

C.2

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.696 (SEM.88/3)  
25 de marzo de 1999

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe



**INFORME DE LA REUNIÓN DE EXPERTOS SOBRE EL VÍNCULO  
ENTRE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
Y EL SECTOR EXPORTADOR**

*(México, D.F., 16 y 17 de noviembre de 1998)*

## ÍNDICE

	<u>Página</u>
ANTECEDENTES .....	1
A. ASISTENCIA Y ORGANIZACIÓN DE LOS TRABAJOS.....	3
1. Lugar y fecha .....	3
2. Asistencia .....	3
3. Organización de los trabajos.....	3
4. Sesión inaugural .....	4
5. Sesión de clausura .....	5
B. RESUMEN Y DISCUSIÓN GENERAL DE LAS EXPOSICIONES.....	6
C. CONCLUSIONES.....	17
<u>Anexos:</u>	
I Lista de participantes.....	19
II Lista de documentos.....	21

## ANTECEDENTES

1. Durante los años ochenta, los países latinoamericanos iniciaron una primera generación de reformas cuyo fin era lograr la estabilización y liberalización de sus economías. Surgen de este conjunto de medidas las reformas de segunda generación con el objetivo de modificar y fortalecer las instituciones del Estado y permitir una distribución más equitativa del ingreso.
2. Los logros de estas reformas se han visto limitados por los bajos niveles de crecimiento registrados hasta la fecha en la mayoría de los países latinoamericanos, por lo que se ha planteado la necesidad de impulsar el crecimiento económico mediante una nueva estrategia exportadora basada en el incremento del ritmo de las exportaciones y el cambio en su composición, favoreciendo las que contengan un mayor valor agregado.
3. La pequeña y mediana empresa (PYME) puede jugar en Centroamérica un papel relevante dentro de dicha estrategia. Esto se debe a sus características específicas, como la facilidad de adaptación o la ausencia de administraciones pesadas propias de unidades productivas grandes, así como la importancia de su contribución al producto y a la generación de empleo.
4. La PYME participa además en las actividades exportadoras, ya sea directamente o mediante la subcontratación, contrato de concesiones o como intermediario de comerciantes mayoristas.
5. En este marco, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) elaboró un documento titulado *La PYME en Centroamérica y su vinculación con el sector externo* (LC/MEX/R.666 (SEM.88/2)) donde se analiza la vinculación de las PYME en Centroamérica con el sector externo. El trabajo ilustra, mediante la presentación de algunos estudios de caso, elementos inherentes al funcionamiento de las empresas que contribuyen a un eficiente desempeño de sus operaciones y su vinculación al exterior.
6. El documento presentado en la reunión de expertos suscitó una gran discusión con respecto a la importancia del sector de las PYME en el desarrollo económico de los países centroamericanos. Los puntos de vista y experiencias vertidos por los expertos participantes en la reunión sirvieron para enriquecer el análisis realizado por la CEPAL y para identificar otros elementos y necesidades que demanda el sector en su esfuerzo por mejorar el desempeño e insertarse de manera eficiente y competitiva en el proceso de globalización actual.

## A. ASISTENCIA Y ORGANIZACIÓN DE LOS TRABAJOS

### 1. Lugar y fecha

7. La Reunión de Expertos sobre el vínculo entre la pequeña y mediana empresa y el sector externo se realizó los días 16 y 17 de noviembre de 1998 en la Sede Subregional de la CEPAL en México, D.F.

### 2. Asistencia <sup>1</sup>

8. Participaron, a título personal, cinco expertos de los países centroamericanos de El Salvador y Costa Rica, un funcionario del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de la República Dominicana y un académico mexicano. Estos participantes fueron convocados por la CEPAL en consideración a su larga trayectoria en los temas de la reunión.

### 3. Organización de los trabajos

9. Los participantes trabajaron en cuatro sesiones durante dos días, tomando como punto central de la discusión el contenido del documento *La PYME en Centroamérica y su vinculación con el sector externo*. Se siguió, bajo la aprobación de los participantes, el temario siguiente:

1. Registro de participantes
2. Apertura y aprobación del temario
3. Experiencia de las pequeñas y medianas empresas (PYME) fuera de Centroamérica
4. Presentación general: La segunda generación de reformas económicas y el papel de las PYME
5. Tema I. Análisis general de las PYME en Centroamérica y su importancia
  - a) La participación de las PYME en las actividades ligadas al sector externo
  - b) El entorno financiero y el marco legal-normativo. Casos específicos
6. Tema II. Análisis de casos específicos: presentación general y metodología
  - a) Características generales de la población vinculada a las empresas y resultados económicos de la gestión.

---

<sup>1</sup> Véase lista de participantes en el anexo I.

Educación, género y eficiencia. Algunas experiencias institucionales

- c) Condición de inserción a mercados y entorno externo a las empresas
  - d) Infraestructura, interrelación empresarial, apoyo institucional y desenvolvimiento de las PYME en mercados externos.
  - e) Manejo de las diferentes áreas de la empresa
  - f) Características de la gestión empresarial
7. Conclusiones generales
8. Clausura

#### **4. Sesión inaugural**

**10.** El día 16 de noviembre de 1998 en la sala Raúl Prebisch de la Sede Subregional de la CEPAL en México se dio apertura a la Reunión de Expertos sobre la PYME en Centroamérica y su vinculación con el sector externo. El señor Rudolph Buitelaar, jefe de la Unidad Industrial, en nombre del señor Rómulo Caballeros, director de la Sede Subregional, dio la bienvenida a los participantes de la reunión, mencionando que el tema de las PYME y su capacidad exportadora, así como las medidas acordadas para darle fortalecimiento al estudio de este tema, es muy importante para la CEPAL.

**11.** Las PYME son uno de los grandes retos para las economías en Centroamérica. Resulta necesario contar con un sector PYME competitivo por cuatro razones: a) por la generación de empleo, ya que las PYME se caracterizan por el empleo intensivo de mano de obra, aunque con bajos niveles de productividad y salarios bajos. Por sus características, las necesidades de inversión para estas empresas son bajas, lo que hace relativamente fácil su establecimiento y por tanto la generación de empleo necesaria para satisfacer los requisitos en estos países; b) por la distribución del ingreso que se consigue con el crecimiento del empleo. El sector promueve una mejor distribución del ingreso, no sólo en términos relativos capital-trabajo, sino también a nivel local y regional.

