



---

Sistema Económico  
Latinoamericano y del Caribe  
Latin American and Caribbean  
Economic System

---

Sistema Económico  
Latino-Americano e do Caribe  
Système Economique  
Latinoaméricain et Caribéen

---

# **Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo**

Copyright © SELA, Mayo de 2010. Todos los derechos reservados.  
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas,  
Venezuela.

---

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA ([sela@sela.org](mailto:sela@sela.org)). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.

# C O N T E N I D O

## *PRESENTACIÓN*

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	3
<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>I. DESEMPEÑO DE LAS PYMES EN UN ENTORNO INCIERTO</b>	6
1. La necesaria mirada estratégica para la toma de decisiones	6
2. La economía del siglo XXI. Factores que la caracterizan	7
3. Ventajas de las PYMES para insertarse en la economía del siglo XXI	11
4. Evolución del comercio mundial: Reconociendo las oportunidades de las PYMES	11
<b>II. LOS RETOS DEL SECTOR DE LAS PYMES: LA NECESARIA TRANSFORMACIÓN</b>	13
1. Claves para afrontar los retos de las PYMES	13
2. Las limitaciones del sector de las PYMES	14
3. Aspectos que deben privilegiar las PYMES para enfrentar sus retos actuales y futuros	16
<b>III. FACTORES QUE CONDICIONAN EL MODELO DE LAS PYMES EXITOSAS</b>	18
1. Estrategia de desempeño y de capacidad de gestión	19
2. El nivel gerencial como factor estratégico del desempeño empresarial	20
3. Uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicación	22
4. Colaboración inter-empresarial (asociatividad)	23
5. La capacitación del factor humano	25
6. El papel de la innovación tecnológica como plataforma de supervivencia y de competitividad	26
7. Importancia y priorización del tema género en las PYMES	27
8. El papel de los gremios empresariales y de sus dirigentes como canalizadores de inquietudes y proveedores de soluciones	28
9. Formas innovadoras de vinculación de las PYMES con otros sectores	29
10. Estrategias para la internacionalización y el acceso de las PYMES a nuevos mercados	30
11. La Responsabilidad Social Empresarial y la preservación del medio ambiente	31
12. El modelo de las PYMES exitosas	32
<b>IV. EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN APOYO AL ESFUERZO EMPRESARIAL</b>	33
1. Objetivos y orientación general de las estrategias y políticas públicas de apoyo a las PYMES	33
2. Las políticas públicas como promotoras de una cultura emprendedora	34
3. La estrategia industrial y productiva: plataforma de impulso para el desarrollo de las PYMES	35

<b>V. TENDENCIAS Y PROBLEMAS QUE CARACTERIZAN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOYO A LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. PROPUESTAS PARA EL IMPULSO AL SECTOR DESDE UNA PERSPECTIVA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO</b>	37
1. Principales tendencias y problemas de las políticas públicas aplicadas en la región para el apoyo a las PYMES	37
2. Requerimientos para la efectividad de las políticas públicas de apoyo a las PYMES en América Latina y el Caribe	39
3. Principios fundamentales que deben regir el diseño y aplicación de las políticas de apoyo a las PYMES en América Latina y el Caribe	41
4. Propuesta de acciones que deberían priorizarse por parte de América Latina y el Caribe para el apoyo al sector de las PYMES	43
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	45
<b>CUADRO No. 1</b>	
Características de la Nueva Economía	9
<b>CUADRO No. 2</b>	
Factores de la Nueva Economía	10
<b>CUADRO No. 3</b>	
Estrategias para el desarrollo de negocios de las PYMES	36

---

## **P R E S E N T A C I Ó N**

---

*Este documento de la Secretaría Permanente del SELA tiene como objetivo realizar un análisis de los impactos que la nueva economía – o economía del siglo XXI – están teniendo sobre el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES); y sobre la base de una visión prospectiva, plantear algunas de las características que deberá tener las PYMES latinoamericanas y caribeñas para enfrentar sus desafíos actuales y futuros, así como las políticas públicas que se diseñen e implementen para tales fines.*

*En el primer capítulo se hace una revisión de las principales tendencias económicas y de mercado, las que obligan a los empresarios de PYMES a desarrollar una visión estratégica, que les permita enfrentar los escenarios probables y tomar las decisiones más idóneas, de tal forma que se solventen los obstáculos que limitan el desempeño eficiente de sus empresas.*

*El siguiente capítulo describe los retos que deben enfrentar las PYMES, para lo cual se plantea la necesidad de una profunda transformación que conduzca a la creación de un modelo nuevo en términos de diseño estratégico, de formas de organización y gestión, y en cuanto a interrelaciones de la empresa. El tercer capítulo hace una revisión de los elementos que condicionarán el modelo de PYMES exitosas, incluyendo la forma en que dichos factores deben ser manejados por el empresario, frente a la realidad de la nueva economía del conocimiento.*

*En los capítulos IV y V se discute lo relativo a las estrategias de políticas públicas para el apoyo al sector de las PYMES. En primer lugar, en el capítulo IV, se resumen las principales orientaciones y conceptos que deben estar en la base de la definición de políticas públicas para impulsar el desarrollo de las PYMES; mientras que el capítulo V presenta las tendencias y problemas que han caracterizado a las políticas públicas de apoyo al sector en nuestra región y propone acciones que deberían priorizarse, en una perspectiva de mediano y largo plazo, para que este importante sector fortalezca sus capacidades internas, y se mejoren las condiciones del entorno en que el mismo se reproduce. Finalmente, en el capítulo VI se resumen las conclusiones y recomendaciones de este estudio.*

*La Secretaría Permanente del SELA expresa su reconocimiento al Ing. Antonio Leone, por su trabajo como consultor para realización de este estudio.*

## RESUMEN EJECUTIVO

- Los últimos acontecimientos acaecidos a nivel mundial, vinculados a la crisis económica y financiera global, han generado preocupaciones y un debate 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.
- Además, los problemas en infraestructura, 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.
- 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

## 4

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 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.

## **INTRODUCCIÓN**

Una de las mayores preocupaciones de los empresarios en la actualidad, es como enfrentar los retos del futuro, sabiendo que éste será cada vez más complejo y competitivo, pero que además entraña un conjunto de circunstancias todavía por identificar, a sabiendas de que el avance tecnológico, el uso cada vez más generalizado de las tecnologías de información y comunicación en el negocio empresarial y la velocidad con que se realizan las transacciones comerciales y financieras a nivel global, son factores que no pueden ser obviados. La habilidad para hacer uso de estos factores, va a depender - y en gran medida también determinar - el nivel de competitividad y la propia supervivencia de cada entidad en el universo empresarial.

Desde hace dos décadas, algunos expertos vienen prediciendo la consolidación de la llamada "nueva economía, economía digital o economía del conocimiento"; conceptos todos que hacen referencia al instrumental digital del que ya se está disponiendo y su esperada evolución. Se han caracterizado y establecido los rasgos principales y los elementos fundamentales en ella contenidos, sin embargo poca es la literatura que pueda indicarle a los empresarios PYME, como sobrevivir o desarrollarse en este escenario "de futuro", muchas de cuyas características ya están presentes hoy. De tal manera, uno de los retos más importantes que enfrenta hoy día el sector de las PYMES se relaciona con las decisiones a tomar para definir las estrategias y los instrumentos a utilizar para enfrentar los riesgos, asociados a esta "nueva economía" - actuando en el mejor de los casos antes que los competidores - con vistas a aprovechar las oportunidades que pueda ofrecer ese nuevo contexto.

El desarrollo de una mirada estratégica del negocio, el ejercicio prospectivo para visualizar los probables escenarios y el análisis de las propias capacidades instaladas de la empresa, así como el reconocimiento del marco económico en el que deberá actuarse e insertarse, constituyen vías de orientación para intentar salir airoso de los retos por venir.

Hay aspectos claves sobre los que hay que poner extrema atención para saber como insertarse en la nueva realidad mundial y convertirse en una PYME competitiva. No será el tamaño la que condicione la capacidad de éxito o no, sino la capacidad para reestructurar el negocio; y sobre todo las nuevas formas de relacionarse con los clientes, con los proveedores, con su propio personal, con otros empresarios y con agentes del sector financiero, para actuar en red fortaleciendo capacidades y la economía de escala.

## 6

Muchas son las variables que condicionan el desempeño de una empresa. Estas incluyen, entre otras: i) la capacidad de gestión y dirección, ii) el manejo y formas de estímulo al proceso de innovación, iii) el uso y aplicación plena e intensiva de las tecnologías de información y comunicación (TIC), iv) la colaboración interempresarial y diversas formas de asociatividad y conformación de redes (con otras empresas y sectores empresariales, con el mundo académico y gubernamental, con el sector financiero y con las comunidades), v) la capacitación técnica y profesional del personal, vi) la atención que se le preste a asuntos vinculados con la preservación del ambiente, vii) el compromiso que se asuma con la responsabilidad social empresarial, y viii) la definición de una estrategia efectiva de internacionalización.

Finalmente es importante referir que la aplicación de un conjunto de medidas y acciones de forma disgregadas o individuales al interior de la empresa, puede crear más problemas que beneficios, por lo que hay que definir una estrategia de desarrollo integral de la entidad, sobre la base de un plan maestro que asigne las responsabilidades que corresponde a cada grupo o persona dentro de la empresa, y que haga seguimiento y evaluaciones periódicas de los objetivos y metas alcanzadas.

Pero el mejoramiento y transformación con visión de futuro de este amplio grupo de factores "internos a la empresa" que condicionan la eficiencia y competitividad de las PYMES, tiene obligatoriamente que estar acompañado por el diseño y aplicación de políticas públicas, con una visión estratégica y de largo plazo, que cree las condiciones más adecuadas del entorno para el desarrollo y consolidación del sector de las PYMES.

El diseño y aplicación de políticas públicas para PYMES debe estar orientado a poner a disposición del sector, de una batería de instrumentos que dinamicen y catapulten el salto requerido para enfrentar los retos actuales y futuros. Ello supondría un mejoramiento sustantivo de la competitividad empresarial, sobre la base - entre otros - de una mejor y mayor infraestructura, un acceso expedito a la información para la toma de decisiones, una mejor gestión del conocimiento disponible, garantías de acceso a la tecnología, estímulo a la 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

### **I. DESEMPEÑO DE LAS PYMES EN UN ENTORNO INCIERTO**

#### **1. La necesaria mirada estratégica para la toma de decisiones**

Los últimos acontecimientos acaecidos a nivel mundial, fundamentalmente los vinculados a la crisis económica y financiera global, han generado preocupaciones y un interesante debate 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 (ALC). Simultáneamente, los avances de la revolución tecnológica, con el desarrollo de lo que se ha denominado "la economía del siglo XXI", han obligado en los últimos tiempos a reestructurar las estrategias empresariales y la forma de insertarse en dicha economía de los más diversos actores, sobre todo de las PYMES.

Esta necesidad requiere el desarrollo por parte de los empresarios de una visión estratégica, que de forma sistemática y aún con cierto grado de empirismo, haga un ejercicio prospectivo que contribuya a predecir los cambios futuros, permitiendo

plantear diversos escenarios para los cuales debe contarse con estrategias respectivas para cada caso. En otras palabras, el análisis prospectivo tiene precisamente como propósito contribuir al proceso de toma de acciones para lograr adecuarse al escenario o futuro probable. En definitiva, el éxito de las empresas, dependerá finalmente de las decisiones que tomen para actuar con eficacia en los escenarios futuros - nacionales e internacionales - garantizando su competitividad y rentabilidad a largo plazo. <sup>1</sup>

Sin embargo, hay que reconocer que a pesar del esfuerzo que se haga para el diseño de diversos escenarios y las estrategias respectivas para enfrentarlos, éstos diseños pueden estar a merced de imprevistos de carácter económico y social, circunstancias fuera de lo esperado o derivadas de la no consideración de ciertos acontecimientos o variables fundamentales, o porque se le haya asignado un peso importante en el análisis a elementos que resultan no ser los más apropiados. No obstante ello, una visión prospectiva amplia puede ayudar a entender mejor los problemas de futuro y a la preparación de los diferentes actores para enfrentarlos.

## 2. La economía del siglo XXI. Factores que la caracterizan

Los empresarios deben tener claro que en las actuales circunstancias y tal vez con mayor fuerza en el futuro, la globalización como proceso dinámico, condiciona el funcionamiento de toda empresa, particularmente de las grandes. Cada vez más hay una mayor interrelación a nivel mundial entre los distintos mercados, la producción puede ubicarse o mudarse a lugares y países donde existan mejores condiciones del entorno, reglas de juego claras y transparentes, menores costos, facilidades para movillar y hacer circular productos en el circuito global de comercio y la garantía de utilización de las ganancias o divisas con equilibrada discreción. En definitiva, si las condiciones de producción y comercialización en un país determinado no son propicias, estas grandes empresas pueden migrar hacia países o zonas donde las circunstancias le sean más favorables, lo que no pueden hacer las PYMES.

El concepto de Nueva Economía ha sido a veces restringido al tema de las tecnologías de información y comunicación (TIC), lo cual limita la utilidad plena e integral de su conceptualización. Al mismo tiempo, el fracaso de empresas del sector digital como las "dot.com", puso en duda precisamente la pertinencia de este concepto, el cual ha sido cuestionado por algunas voces. Así, ya hay cierto consenso en el sentido de que "la nueva economía" se define como término que describe la evolución, desde una economía basada principalmente en la fabricación y la industria, hacia una economía basada en el conocimiento y los servicios. Está fundamentada en la globalización económica y financiera con un uso intensivo de las TIC, teniendo como epicentro el capital intelectual. Este nuevo marco tiene incidencia, en mayor o menor medida, en todas las actividades y sectores empresariales desde una perspectiva multidisciplinar y afecta de manera radical al modo clásico de entender los negocios. <sup>2</sup>

Esta "nueva economía" también implica modificaciones en el comportamiento humano vinculado a la dirección de las empresas, a la intensificación de procesos de innovación y al cambio perceptible en las formas en que se plantean los negocios y la permanente interrelación de estos con diversos agentes (proveedores, consumidores, competidores y

---

<sup>1</sup> Pulido San Román, Antonio. Consideraciones para una visión prospectiva de la economía española. Departamento de Economía Aplicada de la Universidad Autónoma de Madrid. Revista valenciana d'estudis autonòmics | nº 45/46 Págs. 171-181  
[http://www1.pre.gva.es/argos/fileadmin/argos/datos/RVEA/libro\\_45\\_46/171-45\\_46.pdf](http://www1.pre.gva.es/argos/fileadmin/argos/datos/RVEA/libro_45_46/171-45_46.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.n-economia.com/fichas\\_neconomia/fichas.asp](http://www.n-economia.com/fichas_neconomia/fichas.asp) 27 de marzo 2010

## 8

empleados). En definitiva, es importante entender que se está ante una nueva realidad económica que no se puede abordar - e insertarse en ella - con las mismas estrategias, instrumentos y modos con que se había venido haciendo en tiempos anteriores.

Hay tres elementos o componentes principales que contiene la nueva economía: la globalización, el conocimiento y el uso de redes de información. Estos tres conceptos dan cuenta de procesos que han contribuido de forma sustancial a provocar profundas transformaciones en la organización y métodos de trabajo de las empresas. Así, el conocimiento se ha constituido en el principal activo de la empresa, por lo que resulta necesario desarrollar una cultura de uso intensivo de la tecnología de la información y de procesos de innovación, los cuales determinan la capacidad de competencia. Esta capacidad de competencia se asocia al dominio del comportamiento de los mercados, al ofrecimiento de productos y servicios con mayor valor agregado, de calidad mundial y con precios óptimos.

De todas formas, es importante resaltar que no se debe caer en el error de considerar que la innovación y las TIC por sí solas determinan el cambio económico. Otros factores complementarios inciden de forma conjunta y simultánea en la transformación radical de la economía, al introducir cambios sustanciales en:

- a) El mercado global, convirtiéndose este en un espacio de referencia para el ofrecimiento de bienes y productos para acceder a nichos de mercado.
- b) Las nuevas formas de comercialización de productos y servicios por cambios en los patrones de producción, y
- c) Las modificaciones en la interrelación entre productores, distribuidores y consumidores, los sistemas de financiamiento y en las relaciones internacionales.

