latina y el Caribe, es cada vez más escasa y la orientada al sector mipyme limitada si se compara con los flujos que se canalizan a otras regiones y sectores. Destaca, sin embargo, una creciente participación de las instituciones financieras internacionales para canalizar cooperación reembolsable y no reembolsable a este sector en América Latina y el Caribe tanto para proyectos bilaterales como subregionales y regionales. Este documento reconoce que, ante un escenario de cooperación limitada para esta región y para este sector, resulta fundamental buscar la forma –tanto de parte de donantes como de receptores– de lograr la mayor efectividad de la CID para este importante sector de la sociedad.

Con este reporte el SELA busca contribuir a dar claridad a los responsables de la CID en la región sobre la oferta de cooperación a través de programas y proyectos para las pymes, así como ofrecer propuestas y recomendaciones sobre cómo maximizarla. Más aún, este documento también puede ayudar a definir las mejores opciones que los países de ALC tienen para el desarrollo y la implementación de la CID en su conjunto.

A partir de una selección representativa de proyectos y programas de cooperación para las pymes en diferentes países de la región y en ésta en su conjunto, este documento establece dos grandes categorías para entender en

---

<sup>4</sup> Resumen del documento SP/Di N° 07-10 elaborado por Luz María de la Mora para la Secretaría Permanente del SELA. Caracas, Venezuela. Junio 2010.

dónde está la CID en el sector. Una primera categoría examina los programas orientados a *políticas macroeconómicas* y que buscan fortalecer el entorno institucional. Una segunda categoría es la de proyectos orientados a atender *políticas microeconómicas* para impactar a las empresas de manera individual. Los programas *macro* han buscado de una manera deliberada fortalecer a las instituciones responsables de las pymes así como el ambiente de negocios en el que éstas operan, las políticas orientadas a fortalecer la participación en los mercados mundiales y las de acceso al financiamiento. Los programas *micro* han buscado atender las necesidades de las empresas de manera individual para fortalecerlas directamente mediante capacitación para mejorar sus habilidades operativas en cuanto a gestión, producción, comercialización, uso de las tecnologías apropiadas y desarrollos e innovaciones, entre otras.

El estudio encuentra que las implicaciones de aplicar programas macro o micro para las pymes en esta región son ciertamente muy diferentes e invitan a la reflexión sobre el tipo de programas de cooperación que pueden resultar más eficientes y con un mayor impacto sobre las economías de cada país y comunidad. Sin embargo, existe un enorme vacío al respecto que es urgente atender no sólo desde la perspectiva de la política de las pymes sino también desde la cooperación. Organismos internacionales, agencias de cooperación, bancos de integración y desarrollo y secretarías de integración han ofrecido programas de cooperación para apoyar a este sector de la economía en los diferentes países de América Latina y el Caribe. Si bien se han creado "asociaciones para la cooperación" entre diferentes donantes, aún hay mucho terreno por avanzar para institucionalizar esta práctica y promover una mayor coordinación.

El análisis aquí expuesto refleja que la CID, como instrumento para ampliar capacidades y elevar las posibilidades de éxito y sustentabilidad del sector mipyme en todas las economías de la región, podría reforzarse promoviendo una mayor coordinación, coherencia y congruencia entre los proyectos y programas de CID para que los que buscan fortalecer la institucionalidad refuercen a los que intentan consolidar la capacidad empresarial a nivel individual. Este reporte encuentra que las agencias de cooperación en los países receptores pueden contribuir a potenciar este instrumento para beneficio de las pymes, al ubicarlo en un contexto más amplio de la cooperación como parte del mapa estratégico de la cooperación para el fortalecimiento de las pymes.