**12.** Las PYME encuentran numerosas dificultades para acceder a los mercados externos, ya que los costos de transacción son muy altos y se encuentran con barreras en el sector financiero, el sistema de transporte y la capacitación de la mano de obra.

**13.** El sistema bancario, donde existe una gran preferencia, es un factor involucrado en el desarrollo de las PYME. Es ilustrativa la experiencia de un inmigrante alemán que producía botones para camisas de una semilla llamada tahua. Él diseñó la metodología y la técnica para su explotación, con lo que consiguió ser abastecedor para el ejército de los Estados Unidos, fabricando los botones de las camisas de los soldados, ya que con este material, el botón no se caía. Después logró incursionar al mercado de alto diseño textil en Italia y Francia. El fabricante solicitó apoyo financiero a la banca de desarrollo, pero después de mucho tiempo esperando la respuesta a su

solicitud, se dio cuenta que alguien se había aprovechado de su proyecto y al cabo de poco tiempo ya existía un importante número de talleres de botones de tahua. El financiamiento no se otorgaba fácilmente debido a que la tahua era un insumo que se daba en forma silvestre, cuya producción requería 20 años desde la siembra de la semilla. Al cabo del tiempo, existieron 20 empresas que exportaban a Estados Unidos, Francia e Italia sin ningún tipo de control de calidad ni de entrega a tiempo y, por un par de empresas que fallaron en el nivel de calidad del producto, se perdió por completo este mercado.

**14.** Esto es muestra de la necesidad de un sistema financiero adecuado que fomente el apoyo a la adquisición de tecnologías y a la adopción de nuevas formas de organización empresarial, por lo que el señor Buitelaar exhortó a los invitados a contribuir en el diseño de políticas y medidas de fomento al sector para apoyar a los países miembros de la Comisión.

**15.** Un problema importante en la elaboración de políticas de fomento a las PYME es su propia definición, que se puede basar en el volumen, el número de trabajadores, o el valor de activos de la empresa, entre otros. El objetivo de una política de fomento no es que las empresas sigan siendo pequeñas y que por ello gocen de los beneficios fiscales; al contrario, se debe procurar que generen empleos, que crezcan, que no se usen medidas excluyentes (por el tamaño), sino que mejoren el sistema financiero, el sistema tecnológico, la capacitación, la infraestructura, etc.

**16.** Una acción importante al respecto es el fortalecimiento de los gremios, asociaciones o agrupamientos de PYME, con el fin de que estas empresas tengan la libertad y capacidad de poder participar con los gobiernos en la formulación de políticas. El documento elaborado por la CEPAL es una importante aproximación al análisis de la situación del sector que generará la discusión y reflexión colectiva sobre el tema.

## **5. Sesión de clausura**

**17.** La activa participación de los expertos y los numerosos comentarios y puntos de vista que se vertieron a lo largo del primer día y medio de sesiones, motivó a que hubiera una dinámica cobertura del temario y se lograra concluir antes del tiempo previsto. En la última sesión del segundo día se aprovecharon unos minutos para presentar el *software* Magic de flujos comerciales, que resultó de gran interés para los participantes debido a su alto contenido informativo sobre el comercio de bienes entre los países centroamericanos. Así, concluyeron exitosamente los trabajos sobre las PYME y su vinculación con el exterior.

## B. RESUMEN Y DISCUSIÓN GENERAL DE LAS EXPOSICIONES

18. Esteban Pérez, en nombre del señor Ricardo Zapata, jefe de la Unidad de Comercio Internacional donde se elaboró el documento presentado, dio la palabra a los expositores para iniciar con el primer punto de la reunión sobre la experiencia de las PYME fuera de Centroamérica. Se presentaron dos trabajos, el primero sobre las PYME en la República Dominicana y el segundo sobre las PYME en Taiwán.

19. La República Dominicana es un país de 48,000 km<sup>2</sup> y 7.8 millones de habitantes. Con exportaciones del 31% del producto interno bruto (PIB) e importaciones del 43% del PIB en los últimos años, se ha visto un importante crecimiento del producto. Por ejemplo, en 1997 se alcanzó un crecimiento de 8.2% que, sin embargo, no ha tenido consecuencias similares en la economía del país.

20. En una investigación sobre el entorno de las PYME en 1995-1996, que se elaboró para conocer sus características (dado que no se contaba con algún estudio anterior de este tipo), se encontraron los resultados siguientes: existen entre 350 y 360 empresas que entran y salen diariamente del sector; sus trabajadores se caracterizan por tener un bajo nivel de educación (10% analfabetas, 50% no terminaron la primaria y sólo 10% la secundaria); no existe un marco institucional de apoyo aunque hay ONG que trabajan con PYME pero ningún instrumento gubernamental; hay gran falta de organización a nivel macro y micro entre ramas y entre empresas, muy bajo nivel tecnológico, y alta sensibilidad de la demanda a factores económicos adversos. Dada la falta de generación eléctrica en el país, las PYME se ven afectadas en la continuidad de su producción.

21. Existen entre 300,000 y 350,000 unidades de PYME que representan de 22% a 27% de la población económicamente activa (PEA), lo que significa que emplean entre 750,000 a 850,000 empleados. El 50% de las empresas se dedican al comercio, y 52% de éstas realizan actividades de subsistencia. El 60% de las PYME se localizan en las principales ciudades de la República Dominicana.

22. A partir de estos datos, se implementa el proyecto para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria (PRODEMYP) en la República Dominicana, cuya primera fase ha concluido con un éxito mayor al esperado inicialmente. De acuerdo con la filosofía y metodología del proyecto, se busca incidir en cuatro cuestiones relativas al desarrollo del sector de las PYME: a) organización, producción, administración y comercialización en las empresas y grupos empresariales; b) apoyo por rama industrial en el sector PYME; c) acompañamiento y coordinación con instituciones de apoyo al sector, y d) propuestas de políticas macroeconómicas. El objetivo de este programa es contribuir a dinamizar el sector industrial con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa, aumentando su competitividad mediante nuevas formas de organización en la producción.