En el siguiente cuadro se reseñan los rasgos más característicos de la nueva economía:

**Cuadro No. 1: Características de la Nueva Economía**

Elementos	Características
Entorno internacional: Globalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados amplios y cambiantes.</li> <li>• Importancia de fusiones y adquisiciones de empresas.</li> <li>• Grandes flujos internacionales de bienes, servicios y capitales.</li> <li>• Movilidad de las áreas de negocio de las empresas.</li> <li>• Integración en zonas geográficas o bloques comerciales.</li> </ul>
Innovación tecnológica: Efectos directos de las nuevas TIC a escala macro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras de productividad.</li> <li>• Cambio en la importancia relativa de los factores de producción: el conocimiento y la innovación frente al capital físico.</li> <li>• Alteración de estructuras de producción sectorial y de patrones de empleo.</li> <li>• Revisión de la interrelación dinámica entre el mercados, los agentes privados y los gobiernos</li> <li>• Emergencia de nuevas profesiones.</li> </ul>
Gestión empresarial: Adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción flexible.</li> <li>• Importancia de la innovación y la I+D.</li> <li>• Alianzas, subcontratación y colaboración con clientes y proveedores.</li> <li>• Alteración de los ejes tradicionales del trabajo: cambio de tarea, horario flexible y desubicación física.</li> <li>• Formación continuada.</li> </ul>

*Fuente: Secretaría Permanente del SELA, sobre la base de N-economía. (Actualizado Dic. 2009).*

Es deber de los empresarios entender, por lo tanto, que la nueva economía es transversal a todo el proceso productivo, independientemente de los sectores en que se labora, y que la misma vincula a través de redes, a todos los actores y a todas las fases del proceso de negocios. No entender esta nueva dimensión de la economía puede comprometer, la supervivencia misma de las empresas, particularmente de las PYMES, ya que las debilidades tradicionales de ellas - tales como la dificultad de acceso a fuentes de financiamiento, a tecnologías modernas, a personal de nivel adecuado y los altos costos de capacitación laboral para este sector - constituyen graves limitantes para su consolidación y desarrollo en un escenario tan competitivo como el actual.

El desconocimiento de la naturaleza de los mercados, la incapacidad para anticipar los problemas y la lenta reacción para la búsqueda de soluciones, así como el escaso aprovechamiento de las oportunidades, históricamente ha conducido a la desaparición de muchas PYMES, con el consecuente impacto negativo sobre el entramado productivo, la economía nacional y la sociedad en general.

En definitiva, debe recordarse que se está ante la irrupción de una revolución tecnológica, - como las ya ocurridas en el pasado, cuando una tecnología en uso era

## 10

sustituída de forma traumática por una nueva - provocando la desaparición de industrias, oficios y sectores productivos, y consecuentemente el surgimiento paulatino de un nuevo modo de producción, nuevas herramientas de trabajo, nuevas estructuras organizacionales y nuevas conductas laborales y empresariales.

Los activos intangibles constituyen en la actualidad los de mayor valor en las empresas y los mismos sustentan o incrementan la competitividad, privilegiando en el nuevo enfoque de gestión empresarial, una mayor intervención en los negocios, por parte de los proveedores, los clientes y los empleados. En el cuadro siguiente se hace una revisión de los factores que distinguen a la nueva economía, desagregando sus características principales antes descritas:

**Cuadro No. 2: Factores de la nueva economía**

Variables	Características
1. Conocimiento	Preponderancia del activo intelectual, base del valor de los ingresos y de las utilidades.
2. Integración	Economía en red que integra elementos (personas o empresas) interconectadas entre sí.
3. Globalización	Existencia de una economía mundial, mayor interdependencia entre los países y el uso de redes computacionales.
4. Digitalización	La información manejada por computadores interconectados, que permite realizar funciones complejas como la transmisión de datos, audio o vídeo.
5. Desintermediación	Eliminación paulatina de intermediación entre los productores y consumidores a través de redes.
6. Innovación	El desafío crítico es crear un entorno que premie, recompense y estimule la innovación permanente.
7. Convergencia	Convergencia de estructuras organizacionales responsables de las tecnologías de la computación.
8. Proconsumidor	Se reduce la brecha entre consumidores y productores, al involucrarse los primeros en el proceso productivo.
9. Inmediatez	La nueva empresa es una empresa de tiempo real. Los ciclos de vida de los productos se reducen.
10. Virtualización	Los elementos físicos se tornan virtuales, tal como los tipos de instituciones y la naturaleza de la actividad económica.
11. Costos y servicios	Reducción de los precios y mejora en el servicio al cliente
12. Oportunidades	Rápida identificación de oportunidades derivadas de las nuevas tecnologías, nuevos negocios y nuevos recursos.

Fuente: Adaptado de Tapscot (1997)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Tapscot, Don. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. McGraw Hill.1997

### 3. Ventajas de las PYMES para insertarse en la economía del siglo XXI

Uno de los elementos centrales para que las PYMES puedan adecuarse al modelo de negocios que genera la nueva economía, es el uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Sin embargo ellas no serían suficientes para garantizar el mejoramiento de la competitividad y productividad empresarial, puesto que 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, así como la participación del personal en la definición y gestión de la estrategia de negocios, que responda a las recomendaciones de los proveedores y la opinión de los clientes; son todos factores que contribuyen a un desempeño eficiente por parte de las pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte y tal como fue mencionado por la Secretaría Permanente del SELA<sup>4</sup>, las ventajas que representan las PYMES, comparadas con el estrato de empresas grandes y que les permite precisamente insertarse más fácilmente en esta economía digital se derivan de que:

- Tienen una demostrada capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y de responder a las modificaciones en los patrones de la demanda de los mercados, dado el carácter flexible de las mismas. En otras palabras, dado su tamaño, ellas pueden ajustar con cierta flexibilidad los procesos productivos, para iniciar una nueva línea de producción, así como emprender proyectos innovadores.
- Promueven relaciones sociales más estrechas entre el dueño o gerente y los empleados, debido a su reducido tamaño y también, porque en muchos casos, son empresas familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- A pesar de sus limitaciones para obtener las ventajas derivadas de las economías de escala, son capaces de lograr estas a través de estrategias de asociatividad o cooperación interempresarial.

### 4. Evolución del comercio mundial: Reconociendo las oportunidades de las PYMES

Los empresarios deben entender y reconocer de qué manera los cambios del mercado mundial pudieran representar oportunidades para la actividad de las PYMES. El Informe Anual del Observatorio de Mercados Exteriores del COPCA<sup>5</sup>, presenta la evolución de las grandes fuerzas y tendencias que inciden en la aparición de nuevas realidades económicas y empresariales en el mercado internacional. Esta visión global y prospectiva pudiera ser útil para que el tejido productivo y empresarial identifique las mejores fórmulas para adecuarse, reubicarse o anticiparse frente a este escenario mundial.

---

<sup>4</sup> 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. Sistema Económico Latinoamericano. XXXV Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano. SP/CL/XXXV.O/Di No.24-09. Caracas, Venezuela. Octubre 2009.

<sup>5</sup> Sánchez, Pablo. Claves para entender el futuro de los mercados internacionales. Observatorio de Mercados Exteriores (OME). Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA). [http://www.anella.cat/c/document\\_library/get\\_file?folderId=76993&name=MIGR-4335.pdf](http://www.anella.cat/c/document_library/get_file?folderId=76993&name=MIGR-4335.pdf)

## 12

En dicho informe se señala que el PIB mundial para el año 2020 mostrará un crecimiento sostenido, y que Estados Unidos seguirá siendo el principal motor económico a escala mundial gracias a un aumento de la productividad, derivada del uso y la implantación generalizada de las TIC, y también por el crecimiento de su fuerza laboral. Países como China o la India tendrán cada vez mayor protagonismo, tal como demuestran los grandes flujos de inversión directa que se canalizan hacia estos países. De hecho, estas tres naciones, Estados Unidos, China y la India, serán los responsables del 55 % del crecimiento económico mundial previsto entre 2005 y 2020.

La Organización de las Naciones Unidas y otras instituciones internacionales, estiman que en un cuarto de siglo, la economía mundial podría duplicarse, pasando el Producto Interior Bruto Mundial de US \$ 35 billones actuales a unos US \$ 72 billones al principio de los años 30 del presente siglo y el comercio mundial se triplicará alcanzando un volumen de intercambios superior a los US \$ 27 billones.<sup>6</sup>

El incremento de la producción y el consumo de las economías emergentes asiáticas que ya se ha reflejado en un aumento de la demanda de petróleo y materias primas a escala mundial, trayendo como consecuencia que China represente hoy el 11 % del consumo mundial de petróleo; continuará manifestándose aunque quizás a menor ritmo en los próximos años. América Latina y el Caribe y las regiones con abundancia de materias primas - que han tenido hasta hace poco un crecimiento significativo del PIB impulsado en gran medida por esta creciente demanda externa - pudieran obtener nuevas oportunidades de exportación en este escenario, en el que las PYMES (con muchas expectativas, pero también con resultados frustrantes en años recientes) pudieran percibir ciertos beneficios. No obstante ello, resultará crucial la diversificación tanto en términos de estructura material como en términos geográficos de los intercambios externos para nuestras economías. Sólo así la región de ALC será capaz de reducir su vulnerabilidad ante choques externos y avanzar en términos de sostenibilidad del crecimiento.

Al respecto, debe recordarse que este acelerado intercambio comercial de años recientes - hasta fines del 2008 en que estalla la crisis financiera y económica global - también trajo aparejado una importación masiva de productos manufacturados por parte de nuestros países, exportados en gran medida por esos grandes consumidores de materias primas, lo cual ha puesto en riesgo a una gama importante de PYMES de la región, enfrentados a una competencia a veces desleal por el proteccionismo y subsidios que reciben los productores foráneos en sus países de origen.

Los sectores más afectados por la competencia externa hasta el momento han sido el textil, calzado, juguetes, automóviles e incluso los bienes industriales de valor añadido medio o que se han estandarizado, como los electrodomésticos o el hardware. A todo ello habría que añadir en este diagnóstico que, desde algunas industrias de los países desarrollados se ha comenzado a observar con preocupación como China ha venido logrando elevar el valor añadido de sus exportaciones a gran velocidad, lo que implica que sectores de tecnología media o alta (tanto de bienes como de servicios), que creían no estar expuestos a la competencia extranjera, comienzan a estarlo incluso dentro de las propias naciones industrializadas.

Un hecho a tomar en cuenta pues pudiera representar una oportunidad - al tiempo que justifica la necesidad de diversificación de las PYMES - es que en general, el comercio de servicios ha tenido mayor capacidad de recuperación que el de mercancías en el

---

<sup>6</sup> Artículo redactado por Adolfo Castilla en Prospectiva, el Blog futurista de Tendencias21. Febrero de 2010. [http://www.tendencias21.net/Prospectiva/Tendencias-economicas\\_a183.html](http://www.tendencias21.net/Prospectiva/Tendencias-economicas_a183.html)

actual contexto mundial, en parte porque una proporción mayor de los servicios comerciales se destina al consumo personal, más que a gastos de inversión.

En este momento y vistas las tendencias del crecimiento económico y diversificación de los mercados cabría preguntarse ¿Cuales son los riesgos y oportunidades que representan para las PYMES de la región estos cambios del comercio y los mercados a nivel mundial?

Es indudable que el proceso de apertura externa de las economías que privilegia, una más libre circulación de bienes y capitales, así como el mejoramiento de la infraestructura, la facilitación del comercio y las comunicaciones, son factores que permiten organizar la producción y la coordinación entre plantas productivas y empresas de servicios ubicadas en diversos países del globo, particularmente entre empresas grandes. Es por ello que - dado este contexto global predominante - las PYMES deberían priorizar su actuación conjunta o asociada de tal forma que posean la economía de escala requerida, que les garantice mayor volumen de producción y capacidad de comercialización, para insertarse en espacios determinados de esas cadenas productivas y comercializadoras globales.

En este proceso, llamado de "especialización vertical", ocurre una división de responsabilidades, en el cual cada una de las empresas debe asumir compromisos respecto a una parte del proceso de producción, cuyos componentes serán finalmente ensamblados en otra entidad distante o comercializados a otras empresas pertenecientes a distintos consorcios, lo que genera una tendencia al incremento sustancial del comercio mundial.

## **II. LOS RETOS DE LAS PYMES: LA NECESARIA TRANSFORMACIÓN**

### **1. Claves para afrontar los retos de las PYMES**

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 lo que es importante que los empresarios PYMES presten especial atención a los diversos aspectos que inciden en el mejoramiento o sostenibilidad de la competitividad.

Tales aspectos incluirían, entre otros, lograr una 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. En definitiva, debe tenerse en cuenta que la nueva era se caracteriza por valores típicos de las organizaciones en red, como son la colaboración, la transparencia, la creatividad, la participación, la autenticidad, el talento y el compromiso.

Todo lo anterior conlleva, con frecuencia, a la adopción de drásticos cambios que se expresan en una transformación profunda de la empresa. Los cambios no están relacionados solamente a los aspectos internos de la empresa, sino también aquellos vinculados a sus relaciones con el entorno, tales como una participación más activa de los consumidores y proveedores en el diseño y la instrumentación de la estrategia empresarial. Debe tenerse en cuenta que los consumidores son cada día más exigentes, más selectivos, y buscan productos más individualizados para diferenciarse del resto de

## 14

los compradores. Esto pudiera crear - bajo ciertas condiciones - oportunidades para las PYMES, pues, dado el relativamente reducido tamaño del "nicho de mercado diferenciado" las mismas pudieran satisfacer esas necesidades, al tiempo que desarrollan nuevos productos y servicios que serán demandados por esa población de consumidores exigentes. En definitiva, y tal y como se ha señalado tradicionalmente, dada la versatilidad y flexibilidad de las PYMES, las mismas pueden adecuarse a las exigencias de dichos consumidores con una mayor rapidez<sup>7</sup>.

Adicionalmente, ahora más que nunca el empresario debe entender que la evolución de la tecnología y el desarrollo de una febril cultura innovadora, han venido provocando cambios que impactan no solo la forma de producir, sino también que transforman productos y servicios, lo cual en sí mismo contribuye al mejoramiento de la competitividad y a satisfacer la demanda de los mercados. En este marco, el uso de las tecnologías de información agiliza y facilita la producción y comercialización de los productos y servicios requeridos por diversos clientes, en cualquier parte del mundo.

### 2. Las limitaciones del sector de las PYMES

El punto de partida para la transformación total de las PYMES debe tomar en cuenta cómo solventar algunos de los problemas que tradicionalmente presenta este sector.

Las limitaciones históricas de las pequeñas y medianas empresas son:<sup>8</sup>

- Si bien los diferentes costos de hacer negocios afectan a todas las empresas, son particularmente onerosos para las pequeñas y medianas empresas. Mientras que el mismo costo administrativo pudiera constituir una proporción muy reducida de los ingresos de una empresa de gran envergadura, estos montos implican a veces, tener que destinar una cantidad elevada de las ventas de una pequeña empresa para cubrir sus costos de transacción.
- Dificultades de acceso al crédito debido a restricciones de los entes financieros, quienes perciben a las PYMES como clientes poco confiables y de riesgo, pero también por las propias dificultades de las entidades de este sector. La dimensión misma de las PYMES lleva a que se presente una problemática similar con respecto al acceso al financiamiento. Al contar con una menor cantidad de colateral y tener un historial crediticio más limitado, es más difícil el acceso a financiamiento para las empresas de menor tamaño.
- Escasez de personal calificado, tanto a nivel de empleados como de directivos. El tamaño de la empresa también limita la disponibilidad de personal especializado en ambos niveles, aunque hay sectores de alta tecnología - como la biotecnología - donde el escaso personal es altamente calificado.
- Rígida vinculación con sectores especializados, lo cual restringe la posibilidad de acceso a otras ramas de actividad donde también puede haber un sinfín de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Establecimiento de metas de muy corto plazo, debido a la falta de visión estratégica, que impide identificar oportunidades a futuro y planificar acciones de mejoramiento de tecnología y desarrollo de nuevos productos. En general, las PYMES no tienen un plan estratégico que conlleve a la planificación de acciones y toma de decisiones y con frecuencia se confía en el "olfato" del gerente o dueño de la empresa.