Las propuestas planteadas por la Secretaría Permanente del SELA en este documento para apoyar la CID orientada a las pymes de la región apuntan a promover programas que tengan un alto impacto y sustentabilidad en el tiempo. Se consideran las siguientes áreas de acción que pudieran tener un impacto importante sobre el tema:

## Tendencias y oportunidades de la Cooperación Internacional para apoyar el desarrollo...

1. **Inventario de experiencias** de cooperación en el sector mipyme en la región.
2. Desarrollar el **mapa de la CID para pymes** a nivel nacional.
3. Definir **áreas temáticas** y proyectos en donde se puedan sumar las ventajas comparativas tanto de donantes como de receptores, así como la demanda real en los distintos países de la región.
4. **Mecanismos de seguimiento** de los proyectos y programas, así como el establecimiento de una serie de indicadores que permita conocer la efectividad de estos programas para las pymes.
5. **Coordinación y armonización** de la diversidad de actores en cada país y entre las instituciones que ofrecen este tipo de programas de cooperación.
6. **Marcos de referencia** en donde se ubiquen las diferentes piezas del rompecabezas de la CID para el apoyo a las pymes con respecto al resto de la CID.
7. **Programas sectoriales para las pymes** entre las agencias o responsables de la CID en cada país, con la participación de los ministerios y agencias públicas encargadas del sector mipyme e involucrar a asociaciones y cámaras del sector productivo.
8. **Fuentes novedosas de financiamiento** para desarrollar nuevos proyectos.
9. **Cooperación Sur-Sur y triangular** a partir de un análisis de la oferta y demanda existente y del cúmulo de experiencias.
10. **Cooperación descentralizada** para explorar las mejores formas de promover la participación de los gobiernos regionales y locales receptores de cooperación para las pymes.
11. **Difusión** de los programas y proyectos de CID para las pymes a fin de que ésta pueda ser más aprovechada.

A partir de su propia experiencia desarrollando programas para las pymes en ALC, el SELA puede ser un socio ideal para los responsables nacionales de la cooperación a fin de promover estas recomendaciones. Para ello el SELA podría realizar las siguientes actividades:

1. Seminarios para analizar el acervo de experiencias de cooperación para las pymes y para delinear criterios sobre mejores prácticas de la cooperación internacional para el desarrollo.



## **Tendencias y oportunidades de la Cooperación Internacional para apoyar el desarrollo...**

2. Convocar a los expertos en estadísticas sobre cooperación para promover un debate y se desarrolle una propuesta que haga posible la sistematización de información a través de indicadores que permitan una mejor evaluación del impacto de la CID sobre las pymes en cada país de América Latina y el Caribe.
3. Apuntalar las labores de difusión sobre los programas que existen en la región para apoyar a las pymes vía el sitio web del SELA.

# ACERCA DE LOS AUTORES



## **Francisco Gatto**

Economista, profesor universitario y consultor independiente en desarrollo empresarial y exportaciones PYME; estrategia y desarrollo productivo regional y local; clusters y tramas productivas; entorno institucional y diseño-implementación de instrumentos e incentivos. Integra el comité académico permanente de la Maestría en Desarrollo Económico Industrial con especialización en PYMES que se dicta en la Universidad Nacional de General Sarmiento en Argentina. Ha participado en consultorías en PNUD, CEPAL, OIT e IIPE y ha desarrollado funciones docentes en postgrados de desarrollo local. Se desempeñó por más de veinte años en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas, CEPAL, destacándose su actividad como coordinador e Investigador del área de PYMES y Desarrollo Regional de la Oficina CEPAL en Buenos Aires.

Correo electrónico: fgatto.cepal@gmail.com

## **Rubén Ascúa**

Economista, profesor universitario y consultor de empresas y de instituciones argentinas e internacionales. Se desempeña en la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Rafaela e integra el cuerpo docente de la Maestría en Desarrollo Económico Industrial con especialización en PYMES que se dicta en la Universidad Nacional de General Sarmiento en Argentina. Es profesor-investigador visitante en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Kaiserslautern, Alemania (Campus Zweibrücken). Es actual presidente de la Red PYMES Mercosur y de la Filial Argentina del International Council for Small Business (ICSB).

Correo Electrónico: ruben.ascua@aymrafaela.com.ar

## **Carlos Aggio**

Economista con experiencia internacional en diversas áreas vinculadas al desarrollo. Es docente de la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y FLACSO Argentina. Posee publicaciones sobre temas vinculados al desarrollo de las PYMES en América Latina y más en general en el campo del comercio internacional y la innovación.