23. Los resultados de la primera fase del proyecto llevado a cabo en la República Dominicana han ido más allá de lo esperado inicialmente. Se consideraban siete grupos de eficiencia colectiva

como mínimo en cada rama seleccionada y se han formado nueve, ante los que destacan la confección, la metalmecánica y el calzado. Se han incrementado en 10% las ventas en 30 empresas como consecuencia de la promoción y el mercadeo conjunto que impulsó el proyecto. Se ha conseguido la participación conjunta de micro y pequeñas empresas en 12 ferias. Las empresas aún están dirigidas al mercado local (excepto las de zonas francas) y todavía tienen costos muy altos. Se ha logrado coordinar al gobierno, organizaciones e instituciones que antes trabajaban de forma independiente. Ahora existen 15 instituciones públicas y privadas que forman una red institucional de apoyo a la micro y pequeña empresa.

**24.** Entre los retos y perspectivas del proyecto se busca poder ampliar el marco organizativo y de cooperación institucional y elaborar una estrategia de exportaciones para las PYME con medidas de apertura económica.

**25.** Como conclusión, el expositor mencionó que el sector PYME es muy importante en la República Dominicana y con componentes similares a los de Centroamérica, pero pareciera que las empresas centroamericanas están más preparadas para competir en el mercado y con información más confiable. En la República Dominicana hay mucho campo para trabajar con las PYME, sobre todo en lo que respecta a la coordinación entre instituciones.

**26.** La segunda exposición se refirió a la experiencia de las PYME en Taiwán. El caso de Taiwán es muy importante en cuanto a lo que se puede alcanzar con relación a este sector.

**27.** Hay que empezar definiendo el tema de globalización, que es un proceso históricamente nuevo y que se destaca por dos tendencias económicas determinantes. La primera, referente a la producción flexible, postula que hasta inicios de los años setenta había una demanda estandarizada que se ve diversificada con cambios en el producto final, cambios pequeños pero relevantes en el ciclo de la producción, donde el proceso de generación de valor agregado va más allá del proceso de transformación productiva que puede concentrar apenas entre 20% y 30% del valor final del producto.

**28.** La segunda tendencia se refiere a los encadenamientos mercantiles globales, es decir, la descentralización geográfica de la producción a través de la eliminación de barreras a los factores de la producción, exceptuando la mano de obra. Mediante la aplicación de estrategias como el *outsourcing* se define cómo se integran las unidades económicas (empresas, industrias, naciones), logrando un efecto de regionalización. Este proceso de encadenamientos mercantiles globales genera retos para la globalización y la regionalización.

**29.** En Taiwán, una isla de 36,000 km<sup>2</sup>, con una población de 21 millones de habitantes y con pocos recursos naturales, existe un gran consenso en torno a la importancia de las PYMES en la economía, y existe una gran cantidad de mecanismos e instituciones para el fomento del sector (local, regional), logrando una gran participación en ramas industriales como la electrónica.

**30.** El proceso industrial de Taiwán se ha caracterizado desde los años cincuenta por tener una visión de largo plazo y planes cuatrianuales respaldados institucionalmente. Fuertes aspectos culturales e históricos, como la educación, han sido primordiales en el desarrollo de Taiwán. Resultaron esenciales la reforma agraria y la repartición de tierras, desde la década de los cincuenta, con el objetivo de establecer pequeñas y medianas empresas, así como la simultaneidad entre la



sustitución de importaciones y la promoción de exportaciones. La estabilidad macroeconómica fue un objetivo de toda política implementada desde los cincuenta. Esto ha generado un crecimiento anual del PIB del 8%, y del 12% del PIB industrial entre 1952 y 1997. Actualmente el PIB por habitante es de 13,000 dólares y las reservas internacionales del país se cifran en 80,000 millones de dólares, datos que convierten a Taiwán en el país más estable en la crisis asiática. La cooperación entre empresas públicas y privadas en procesos de capacitación de fuerza de trabajo ha sido fundamental en los sectores intensivos en capital y en tecnología.

**31.** Las PYME, caracterizadas por contar con menos de 300 trabajadores, tienen una alta participación en sectores industriales de punta como el plástico, productos metálicos o electrónica. La participación de las PYME en el PIB manufacturero pasó del 26.7% en 1961 a 44.7% en 1989. El empleo en empresas de la rama de manufacturas aumentó de 42% a 68% entre 1961 y 1989. Las PYME participaron con 68.1% de las exportaciones totales de Taiwán en 1981.

**32.** Las causas de esta evolución pueden ser la política industrial y la visión de largo plazo, junto con la existencia de una serie de programas de asistencia gubernamentales, que desde 1964 apoyan al sector en cuestiones legislativas, tecnológicas y financieras y en el establecimiento de centros y sistemas de producción satélite, cuyos objetivos son la cooperación entre empresas y la subcontratación.

**33.** Así, en Taiwán hay un gran consenso sobre la relevancia de las PYME en la economía y la importancia de políticas y medidas de promoción al sector para insertarse en el contexto de la globalización. Existen condiciones históricas específicas que favorecen el desarrollo económico de Taiwán. La estabilidad macroeconómica y la importancia de una política industrial activa son dos elementos clave, motivo por el cual se ha aplicado un enfoque sistémico y de cohesión social en la implementación de medidas. Las PYME han alcanzado un importante desarrollo, incorporándose en estrategias de subcontratación y consolidación de redes, donde las relaciones inter e intra firma de largo plazo y cooperación son fundamentales por su potencial de vinculación directa al mercado mundial vía exportaciones.

**34.** Los comentarios de la sesión giraron en torno a las diferencias macroeconómicas que existen entre Taiwán y Centroamérica. También se habló de la falta de apoyos específicos para el sector, haciendo hincapié en la abundancia de trámites burocráticos para exportar, por ejemplo. En la República Dominicana ya hay resultados sobre programas específicos de apoyo al sector, como el proyecto PRODEMYP.