---

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/PYMESindustriales.htm>

<sup>8</sup> Alex De Anta. El futuro de las PYMES. Noticias.com Mayo 2005

<http://www.noticias.com/articulo/22-05-2005/alex-anta/futuro-PYMES-410d.html>

- Falta de espíritu de cooperación con otras empresas. Al respecto, siempre se plantea que se debe hacer un esfuerzo para romper esa actitud reservada con competidores, pues, un esfuerzo asociativo trae consigo múltiples beneficios que permiten solventar problemas de producción, comercialización, innovación y capacitación entre otras áreas.
- Baja orientación a desarrollar procesos de innovación que mejoren la calidad y nivel de los productos desarrollados por la empresa. No se cuenta con una planificación deliberada para estimular procesos innovativos.
- No hay una utilización frecuente y sistemática de las tecnologías de información para apoyar procesos administrativos y de producción, tampoco para promoción de la empresa o comercialización vía Internet de los productos y servicios que la misma oferta.

De igual forma, varios análisis realizados por diversos expertos y organismos especializados resaltan, dentro del listado de limitaciones del sector de las PYMES, en América Latina y el Caribe, los siguientes:

- La tasa de supervivencia de las PYMES es muy baja, en ALC alcanzando sólo un 45% a los tres años después de creada, lo que trae como consecuencia mayores dificultades a la hora de buscar financiamiento, dada percepción no muy favorable del sector bancario al respecto.
- Los problemas en infraestructura, 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, están sujetas a mayor riesgo, ya que su ámbito de acción predominantemente local implica que tienen una mayor sensibilidad a las condiciones en la región específica donde estén ubicadas.
- Por otro lado, 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. En general el perfil sectorial de inserción externa de las PYMES difiere del de las grandes empresas exportadoras. Mientras que estas últimas concentran sus ventas en sectores que hacen uso intensivo de capital, economías de escala y recursos naturales, en las PYMES tienen mayor relevancia los sectores que hacen uso intensivo de trabajo (calificado y no calificado), elaboran productos diferenciados y sujetos a economías de gama<sup>9</sup>. Los datos indican que se necesita un aprendizaje exportador de cierta envergadura para consolidar las ventas externas como una actividad más bien regular para las empresas. En este sentido, debe tenerse en cuenta que la actividad exportadora requiere una gestión específica, determinadas habilidades organizacionales y de comercialización y ciertas competencias tecnológicas; que son muy escasas para las PYMES.
- En varios países de la región, el sector de las PYMES considera que todavía el marco institucional es poco propicio para su desarrollo y consolidación, lo que determina - entre otros factores - un fuerte aislamiento de las empresas, que claramente limita el desarrollo de ventajas competitivas sistémicas de largo plazo.

---

<sup>9</sup> Ello también determina que el sector de las PYMES, en términos generales, tiene más encadenamientos con proveedores de bienes y servicios nacionales.

## 16

- Por todo lo anterior, el incremento gradual en la escala de operación es parte del proceso que le permitirá a las PYMES asegurar su rentabilidad y ser exitosas en su proceso de desarrollo; pues todo indica que hay necesidad de disponer de umbrales mínimos de tamaño para lograr escalas de operación que resulten económicamente viables en las actuales condiciones.

### 3. Aspectos que deben privilegiar las PYMES para enfrentar sus retos actuales y futuros

En todo análisis sobre el estrato de las PYMES resulta importante entender que hay diferencias marcadas dentro del sector. Respecto al tamaño, medidos por el número de empleados, éstas van en la región, desde 5 a 150 ó 250 trabajadores, dependiendo de la normativa de cada país. Por lo tanto, hay diferencias notables en cuanto a la capacidad de producción, administración, planificación, soporte y logística, al interior del segmento PYME en nuestros países. Por ello, las recomendaciones acerca de los aspectos que deben privilegiar las empresas del sector para enfrentar exitosamente sus retos no pueden ser idénticas para todas y por lo tanto, se sugiere una batería de posibilidades, dentro de las cuales habrá que escoger, reconociendo que hay algunas que pudieran ser comunes para todas las PYMES y otras que serían complementarias o específicas.

En general, y dadas las experiencias positivas en algunos de nuestros países en los últimos años, las PYMES exitosas se han caracterizado por priorizar los seis elementos siguientes:

- Calificación del personal para el uso de aplicaciones de las tecnologías de la información y comunicación, lo que contribuye a la generalización de una mentalidad proactiva, para adaptarse a los cambios del entorno.
- Equipamiento al personal administrativo de computadores con acceso a Internet e Intranet, para el trabajo con manejo electrónico de todos los procedimientos administrativos y financieros.
- Desarrollo de sistemas electrónicos que permiten el control de almacenes y suministros, propiciando la reducción de costos administrativos.
- Utilización de sistemas de fabricación flexibles que permitan una rápida adaptación a los cambios en las demandas y sistemas para detección y control de calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Participación en redes de PYMES, para compartir recursos y experiencias y aprovechar resultados de actividades conjuntas.
- Desarrollo de una estrategia de inteligencia de mercado que ha garantizado acceso rápido a información sobre comportamientos de los mercados y procesos, para la toma de decisiones.

En un estudio realizado en Argentina se identificaron las facilidades o dificultades para cambiar aspectos que condicionan el desempeño tradicional de las PYMES, las que están vinculadas a la propia capacidad de la empresa y el empresario<sup>10</sup>.

Uno de los grandes retos que se presentan y que resultan muy difíciles de cambiar es la actitud del empresario, que normalmente están acostumbrados a trabajar de una manera durante un número importante de años y se niegan a adoptar y usar nuevos instrumentos de trabajo, tanto en el área gerencial, como a nivel de la producción y administración.

---

<sup>10</sup> <http://centrogd.com/articulo.php?no=53>

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, se observa que se van produciendo pequeños cambios, en la medida en que los micro y pequeños empresarios amplían su negocio y se ven en la necesidad de incorporar profesionales mejor preparados en áreas específicas. Esto último normalmente ocurre en empresas más grandes o en parte de las empresas medianas más que en las pequeñas.

En el caso de los aspectos vinculados con la actualización tecnológica de alto costo y alta complejidad de manipulación, es un área de difícil modificación, pues, el costo es sumamente alto y hay que recordar que este segmento empresarial arrastra dificultades casi permanentes en términos de acceso al crédito y facilidades de pago. Al mismo tiempo, la incorporación de tecnologías de mayor complejidad obliga también a contar con personal altamente calificado o entrenar el personal laboral y técnico, lo que también implica costos elevados. Mucho más factible resulta la modificación puntual - aunque con tendencia creciente - conducente a mejoras en el proceso productivo, lo cual incluso pudiera incluir nuevos productos, nuevos canales de distribución, mejoras en términos de adquisición de materia prima, etc.

Ya se anotó anteriormente que existe gran disparidad en el universo de las PYMES, lo que condicionará la adopción total o parcial de nuevos esquemas e instrumentos de trabajo. Esta heterogeneidad se manifiesta no solo en cuanto a tamaño, sino también en la distribución en el territorio nacional, pues, hay zonas donde existe una mayor concentración de PYMES, a veces de un mismo sector y donde la infraestructura y los servicios tienen diferente grado de desarrollo, lo cual facilita o restringe el desempeño de las mismas.

Por lo anterior, cobra relevancia la participación de las regiones y localidades en las estrategias de apoyo a las PYMES. Así, puede promoverse la mejora de la infraestructura, de las vías de acceso para el transporte de los productos, estableciéndose sistemas de información y telecomunicaciones para facilitar la conexión con compradores, proveedores y otros empresarios. De igual forma, algunas localidades pueden ofrecer beneficios tributarios y de logística en el territorio de ubicación de las PYMES, lo que al final se traduce en una elevación de la competitividad, gracias a la disminución de costos y facilidades para la producción y la comercialización<sup>11</sup>.

Pareciera, que un enfoque más eficiente de actuación de las PYMES pudiera concretarse en nuevos modelos de negocio basados en la creación de productos y servicios completamente personalizados. Así, se ha comenzado a hablar de la economía "long tail", sugiriendo un modelo de negocios en el que las PYMES, cuyas representaciones gráficas serían una "cabeza", conformada por la venta de los productos más genéricos y demandados por los usuarios, y una larguísima "cola" conformada por muchos productos y/o servicios personalizados, enfocados a un gran número de pequeños segmentos, que por su dimensión puede ser más productivo en términos de ingresos que la "cabeza" <sup>12</sup>.

Dicho en otras palabras, los productos más demandados aportan mucho pero son pocos; los productos poco demandados aportan poco, pero son tantos que pueden generar más ingresos que los genéricos. Así, se impone seguir produciendo los productos que ha venido demandando de forma tradicional el grueso de los consumidores, pero al

---

<sup>11</sup> <http://www.consuempresa.com.ar/show.php?sxs=1&id=23>

<sup>12</sup> <http://blog.cabreramc.com/2009/12/19/PYMES-2-0-transformando-la-colaboracion-en-productividad-y-resultados/> Blog de José Cabrera. Liderazgo en la era de la globalización. Liderazgo 2.0: El arte de explorar el futuro en busca de la emergencia. 31 de enero de 2010.

## 18

mismo tiempo habría que segmentar el mercado para identificar diversos y múltiples nichos especializados, que demandan productos más diversificados.

Para transformar el modelo productivo y gerencial que tradicionalmente se ha venido utilizando, requiere obviamente que el empresario esté abierto para cuestionar sus esquemas anteriores y aprender nuevas formas de trabajo, de interrelación, de cooperación, de vinculación, con empleados, proveedores, consumidores, con otros empresarios, con las instituciones de gobierno y con el sector financiero.

El cambio de actitud no es solamente hacia fuera, sino a lo interno de la propia PYME. El mismo implica intentar reconocer los avances de la tecnología de procesos y productos, incorporar nuevos procedimientos administrativos, de producción, de almacenamiento y de comercialización basados en métodos electrónicos, así como valorizar la necesidad de una permanente mejora en la formación y calificación del personal de la empresa.

### III. FACTORES QUE CONDICIONAN EL MODELO DE LAS PYMES EXITOSAS

Pretender reinventar una organización/empresa y su gente es un proceso que implica reflexión, y es de elevada complejidad. Ello supone un esfuerzo de planificación, inversión y elaboración de estrategias que requiere de tiempo, deseo, adaptabilidad, flexibilidad e iniciativas para poder asumir los riesgos de la reinvención.

Tal y como señala un experto, "Las empresas y la gente que hoy no viven el futuro mañana vivirán en el pasado"<sup>13</sup>. Esta frase es reveladora para todos aquellos que intentan transformarse a sí mismos y a sus empresas con vistas a afrontar los retos que plantea la economía del siglo XXI.

Muchos de los cambios que se producen en el contexto del nuevo sistema económico para las empresas (tanto en el ámbito nacional como internacional) y que obligan también al cambio en el modelo de negocios, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Por lo anterior, hay que poner un mayor énfasis en la generación y el mantenimiento de la lealtad de los clientes y estar abiertos a experimentar con nuevos modelos de gestión para adaptarse a los actuales consumidores. Las PYMES deben adoptar las nuevas tecnologías, y aprovechar el creciente mercado que estas traen consigo, de modo de desarrollar estrategias de mercadeo en esta dirección. Hay muchos casos de consumidores de grandes empresas, que luego de muchos años se mantienen fieles a los bienes y servicios que ofrecen sus empresas. Tal es el caso por ejemplo, de empresas de clase mundial como Apple, Walmart o McDonald's, que han desarrollado estrategias en este sentido y han logrado sus objetivos.

Es por esto que en este capítulo, se exploran diversos elementos que de una u otra forma impactan en el diseño e implementación de los modelos de negocios exitosos, los cuales pudieran brindar opciones favorables a las PYMES, como forma de supervivencia en este mundo global cada día más competitivo. Entre otras variables a considerar, aquí se incluirán: i) las estrategias de desempeño y capacidad de gestión; ii) las tecnologías de información y comunicación; iii) la colaboración interempresarial, iv) las tendencias y el nivel de capacitación del factor humano, v) la innovación tecnológica, vi) la dimensión de género, vii) el papel de los gremios empresariales, viii) formas innovadoras de la

---

<sup>13</sup> Hernández López, Ysmael A. Hacia donde van las empresas y la gente en el siglo 21. Gestipolis. Octubre 2006.

<http://www.gestipolis.com/canales7/ger/la-empresa-y-la-gente-en-el-siglo-21.htm>

vinculación de las PYMES con otros sectores, ix) las estrategias para la internacionalización y x) la preservación del medio ambiente y la responsabilidad social empresarial.

### 1. Estrategia de desempeño y de capacidad de gestión

La planeación estratégica contribuye de una manera racional al mejoramiento en el proceso de toma de decisiones. Es mediante el mismo que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable. La planeación estratégica incluye, entre otros, los siguientes elementos: a) liderazgo, b) conocimiento organizacional, c) competencia, d) arquitectura de la firma y e) formulación de estrategias. En términos generales, la planeación estratégica se entiende como herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial<sup>14</sup>.

La administración efectiva de las PYMES latinoamericanas y caribeñas, requiere de un conocimiento profundo de diversas áreas, de las cuales sin duda la capacidad de gestión cobra cada día mayor relevancia. La capacidad de gestión está referida a áreas tales como, la gerencia y la planeación de las actividades o proyectos, la mercadotecnia, el recurso humano, el análisis económico y financiero y la adopción de nuevas tecnologías. El objetivo fundamental del desarrollo de estas diferentes áreas es desarrollar una estrategia para satisfacer las necesidades de las empresas.

Toda empresa establece criterios que definen su dirección de trabajo principal, con vistas a cumplimentar las metas y propósitos empresariales a lo largo del tiempo. Es aquí cuando las PYMES a partir de su concepción del negocio, definen la misión y la visión que guiará a la empresa, los cuales suelen revisarse cada cierto periodo de tiempo. La planeación estratégica implica, además, disponer de acciones controlables, a lo largo del tiempo, para lograr las metas establecidas.

En este proceso de diseño del negocio, se fijan estrategias representadas en acciones y se asignan recursos y responsables, que se encargarán de llevar a cabo la consecución de los objetivos tanto a corto y a largo plazo. El análisis y la selección de las estrategias implican la toma de decisiones basadas en supuestos de información recopilada, por lo que a veces resulta necesaria la aplicación de correctivos para llevar a la empresa hasta su posición deseada en el futuro.<sup>15</sup>

El alcance del concepto de planificación estratégica, supone obligatoriamente definir las acciones, los recursos, los responsables y el tiempo establecido para el logro de los objetivos propuestos. Incluso, hay autores que califican a la planificación estratégica como la capacidad que tiene una organización para observar y anticiparse a los retos y oportunidades del mercado, mientras que otros la consideran como el análisis estructurado del negocio y su entorno, y por ende como el eje de la consecución de las actividades y los logros esperados por las PYMES.

En fin de cuentas, el propósito de la planificación estratégica es coordinar acciones verticales y horizontales en las PYMES, que posibiliten un desarrollo coherente y

---

<sup>14</sup> Sánchez J. (2003) Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN 2003; 47:34-45 citado en el artículo de Valdez Olivares, Zerón Félix y Morales Cano: "El porque de la planeación estratégica en las PYME" en Contribuciones a la Economía, mayo 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

<sup>15</sup> Eslava Arnao, Edgar. Gestión del talento humano en las organizaciones. Gestión del talento. Febrero 2010.

## 20

sustentable de las organizaciones, para el cumplimiento de los objetivos de la misión de las mismas.

La capacidad de gestión en una PYME está estrechamente relacionada al director y la orientación con la cual éste procede en la consecución de los objetivos. Para esto el director debe tener presente los siguientes criterios: el factor humano con el que cuenta, la capacidad económica y financiera del negocio y la necesidad de priorizar la creatividad e innovación de procesos y productos. En tal sentido se ha señalado que un líder exitoso requiere de sabiduría, de tal forma que ayude a integrar el conocimiento, la creatividad y la experiencia hacia el logro de un bien común, a través de un equilibrio de intereses intrapersonal, interpersonal y extra personales<sup>16</sup>.