Correo Electrónico: carlosaggio@hotmail.com

## **Luz María de la Mora**

Licenciada en Relaciones Internacionales (El Colegio de México), maestría en economía política internacional (Universidad de Carleton de Ottawa) y

doctorado en Ciencia Política (Universidad de Yale). Fue Jefe de la Unidad de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional en la Secretaría de Relaciones Exteriores y Jefe de la Unidad de Negociaciones Comerciales Internacionales en la Secretaría de Economía de México. Fue Representante Alterno ante ALADI y Consejero Económico en la Oficina Comercial de México en la Embajada de México en Washington, DC. y miembro del equipo negociador para el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Es Profesor Investigador Invitado del Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) y de la Universidad de California en San Diego. Actualmente es Directora Ejecutiva y socia fundadora de la consultoría LmmConsulting.

Correo Electrónico: [lmn@lmnconsulting.com.mx](mailto:lmn@lmnconsulting.com.mx)

### **Héctor Garzón Granados**

Ingeniero con Maestría en calidad industrial en Brasil, especialista en Alta Gerencia y en control organizacional y de gestión, especialización en gestión ambiental ISO-Fundación Universitaria Iberoamericana - ICONTEC. Consultor de Naciones Unidas y de la Corporación Andina de Fomento-CAF, en temas de calidad y desarrollo industrial, Coordinador corporativo de HSEQ de ECOPETROL y Senior Member de la Asociación Americana para la Calidad (ASQ). Conferencista y consultor internacional, en los temas de gestión integral de la calidad, sistemas de gestión HSEQ y control e indicadores de gestión en varios países de la región. Actualmente es el Director del Instituto Latinoamericano de la Calidad- INLAC-Colombia y Secretario de INLAC CORPORATIVO.

Correo electrónico: [direjecutivo@inlac.org.co](mailto:direjecutivo@inlac.org.co)

### **Simón Parisca**

Ingeniero Mecánico, Universidad de California, Berkeley. Consultor en ejercicio libre, instructor y conferencista en programas y proyectos de Gestión Tecnológica y Gestión de la Innovación durante los últimos 30 años. Fue asesor de la Comisión Latinoamericana de Ciencia y Tecnología-COLCYT y consultor de varias organizaciones y empresas nacionales e internacionales. Fundador y Director General de la Asociación Civil Eureka, organización privada venezolana, sin fines de lucro, dedicada a la promoción y estímulo a la Innovación y la Innovatividad desde 1995 hasta el presente y es facilitador-certificador de CENTRIM de la Universidad de Brighton, Inglaterra. Fellow Ashoka desde 1996.

Correo electrónico: [sparisca@yahoo.com](mailto:sparisca@yahoo.com)

## **Leonardo Pineda Serna**

Economista, Universidad de América en Bogotá. Tiene un doctorado de la Universidad de Goettingen, Alemania Federal y es Ingeniero Honoris Causa de la Escuela Nacional de Ingenieros de Metz-ENIM, Francia. Funcionario internacional de la ONUDI, de 1982 a 1998 en Viena, Austria. Más de 20 años de experiencia en gestión de proyectos tecnológicos y de innovación. Ha impartido cursos y conferencias en diferentes foros internacionales en tópicos de Gestión del Desarrollo, Gestión Estratégica del Conocimiento, Gestión Competitiva e Innovación de la Tecnología. Profesor invitado de *l'Ecole Nationale d'Ingenieurs de Metz*, Francia; y la Escuela de Graduados de Administración de Empresas EGADE del Instituto Tecnológico de Monterrey ITESM

Correo electrónico: lpinedas@cable.net.co

## **Carlota Pérez**

Venezolana. Investigadora, conferencista y consultora internacional, experta en el cambio tecnológico y su impacto socio-económico. Es investigadora asociada en CFAP/CERF, Universidad de Cambridge, Reino Unido, y visitante en la Facultad de Economía de la misma universidad. Es Catedrática de Tecnología y Desarrollo en la Universidad Tecnológica de Talín, Estonia, e investigadora honorífica de SPRU. (Centro de Investigación sobre política científica y tecnológica), Universidad de Sussex, Inglaterra. Es consultora para organizaciones públicas y privadas, grandes corporaciones, gobiernos y organismos multilaterales.