**35.** Surge en la discusión la necesidad de integrar a las PYME en organizaciones gremiales o asociaciones, identificando su estructura de oferta institucional y de demanda. Se debe crear una base para establecer la organización de las PYME y generar un trabajo conjunto, un enfoque sistémico y coherente.

**36.** En la presentación del documento *La PYME en Centroamérica y su vinculación con el sector externo*, Esteban Pérez describe de manera general su estructura y contenido. El objetivo del documento es analizar la vinculación de las PYME en Centroamérica con el sector externo, siguiendo un método analítico, es decir, que procede de lo general a lo particular. En dos capítulos, en el documento se realiza primero un análisis general del marco conceptual que permite establecer el nexo entre la PYME y el sector exportador. Se caracteriza después el universo de la PYME en

Centroamérica según los distintas definiciones que de ésta se dan, así como su potencial económico. Se analiza el marco legal-normativo, su entorno financiero e instituciones de apoyo al sector. Finalmente, se presentan algunos estudios de caso de empresas que están relacionadas con actividades exportadoras, la población vinculada a las empresas, los resultados económicos de la gestión, la condición de acceso a mercados, las especificidades del manejo de las diferentes áreas de la empresa y las características de su entorno externo.

**37.** Después de los años ochenta, las economías latinoamericanas, que se caracterizaron por la prevaencia de políticas de sustitución de importaciones, se abocan a reformar sus economías implementando políticas de mercado. Estas reformas, denominadas de “primera generación”, contemplaron entre otros aspectos la reducción de la inflación, la liberalización del comercio, la reforma fiscal, la eliminación de los controles cambiarios, la liberalización financiera, el desarrollo de redes de seguridad social mínimas y el inicio de procesos de desregulación y privatización.

**38.** Al cabo de 10 años, y aunque en un principio dichas reformas contribuyeron al crecimiento económico, los resultados de ese tipo de medidas resultaron en un estancamiento económico y un retroceso en la distribución del ingreso, además de un obstáculo para iniciar una segunda fase de reformas.

**39.** Estas reformas de la segunda fase, conocidas como “de segunda generación”, tenían como objetivo transformar las instituciones del Estado y contribuir a mejorar la calidad de vida de la población. Hoy existe la opinión de que la tasa de crecimiento actual de las economías latinoamericanas es insuficiente para poner en marcha un proceso de desarrollo económico que incluiría como pilar fundamental la implementación de la segunda generación de reformas. De ahí que se requiera retomar la senda del crecimiento, considerando que la apertura comercial acelerará el ritmo de incremento de las exportaciones y su composición, impulsando también la tasa de crecimiento de las economías.

**40.** El cambio en la composición significa que las exportaciones deberían incluir un alto valor agregado, de tal manera que la dicotomía de las exportaciones tradicionales frente a las no tradicionales se reemplazaría por la de bajo valor agregado frente al alto valor agregado.

**41.** En esta nueva estrategia de desarrollo, las PYME en general y las de Centroamérica en particular pueden jugar un papel importante que dependería de las características propias de las empresas y de las condiciones iniciales del marco legal-normativo y del entorno financiero en el cual desarrollan sus actividades.

**42.** La PYME, como unidad productiva, presenta dificultades importantes para desarrollar su potencial. A causa de su tamaño, encuentra impedimentos para generar economías de escala. Posee además escaso poder de negociación y la mano de obra empleada no es la más capacitada. No atrae a los trabajadores calificados debido a los bajos salarios promedio que genera y a la falta de seguridad en el empleo que otras unidades de mayor tamaño pueden proporcionar. Aunque la PYME posee un importante grado de flexibilidad que permite su adaptación a las cambiantes condiciones de la demanda, su grado de sensibilidad a variables macroeconómicas fundamentales como la tasa de interés o el tipo de cambio es muy alto también. Dado que la PYME está dirigida por el mismo propietario, esta figura de propietario-empresario es generalmente una fuerte carga de

responsabilidades en lo administrativo, lo financiero y lo productivo, lo que aparece como un obstáculo en la planeación de largo plazo de la empresa.

**43.** Estas dificultades, junto con las que se derivan del aprovisionamiento de los insumos necesarios para el proceso productivo, indican que puede existir una relación de tipo complementario entre las PYME y otras unidades, de mayor tamaño en particular. Esta relación, que puede consumarse como subcontratación, concesión o intermediación comercial, permite a la PYME un posicionamiento favorable en el mercado a través de las grandes empresas.

**44.** La PYME es un factor importante de generación del PIB y de empleo. En general, los estudios indican que la contribución de este sector al PIB es de más del 20%. En cuanto al empleo, el sector ocupa entre 20% y 25% de la PEA.

**45.** El entorno financiero de las PYME en Centroamérica se caracteriza por la ausencia de intermediarios financieros especializados. Los bancos comerciales canalizan sus préstamos hacia empresas grandes y bien establecidas, por lo que las PYME no disponen de instrumentos financieros alternativos que permitan su desarrollo. En particular, el sistema financiero puede contribuir a la expansión de actividades de estas empresas mediante la creación de intermediarios financieros especializados. Esto permitirá otorgar créditos sobre la base de la eficiencia productiva y no del tamaño, haciendo posible el alargamiento de los procesos productivos y el uso óptimo de los recursos disponibles.

**46.** Los países centroamericanos no poseen normas tributarias exclusivas para las PYME. Sin embargo, existe un sistema de incentivos tributarios que incluye a todas las empresas, ya sean grandes, pequeñas o medianas, que estén vinculadas con actividades exportadoras. Este sistema, en general, incluye tres modalidades: el régimen de devolución de derechos, la admisión temporal y las zonas francas de exportación.

**47.** En conclusión, las PYME son un factor importante de contribución al PIB y al empleo en la región. En Costa Rica, las pequeñas y medianas empresas representan 85% de los establecimientos empresariales registrados para 1987. En Guatemala, se registraron 2,051 empresas durante 1991, de las que 80% eran pequeñas y 15% medianas. En Honduras, 85% de las empresas son de un trabajador. Dado este contexto, las PYME pueden jugar un papel relevante en una estrategia de desarrollo basada en el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las exportaciones siempre y cuando se consideren las limitaciones inherentes a estas unidades productivas para poder articular y coordinar su potencial productivo con el de empresas de mayor tamaño, haciéndose necesario también un marco legal-normativo y un entorno financiero adecuado para favorecer el desarrollo de sus actividades.