Para ser un buen líder se tiene que saber cómo hacer las cosas, pero también la forma en que se resuelven conflictos. El líder necesita tener ideas claras y por tanto debe ser creativo y capaz de ponerlas en práctica. Esto último implica también que el líder disponga de poder de persuasión para arrastrar a un grupo de personas en función de la concreción de sus ideas.

Hay una tendencia a aplicar en las PYMES, el mismo enfoque de planificación estratégica que resulta apropiado a las empresas grandes. Independientemente de que existan principios generales aplicables a todos los estratos de empresas, es necesario tener presente la especificidad de las PYMES<sup>17</sup>. Por ello la gestión estratégica requiere un enfoque basado en la comprensión de las características específicas las pequeñas y medianas empresas.

La definición de un plan estratégico para el desarrollo de la empresa representa "pasar de un presente supuestamente conocido, a un porvenir incierto" y ya se ha mencionado la complejidad y velocidad de cambio del futuro, por lo que hay que estar monitoreando los indicadores de éxito que son los que diferencian a la empresa de sus competidores<sup>18</sup>. Estas circunstancias cambiantes obligan a los directivos a deslastrarse de sus conceptos rígidos y cultura gerencial estática, para poder incursionar, con actitud abierta, en una nueva dimensión empresarial.

## 2. El nivel gerencial como factor estratégico del desempeño empresarial

Otra de las variables claves que condicionan el desempeño de las PYMES es la gerencia, punto relevante en el funcionamiento de toda empresa. La mejor estrategia no se desarrolla si no presenta una ejecución eficaz, un plan de acciones detallado, con puntos de control para establecer los correctivos necesarios. Estos son los elementos que definen la gerencia de una empresa.

En toda organización se establecen niveles de jerarquía con los cuales se diseñan planes de acción, en los que se involucra desde el director, gerente o dueño de la empresa, hasta los enlaces con los proveedores y consumidores. Por tanto, los diversos niveles tienen la responsabilidad de establecer acciones para realizar un diagnóstico, establecer la estrategia de desarrollo y control, y hacer el seguimiento de la ejecución de los planes estratégicos empresariales que se han definido.

---

<sup>16</sup> Varguese, Sangeeth. Leadership is something you decide to do. 22 Febrero 2010. <http://www.forbes.com/2010/02/22/robert-jeffrey-sterberg-leadership-managing-varghese.html>

<sup>17</sup> Kantis, Hugo. Desarrollo y gestión PYMES: Aportes para un debate necesario. Capítulo 6. Primera edición. Universidad Nacional de General Sarmiento. 1998.

<sup>18</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/PYMESindustriales.htm>

Entre las tareas o funciones que desarrollan los directores de las PYMES están:

- Conducir la planificación estratégica
- Modelar las estructuras y acompañar su evolución.
- Establecer puntos de control
- Definir las responsabilidades del/de los grupo/s de trabajo/s
- Publicitar la empresa y sus productos
- Dirigir las relaciones y las comunicaciones tanto internas como externas
- Ser un motivador constante

Uno de los retos de la alta dirección, si fuera el caso, es garantizar que los ejecutivos y todo el personal trabajen de conjunto y bajo unos criterios comunes, alineando toda la organización hacia el cumplimiento de un único objetivo: proporcionar bienes y/o servicios de calidad a un menor costo. No obstante lo anterior, el empresario debe estar dispuesto a asumir una actitud mental abierta para aceptar y entender los cambios que están ocurriendo en su entorno y enrumbar a toda la organización a una nueva concepción del negocio, lo que pudiera - bajo ciertas condiciones - implicar la modificación o reestructuración de las metas de la organización a corto o mediano plazo.

Los líderes de un proceso empresarial son, entonces, piezas claves en el desempeño del negocio, y el perfil personal de dichos líderes debe estar basado en el dominio de cuatro competencias: a) manejo de la atención, pues, deben tener claridad sobre los resultados, los objetivos y la dirección; b) manejo de los significados, ya que deben comunicar su visión para que todos se puedan alinear en propósitos comunes, c) manejo de la confianza, dado que los demás deben creer en quien los dirige; y, finalmente d) el manejo de sí mismo, pues deben ante todo estar seguros de sus habilidades y ser conscientes de sus límites<sup>19</sup>.

Esto indica que el líder necesita alinear a la organización, fundamentalmente al factor humano, alrededor de objetivos compartidos que sean merecedores de su apoyo y dedicación. El elemento más importante del comportamiento organizacional en una pequeña y mediana empresa es el liderazgo ya que en la mayoría de las PYMES el empresario es muchas veces director, accionista, gerente y hasta tiene que realizar tareas operativas.

Debido a lo anterior, el nivel gerencial es factor fundamental que en teoría garantiza el éxito empresarial de las PYMES. Para ello esta gerencia tiene que desarrollar un modelo motivacional donde todos se involucren, aporten y se sientan comprometidos con el proceso estratégico como interfase entre la misión, valores, cultura y visión de la unidad empresarial operativa, por supuesto con resultados sustentables y adecuado a los nuevos tiempos. En este contexto, el director o gerente tiene que tomar en cuenta las limitaciones, los determinantes del entorno (tendencias económicas y del mercado, circunstancias políticas, fluctuaciones cambiarias, disposiciones legales, normas sobre contaminación y preservación del ambiente, etc.) y evaluar la influencia de esos factores en el porvenir de su empresa<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Porter, Michael E. Improving Indonesia's Competitiveness. Harvard Business School. Boston, Massachusetts. September 28, 2009

<sup>20</sup> Malvacino, Santiago. Evaluación de las capacidades estratégicas de las PYMES especialistas en servicios industriales del Partido de Campana- Comercio internacional. Gestipolis. Agosto 2002  
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/PYMESindustriales.htm>

## 22

El director de las PYMES debe tener presente, además, tres elementos claves:

- Hay una tendencia mundial a que los empleados sean considerados como lo más importante, cuyo talento los califica como capital humano.
- La rentabilidad y la capacidad financiera son cuestiones ineludibles en toda estrategia empresarial.
- La imaginación y la innovación en todas las áreas deben desarrollarse de forma sostenida, por lo que es obligado actuar de cara al futuro.

Gerenciar una PYME es necesario, liderarla es esencial. El liderazgo es resultado de una combinación de personalidad y visión. En el nuevo escenario de los negocios la noción de liderazgo está cambiando rápidamente: de la idea de un líder que motiva a los empleados para llegar a la meta que él proponía, teniendo siempre presente la necesidad de control, hacia un líder orientado a desarrollar nuevas habilidades en el grupo y a actuar como facilitador del cambio, preparándose para vivir en un contexto de paradojas y ambigüedades.

Sin un liderazgo claro, moderno, que contagie, la organización no se puede adecuar el comportamiento organizacional a las necesidades del entorno actual. Para ello el liderazgo tiene que estar basado en las personas, en equipos, en redes, en estructuras diferentes. Tiene que ser un liderazgo que considere la visión y el posicionamiento deseados con coraje para remover las estructuras existentes, donde la base es la comunicación y la integración entre las personas y entre las organizaciones. Esta es la única manera de llegar a resultados sustentables en el tiempo y de conseguir un comportamiento organizacional adecuado a los nuevos tiempos.

### 3. Uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicación

La revolución tecnológica que se produce a finales del siglo XX ha incidido de forma directa en todas las dimensiones de la vida, tanto social, como económica, política y personal. Son las tecnologías de información y comunicación (TIC) las que han contribuido mayormente a una acelerada transformación hacia una economía en "tiempo real", lo que contribuye a un mejoramiento de la productividad empresarial. Una parte importante de las actividades económicas crean, manipulan y distribuyen información, y hay una migración importante de las actividades económicas del mundo físico al mundo virtual, al de las redes interactivas.

Dicha tecnología transformada en conocimiento tiene incidencia plena en todas las actividades de la cadena de valor, incrementando la competitividad empresarial y generando oportunidades de desarrollo de nuevas actividades y producción de nuevos bienes y servicios. Las empresas que sepan gestionar eficazmente estas tecnologías conseguirán tener una importante ventaja competitiva en el futuro.<sup>21</sup>

Sin embargo, más allá de los cambios tecnológicos, se producen también modificaciones en los comportamientos derivados del uso de tales tecnologías. Algunos ejecutivos están comenzando a aprovechar elementos de las tecnologías de redes inteligentes para mejorar sus infraestructuras de transmisión y distribución.

---

<sup>21</sup> Sánchez, Pablo. El primer informe anual del Observatorio de Mercados Exteriores: Tendencias de futuro y nuevas realidades. COPCA

[http://www.anella.cat/c/document\\_library/get\\_file?folderId=76993&name=MIGR-4335.pdf](http://www.anella.cat/c/document_library/get_file?folderId=76993&name=MIGR-4335.pdf)

[http://www.copca.com/img/ome/web/pdf/IAOME06\\_cast\\_prot.pdf](http://www.copca.com/img/ome/web/pdf/IAOME06_cast_prot.pdf)

La tecnología que se utilice en todas las actividades de la cadena de valor impactará sobre las ventajas competitivas de una empresa, sea cambiando las actividades o haciendo posibles nuevas configuraciones de la cadena de valor.

Muchas de estas ventajas competitivas, que han atraído la lealtad de los clientes en muchas ocasiones, están determinadas por la disminución de los precios que las mismas permiten. Tal es el caso de las empresas Apple, las cuales en el 2009 bajaron el precio de sus productos, ofertaron más y mejores productos y servicios y mantuvieron su ganancia neta contable, aumentando su cuota de participación en el mercado. Sin embargo, en ese mismo año muchas grandes y pequeñas empresas bajaron su participación y en ocasiones tuvieron que llegar hasta el cierre definitivo de la entidad. Toda esta estrategia estuvo fundamentada en la reducción del gasto y en la aplicación de diversos mecanismos para la protección y el crecimiento de sus más fieles y rentables segmentos de mercados, con la finalidad última de estabilizar la gestión del negocio.

Otros aspectos relevantes que deben considerarse en el diseño de procesos de tecnologías de información y comunicación, son la modernización de los equipos de trabajo, las aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones. Por ello las PYMES, cada vez más, deben permanecer alertas y atentos a la evolución de las TIC, para brindar con mayor prontitud y efectividad, respuesta a las necesidades de sus clientes<sup>22</sup>.

Asimismo, no cabe duda que la aplicación de las TIC implica definitivamente una mejora en la automatización y eficiencia en los procesos, tanto internos como externos, de las empresas. Estas tecnologías permiten interactuar en forma más directa, rápida y eficiente con el proveedor y con los clientes, para lo cual se debe contar con una infraestructura tecnológica adecuada y de fácil acceso.

Obviamente, lograr la incorporación activa de las TIC en el entramado de las PYMES de un país, no es tarea fácil. Ello requiere la definición y aplicación de programas integrales que cuenten con la participación activa de los más diferentes actores económicos y sociales y también con el soporte gubernamental.

#### **4. Colaboración interempresarial (asociatividad)**

Una de las debilidades fundamentales que presentan las PYMES, lo que paradójicamente le brinda al mismo tiempo la flexibilidad y agilidad necesaria para responder a las demandas cambiantes del mercado, es el reducido tamaño de las mismas o la imposibilidad de generar una economía de escala que les permita ser competitivas en los mercados mundiales.

Es por esto que una de las formas para solventar ésta y otras limitaciones en una PYME es recurrir a modelos asociativos. La asociatividad no es más que un mecanismo de cooperación para el desarrollo de alianzas entre dos o más actores, sean públicos o privados, con el propósito de lograr un objetivo colectivo.

El proceso de asociatividad es complejo y abarca una gama de modalidades que se dan a partir de la necesidad de adquirir una ventaja competitiva para tener una mejor posición en el mercado. La asociatividad es también una oportunidad para la competitividad e integración de las PYMES y su articulación con las empresas de mayor tamaño, como se ha demostrado en muchos países asiáticos y europeos<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Huidobro, José Manuel. Nuevas tecnologías. Impacto en las empresas. Monografías .com. <http://www.monografias.com/trabajos15/nvas-tecnologias/nvas-tecnologias.shtml>

<sup>23</sup> Franco Clavijo, Juan Bautista. Asociatividad empresarial, camino a la competitividad. 2009.

## 24

Las ventajas que se obtienen de estos mecanismos asociativos van desde una mayor confianza del negocio, una visión a más largo plazo ó una mayor integración; hasta la adopción de un nuevo modelo de negocio. En este sentido los modelos asociativos constituyen una estrategia que permite lograr el desarrollo sustentable de las organizaciones, especialmente en las PYMES.

Existen importantes experiencias exitosas en esta materia, pero en casi todas ellas se observa la importancia que ha jugado el hecho de que los gobiernos y las asociaciones empresariales hayan sido capaces de diseñar políticas e instrumentos para promover nuevos espacios de asociación. Es por ello que se hace imperativo el desarrollo de una estrategia integral que impulse a las pequeñas y medianas empresas a hacer uso de los nuevos conceptos de negocios basados en la conformación de redes y asociaciones. Hay diversos modelos de asociaciones tales como clusters, distritos industriales y redes sociales.

Un Cluster se define como la concentración sectorial y geográfica de firmas, la cual debería estimular la generación de economías externas. Esta agrupación física es un fenómeno de aglomeración espontánea, muy común en países en desarrollo. Por su parte, un distrito industrial es una forma de agrupación de PYMES que alcanzan una eficiencia colectiva y que se convierten en polos locales o regionales que aprovechan la proximidad física y la interconexión, aumentando así la competitividad.

Las Redes Sociales, por su parte, representan alianzas estratégicas entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que colaboran entre sí para alcanzar objetivos comunes, y no implica necesariamente la proximidad geográfica entre ellas.

Algunos autores<sup>24</sup> formulan una distinción muy importante entre clusters, redes y distritos industriales. Según estos autores, el aprendizaje mutuo y la innovación colectiva pueden existir en clusters definidos como concentraciones sectoriales o geográficas de empresas, o por redes de PYMES que no se encuentran necesariamente en el mismo sector o localidad.

Por otra parte, las enormes oportunidades que ofrecen las asociaciones se expresan en el proceso de aprendizaje colectivo que las mismas conllevan, el cual se concreta en procesos innovadores de gestión, y se derivan de la articulación de modelos que impactan a largo plazo el crecimiento económico y competitivo para impulsar diversas regiones<sup>25</sup>.

Es por lo tanto conveniente, avanzar en el desarrollo de una estrategia integral para que las PYMES puedan apelar a la conformación de negocios basados en redes (clusters), ante la necesidad de enfrentar sus limitantes tradicionales y potenciar mayores capacidades. De hecho, se ha demostrado que tienen un impacto muy positivo en términos de eficiencia y competitividad en este estrato empresarial, cuando las PYMES actúan de forma asociativa para la adquisición de materia prima a bajo costo, para resolver ciertos problemas tecnológicos, para avanzar en capacitación o calificación del

---

<sup>24</sup> Humphrey, John and Hubert Schmitz. The Triple C approach to local industrial policy Volume 24, Issue 12, December 1996, Pages 1859-1877

<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VC6-3VWC490-5/2/c53f2942aa8136f86d70267a4b69dd13>

<sup>25</sup> Cervilla de Olivieri, María Antonia. Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XIII, No. 2, Mayo - Agosto 2007, pp. 230 - 248.

personal, para impulsar procesos de innovación y desarrollo tecnológico de interés común, entre otros.

## 5. La capacitación del factor humano

El Siglo XXI también implica para las PYMES, el reto adicional de proceder a revisar con decisión, la administración de la plantilla de su personal en todos los niveles. Ello resulta consustancial al permanente esfuerzo de competitividad que demanda la nueva realidad económica, en correspondencia con la rápida evolución tecnológica, particularmente el uso y aplicación de las TIC. Por ello, se impone paulatinamente una impostergable adecuación para incorporar el manejo electrónico de las diversas operaciones de la empresa de manera rápida y eficiente.