Correo electrónico: carlota.perez@btinternet.com

## **Keith Nurse**

Actualmente es el Director del Centro Shridath Ramphal del International Trade Law, Policy and Services en el Campus de Cave Hill (Barbados) de la Universidad Indias Occidentales (UWI). Anteriormente fue catedrático titular en el Instituto de Relaciones Internacionales de la misma Universidad, Presidente de la Asociación Economistas Caribeños y Coordinador del Programa de Posgrado en Gerencia de Empresas de Arte y Cultura en el Centro de Artes Creativas y Festival de Trinidad y Tobago. Es consultor de agencias internacionales, regional y nacionales y ha publicado artículos sobre economía política global de varios sectores y sobre política comercial y desarrollo, migraciones y diáspora, Sida y seguridad, y género y reestructuración económica global. keithnurse@mac.com

## **Alberto Saracho**

Maestro en Políticas Públicas, con especialización en Desarrollo Económico y Político por la Universidad de Harvard y Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Iberoamericana. Posee estudios de postgrado de la Universidad de Notre Dame y trabajó en la Universidad de Harvard como investigador académico y en la Universidad Iberoamericana, donde obtuvo el reconocimiento como mejor profesor del Departamento de Ciencias Sociales. Ha colaborado con la Secretaría de Economía de México en el diseño y desarrollo de un indicador que mide el potencial innovador de proyectos productivos. Su trabajo incluye proyectos y publicaciones sobre políticas de apoyo al sector privado, economía informal, innovación y derechos de propiedad. asaracho@fundacionidea.org.mx

## **Marcelo Lebendiker**

Economista de la Universidad Hebrea de Jerusalén, con un MBA de la Escuela de Graduados de la Universidad de Tel Aviv, con énfasis en Emprendedorismo. Es miembro de la Comisión Presidencial para la creación del Sistema Nacional de Incubadoras y Presidente del Fondo de Inversiones Tecnológicas de Capital Semilla. Miembro de la Red Latinoamericana de Incubación (RELAPI) y de la Asociación Internacional de Parques Científicos y Tecnológicos (IASP). Es socio fundador del Periódico el Financiero en Costa Rica y del periódico El Financiero en Panamá. Además es Socio Fundador del Hospital Clínica y Director de la Universidad de Iberoamérica (UNIBE). Actualmente Presidente de la Incubadora Parque Tec de Costa Rica. mlebendiker@parquetec.org

## **Gabriel Hidalgo**

Gerente General de Octantis ( [www.octantis.cl](http://www.octantis.cl)), primera Aceleradora/Incubadora de Redes Latina, perteneciente a la Universidad Adolfo Ibáñez, con los 7 años y medio de vida operativa, ha creado 150 empresas, posee un portafolio de empresas que van desde biotecnología hasta tecnologías de información y cuentan con 14 patentes internacionales y esta internacionalizando varias empresas del portafolio. Apoya el desarrollo de las primeras red de ángeles inversores en AL, entre las que destaca (<http://www.southernangels.cl>) y a través de esta, por fondos de capital de riesgo o socios estratégicos. Hidalgo ha colaborado con iniciativas de emprendimiento dinámico en 12 países de la región y España. Es co-autor de Guías de Aprendizaje de Emprendimiento Dinámico. ghidalgo@octantis.cl

## **Adela Giménez**

Ingeniero Superior de Montes de la Universidad Politécnica de Madrid y un MBA con especialización en Comercio Exterior del Instituto de Empresas de Madrid y Curso de Comercio Exterior – Manchester University – Reino Unido. De 1989 a 1991 se desempeñó como Consultor Senior KPMG Peat Marwick y desde 1992 ha trabajado en el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) como Jefe del sector de Promoción Textil y Muebles en la División de Bienes de Consumo y Jefe del Departamento de Nuevos Proyectos en la División de Planificación y Programas. Actualmente es la Directora Adjunta de la División de Iniciación a la Exportación y Nuevos Proyectos, área responsable entre otros, del Programa PIPE y "Aprendiendo a Exportar".