**48.** La siguiente exposición estuvo a cargo de Antonia Vázquez quien presentó la caracterización de las PYME en El Salvador. Allí se define como microempresa aquella que emplea entre uno y nueve trabajadores, pequeña empresa entre 10 y 19 trabajadores y mediana empresa entre 20 y 99 trabajadores. La contribución de las PYME al PIB es de entre 24% y 30%, y de esta proporción el 24% corresponde a la microempresa (según el Libro Blanco de la Microempresa). La contribución del sector al empleo total oscila entre 30% y 50%. La importancia del sector se vio reflejada durante el período de guerra, ya que gracias a él se mantuvo el funcionamiento económico del país.

**49.** Entre las debilidades y carencias del sector se identifican: la feroz competencia internacional; una desaceleración económica; la falta de censos específicos y actualizados que proporcionen información apropiada para las PYME; ausencia de datos de comercio exterior relativos a los precios, estándares de calidad, demanda, oferta y otros; un entorno de inseguridad social; excesos burocráticos; falta de una banca de fomento para el sector; falta de una ley de fomento para el sector; baja productividad; poca tecnología; métodos gerenciales y administrativos anticuados; poca o ninguna experiencia en el comercio internacional; resistencia al cambio y falta de conciencia gremial como medio para constituir fortaleza en la representatividad y poder negociador del sector.

**50.** La asociación representada es una de las gremiales de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) más reconocidas del país y que ofrece mayores servicios a su asociados. Entre éstos se encuentran la representación gremial, capacitación y asistencia técnica, participación de capacitaciones y eventos en el exterior, asesoría legal, contable, tributaria y empresarial, desarrollo de agrupamientos productivos, promoción de ferias y exposiciones de ámbito local, regional y nacional, servicios de comunicación y acceso a líneas de crédito, entre otros.

**51.** La AMPES ha identificado a la gremialización de las MIPYME como una estrategia eficiente para lograr el desarrollo conjunto del sector mediante el alcance de mayor representatividad y poder de negociación y el mejoramiento de los niveles de eficiencia y de competitividad en las empresas. Sin embargo, se enfrenta a limitaciones presupuestarias por no estar representada en la agenda política del gobierno, lo que no permite ampliar y mejorar los servicios ofrecidos a sus asociados.

**52.** Como conclusión, la expositora mencionó que el crecimiento del empleo en El Salvador está generado en el sector de las MIPYME. Sin embargo, al tener identificados los problemas inherentes a las empresas y del entorno, no es posible solucionarlos sin la participación activa del gobierno en el establecimiento de medidas de promoción específicas para el sector. A pesar de la existencia de instituciones y organismos relacionados con el sector como la CONAMYPE, existe una enorme falta de coordinación e integración institucional. Así, los retos consisten en lograr su dinamismo y crecimiento, así como la formulación de una ley de fomento específica.

**53.** En la discusión siguió destacando la necesidad e importancia de formar gremios de PYME para lograr un mejor poder de negociación y una mayor representatividad en la elaboración de planes y políticas económicas nacionales y específicamente para el desarrollo del sector.

**54.** El tema del empleo informal surgió en la discusión, ya que está presente en un gran número de micro y pequeñas empresas. En Costa Rica, este tipo de empleo ha crecido más del 40%, por lo que habría que reconsiderar las mediciones que se hacen sobre el nivel de empleo.

**55.** Se planteó también la importancia del papel de las PYME frente a las negociaciones comerciales internacionales. El conocimiento de las dificultades y obstáculos que enfrentan estas empresas en su desarrollo es importante para mejorar los resultados de este tipo de negociaciones.

**56.** Aunque los empresarios se han acercado a plantear sus inquietudes y necesidades al COCEMI, es difícil que se dé seguimiento a sus peticiones.

57. También surgió de forma recurrente durante la conversación la importancia de crear conciencia entre los empresarios para que constituyan asociaciones gremiales. De este modo podrían alcanzar una mayor representatividad y ser escuchados en los ámbitos de toma de decisiones. Se trata, pues, de una alternativa viable para incorporar las demandas del sector PYME en los planes gubernamentales.

58. El tema político no se hizo ausente en la mesa de discusión. Se mencionó que es necesario establecer lazos de cooperación e interrelación entre el sector privado y el gobierno. Organismos internacionales como el Banco Mundial o el PNUD han dirigido muchos millones de dólares a programas de fomento al sector. En cambio, como las PYME pertenecen mayormente a grupos sociales de ingresos bajos, los gobiernos no tienen mucho interés por ellos, ya que son las grandes empresas las que tienen poder político.

59. Durante la sesión se describió un ejemplo de la falta de participación empresarial en los procesos de toma de decisiones que sucedió en El Salvador. Se solicitó la presencia de empresarios del ramo farmacéutico en conjunto con funcionarios gubernamentales para discutir la incorporación de este sector en los acuerdos comerciales con México. A la reunión sólo asistieron seis empresas, por lo que las tomas de decisiones se tienen que llevar a cabo sin la representatividad de la mayoría.

60. El factor educativo y de cultura empresarial es un elemento que se encuentra poco desarrollado en las economías de estos países y por tanto es necesario fomentarlo para lograr una adecuada coordinación y trabajo colectivo en el sector empresarial, así como entre éste y el gobierno.

61. La heterogeneidad prevaleciente en el sector PYME hace necesaria una estructuración de la oferta institucional especializada y un conocimiento estructurado de la demanda, con lo que se podrán cruzar ambas para lograr un eficiente apoyo al desarrollo del sector.