Dado que las PYMES tienen ante sí el reto de ser ganadores en un entorno cuyo futuro es incierto y complejo, ellas tienen la necesidad de diferenciarse de otras empresas generando productos más sofisticados y con mayor valor agregado. Para ello tienen que apelar a tecnologías modernas, promover más innovación y adecuar los procesos administrativos y de producción para que sean más ágiles y satisfagan la demanda de los mercados, sean estos masivos o nichos especializados. Para abordar ese cambio estructural de la organización, se requiere la capacitación y calificación del personal comprometido con el futuro de la empresa.

Como se sabe, una de las debilidades fundamentales que confronta las PYMES actualmente es que no cuentan con personal calificado acorde a las tecnologías de vanguardia disponibles, por lo que debe acudir a dos vías para solventar esta limitación: a) contratar externamente a técnicos especializados, lo que resulta difícil, dada la escasez de personal de este nivel y por el alto costo que su contratación puede significar; o b) capacitar el personal que labora en la misma empresa y con la cual está identificado desde hace algún tiempo.

La capacitación busca precisamente, mejorar las capacidades y cualidades del personal, lo que trae como consecuencia una elevación de la auto estima, de la motivación, una mejor remuneración, todo lo cual debe conducir a una mayor producción de bienes y servicios de mejor calidad, mayor productividad y por ende mayor competitividad.

Por tanto la capacitación, es sin duda y por lejos una de las herramientas más necesarias de cualquier estrategia para el desarrollo de las PYMES. La existencia de estructuras de capacitación crecientemente sistematizadas a nivel nacional e internacional, está destinada precisamente a fomentar e implantar mejores prácticas en empresas líderes. En general, toda PYME, con independencia del sector o región donde se encuentren ubicadas, requieren priorizar dentro de su estrategia de trabajo el área de la capacitación de su personal, aunque obviamente hay diferencias o particularidades sectoriales o regionales que deben tenerse en cuenta a la hora de definir las necesidades de capacitación de cada PYME.

Hay sectores tales como el del gas, siderurgia y las automotrices, en los cuales los conocimientos preexistentes del personal de las PYMES siguen siendo necesarios aunque requieran actualización. En contraste el sector de telecomunicaciones y de varios servicios profesionales, requieren cada día más de personas cualificadas en estas áreas específicas, las cuales muchas veces no se encuentran fácilmente<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Senén González, Cecilia. Análisis de "best practices" en capacitación en empresas líderes en Argentina. 2005

## 26

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que la implementación de estrategias permanentes de capacitación del personal está asociada de manera directa al carácter de los empresarios y gerentes de las PYMES: los que muestran voluntad y esfuerzo para el emprendimiento, el riesgo, la competitividad y la internacionalización - en definitiva elementos todos que definen una actitud proactiva - buscan y priorizan el aprendizaje continuo.

### **6. El papel de la innovación tecnológica como plataforma de supervivencia y de competitividad**

Dado el actual entorno internacional, resulta necesario plantear constantes mejoras de productos y servicios, para lo cual el estímulo a la innovación resulta vital con vistas a promover cambios en productos y procesos que den respuestas eficientes y rentables a la demanda. Esto supone la búsqueda continua y el perfeccionamiento de experiencias, habilidades, conocimientos y aptitudes, que son puntos inevitables en el proceso de gestión de la innovación.

La innovación es un proceso de creación continua que busca la solución de problemas en la industria y empresas, y la creación de mayor bienestar para la sociedad en general. La innovación genera nuevas industrias, nuevos servicios y nuevos bienes, así como mejoras en la organización de las instituciones y negocios.

Hay tres factores que impulsan la innovación tecnológica como una variable determinante en la competitividad: rápida difusión de las capacidades de fabricación, cambio en productos y procesos, y cambios en la gestión y en las prácticas laborales.<sup>27</sup>

Fundamental en el proceso de innovación es el impulso a las actividades de "investigación y desarrollo" (I+D,) las cuales posibilitan la aparición de nuevas tecnologías y aplicaciones a un menor costo, así como continuos avances en diversas áreas de actividad humana como la energía, el transporte, la seguridad, la protección medioambiental, y también la aparición y/o consolidación de ramas innovación científica como la nanotecnología, biotecnología y la informática.

La innovación crea oportunidades crecientes en un contexto en que se priorice la investigación y experimentación y donde se deleguen tareas destinadas a la generación y selección de ideas y proyectos. Para ello, el personal creativo se constituye en el iniciador de la fase de diseño del proceso de innovación, y proporciona las herramientas a la plantilla de personal en general, para que esta sea partícipe del proceso de innovación y se logren los objetivos establecidos por la empresa, alineando criterios, recursos y métodos de gestión y evaluación estratégica a dicho proceso innovador.

Por lo anterior, se considera que una mayor asignación de recursos para la actividades vinculadas a la I+D, debe ser componente fundamental de la estrategia global de una empresa (o de un país) a largo plazo para lograr avances perceptibles en términos de productividad, competitividad y eficiencia.

Aunque siempre habrá un elemento de riesgo en la innovación, el proceso de gestión de la innovación debe basarse en un enfoque global y equilibrado, y por ende debe estar

---

<sup>27</sup> Evaristo, Brunet Tilita. Innovación Tecnológica: variable determinante en la Competitividad. 2005.

amparado por inversiones coherentes con la estrategia general establecida por la empresa.

El mercado de las innovaciones tecnológicas cada día cuenta con más servicios y productos que se ofrecen a los consumidores, por tanto la competencia empresarial comienza a depender de la capacidad de los participantes en el mercado, para ofrecer un valor añadido en sus bienes y servicios a los clientes. De aquí que muchas empresas - incluyendo las PYMES - y organizaciones que son capaces de cambiar su oferta de productos o servicios tradicionales por nuevos, son las más rentables y las que generan mayores ingresos corporativos.

## **7. Importancia y priorización del tema género en las PYMES**

Aproximadamente el 50 % de las mujeres están empleadas en la fuerza laboral y formal. Sin embargo, las mujeres ganan alrededor de dos tercios de lo que ganan los hombres en trabajos similares, y menos de una quinta parte del total del salario va a las mujeres. Esta es una de las razones que explican por qué la igualdad de género en la gestión empresarial todavía no está satisfecha.

Varios estudios recientes presentan encuestas que reflejan estos criterios, a pesar de que muchos empresarios están convencidos de los beneficios de la paridad de género para el funcionamiento eficiente de su entidad. Si bien es cierto que un considerable número de mujeres ascienden a los mayores niveles en la escala corporativa y cada día hay más mujeres que están llevando su propio negocio, todavía falta un buen trecho por recorrer al respecto.

Una de las razones que explica, en parte, las dificultades de las mujeres para acceder a posiciones prominentes dentro de la jerarquía empresarial y económica de nuestros países, es la maternidad. Se plantea que las empresas prefieren escoger antes, a un padre que a una madre, debido a que aquellos presentan una mayor flexibilidad en el uso de su tiempo, mientras que las mujeres dedican parte importante de su tiempo en criar a sus hijos y por tanto, el tiempo del que disponen no es muy flexible para dedicarlo a la empresa. Quizás como resultado de esto, las mujeres cada vez más inician su propia empresa, evitando así los problemas asociados a la no paridad de género que se vive en la mayoría de las corporaciones o industrias grandes y medianas. Con frecuencia, estos sectores no tienen la disposición - o capacidad - para poner en marcha iniciativas como programas de trabajo flexible y de mentores eficaces para apoyar a mujeres en posiciones de liderazgo empresarial.

En la economía mundial, las mujeres de forma creciente se destacan entre los talentos y líderes profesionales dentro de empresas, universidades, centros de investigación e instituciones del sector público; incluso en proporciones superiores a los hombres. Pero en contraste, sigue estando presente la discriminación y las dificultades en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

Como se ha señalado anteriormente, sobre todo para el segmento de las PYMES la búsqueda de la competitividad está asociada directamente a la capacitación y al nivel profesional de la plantilla de empleados de una empresa. Por ello, uno de los retos que enfrentan - y enfrentarán - los equipos de gestión de las PYMES será la búsqueda de mecanismos que permitan mantener los mejores talentos, ya sean hombres o mujeres. Es aquí donde el tema de la dimensión de género y las PYMES adquiere particular relevancia. El talento profesional y empresarial resulta difícil de conseguir y mantener, sin embargo la mitad de la fuerza trabajadora son mujeres, las cuales presentan un mayor rendimiento y nivel profesional a largo plazo que la fuerza laboral masculina. Por ello, resultará difícil que las PYMES puedan consolidarse en el actual escenario competitivo si

## 28

no desarrollan y exploran vías que posibiliten la incorporación y el desarrollo de la fuerza laboral femenina.

### **8. El papel de los gremios empresariales y de sus dirigentes como canalizadores de inquietudes y proveedores de soluciones**

Los gremios y asociaciones empresariales no limitan sus objetivos a identificar puntos fuertes y débiles específicos de una región o sector económico. En general, el objetivo de este tipo de entidades es apoyar los intereses y necesidades de las PYMES.

En varios países, el papel habitual de los gremios y cámaras empresariales está determinado por la participación o iniciativas de un grupo de personas o empresas que se agrupan con un determinado fin común. Su composición tanto estructural y estratégico está diseñada en base a necesidades similares en un conglomerado de empresas o empresarios. Pero de un modo o de otro, los gremios buscan proporcionar un foro para abrir espacios a sus miembros con vistas a debatir, resolver y regular problemas comunes y que estos le sean transmitidos al gobierno, de modo de proteger y promover la industria<sup>28</sup>.

Los proyectos y los programas conjuntos que llevan adelante los gremios y cámaras procuran promover el desarrollo sostenible a través de diversos instrumentos de negociación, promoción o asesoramiento, destinados a mejorar las condiciones para la inversión y la actividad empresarial en un país.

En síntesis, los objetivos específicos de los gremios empresariales de PYMES son:

- Representar y defender los intereses de los socios buscando el desarrollo del sector y del país.
- Orientar y facilitar la inserción internacional de los socios.
- Brindar servicios eficientes ajustados a las necesidades de los socios para consolidar su crecimiento empresarial.
- Propiciar y asistir en negociaciones que permitan que los intereses y necesidades de los socios sean tenidas en cuenta en las negociaciones con los gobiernos nacionales y locales, así como a nivel internacional.
- Interceder ante el sistema bancario público y privado para garantizar las condiciones que permitan el acceso al crédito oportuno, justo y solidario.

A nivel mundial, las prácticas de los gremios difieren según la región. En algunos países, las asociaciones o cámaras son indispensables en muchas decisiones estratégicas locales, nacionales y hasta internacionales y todas y cada una de las empresas según fuese el sector, están obligadas a dar su cuota de colaboración y participación para el mantenimiento de las mismas.

En resumidas cuentas las asociaciones y gremios empresariales están presentes en las más diversas regiones, como agentes generadores de cambio y promotores del desarrollo de sus empresas asociadas<sup>29</sup>. Por ello, resulta muy recomendable que las PYMES incrementen sus relaciones con gremios y asociaciones empresariales, de tal forma que estas sirvan de punto de apoyo y apalancamiento en su proceso continuo de mejoramiento y desarrollo.

---

<sup>28</sup> Informe anual 2009, Banco Mundial, 2009

<sup>29</sup> Villamil, Roberto. El papel de los gremios empresariales en los albores del Siglo XXI, Cartagena de Indias, Colombia, 18 y 19 de setiembre de 2001

## 9. Formas innovadoras de vinculación de las PYMES con otros sectores

Los cambios que tienen lugar actualmente se presentan, para muchas empresas como una oportunidad, mientras para otras constituyen un desafío creciente. La innovación es el factor diferencial para mantener - en este contexto - el dinamismo empresarial.

Hay muchas organizaciones que han desarrollado excelentes productos y servicios y continúan haciéndolo, y en ello juega un papel central la disponibilidad de un departamento creativo, el cual tiene como propósito adelantarse a la adversidad y a los competidores, replanteando constantemente el enfoque de la empresa y la oferta de productos y servicios. Sin embargo el problema surge, cuando son pequeñas empresas, que no tienen capacidad para emprender por sus propios medios, procesos de innovación o simplemente solventar limitantes tecnológicos, que frenan su desempeño.

Es con la finalidad anterior que desde hace algún tiempo ha cobrado relevancia la temática de la vinculación Universidad-Empresa que intenta acercar más a ambos sectores para trabajar juntos en la búsqueda de soluciones tecnológicas. Esta relación contribuye además a poner a disposición de la empresa los recursos humanos especializados que puedan ingresar a laborar en la entidad productiva, elevando así el nivel de calificación del personal.

En la relación Universidad -Empresa se han creado diversas formas de vinculación, a través de la creación de entes organizacionales que persiguen, entre otros, diversos objetivos, tales como vencer la desconfianza entre ambos sectores, acercar la visión y valores de cada sector, la intervención conjunta de dichos sectores en el desarrollo de proyectos conjuntos, la formulación y financiamiento de proyectos de investigación y desarrollo y asistencia del personal académico en la solución de problemas tecnológicos o de capacitación de personal.

En su evolución, el concepto "vinculación universidad-empresa" ha sido ampliado a la participación del gobierno, lo cual resulta necesario para la definición y ejecución de actividades que contribuyan al desarrollo de políticas económicas, configurando así un modelo integrado por esos tres actores, cuya participación de cada uno de ellos es imprescindible. Así, hoy día hay consenso en que la visión de las empresas está cada día más enmarcada en la colaboración estrecha con la academia, con el gobierno y con la sociedad civil<sup>30</sup>.

Estos diversos agentes o entidades que participan en las actividades de innovación, definen claramente la cultura de innovación y modelos de negocios, puntualizando el valor añadido generado en la convergencia de necesidades y resultados esperados; lo cual tiene impacto directo en una región o sector<sup>31</sup>. Es por esto que las formas innovadoras de vinculación entre los diferentes entornos: el productivo, el académico (científico y tecnológico), el gubernamental, el financiero y las comunidades entre otros, son aspectos relevantes de toda gerencia que se precie de mantener un sistema de innovación, basado en las necesidades locales y regionales, pero con trascendencia nacional e inclusive internacional.

Muchas de estas experiencias, son plasmadas en redes sociales, las cuales son formas vanguardistas, que contribuyen al logro en común de diversos sectores y regiones.

---

<sup>30</sup> Vision 2050: The new agenda for business, 2009, World Business Council for Sustainable Development [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

<sup>31</sup> López de Gelviz, Nilsia Joany. Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad. 2006.

## 30

Algunas regiones presentan programas de promoción de “conglomerados productivos”, que buscan establecer mecanismos transparentes y desde la demanda, con gestión privada e instancias de decisión público/privada, para identificar y apoyar a grupos de pequeñas empresas que presentan condiciones favorables para la formación de cadenas productivas. Estos programas incluyen mecanismos para coadyuvar a la difusión de mecanismos competitivos para la evaluación y selección de propuestas de co-financiamiento, de estrategias y acciones empresariales asociativas, para el monitoreo y evaluación de las estrategias empresariales y para actividades de sistematización y transferencia de aprendizajes<sup>32</sup>.

### 10. Estrategias para la internacionalización y el acceso de las PYMES a nuevos mercados

Una de las debilidades o limitantes de los empresarios en América Latina y el Caribe es la baja vocación para exportar. Por otra parte, en muchos de nuestros países tampoco se han definido políticas e instrumentos efectivos, por parte de los gobiernos, para acompañar al micro y pequeño empresario a la colocación de su oferta de productos o servicios en el exterior.

Para lograr el éxito en términos de internacionalización, el empresario PYME debe lograr ciertos cambios fundamentales<sup>33</sup>:

- Actitud decidida para la internacionalización, reconociendo en su empresa el potencial de que dispone para el desarrollo de negocios al exterior.
- Diseño de un plan y formulación de estrategias a largo plazo para el logro de la internacionalización.
- Diagnóstico y análisis de las potencialidades y debilidades de la empresa, conducente a la reestructuración interna de la entidad con vistas a avanzar en términos de competitividad.
- Búsqueda permanente de información, de nuevos mercados y nuevos productos.
- Análisis sistemático de la competencia nacional e internacional
- Reconocimiento, aplicación y control de las herramientas estratégicas de gerencia, administración y mercadeo más eficientes.
- Capacitación permanente del personal en todos sus niveles
- Desarrollo de alianzas estratégicas para la exportación.