Adela.Gimenez@icex.es

## **Eva Pulido**

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Curso estudios en Mt. Iron High School (Minnesota-EEUU, y realizó cursos de Comercio Exterior en el Centro de Estudios Comerciales y de Curso intensivo de Marketing impartido por Hi-Sales Training y City and Guilds en Dublin y de Marketing Internacional en University College de Dublin. Desde 1.996 trabaja en el Instituto Español de Comercio Exterior-ICEX, donde se ha desempeñado como Jefe de diversos Sectores y a partir del año 2005 como Jefe de Departamento de Programas. En estas actividades le brinda Asesoramiento a empresas sobre sus posibilidades de exportación a diferentes países. Ha participado como ponente en varios eventos en numerosos países en temas vinculados con la Internacionalización de Pymes, con énfasis en Consorcios de Exportación y ha publicado diversos estudios sectoriales sobre madera y calzado en Irlanda y es articulista de la Revista Expansión Internacional de ICEX. Eva.Pulido@icex.es

## **Lisa Callender**

Tiene un MBA, una Maestría en Diseño Industrial y un pregrado en Ingeniería Industrial. Tiene más de 15 años de experiencia regional e internacional en proyectos de desarrollo orientados al sector privado, en particular al desarrollo de las micro y PYMES en países en desarrollo. La experiencia de su carrera ha sido integral, abarcando todas las áreas de la cadena de valor relacionado con el producto y el desarrollo de mercados para el comercio internacional. Ella ha estado involucrada e diversos proyectos orientados a enfrentar, tanto los retos a nivel micro encarados por las firmas, como a nivel macro para definir políticas y el ambiente de negocios para el mejoramiento de la



competitividad en países en desarrollo. En los últimos cinco años ha realizado misiones como consultora independiente en representación del Banco Mundial, el Secretariado del Commonwealth y del CARICOM entre otros, lo que le permitió adquirir experiencia en todos los estados del Caribe. lisazilda@yahoo.co.uk

### **Ramón Scott Ortiz**

Candidato a Doctor en Gestión Estratégica y Políticas del Desarrollo en la Universidad Anáhuac México Norte. Maestro en Administración Internacional por la Universidad Anáhuac Sur. Licenciado en Relaciones Comerciales Internacionales por la Universidad Intercontinental. Cuenta con dos diplomados en la Universidad Iberoamericana en Finanzas y Mercadotecnia, es Director de la Red Global de Exportación RGX en México. Se desempeña como consultor Internacional asociado en CONICE. Cuenta con el certificado IV TAA en Entrenamiento y Evaluación del Sistema Educativo (Vocational Education Training en Australia). ramonscott@conice.org

### **José Fernando Figueiredo**

Es economista y actualmente es presidente de la Asociación Europea de las Sociedades de Garantía Mutua (AECM), entidad que en Europa representa a 34 entidades y esquemas de garantía recíproca, de 18 países. Es también Presidente del Consejo de Administración y de la Comisión Ejecutiva de todas las entidades del sistema de garantía recíproca portugués, con una amplia cartera de garantía. Es también presidente y promotor de una pequeña empresa de capital de riesgo. Orador y Consultor Internacional de organizaciones como la UE, FAO y OCDE, en la temática de estrategia y financiación de PYME y es también socio de una pequeña empresa de vinos y de un club de Business Angels. jose.figueiredo@spgm.pt

### **Alfredo Domingo Riera Hernández**

Licenciado en Contaduría Pública con Especialización en Gerencia Fiscal, de la Universidad de Carabobo, en Venezuela. Ha sido docente de cátedras vinculadas con comercio internacional, administración comercial, finanzas y actualización tributaria. Ha sido Gerente General del Consejo Nacional de la Vivienda. Director Principal en la Junta Directiva de la cadena de hoteles del Estado y Director Principal del Banco Industrial de Venezuela (BIV) y Director Principal del BIV en Cuba. Actualmente, es Presidente del Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME) y Coordinador por Venezuela ante la Comisión de Integración Productiva y Comisión de Fondo PyME del MERCOSUR. Ha participado en varias

publicaciones especializadas y ha sido objeto de diversos reconocimientos, condecoraciones y honores en su país y a nivel internacional.  
a.riera@fonpyme.gob.ve

### **Fernando Villarán**

Ingeniero Industrial y Magíster en Economía. Es Presidente de SASE Consultores, Presidente del Programa "Articulando MYPERU", y profesor de las Universidades: UNI, PUCP y UPCH de Lima. Ha sido Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), funcionario del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Director de COFIDE, miembro del Consejo Nacional de Educación (CNE). Es autor de diversos libros sobre el desarrollo de la micro y pequeña empresa, empleo, innovación tecnológica y emprendedorismo.  
fvillaran@yahoo.com