62. No se han hecho estudios para saber a qué empresas y productos afectarán los acuerdos comerciales, y tampoco se conoce la naturaleza de tales efectos. Es por esto que la responsabilidad e importancia de las asociaciones gremiales es fundamental para tener el conocimiento del sector y contribuir con el gobierno a la elaboración de las estrategias comerciales. Aquí la información juega un papel fundamental, puesto que debe existir una retroalimentación entre el gobierno y el sector privado.

63. Una de las conclusiones a las que el COCEMI, con su experiencia, ha llegado, es que son los empresarios quienes por sí solos se deben asociar y crear grupos para participar en los procesos de negociación. Además, la información que poseen estos grupos debe fluir libremente entre ellos.

64. En el segundo día de sesiones se presentó la exposición de una empresa farmacéutica salvadoreña que ha obtenido resultados satisfactorios en el mercado nacional e internacional. Esta firma es una empresa mediana (80 trabajadores) cuyas ventas anuales se destinan el 96% al mercado interno y el 4% al mercado externo (Belice, Guatemala y Honduras). El 60% de sus proveedores son internos y el resto proviene de Europa, los Estados Unidos, México, Honduras y Colombia. Esta empresa se ha desarrollado dentro del triángulo de supervivencia-crecimiento-utilidades, lo que ha generado el éxito de su desempeño. Por el contrario, la mayoría de las empresas considera el factor supervivencia como fundamental, lo que hace que no salgan de esta etapa, ya que mantienen

planes de corto plazo que limitan su crecimiento. El expositor mencionó que, en general, la microempresa de El Salvador es de subsistencia, con baja productividad y productos de escaso valor agregado. La actividad principal de estas empresas es el comercio y los servicios. Por su parte, la pequeña empresa es de mediana productividad y se caracteriza por tener un tipo de acumulación simple; sus ingresos apenas alcanzan para cubrir costos y una mínima inversión; su participación se da en actividades manufactureras, de comercio y de servicios especializados. Finalmente, la mediana empresa tiene una productividad considerable con uso de tecnologías modernas que le permite tener cierta capacidad de ahorro e inversión y una gestión gerencial aceptable; alcanza también alguna participación en los mercados externos.

**65.** En general, las PYME encuentran obstáculos intrínsecos para vincularse al sector exportador, entre los que se encuentran: deficientes sistemas de información del mercado externo e interno que limitan el aprovechamiento de oportunidades reales, contactos potenciales y selección de nichos de mercado; personal poco calificado para recibir y delegar responsabilidades debido a los deficientes programas de selección y contratación de personal y a programas de capacitación no planificados; una administración centralizada, no formal, que limita la solución de conflictos; sistemas de compras a proveedores poco eficaces y carentes de métodos adecuados de descuentos, plazos de pago y de entrega y bonificaciones, entre otros; producción a baja escala que mantiene el legado de la subsistencia.

**66.** Entre los problemas externos a las PYME, ante su inserción al mercado externo, se encuentran: obstáculos legales e impositivos, inexistencia de políticas sectoriales, falta de apoyos al financiamiento y al fomento de las exportaciones, además de numerosos trámites burocráticos. Existen también altos costos de registro de marca y sanidad, de transporte y comunicación, de investigación de mercado y contactos, y medidas protectoras de industrias locales, entre otros.

**67.** A este respecto, se proponen soluciones inmediatas basadas en la asociación empresarial que permita establecer consorcios y cooperativas de exportación y compañías de comercialización. Estas alianzas estratégicas entre dos o más empresas tienen la finalidad de abordar de manera conjunta y permanente los mercados de exportación. Mediante estas alianzas, y con la creación de asociaciones empresariales, se puede lograr un mayor poder de negociación, acceso al crédito, mayor capacidad de oferta y reducción de los costos de operación y de producción, entre otros.

**68.** Para implementar esta estrategia eficientemente, es indispensable alcanzar una amplia cultura y confianza empresarial.

**69.** Esta sesión suscitó comentarios nuevamente sobre la importancia del asociacionismo empresarial. Para implementar este programa, acudirán a El Salvador expertos del Banco Mundial gracias a una iniciativa del ramo farmacéutico.

**70.** El COCEMI cuenta con 50,000 socios de los cuales sólo 20 empresas son exportadoras actualmente. Un caso mencionado es el de una empresa productora de carne que ha podido incorporarse al mercado externo. Sin embargo, cuando la demanda por su producción se incrementó, solicitó financiamiento para satisfacerla y no lo obtuvo. Al no poder responder a las exigencias de su nuevo mercado, desapareció del sector externo. Surgió a partir de este comentario la posición de que, en numerosas ocasiones la incapacidad para generar la oferta necesaria es un obstáculo insalvable para acceder al mercado externo. Dada su pequeña escala de producción, es

difícil que una PYME logre satisfacer pedidos de gran volumen. Esta es una de las virtudes del asociacionismo: la capacidad de generar mayores volúmenes de producción.

71. Después de esta exposición se presentó la segunda parte del documento elaborado por la CEPAL referente a los estudios de caso de las empresas. Aquí se analizaron cinco empresas centroamericanas (dos salvadoreñas y tres nicaragüenses) vinculadas al sector exportador, prestándose especial atención a las condiciones y elementos internos que influyeron para esta inserción. También se analizaron factores del entorno externo de las empresas con influencia en el desarrollo de sus actividades, como lo es el marco institucional de apoyo a las empresas, su integración dentro de organizaciones afines y las características de los servicios con que cuentan.

72. Primero, se resalta que los estudios de caso no pretenden ser representativos o generalizables a todo el sector PYME. Su objetivo consiste en validar el cuestionario utilizado como el instrumento adecuado para el análisis del sector con el que se pretende identificar elementos claros y concretos de las PYME entrevistadas.

73. El vínculo con el sector externo tiene, además de lo antes mencionado, otros aspectos internos e inherentes a la empresa. El nivel de gestión de las empresas es fundamental para conseguir buen funcionamiento, por lo que se analizan las cuatro áreas fundamentales en toda unidad empresarial: administración general, mercadeo y ventas, producción y personal.

74. Las empresas estudiadas (con un promedio de 40 trabajadores) exportan alrededor de una tercera parte de su producción total al exterior: Centroamérica, el Caribe, los Estados Unidos, Italia y Alemania. El precio y la calidad son las principales ventajas competitivas de sus productos, seguidas por la oportunidad de entrega y la atención personalizada.