Las PYMES deben afrontar el desafío de exportar, factor indispensable para la consolidación y desarrollo de las empresa en la actual economía mundial. Las estadísticas muestran que muchas PYMES y en particular las industriales han logrado atravesar las barreras del mercado doméstico y local y han comenzado a participar en el mercado global, elevando cada vez más sus exportaciones<sup>34</sup>. Corea por ejemplo, en las últimas décadas se ha convertido en una nación exportadora, no solo de productos y servicios, sino también de conocimientos. Esto ha permitido que el país muestre una trayectoria de fuerte crecimiento y mantenga crecientes superávits comerciales. Para

---

<sup>32</sup> Programa de Promoción de Conglomerados Productivos 2008, CONFIEP, [http://www.confiep.org.pe/index.php?fp\\_verpub=true&idpub=1488#a2](http://www.confiep.org.pe/index.php?fp_verpub=true&idpub=1488#a2)

<sup>33</sup> Zapata, Cristina I. La Competitividad PYME - mirar más allá de las fronteras. Deferencia.com. Enero 2003. [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_competitividad\\_PYME\\_mirar\\_mas\\_ala\\_de\\_las\\_fronteras](http://www.degerencia.com/articulo/la_competitividad_PYME_mirar_mas_ala_de_las_fronteras)

<sup>34</sup> Zapata, Cristina I. La Competitividad PYME - mirar más allá de las fronteras. [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_competitividad\\_PYME\\_mirar\\_mas\\_ala\\_de\\_las\\_fronteras](http://www.degerencia.com/articulo/la_competitividad_PYME_mirar_mas_ala_de_las_fronteras)

lograr esto, ha innovado fuertemente en los más diversos sectores de fabricación, y ha desarrollado nuevos como su sector de servicios y el de generación de conocimientos<sup>35</sup>.

Debe tenerse en cuenta que en muchas naciones el avance en términos de desarrollo y bienestar de la sociedad se relaciona con el crecimiento y diversificación de sus exportaciones. Esto implica el diseño e implementación a largo plazo de un modelo de organización y promoción industrial que deliberadamente priorice los esfuerzos y recursos para la internacionalización del tejido productivo y empresarial del país; incorporando al estrato de las PYMES en dicho modelo, como instrumento indispensable para garantizar crecimiento sostenido con inclusión social.

## 11. La Responsabilidad Social Empresarial y la preservación del medio ambiente

El cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social empresarial son temas que deben ser especialmente atendidos en tanto reflejan niveles superiores de consolidación de una empresa. Simultáneamente, una perspectiva de gestión que fomente la evaluación y el control de las actividades pro-sociales y pro-ambientales en las directrices del negocio propician la confianza de los clientes en la empresa.

Es así como muchas empresas y asociaciones empresariales - incluyendo PYMES - están fomentando programas con el objetivo principal de que su accionar sea responsable con el legado de las futuras generaciones, impulsando sus capacidades de gestión con responsabilidad social y medioambiental.

Hay normas voluntarias, universales y auditables que especifican los requisitos de responsabilidad social de las empresas en relación al trabajo infantil y forzado, a la salud y seguridad, la libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, la no discriminación, las medidas disciplinarias, el horario de trabajo, la remuneración y los sistemas de gestión que contribuyen al desarrollo social.

Países como Colombia, Chile y Brasil están fijando tiempos prudenciales para realizar tareas de mejoramiento continuo respecto a estas normas, comprometiéndose en sus responsabilidades con el entorno y con los diversos organismos reguladores de los mismos.

En general, se observa que los gobiernos, de manera creciente, están estableciendo normas y marcos reguladores vinculantes jurídicamente, que promueven la transparencia, la inclusividad, la preservación del medioambiente; los cuales están ya teniendo un impacto decisivo en la actividad empresarial. Para el cumplimiento de estas normas las empresas - incluyendo las PYMES - con frecuencia deben desarrollar e implementar soluciones y planes estratégicos que incorporen procesos de innovación, los cuales deben aportar soluciones que sean competitivas y sostenibles en el tiempo<sup>36</sup>.

Los defensores de la responsabilidad social empresarial y de la preservación del medio ambiente están dados a la idea de que programas orientados en esta dirección crean también beneficios estratégicos para las propias empresas. Por tanto toda PYME que se precie de ser competitiva y actuar en consonancia con la nueva economía, debe

---

<sup>35</sup> Korea Must Strive to Become Knowledge-Exporting Nation, Bain & Company, 13-08-01 [http://www.bain.com/bainweb/Publications/publications\\_detail.asp?id=3772&menu\\_url=publications%5Fresults%2Easp](http://www.bain.com/bainweb/Publications/publications_detail.asp?id=3772&menu_url=publications%5Fresults%2Easp)

<sup>36</sup> Vision 2050: The new agenda for business, 2009, World Business Council for Sustainable Development [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

## 32

cumplir con sistemas de gestión que incluyan estos elementos en sus operaciones y estrategias de negocios.

### 12. El modelo de las PYMES exitosas

El nuevo escenario económico a la vez que supone grandes retos para el sector de las PYMES también ofrece oportunidades. Nunca antes, el empresario PYME se enfrentó a situaciones tan dinámicas y cambiantes.

Como se ha señalado en este documento, toda empresa - sus directivos pero también su personal - debe involucrarse en una dinámica de permanente cambio. Esto pudiera implicar la necesidad de avanzar hacia una transformación del modelo de negocio tradicional, sobre todo de las PYMES. Dicho modelo debe promover el desarrollo de la producción y/o comercialización de nuevos bienes y servicios, para lo cual hay que propiciar modificaciones, entre otros, en la estructura organizacional, en la capacidad de gestión, en la forma y grado de relación con los consumidores, proveedores y empleados. Sólo así, las PYMES se convertirá en una entidad flexible y permanentemente preparada para los cambios, orientada hacia el cliente, y haciendo uso pleno de las ventajas derivadas de las nuevas tecnologías y de la innovación.

La flexibilidad de las PYMES exitosa se reflejará esencialmente, en que la misma puede responder a la demanda de nuevos productos y servicios, habilitando para ello nuevas líneas de producción o servicios, y apelando de forma efectiva a su capacidad tecnológica. En definitiva, las PYMES exitosa es una empresa que "vive su presente desde el futuro que ve".

Obviamente, las empresas exitosas tiene que definir estrategias empresariales orientadas hacia el cliente, con aprovechamiento de canales de distribución alternativos y atención prioritaria al servicio posventa. Aparecerán, cada vez más, empresas especializadas en la explotación de los nuevos canales comerciales, que se encarguen de realizar labores de marketing mediante el uso de las redes telemáticas y que distribuyan productos o servicios elaborados por otras empresas, actuando como único contacto entre fabricante y consumidor final.

En síntesis, las empresas exitosas del siglo XXI deben exhibir los siguientes atributos y condiciones:<sup>37</sup>

- Una estructura organizacional definida, eficiente y flexible
- Serán innovadoras, creativas, adaptativas y ágiles.
- Estarán muy vinculadas a los clientes, proveedores y trabajadores
- Conocerán bien los mercados actuales y potenciales.
- Desarrollarán una visión estratégica que permita anticiparse a los problemas e identificar oportunidades.
- Contarán con un capital humano altamente calificado y con aptitud proclive al cambio permanente.
- Utilizarán tecnología de punta de procesos y productos, para lo cual harán uso intensivo de las TIC y sus diversas formas alternativas, incluyendo las redes sociales
- Serán productivas, competitivas y globalizadas.
- Trabajarán basadas en los mejores estándares mundiales, nacionales y locales.
- Serán ecológicas responsables y también con su comunidad

---

<sup>37</sup> Hernández López, Ysmael A. Hacia donde van las empresas y la gente en el siglo 21. Gestipolis. Octubre 2006.

<http://www.gestipolis.com/canales7/ger/la-empresa-y-la-gente-en-el-siglo-21.htm>

Es importante resaltar que lo anterior demanda individuos con una serie de aptitudes muy puntuales, capaces de insertarse de forma efectiva y asertiva en estos procesos de cambio y transformación.

Estos requerimientos asociados a la nueva economía obligan a entender que el crecimiento personal y empresarial estará sustentado en la inversión en términos de capacitación, adiestramiento e innovación, como elementos fundamentales que permitan abrir nuevas oportunidades en un mercado global competitivo y exigente, donde el verdadero valor reside en el conocimiento.

#### **IV. EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO APOYO AL ESFUERZO EMPRESARIAL**

##### **1. Objetivos y orientación general de las estrategias y políticas de apoyo a las PYMES**

El diseño y aplicación de estrategias de políticas públicas para PYMES debe estar orientado a facilitar y promover el crecimiento del sector, de tal manera que se ponga a su disposición, una batería de instrumentos que dinamicen y catapulten el salto requerido para enfrentar los retos actuales y futuros, mediante un mejoramiento sustantivo de la competitividad empresarial. Ello requiere, entre otros, una mejor y mayor infraestructura, un acceso expedito a la información para la toma de decisiones, una mejor gestión del conocimiento disponible, el acceso a la tecnología, el estímulo a la innovación, y facilidades para el acceso al crédito y a mercados.

Los países en desarrollo necesitan aplicar políticas públicas que alienten la creación y extensión de las infraestructuras de comunicaciones, la innovación, el acceso al conocimiento y la generación de capacidades técnicas. Es por esto que los gobiernos deberán adoptar políticas nacionales, que faciliten el acceso a herramientas estratégicas de utilidad para el desarrollo de las PYMES, cónsonas con el desarrollo económico, con la inclusión social y con la preservación del medioambiente.

Los nuevos paradigmas de política pública se basan en un modelo institucional en el cual los diferentes sectores (el productivo, el académico, el tecnológico, el gubernamental y el financiero) estén coherentemente imbricados, en tanto todos son responsables y agentes determinantes del proceso de desarrollo.

Cuando se definen políticas públicas para PYMES, siempre existe la preocupación de cómo trazar líneas de trabajo que abarquen a todo ese heterogéneo estrato empresarial, a sabiendas de que hay diferencias evidentes entre las distintas empresas que forman parte del mismo. Adicionalmente, tal como lo han expresado diversos expertos, el problema de la efectividad de las políticas públicas no se limita al diseño de las mismas, sino también a la implementación y evaluación de dichas políticas. En tal sentido, la factibilidad de aplicar las políticas públicas de apoyo a las PYMES, requiere de una implementación conjunta 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 a hacer uso integral de las mismas. Esto además se constituye en factor que coadyuva a evitar la dispersión de esfuerzos y acciones individuales de los organismos responsables.

En nuestra región, se insiste con mucha frecuencia que deben realizarse esfuerzos sostenidos y adicionales para lograr que las empresas desarrollaren más actividades de innovación, y por lo tanto ese debiera ser uno de los objetivos centrales de las políticas públicas, atendiendo no solo a empresas involucradas en actividades manufactureras,

## 34

extractivas, energéticas y otras ramas del sector secundario, sino también con el sector terciario avanzado.

Gran parte de las políticas públicas para PYMES requieren de un respaldo financiero que cubra parte de los costos de implementación, por lo que es necesario complementar el concurso del gobierno nacional, con los esfuerzos de los gobiernos locales, de la banca privada, de los propios empresarios y de sus instituciones gremiales a tales efectos. Al mismo tiempo dichas políticas deben definir las formas de intervención y la responsabilidad de cada uno de los sectores involucrados. Tal y como señala el Observatorio PYME de Argentina “las políticas activas para el desarrollo productivo y tecnológico que se implementan desde el Estado nacional deberían considerar (...) la necesidad de que todas las instancias públicas nacionales, regionales y locales actúen de forma coordinada, pues, es la vía más propicia para transformar la teoría, en práctica cotidiana.”<sup>38</sup>

Un elemento importante que introduce el nuevo enfoque de política pública en las actuales condiciones, es el relativo a la necesidad de promover el desarrollo de un entorno que favorezca la cooperación interempresarial, estimule procesos de innovación, contribuya al fortalecimiento de las capacidades técnicas y por lo tanto al mejoramiento de la capacidad de gestión de la empresa. Así, las políticas de apoyo a las PYMES, apuntan directamente a crear condiciones que promuevan un ambiente local favorable al desarrollo productivo, más que apoyar directamente y de forma individual a empresas. No obstante ello, queda claro que a final de cuentas el objetivo primordial de la política pública en esta área es imprimir mayor dinamismo a empresas y sectores económicos y empresariales, para elevar su capacidad competitiva y responder con eficiencia a la dinámica de los mercados.

La política para el apoyo a las PYMES no debe ser rígida, pues, la misma tiene que responder a un diagnóstico de las condiciones del momento, pero si esas condiciones cambian, también deben hacerlo dichas políticas. En definitiva, estas políticas deben en todo momento propiciar que las empresas puedan enfrentar satisfactoriamente los “cuellos de botella” o limitantes a su desarrollo, bien sean estos derivados de fallas de mercado, de las deficiencias en las actividades de innovación y de transferencia de tecnologías, por obsolescencia organizacional o tecnológica, por no acceso al financiamiento, o por incapacidad para la penetración de mercados exteriores<sup>39</sup>.

## 2. Las políticas públicas como promotoras de una cultura emprendedora

Es necesario referirse a la política pública que incentiva la “economía emprendedora”, es decir que apoya las iniciativas empresariales de carácter innovador, intensivas en conocimiento, y que por tanto generan beneficios para el conjunto del sistema productivo y estimulan a otras empresas a seguir el mismo camino.

---

<sup>38</sup> Donato, Vicente. Políticas públicas para las PYMES. El Clarín. Buenos Aires, Argentina. Agosto 2009 <http://www.observatorioPYME.org/politicas-publicas/politicas-publicas-para-el-desarrollo-de-la-PYME/>

El Observatorio PYME es el órgano del Instituto PYME a cargo de producir información actualizada sobre micro, pequeñas y medianas empresas, así como de la elaboración de evaluaciones de programas públicos.

<sup>39</sup> Audretsch, David y María R. Callejón Forniéles. La política industrial actual: conocimiento e innovación empresarial. Economía Industrial, Págs. 33-46. Universidad de la Rioja. 2007. <http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/363/33.pdf>

En ALC han habido muchas iniciativas para la creación de programas de emprendedores, que en gran medida han tenido un enfoque muy parcializado, puesto que los mismos han apuntado al desarrollo de nuevas empresas como iniciativa de una o varias personas, dispersos a lo largo de la geografía nacional y no como un programa que tiende a promover el desarrollo de una localidad o la conformación de clusters o conglomerados productivos, que cuenten con los servicios, facilidades y el apoyo colectivo imprescindible para el éxito de tales emprendimientos. Sin embargo, no debe desconocerse que esas iniciativas pueden promover una ampliación del tejido empresarial y la aparición de un nuevo empresario y de empresas que apliquen métodos e instrumentos modernos de trabajo, mejorando a nivel global, la eficiencia y competitividad del tejido productivo.

Lo anterior está asociado directamente al mejoramiento de las condiciones del entorno en que se reproducen las empresas. Se reconoce por muchos especialistas y organismos internacionales, que el éxito de las empresas también depende del entorno macroeconómico, el cual debe garantizar condiciones de estabilidad de precios relativos, la vinculación con mercados en crecimiento, el acceso a recursos financieros y el cumplimiento de normas de regulación y supervisión predecibles. A su vez, las condiciones que genera dicho entorno, a veces resultan determinantes para el éxito de la cooperación interempresarial, no sólo en el plano nacional si no también internacional.<sup>40</sup>

### **3. La estrategia industrial y productiva: plataforma de impulso para el desarrollo de las PYMES**

La estrategia industrial y productiva que busca promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas tiene como fin ulterior elevar los niveles de competitividad, convirtiéndose así en ingrediente fundamental que favorece el ámbito de los negocios de las PYMES, facilitando su participación en los mercados nacionales o internacionales. En general, la estrategia industrial y productiva, de acuerdo a la denominación que le dan diversos gobiernos u organismos, incluye una amplia gama de instrumentos que responden a distintas áreas de la política (económica, financiera, tecnológica, comercial y de regulación).