### **Alejandro Ferrari**

Alejandro Ferrari Hernández es uruguayo, Ingeniero Agrónomo y Master en Administración de Empresas (MBA). Ha participado en el diseño y la ejecución de varios programas de competitividad y desarrollo territorial, coordinando equipos de trabajo multidisciplinarios. En los últimos años se ha desempeñado en Uruguay como Director del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas, una de las experiencias más exitosas e innovadoras en la materia en Latinoamérica. En la actividad privada ha sido responsable de la gestión de emprendimientos empresariales relacionados al Agro, Agroindustria y el Turismo. Se ha desempeñado a su vez como consultor en la elaboración de proyectos de inversión en múltiples sectores.  
aferrari@diprode.opp.gub.uy

### **Mikel Lezamiz Bilbao**

Director de Difusión Cooperativa en el Grupo Cooperativo MONDRAGON. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología. Master en Dirección de Empresas (M.B.A.). Autor de varios libros y artículos relacionados con el cooperativismo. Ha dictado numerosas conferencias sobre cooperativismo sobre la experiencia acumulada del Grupo Mondragón en varios países.  
mlezamiz@mondragoncorporation.com

### **Bernard Campbell**

Es Director y Líder de ICT Strategist of Intelligent Business Advantage Ltd. Tiene un Master en Business Administration (MBA) de la Escuela de Negocios de Edimburgo de la Herriot-Wyatt University. Durante más de una década ha

actuado como Consultor, Docente y Experto en Tecnologías de Información. Ha dictado cursos avanzados en Tecnologías de Información y Comunicaciones-TIC en Trinidad y Tobago y en los Estados Unidos. Es un Ingeniero de Sistemas Certificado de Microsoft (MCSE) con especialización en Seguridad de Tecnologías de Información y Mensajes. Asimismo, está certificado en Webmaster de Internet y Diseñador de alto nivel de Ecommerce. Actualmente es el Secretario de la Asociación de Negocios de San Fernando (Trinidad y Tobago). [bcampbell@intelligent-biz.com](mailto:bcampbell@intelligent-biz.com)

## **Víctor Puig**

Licenciado en Ciencias de la Información (periodismo) y Master Europeo en Comunicación Interactiva, Telecomunicaciones y Multimedia. Actual Director de Reputación y Contenidos en la agencia Overalia. Ha desarrollado su carrera profesional vinculado a Internet desde 1996, pasando por diferentes modelos de negocio: editorial (La Vanguardia Publicaciones), portales (Excite), comercio electrónico (BOL), desarrollo de negocio y contenidos (MTV). Comparte ideas acerca de cómo los ciudadanos usan la Red y sobre la Reputación Online en el blog [victorpuig.es](http://victorpuig.es). Colabora habitualmente con universidades y organizaciones empresariales como formador (La Salle, Cebek, Deusto, Mondragon Unibertsitatea, Rovira i Virgili) y ha participado como ponente o moderador en numerosos congresos y eventos relacionados con el marketing online, los contenidos en Internet o el uso de las Redes Sociales. [victor@overalia.com](mailto:victor@overalia.com)

## **Bernardo Kliksberg**

Asesor Principal de la Dirección Regional para América Latina y el Caribe del PNUD Director del Fondo España-PNUD "Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina y el Caribe". Preside el Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS) de la Universidad de Buenos Aires. Ha sido condecorado por el Rey Juan Carlos I con la Orden al Mérito Civil 2009. Ha sido distinguido por numerosas universidades, entre ellas ha recibido en Venezuela el Doctorado Honoris Causa de la Universidad Nacional del Zulia, la Universidad Simón Bolívar, la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, la Universidad de Carabobo, la Universidad Nacional Experimental del Táchira y la Universidad Rafael María Baralt. Autor de numerosas obras, la más reciente escrita conjuntamente con el Premio Nobel de Economía Amartya Sen, «Primero la gente. Una mirada desde la ética del desarrollo a los problemas del mundo globalizado» (7ª edición, TEMAS). [kilksberg@aol.com](mailto:kilksberg@aol.com)