75. Considerando al empleo por género en estas empresas, existe un promedio general de alrededor de 35% de mujeres. Los trabajadores sin educación formal alcanzan 1.5% del total de empleados en las cinco empresas, y 30% terminó el bachillerato.

76. Los indicadores económicos de la gestión de las empresas presentan valores diferentes, aunque en general se pueden detectar algunas tendencias. La productividad de las empresas fluctúa alrededor de los 130 dólares mensuales, esto es, la utilidad neta generada por empleado. La rentabilidad promedio de las empresas resulta aceptable, con un margen de más del 15% sobre las ventas totales. El cociente de endeudamiento (pasivos totales/activos totales) muestra una marcada diferencia. Este valor se hace más homogéneo si se consideran las empresas por país. La eficiencia en el uso de los recursos (utilidad neta generada en relación con los activos) es de alrededor del 2% en casi todos los casos. En general, todas las empresas presentan un alto índice de rotación de inventarios de alrededor de 91%. Finalmente, el índice de acumulación promedio de las empresas (utilidades netas generadas en el mes) es de unos 4,000 dólares por empresa, valor que resulta satisfactorio.

77. El 80% de las ventas de estas empresas se realiza a través de intermediarios comerciales, ya sean mayoristas o detallistas. Para lograr un mejor acceso al mercado, las empresas necesitan financiamientos adecuados (tasas y plazos considerables) y mejoras en su capacidad instalada.

78. Estas empresas se abastecen por lo general mediante proveedores locales, que presentan como problemas principales en la compra de materias primas e insumos las condiciones de pago, las demoras en la entrega y el precio. En cuanto a la venta del producto, tanto interno como externo, destacan inconvenientes tales como las condiciones de pago de los clientes y el precio.

79. Casi todas las empresas estudiadas participan en una o más organizaciones empresariales como asociaciones de exportadores, gremiales u otras.

80. El apoyo institucional a las empresas es, en general, disperso. No existen proyectos coordinados entre instituciones (públicas o privadas) que conduzcan a una atención integral a las empresas del sector. Entre las áreas de escaso o nulo apoyo institucional se encuentran la tecnología, la investigación y acceso a mercados, la promoción y comercialización, la vinculación con otras empresas y el financiamiento. Por el contrario, la capacitación y el diseño son áreas con importante apoyo institucional.

81. En la discusión generada, surgió el interés por ampliar el estudio de casos a un mayor número de empresas y abarcar todos los países centroamericanos con el objeto de buscar resultados generalizables y representativos.

82. En El Salvador, la gremial representada en la reunión ha detectado que las empresas exportadoras son las artesanales. También constató la necesidad de realizar una investigación que incorpore las opiniones de empresarios de ramas o sectores específicos, y sus problemas reales en la gestión y en la exportación.

83. También se señaló la importancia de realizar un estudio que trate de manera separada a las microempresas por una parte y a las pequeñas y medianas empresas por otra, ya que, a pesar de que todas funcionan en un entorno económico similar, las primeras presentan características que las pueden diferenciar de las segundas y por tanto arrojan indicadores distintos.

84. El consultor se refirió a los datos de eficiencia económica que muestran resultados diversos; algunos presentan buenos parámetros y otros no tan buenos. Resaltó que lo más importante en estos mecanismos de encuesta es la entrevista personalizada, que permite conocer a fondo la situación de la empresa y las opiniones del empresario sobre el desempeño y el entorno de la empresa. En estos indicadores se puede encontrar un doble aspecto de influencia, ya que una parte se refiere al funcionamiento interno de la empresa y otra a los factores externos que afectan a los resultados reflejados por estos indicadores.

85. Se mencionó la importancia de incorporar indicadores del desempeño ambiental de las empresas ya que, para incursionar en el mercado exterior, el aspecto de calidad ambiental en el producto es un factor de diferenciación. Lamentablemente, en el ámbito interno todavía existe el desinterés y la falta de reglamentación para elaborar programas ambientales en el sector empresarial.

86. En cuanto a la gremialización o asociacionismo se resaltó la diferencia que hay entre pertenecer a una gremial y participar en la realización de sus objetivos. Con esta última posición se busca alcanzar los beneficios de la representatividad y los servicios que ofrece la asociación.



87. La escasa cultura de asociacionismo o gremialización se refleja en el COCEMI: de las 62,300 microempresas costarricenses existentes registradas, sólo 0.1 % pertenece a este comité.

88. Una de las razones que ha provocado el incremento en la participación de los intermediarios en los procesos de provisión de las empresas es que resulta más barato acudir a éstos que directamente a los fabricantes. Esta situación mejoraría si se crearan alianzas estratégicas o integraciones empresariales, que permiten alcanzar economías de escala en la compra y venta de materias y productos.

89. El costo de la infraestructura de comunicaciones y transportes es un elemento fundamental para el desarrollo de las PYME. En El Salvador se ha dado una reducción de los costos telefónicos debido a la competencia que generó la privatización de la empresa telefónica estatal; se consideran otras privatizaciones en los sectores de electricidad y agua. En el transporte también ha habido mejoras considerables, tanto en los puertos de El Salvador y Honduras como en las carreteras entre Guatemala y El Salvador.

90. Las demandas de las empresas que han sido expresadas ante la gremial aquí representada se refieren básicamente a la infraestructura, generación de energía y telefonía. Los obstáculos burocráticos ocupan también un lugar importante en las necesidades empresariales; se citaron como ejemplo el registro de microempresa y el pago del IVA.

91. En Costa Rica, el problema de la infraestructura se ha canalizado hacia las facilidades de inversión; sin embargo, esto ha beneficiado sólo a las grandes empresas. En lo legal, el establecimiento de empresas se hace difícil ya que se sitúan en zonas residenciales donde los costos de electricidad son muy altos. En la República Dominicana hay muchas empresas que no pagan energía eléctrica, lo cual genera un círculo vicioso, ya que la compañía eléctrica no obtiene los ingresos suficientes para generar la electricidad necesaria. En lo relacionado con las telecomunicaciones, la República Dominicana ha logrado importantes avances.