---

<sup>40</sup> Berry, Albert. Creación de un medio normativo propicio para la promoción de la pequeña empresa. Perspectivas tradicionales e innovadoras. Investigación Económica 217, julio-septiembre de 1996, pgs, 11-48.

## 36

En el siguiente cuadro, se refieren las estrategias industriales y productivas principales que deberían orientar las políticas para el desarrollo de negocios de las PYMES:

**Cuadro No. 3: Estrategias para el desarrollo de negocios de las PYMES<sup>41</sup>**

ESTRATEGIA	OBJETIVO
Especialización	Avanzar hacia la especialización, para lo cual hay que hacer énfasis en estimular procesos de innovación en las pequeñas y medianas empresas.
Complementariedad	Vincular empresas especializadas y no especializadas para favorecer y mejorar éstas últimas, elevando así su nivel de competitividad.
Acuerdos territoriales	Avanzar hacia la especialización individual y complementar dicha especialización con compromisos en el marco de acuerdos territoriales y de desarrollo local.
Demandas	Identificar nuevas demandas en un mismo sector, segmentando las cadenas de producción y comercialización para identificar nuevos nichos de mercado.
Institucionalidad	Lograr el apoyo de las instituciones públicas y privadas para estimular la creación y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, dentro de un marco de especialización y complementariedad.

*Fuente: Secretaría Permanente del SELA. Elaboración propia.*

Al respecto, las conclusiones del Foro Internacional de Políticas Públicas de Apoyo a las PYMES realizado en Montevideo, Uruguay a fines del 2006, señalan que en los últimos años se ha puesto énfasis en el desarrollo de algunos instrumentos de apoyo a las pequeñas y medianas empresas que, sin descartar el resto, marcan una tendencia importante de avances institucionales, tales como los relativos a la instrumentación de mecanismos o sistemas de garantías, la creación de agencias de desarrollo local, la regulación de las compras públicas para permitir la participación de las PYMES, el diseño e implementación en varios países de programas de internacionalización para las pequeñas y medianas empresas, así como la promoción de diversas formas de cooperación inter-empresarial o asociatividad.<sup>42</sup>

Por otra parte, y a pesar de estos avances en términos sobre todo "institucionales", en el foro internacional antes mencionado se acordó que resultaba necesario: i) contar con información oportuna y confiable, tanto para las organizaciones de apoyo a las PYMES, como para que los beneficiarios de programas y proyectos conozcan los diferentes instrumentos e iniciativas de apoyo existentes en la región; ii) apoyar el intercambio y la difusión de buenas prácticas en relación con el sector de las PYMES, y iii) promover una

<sup>41</sup> Farinelli, Sergio. Sistemas Locales de Innovación: Las Empresas PYMES Metalmeccánicas de Tandil (1995-2005). La estrategia industrial, como inserción para el desarrollo de las PYMES locales. <http://www.eumed.net/libros/2008b/397/estrategia%20industrial%20como%20insercion%20para%20el%20desarrollo%20de%20las%20PYMES%20locales.htm>

<sup>42</sup> <http://www.iberPYMEonline.org/Uruguay2006/RelatoriaConclusionesPropuestas.pdf>

mayor coordinación y sinergia público-privada para la formulación de estrategias de políticas públicas en apoyo a las PYMES.

En un estudio realizado por el SELA, sobre las políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis sobre las PYMES<sup>43</sup>, se señala que “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”.

En ese mismo documento se señalaron un conjunto de políticas, algunas de corto plazo por las circunstancias de la crisis y otras de mediano y largo plazo, que en cualquier caso, ayer u hoy, se requieren aplicar con el fin de desarrollar capacidades de las PYMES para enfrentar las incertidumbres y los retos derivados de la nueva economía del siglo XXI.

## **V. TENDENCIAS Y PROBLEMAS QUE CARACTERIZAN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOYO A LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. PROPUESTAS PARA EL IMPULSO AL SECTOR DESDE UNA PERSPECTIVA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO**

### **1. Principales tendencias y problemas de las políticas públicas aplicadas en la región para el apoyo a las PYMES**

El propósito central hacia el que se han orientado los organismos responsables del apoyo a las PYMES en América Latina y el Caribe es, en general, a la mejora del potencial de crecimiento, innovación y competitividad de las PYMES. Se debe resaltar que las distintas políticas empleadas están relacionadas a una amplia diversidad de áreas, dentro de las cuales han sobresalido los siguientes:

- Facilidades e iniciativas para ampliar el acceso al financiamiento
- Mecanismos e instrumentos para impulsar la capacitación de la fuerza de trabajo
- Apoyo al avance tecnológico y la conformación de parques industriales y tecnológicos
- Medidas de beneficio tributario a favor de las PYMES
- Instrumentos de política para incentivar a la formalidad
- Diversas iniciativas e instrumentos para la consideración del desarrollo local y territorial
- Estimulo a la asociatividad, a la gestión y a la innovación
- Promoción del espíritu emprendedor
- Internacionalización de las PYMES
- Mecanismos para impulsar el aprovechamiento de las compras estatales por parte del sector de las PYMES
- Desarrollo de las incubadoras de negocios

---

<sup>43</sup> 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. XXXV Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano. SP/CL/XXXV.O/Di No.24-09.Caracas, Venezuela. Octubre 2009.

## 38

En los últimos años se ha puesto énfasis en algunos instrumentos que, sin descartar el resto, han sido los priorizados dentro de las políticas públicas para las PYMES que han diseñado e implementado los gobiernos de la región. Estos instrumentos priorizados se han concentrado en las siguientes áreas:

- a) Garantías: En varios países se han desarrollado tanto Fondos como SGRs (Sociedades de Garantía Recíproca), siendo ésta última opción aquella por la que se han inclinado mayoritariamente los países.
- b) Desarrollo local: La búsqueda de la descentralización, así como un mejor conocimiento de la realidad, el involucramiento de los actores y una mayor certeza sobre la llegada de los recursos a la población objetivo, hacen que exista un importante y creciente esfuerzo para el impulso de programas de desarrollo local en los últimos años en varios países de ALC. El modelo de Agencias de Desarrollo se va extendiendo cada vez más por la región.
- c) Compras estatales: Se aplican cada vez más normativas que bajo diversas formas otorgan preferencias en cuanto a precios o de reserva, procurando facilitar el acceso de las PYMES a las compras estatales en condiciones que puedan compensar sus dificultades de escala.
- d) Internacionalización: En varios países de ALC se han desarrollado – o intensificado - programas dirigidos a fomentar la exportación o desarrollar a exportadores esporádicos, con el objeto de crear corrientes comerciales durables, dirigidas tanto a empresas individuales como a agrupamientos colectivos (Consortios).
- e) Asociatividad: Consortios y Clusters son dos palabras que han sido permanentemente incluidos en la mayoría de los instrumentos de políticas públicas en ALC para apoyar a las PYMES.

Además de lo anterior, en muchos de los países de ALC se observa en años recientes un marcado interés por desarrollar y apoyar la innovación para el aumento de la competitividad de las PYMES, se comienzan a desplegar planes específicos para promover el emprendedurismo; y en general se desarrollan activamente programas para usar las tecnologías de información y comunicación como herramienta de apoyo a las PYMES.

Sin embargo, hay un generalizado reconocimiento de que en nuestra región, el apoyo a las PYMES se ha llevado a cabo con una gran diversidad de programas que ha derivado en una dispersión de esfuerzos y recursos, así como en una multiplicidad de estrategias diferentes, no necesariamente compatibles entre sí. Esto hace necesario revisar la oferta institucional y reestructurar los esquemas de apoyos, estableciendo mecanismos de coordinación que permitan generar sinergias y conduzcan a un mayor impacto de la política con menores costos de operación.

En general, existen una serie de factores en los que se presentan dificultades para la puesta en marcha y ejecución de las políticas públicas de apoyo al sector de las PYMES, que como se sabe es un grupo en extremo heterogéneo, lo que hace mucho más complejo la aplicación de las políticas diseñadas. Dentro de los principales problemas observados en el diseño y aplicación de las políticas públicas de apoyo a las PYMES latinoamericanas y caribeñas, se desatacan:

- Hay cierta superposición de distintos organismos en varios de los países de ALC que diseñan y ejecutan programas y políticas para apoyar a las PYMES, al tiempo que se observan dificultades para integrar esas políticas.
- Resulta frecuente la necesidad de recurrir a financiamiento externo para garantizar las políticas y programas de apoyo a las PYMES, lo que se traduce en la precariedad

o falta de sustentabilidad en el tiempo de esas políticas, al no estar asegurada la financiación con recursos presupuestales regulares de los respectivos estados nacionales.

- Hay una gran debilidad institucional en los gremios empresariales de PYMES en la región, lo que dificulta su interacción y comunicación efectiva con el sector público, y con sus empresas asociadas.
- Un elevado número de microempresas en la región se mueve en el campo de la informalidad, lo que en la práctica implica que las mismas quedan excluidas de muchos de los instrumentos de apoyo al sector.
- Uno de los problemas que se observan en el entramado de políticas públicas de apoyo a las PYMES en ALC, es que las mismas no siempre han sido partes de políticas activas para la promoción de la cohesión territorial y social entre las regiones más desfavorecidas y aquellas más ricas. Ello, por sí mismo, constituye una limitación evidente en términos del desarrollo nacional, ya que no contribuye a mitigar las diferencias económicas y sociales de un país. Además es parte de una visión errada acerca de las limitaciones y la problemática particular del sector de las PYMES. Como se sabe, la competitividad de una PYME y su capacidad de innovación se encuentra, en gran medida, determinada por el territorio donde se localiza. Esto se relaciona también con el hecho de que no siempre llegan los instrumentos o programas a todas las regiones del país.
- Por otra parte, hay hasta cierto punto consenso en que las políticas de apoyo para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, deben privilegiar las de menor tamaño, con el propósito de establecer mejores condiciones que contribuyan a su creación y consolidación. Sin embargo, con mucha frecuencia es el estrato de las medianas empresas las que absorben los mayores beneficios de las medidas de políticas públicas que se implementan para las PYMES en ALC.
- Reconociendo que estrategia y acción, así como financiamiento y capacidad organizativa por parte del sector público constituyen los cuatro elementos indispensables para lograr el desarrollo y consolidación de un eficiente tejido de PYMES, los esfuerzos realizados con frecuencia no producen los frutos previstos. Ello ocurre porque las estrategias poseen una cantidad muy amplia de objetivos, los que a su vez se traducen en un sinnúmero de metas no cuantificables y de acciones sin horizonte de tiempo ni de rendición de cuentas. En el mejor de los casos, ellas representan un marco conceptual más que una estrategia propiamente tal.

## **2. Requerimientos para la efectividad de las políticas públicas de apoyo a las PYMES en América Latina y el Caribe**

A partir de la síntesis anteriormente descrita acerca de los problemas que han caracterizado el diseño e implementación de las políticas de apoyo a las PYMES en ALC, pareciera haber consenso respecto a los requerimientos básicos para que dichas políticas ganen en términos de efectividad. Dentro de estos requerimientos se destacan:

- Es necesario emplear un verdadero arsenal de herramientas que sean complementarias entre sí, pero de indispensable diversidad, para poder beneficiar realmente a un grupo tan heterogéneo como el de las pequeñas y medianas empresas.
- Para lo anterior, es imprescindible contar con información oportuna y confiable sobre la situación económica, financiera y técnica de las PYMES, sobre las políticas e instrumentos que se aplican y sobre las organizaciones de apoyo a las PYMES que existen en cada país. Con tales requisitos, se crean condiciones más adecuadas para el impulso a la colaboración o alianza público-privada con vistas a afrontar en forma

## 40

consensuada los problemas de las PYMES y definir las estrategias orientadas a solucionarlos.

- Las políticas públicas para el apoyo a las PYMES deben estar basadas en una amplia y rigurosa base estadística regional como instrumento que permita identificar necesidades territoriales específicas, pero también en una acción coordinada de cooperación entre las instancias locales y los distintos niveles del Estado para favorecer una mayor producción de bienes públicos locales.
- No es concebible generar políticas públicas efectivas para el apoyo a las PYMES sin priorizar la cuestión del acceso al crédito para el sector, pero esto es una condición necesaria más no suficiente. En general, en la casi totalidad de países de la región se observan serias dificultades y limitaciones para el acceso de las PYMES a los mecanismos de crédito y financiamiento.
- De igual forma, y aunque actualmente pocas PYMES de ALC exportan directamente, hay que priorizar dentro de los instrumentos de apoyo al sector, aquellos que contribuyan a crear las condiciones de estímulo a la internacionalización, así como programas de capacitación, asistencia técnica, consultoría, acompañamiento, y financiación para ayudar a las empresas del sector en la iniciación en la actividad exportadora y en el acceso a los mercados internacionales.
- Por otra parte, es necesario tener especial cuidado en que no sean siempre las mismas unidades productivas las que se vean beneficiadas por los programas públicos existentes de apoyo a las PYMES. Esto ocurre a veces porque las dificultades de acceso a la información llevan al desconocimiento de la mayoría de las PYMES de las herramientas existentes, y otras por la necesidad de los funcionarios públicos de mostrar resultados lo que se traduce en que algunos programas apuesten "al ganador", es decir a aquellos que se piensa de antemano que tienen más posibilidades de éxito.
- Es igualmente imprescindible, contar y emplear metodologías e indicadores que permitan evaluar integralmente el impacto real de las políticas empleadas, así como del alcance de los recursos que llegan efectivamente a la población potencialmente beneficiaria de PYMES.
- Resulta también de vital importancia que los programas públicos de apoyo a las PYMES se inserten en una visión estratégica de futuro. En definitiva, los planes anuales y de corto plazo, no contribuyen a mejorar las condiciones en que se reproducen las empresas del sector, ni tampoco a la superación de las limitaciones que este presenta. Sólo si estas políticas públicas hacen parte de un enfoque integral de estrategia de desarrollo de largo plazo, podrían coadyuvar efectivamente a la solución de los problemas que aquejan a las PYMES. De todas formas, el hecho de "trabajar juntos" en el marco de una institucionalidad diseñada sobre la base del consenso, constituye un proceso social que, por sí mismo, puede conducir a la creación de condiciones que permitan mantener una estrategia de desarrollo que supere el ámbito de los ciclos políticos<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Stiglitz, Joseph (1998), "Towards a new paradigm for development: strategies, policies and processes", 1998 Prebisch Lectures at UNCTAD, Ginebra.

### **3. Principios fundamentales que deben regir el diseño y aplicación de las políticas públicas de apoyo a las PYMES de América Latina y el Caribe**

Los sistemas de políticas públicas para el apoyo a las PYMES deben basarse en ciertos principios fundamentales que coadyuven a definir el marco conceptual, el diseño, la gestión y la selección de las medidas prácticas para la aplicación de dichas políticas. Dentro de estos principios fundamentales, se encuentran:

- a) Desarrollo de un marco favorable para los empresarios que facilite la creación de PYMES, en particular, por parte de las mujeres, las localidades y sectores más desfavorecidos y los inmigrantes. De igual forma, dicho marco debe fomentar la transmisión de empresas, especialmente de PYMES familiares. A tales efectos, se debe promover la cultura empresarial a nivel social, y en especial insistir en la necesidad de la creación de redes de empresas e instituciones que coadyuven a la recompensa de los esfuerzos individuales. Para ello, los Estados deberían priorizar medidas en materia de enseñanza, formación, fiscalidad y asistencia técnica a empresarios.
- b) Adaptación de las administraciones públicas a las necesidades de las PYMES y eliminación de obstáculos administrativos. Los Estados deberían recurrir con mayor frecuencia a procedimientos simplificados, a la administración en línea y al sistema de ventanilla única para reducir los costos y el tiempo de tramitación que se requiere para las operaciones de las PYMES. También deberían comprometerse -de manera explícita y pública - a acelerar los procedimientos de creación de empresas y de actividades comerciales. También, deberían adaptarse los instrumentos de los poderes públicos en materia de adjudicación de contratos públicos y de concesión de ayudas estatales, con vistas a favorecer al estrato de las PYMES.

En esta dirección, el perfeccionamiento o constitución - en caso de que no existan - de un código de buenas prácticas para los poderes adjudicadores de contratos públicos y un compendio sobre las ayudas estatales existentes para las PYMES, debiera formar parte de las políticas de apoyo al sector.