92. Se mencionó también que la relación entre administradores y trabajadores puede ser un elemento activo en el desempeño de las empresas. Para mantener un nivel salarial activo, la empresa farmacéutica participante lleva a cabo un seguimiento constante de los salarios que ofrecen sus competidores. Al acudir las empresas a mercados externos donde el precio está determinado internacionalmente, se hace necesario recortar costos fijos o costos variables para mantener el nivel salarial constante. En el caso de la empresa farmacéutica, esto se consigue aplicando recortes en los insumos variables o aprovechando de mejor manera la maquinaria. El salario real de Costa Rica es elevado y se indiza cada seis meses a la inflación, pero esto no afecta a la competitividad de las empresas.

93. En El Salvador se está instituyendo el Centro PYME, que es un organismo público con fondos del Banco Multisectorial cuyo objetivo es ofrecer diversos servicios a las empresas. Aunque todavía no se conocen los resultados de esta institución, se considera que es una buena iniciativa de apoyo al sector.

94. En cuanto a los recursos humanos, se comentó que éste es el principal insumo de la empresa y por tanto hay que capacitarlo. En la PYME, el problema radica en que no hay una planificación

de los programas de capacitación y tampoco existen parámetros para medir el desempeño del trabajador y de la empresa después de la capacitación.

95. En Costa Rica, el uso de tecnología en las empresas ha sido un factor importante para el impulso del crecimiento de la productividad en las empresas. Las PYME han firmado un convenio con el Consejo Tecnológico para la capacitación de la mano de obra.

96. Un elemento prevaeciente en las economías latinoamericanas es la disponibilidad de instrumentos de corto plazo para los ajustes de las fluctuaciones macroeconómicas. Dada la inexistencia de instrumentos de largo plazo, es difícil diseñar programas con el horizonte suficiente para la promoción eficiente de las PYME. Tal es el caso en los cambios de gobierno: al llegar el cambio de funcionarios, los programas iniciados por el ejecutivo anterior se eliminan y comienza un nuevo plan. Por lo tanto, hay una necesidad de participación de la sociedad civil en la elaboración de planes de largo plazo que beneficien al sector empresarial.

97. Finalmente, para concluir la reunión de expertos, y dadas las expresiones de los participantes sobre una falta de información sobre el comercio exterior, se consideró importante hacer una presentación del *software* MAGIC elaborado por la CEPAL, que analiza los flujos de comercio internacional. Éste resultó atractivo para los participantes, ya que permite conocer información muy desagregada sobre el comercio de bienes que realizan los países centroamericanos con los Estados Unidos, a partir de la base de datos del Departamento de Comercio de los Estados Unidos. Se puede verificar así el dinamismo del mercado exterior y elaborar estrategias comerciales para facilitar el acceso a determinados mercados externos o mejorar la participación.

### C. CONCLUSIONES

98. Entre las conclusiones generales vertidas en la reunión sobresalen:

a) La importancia y necesidad imperiosa de establecer estrategias, programas y mecanismos que promuevan la asociación empresarial que beneficie a las PYME y les permitan alcanzar niveles superiores de eficiencia y competitividad. Así, las demandas y solicitudes de las empresas pueden ser mayormente consideradas, y el sector será partícipe de los planes económicos y acuerdos comerciales que los gobiernos establezcan, logrando beneficios directos para el sector.

b) El alcance de economías de escala, el acceso a créditos y financiamientos, el logro de mejores condiciones de abastecimiento con los proveedores, el incremento de la producción, la disminución de costos operativos y de transacción y el acceso a nuevos mercados, tanto internos como externos, son algunas de las ventajas que esta estrategia puede ofrecer a las PYME.

c) La ampliación de la investigación realizada, incorporando a un mayor número de empresas y de países, puede generar resultados importantes para el avance en el análisis y elaboración de propuestas para el desarrollo del sector. Aquí, la diferenciación entre el sector de las microempresas y el de las pequeñas y medianas empresas puede ser importante para lograr un análisis más profundo del tema.

d) La importancia de la implementación de programas de capacitación de la mano de obra es relevante, ya que se pretende acceder a mercados donde la calidad del producto es un factor fundamental para su inserción.

e) La necesidad de establecer redes institucionales que brinden apoyo al sector en lo relacionado a la tecnología, el financiamiento, la capacitación, la cooperación empresarial, entre otros.

f) La urgencia de plantear y crear programas gubernamentales específicos para la promoción del desarrollo de las PYME, así como leyes de fomento.

g) La creación de una cultura empresarial que permita alcanzar la cooperación entre las empresas mismas y entre éstas y el gobierno.

Anexo I

**LISTA DE PARTICIPANTES**

**1. Expertos**

**El Salvador**

José Antonio Esquivel, Gerente Administrativo, FARDEL  
Francisco Lima, Asesor, Ministerio de Economía  
Samuel Molina, Prosecretario, COCEMI  
Antonia Vázquez, Directora Ejecutiva, AMPES

**Costa Rica**

Evelyn Zamora, Asistente en Economía, COCEMI

**República Dominicana**

Carsten Schwensen, Oficial de Programación, PNUD

**México**

Eric Alvarez, Director Ejecutivo de Promoción Externa para América Latina, BANCOMEXT  
Enrique Dussel, Profesor Investigador, UNAM  
Salvador Escobar, Director Pequeña y Mediana Empresa, SECOFI

**2. Secretaría**

**Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Sede Subregional en México**

Esteban Pérez, Oficial de Asuntos Económicos, Unidad de Comercio Internacional  
Rudolf Buitelaar, Jefe de la Unidad de Desarrollo Industrial  
Gustavo Peredo, Consultor de la Unidad de Comercio Internacional  
Alfonso Mendieta, Consultor de la Unidad de Comercio Internacional

Anexo II

**LISTA DE DOCUMENTOS**

LC/MEX/R.664 (SEM.88/1)

Temario provisional

LC/MEX/R.666 (SEM.88/2)

La PYME en Centroamérica y su vinculación  
con el sector externo