De igual forma, la reducción de determinados tipos de impuestos, la simplificación y la armonización de las normas de facturación pudieran ser instrumentos muy positivos para apoyar el desarrollo de las PYMES.

- c) La instrumentación de una amplia gama de tipos de financiación diversificada, como el capital de riesgo, el microcrédito, los sistemas de garantía, etc. resultan indispensables para el desarrollo y consolidación de las PYMES en la región, sobre todo teniendo en cuenta que las limitaciones de acceso al financiamiento son una constante en la mayoría de los diagnósticos que se realizan en ALC sobre las pequeñas y medianas empresas. Las instancias de integración regional en ALC, debieran promover condiciones favorables a las inversiones, especialmente a escala transfronteriza, y en tal sentido instrumentar mecanismos que privilegien las inversiones intrarregionales entre las PYMES. Los Estados, por su parte, debieran lanzar nuevos programas de incentivación a las PYMES, utilizando las posibilidades que ofrecen programas asociados a las políticas de cohesión y de desarrollo regional existentes así como los compromisos asumidos en relación con la Seguridad Alimentaria, el Desarrollo Rural y la Reducción de la Pobreza.

## 42

- d) Refuerzo del potencial de innovación, investigación y desarrollo de las PYMES, en particular mediante la adquisición de la calificación necesaria por parte de los empresarios y su personal, la agrupación de las empresas en clusters y la coordinación de iniciativas nacionales. Los gobiernos de ALC y las instancias regionales de cooperación e integración existentes, debieran apoyar la participación de las PYMES en programas para la movilidad de los estudiantes, los programas de investigación y desarrollo, así como los planes existentes a nivel de los organismos de integración y cooperación regional sobre innovación, transferencias de tecnologías y TIC's. Debe facilitarse el acceso de las PYMES a las ayudas estatales. Al respecto debe tenerse en cuenta que los acervos imprescindibles para el avance de las PYMES, generalmente involucran aspectos tales como la calificación de los recursos humanos (habilidades), la forma que adopta la organización del trabajo y la existencia de estructuras formales e informales de investigación y desarrollo. Mientras varios expertos privilegian el peso que tiene la innovación en productos y procesos (innovaciones tecnológicas), el éxito en la actividad empresarial, sobre todo del sector de las PYMES, también requiere una gestión específica y determinadas habilidades organizacionales y de comercialización. Hacia el fortalecimiento de estas deben encaminarse también los instrumentos de política pública para el apoyo a las PYMES.
- e) Transformación de los desafíos medioambientales en oportunidades, en lo relativo a la producción y comercialización de bienes y servicios. Los Estados deberían incentivar a las PYMES para que desarrollen nuevos productos y servicios respetuosos con el medio ambiente y adopten sistemas de gestión ecoeficaces.
- f) Apertura de las PYMES a los mercados exteriores. Las PYMES deben estar mejor orientadas para superar los obstáculos al comercio con terceros y, en particular, con los países latinoamericanos y caribeños. En este sentido, deben implementarse mecanismos e instrumentos específicos de apoyo a la internacionalización de las PYMES al interior de los distintos esquemas y organismos de integración y cooperación regional existentes en ALC. Ello debería propiciar la apertura de mercados de contratación privada y pública de los países de la región a las PYMES de las demás naciones del área. También hay que considerar la importancia de que a nivel regional se cuente con una normativa latinoamericana sobre las posibilidades para las PYMES en materia de ayudas procedentes de la integración regional y la cooperación internacional; y un Estatuto de la Pequeña y Mediana Empresa Latinoamericana y Caribeña.
- g) Otro elemento importante para el establecimiento de condiciones que promuevan la competitividad y la eficiencia de las PYMES es la promoción activa de la cooperación entre firmas y la creación de externalidades para la utilización plena de las oportunidades tecnológicas existentes. Por supuesto, el enfoque de las políticas públicas para las PYMES no debe estar orientado a sostener a empresas individuales sino más bien a identificar y promover una variedad de relaciones que constituyen un sistema de "firmas e instituciones locales", que fomenten la cooperación técnica e institucional, y que orienten el proceso de especialización recíproca de quienes están involucrados en la producción de bienes y servicios.

Pero debe tenerse en cuenta que una política dirigida a promover conductas innovativas debe estar acompañada por una acción social destinada a regular la apertura del cuerpo social para garantizar que el proceso de selección así activado no se transforme en cambios institucionales "negativos" a favor de soluciones monopolistas o reacciones conservadoras.

- h) En cualquier caso, la meta de estas políticas es la aceleración de los procesos de innovación sin romper las redes nacionales y locales existentes, sino por el contrario, integrándolas en un contexto más amplio: permitir la apertura del sistema local sin dispersión del conocimiento acumulado. En efecto, estas políticas conducen a ajustes sistémicos que necesitan de la integración de los agentes pre-existentes -tal como las PYMES tradicionales- con agentes -como consultores y centros de investigación- que han estado tradicionalmente fuera del área de atención del sector.

Estos principios también deberían coadyuvar a cambiar el sistema nacional de innovación. Este enfoque induce un proceso de integración que se mueve desde abajo hacia arriba (bottom-up): crea encadenamientos entre líderes locales, que deben cambiar su forma tradicional de interactuar dentro de su propio contexto nacional. Para concluir, la política pública no puede ser una acción meramente orientada a alentar la innovación tecnológica. Debe orientarse a guiar los mecanismos colectivos necesarios para manejar e incorporar efectivamente los cambios que ocurren a nivel local. Sólo de esta forma se pueden implementar políticas que alienten el crecimiento endógeno.

#### **4. Propuesta de acciones específicas que deberían priorizarse por parte de América Latina y el Caribe para el apoyo al sector de las PYMES**

A partir de lo resumido en los últimos dos capítulos de este documento, se considera que pudieran privilegiarse las siguientes acciones concretas dentro de las estrategias de políticas públicas de apoyo a las PYMES latinoamericanas y caribeñas, en las actuales condiciones. Para ello se resumen las siguientes propuestas de acción en dos planos: a) desde el punto de vista institucional, de análisis y seguimiento de las políticas implementadas; y b) desde el punto de vista de los mecanismos e instrumentos de apoyo a ser aplicados.

Desde el punto de vista institucional, de análisis y seguimiento de las políticas implementadas:

- 1) Estudiar y analizar la viabilidad de crear una base de datos de mejores prácticas, lecciones aprendidas y casos de éxito en cuanto a estrategias y políticas públicas de apoyo a las PYMES en los países de América Latina y el Caribe.
- 2) Estudiar y analizar la posibilidad de crear una Red Latinoamericana y Caribeña de Políticas Públicas para las PYMES, con la finalidad de hacer seguimiento a las iniciativas e ideas existentes sobre el apoyo público al sector y promover el intercambio de experiencias y la difusión de buenas prácticas entre las organizaciones públicas de apoyo a las PYMES en ALC.
- 3) Estudiar y analizar las iniciativas que desarrollan algunos países para disminuir la informalidad de las microempresas; y valorar la posibilidad de regionalizar algunas de estas iniciativas.
- 4) Examinar la conveniencia de que los esquemas de apoyo a las PYMES se consoliden en una sola instancia que coordine los programas de apoyo integral a estas empresas, de acuerdo con su tamaño y potencial, y que permita impulsar efectivamente al sector y a los emprendedores con proyectos viables que favorezcan la generación de empleos.

## 44

5) Impulsar el análisis y el intercambio de experiencias a nivel regional acerca de los mecanismos instrumentados para el desarrollo de proveedores, que han permitido la elevación del porcentaje de integración de los insumos nacionales en los productos elaborados nacionalmente y tienden a consolidar cadenas productivas que permiten una mayor generación de valor agregado en la producción de bienes y servicios se la región que se comercian internacionalmente. Con ello se buscaría delinear una propuesta integral para el desarrollo de sectores estratégicos que podrán contribuir a la generación de valor agregado, al aumento en el nivel de empleo formal bien remunerado y, la promoción de un desarrollo regional equilibrado.

6) Diseñar y proponer instrumentos al interior de los mecanismos de integración regional y cooperación Sur.-Sur para la conformación de una agenda del Sur sobre las PYMES, la constitución de un Observatorio Regional de las PYMES en ALC, y conformar el Estatuto Regional de las PYMES en América Latina y el Caribe,

7) El apoyo a las organizaciones empresariales de las PYMES latinoamericanas y caribeñas.

Desde el punto de vista de los mecanismos e instrumentos de apoyo a privilegiar dentro de las políticas

La Secretaría Permanente del SELA, tal y como señaló el año pasado, considera que en una perspectiva de mediano y largo plazo, debieran considerarse en las políticas públicas de apoyo a las PYMES de ALC ocho áreas instrumentales de atención especial:

- a) Ampliación y generalización de los mecanismos que han exhibido mayores niveles de eficiencia para apoyar el acceso al financiamiento y a sistemas de garantía de las PYMES.
- b) Valorar la conveniencia de difundir más y ampliar los instrumentos de apoyo para el acceso a mercados y el impulso a la internacionalización de las PYMES de la región.
- c) Continuar evaluando las mejores experiencias tanto a nivel nacional como sub-nacional de medidas de estímulo fiscal para las PYMES.
- d) Considerar de manera permanente la utilización del poder de las compras públicas como palanca de estímulo sistemática para el sector de las PYMES.
- e) Impulsar, sobre la base de un análisis detallado de acuerdo a las distintas experiencias y condiciones nacionales y locales, las iniciativas que promuevan los procesos de asociatividad.
- f) Estudiar nuevas opciones que garanticen un mayor apoyo a las organizaciones empresariales de las PYMES latinoamericanas y caribeñas.
- g) Avanzar de manera decisiva en términos de simplificación administrativa y eliminación de obstáculos administrativos. Al respecto deberá valorarse la generalización de procedimientos simplificados, la administración en línea y el sistema de ventanilla única para reducir los costos y el tiempo de tramitación que se requiere para las operaciones de las PYMES. También debieran acelerarse los procedimientos de creación de empresas y de actividades comerciales; y adaptarse los instrumentos de los poderes públicos en materia de adjudicación de contratos públicos y de concesión de ayudas estatales, con vistas a favorecer al estrato de las PYMES.
- h) Continuar avanzando en la generalización y profundización del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para promover el desarrollo de las PYMES.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Es indudable que los últimos acontecimientos acaecidos a nivel mundial, fundamentalmente los vinculados a la crisis económica y financiera global, han generado preocupaciones y un interesante debate 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.

2. Simultáneamente, los avances de la revolución tecnológica, con el desarrollo de lo que se ha denominado "la economía del siglo XXI", han obligado a reestructurar las estrategias empresariales y la forma de insertarse en dicha economía de la casi totalidad de los actores, sobre todo de las PYMES.

3. La llamada "nueva economía" o "economía del siglo XXI" es expresión del proceso de evolución desde una economía basada principalmente en la fabricación y la industria, a una economía basada en el conocimiento, debido en parte al progreso científico - tecnológico actual y también a la globalización económica. Los tres elementos o componentes principales contenidas en esta "nueva economía", a saber: la globalización, el conocimiento y el uso de redes de información, han provocado profundas transformaciones en la organización y métodos de trabajo de las empresas, constituyéndose el conocimiento en el principal activo, lo cual se asocia directamente al uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación y a la intensificación de los procesos de innovación.

4. El desconocimiento de la naturaleza de los mercados, las dificultades para anticiparse a los problemas y la lenta reacción para la búsqueda de soluciones, así como el escaso aprovechamiento de las oportunidades, han sido características recurrentes de parte importante del estrato de las PYMES. Esto, junto a las tendencias en curso, hacen necesario la adopción de un nuevo modo de producir, la utilización de nuevas herramientas de trabajo, la creación de nuevas estructuras organizacionales, así como el desarrollo de nuevas conductas laborales y empresariales.

5. Si bien los procesos de apertura externa de las economías permiten - bajo ciertas condiciones - una más libre circulación de bienes, servicios y capitales, así como el mejoramiento de la infraestructura, la facilitación del comercio y las comunicaciones; y la organización de la producción a escala global mediante la coordinación entre entidades productivas ubicadas en diversos países; estos beneficios potenciales se concentran sobre todo en el segmento de las grandes empresas. Sin embargo, y por ello mismo, las PYMES están obligadas hoy a actuar de forma conjunta o asociativa para generar la economía de escala que les de mayor volumen de producción y comercialización; con vistas a insertarse en nichos específicos de estas cadenas globales de producción y comercialización.

6. No obstante lo anterior, para participar con garantía de éxito en la economía del siglo XXI, es importante que el sector de las PYMES tenga en cuenta que se está ante una realidad en la cual los competidores están presentes en todas partes, tanto a nivel local como global, por lo que resulta imprescindible prestar atención prioritaria a los más disímiles factores que inciden en el mejoramiento o sostenibilidad de la competitividad. Esto lleva a la necesidad de producir transformaciones - incluso radicales - en las estrategias y modalidades empresariales. Estos cambios necesarios no sólo se vinculan a los aspectos internos de la empresa, sino que abarcan también aspectos relacionados a

## 46

las relaciones con el entorno, tales como una participación más activa de los consumidores y proveedores en el proceso de toma de decisiones.

7. Por otra parte el empresario debe estar alerta y entender que la reciente evolución de la tecnología y el desarrollo de una febril cultura innovadora, van delineando ciertas tendencias generales que modifican frecuentemente los perfiles de demanda. Por ello, en este contexto tienen muy pocas posibilidades de éxito las PYMES que mantienen una rígida vinculación con proveedores y clientes, que se proponen sólo metas de corto plazo, que son incapaces de garantizar la contratación y permanencia en sus plantillas de personal calificado, que se resisten a la más amplia cooperación con otras empresas y actores económicos y sociales, que mantienen tendencia a no utilizar - o utilizar escasamente - las tecnologías de información y comunicación, y que en definitiva exhiben muy pocas capacidades para el desarrollo de procesos de innovación.

8. Al respecto debe tenerse en cuenta que la nueva era se caracteriza por la preeminencia de los valores típicos de las organizaciones en red, como son la colaboración, la transparencia, la creatividad, la participación, la valoración del talento y del compromiso.

9. Por lo anterior, el modelo de empresa exitosa se caracteriza por el uso intensivo de las TIC en todas las fases del proceso de negocio, por el mantenimiento de una mano de obra cualificada y con mentalidad de cambio permanente, con estructuras organizativas flexibles, dispuestas a la colaboración con otras empresas para el logro de objetivos comunes y con una orientación de toda la organización hacia la calidad y el servicio al cliente.

10. En suma, el éxito del sector de las PYMES recae básicamente en procesos de diferenciación microeconómica, ya sean tecnológicos o comerciales, pero ello siempre se manifiesta en un plano temporal acotado. En el caso de la mayoría de los países de ALC las debilidades del sistema nacional de innovación limitan el funcionamiento de la competitividad como un fenómeno sistémico que integre los planos microeconómicos, mesoeconómicos y macroeconómicos. En consecuencia, predominan esfuerzos aislados y fuertes limitaciones para generar rendimientos crecientes a escala, derrames y eslabonamientos productivos en el tejido empresarial de la región.

11. El desarrollo de actividades que promuevan el crecimiento y desarrollo de las denominadas pequeñas y medianas empresas es una tarea compleja, si se tiene en cuenta su diversidad espacial y sectorial, la multiplicidad de problemas que las aquejan, los variados mercados que atienden, las diferencias en las estrategias implementadas y la dispersión en sus recursos y capacidades.

12. Por tanto, el diseño y aplicación de estrategias de políticas públicas para apoyar a las PYMES en este nuevo contexto, debe estar orientado a facilitar y promover el crecimiento del sector, de tal manera que se ponga a su disposición, una batería de instrumentos que coadyuven a producir el salto requerido para enfrentar los retos actuales y futuros del sector, mediante un mejoramiento sustantivo de la competitividad empresarial. La efectividad de dichas políticas públicas de apoyo a las PYMES, requiere de una participación activa y coordinada entre las instituciones del sector público y las del sector privado, particularmente de los gremios empresariales; de tal forma que se evite la dispersión de esfuerzos y de acciones individuales y poco eficientes de los organismos responsables.