

**NACIONES UNIDAS
COMISIÓN ECONÓMICA
PARA AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE – CEPAL**



Distr.
LIMITADA

LC/MEX/L.404
8 de octubre de 1999

ORIGINAL: ESPAÑOL

**LA PYME EN CENTROAMÉRICA Y SU VINCULACIÓN
CON EL SECTOR EXTERNO**

ÍNDICE

	<u>Página</u>
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	5
I. ANÁLISIS GENERAL	9
1. La nueva estrategia exportadora y la PYME.....	9
2. Las PYME en Centroamérica: características y tendencias.....	11
3. El entorno financiero y el marco legal-normativo de la PYME	21
4. Instituciones de apoyo a las PYME	25
II. ESTUDIOS DE CASO	33
1. Introducción	33
2. Características generales de la población vinculada a las empresas	37
3. Resultados económicos de la gestión.....	39
4. Condiciones de inserción a mercados.....	40
5. Manejo de las diferentes áreas de la empresa	46
6. Entorno externo de la empresa.....	49
III. CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	55
<u>Anexos:</u>	
I Sistematización de información obtenida en los estudios de caso.....	59
II Clasificación de empresas estudiadas según tipología de diferentes instituciones	73
III Gráficos	75

RESUMEN

Durante los años ochenta, los países latinoamericanos iniciaron una primera generación de reformas con el fin de estabilizar y liberalizar sus economías. De este conjunto de medidas surgieron las “reformas de la segunda generación”, que modificarían y fortalecerían las instituciones del Estado y permitirían una distribución más equitativa del ingreso.

Sin embargo, existe la opinión generalizada de que las tasas de crecimiento alcanzadas hasta la fecha en la mayor parte de los países latinoamericanos son insuficientes para generar una base de apoyo que permita implementar tales reformas. De aquí que se haya planteado el requisito de impulsar el crecimiento económico mediante una nueva estrategia exportadora basada en el incremento del ritmo de las exportaciones y el cambio en la composición de éstas, favoreciendo las que contengan un mayor valor agregado.

Pese a las limitaciones inherentes a su tamaño, como la menor capacidad de negociación o la escasa posibilidad de generación de economías de escala, la pequeña y mediana empresa (PYME) puede jugar en Centroamérica un papel relevante en dicha estrategia. Esto no sólo por sus características, tales como la facilidad de adaptación o la ausencia de administraciones pesadas que son propias de unidades productivas grandes, sino también por la importancia de su contribución al producto y a la generación de empleo. La PYME participa además en las actividades exportadoras, ya sea directamente o mediante la subcontratación, contrato de concesiones, o como intermediario de comerciantes mayoristas, siendo esta última modalidad la que predomina en los estudios de caso presentados más adelante.

Este documento analiza 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. El estudio se divide en dos grandes capítulos. El primero se centra en el análisis general e incluye inicialmente un marco conceptual (la nueva estrategia exportadora) que permite establecer, a grandes rasgos, el nexo entre la PYME y el sector exportador. Luego se procede a caracterizar el universo de la PYME en Centroamérica, examinando las definiciones del concepto “PYME” existentes y describiendo su potencial económico. Finalmente, se analizan los entornos meso, macro y microeconómicos (marco legal-normativo, entorno financiero e instituciones de apoyo a las PYME, respectivamente) que delimitan la actuación y el desempeño de las PYME.

El segundo capítulo se centra en estudios de casos de empresas determinadas que están relacionadas con actividades exportadoras. Utilizando como ejemplo un conjunto de cinco empresas centroamericanas, se examinan las características generales de 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.

En Centroamérica las PYME pueden definirse, en su aspecto cualitativo, como una forma de organización social y económica, que realiza su actividad productiva de bienes y servicios en una escala reducida para un mercado abierto y específico. Asimismo se caracterizan por tener regularidad y continuidad básica en sus operaciones y por no exhibir separación entre la propiedad de los medios de producción y la gerencia o administración. Desde el punto de vista cuantitativo, las PYME se definen con base en el número de empleados, monto de venta, inversión, y en algunos casos el valor de exportación.

Las PYME son un factor relevante de contribución al PIB y al empleo, ya que generan más de 20% del PIB; en algunos casos dicha contribución se sitúa en 50%. En términos de empleo, las estimaciones indican que estas empresas ocupan a un colectivo que supone entre 20% y 25% de la población económicamente activa (PEA).

Las empresas costarricenses pequeñas y medianas tienen, en conjunto, una participación de 22% en las actividades comerciales totales. Para Guatemala las participaciones son de 40% y 53%, respectivamente. Finalmente, en el caso de Honduras la participación para la pequeña y microempresa es de 50%.

El desarrollo del pleno potencial de las PYME requiere tener en cuenta las limitaciones inherentes a este tipo de empresas, así como un marco legal-normativo y un entorno financiero que favorezca el desarrollo de sus actividades. En Centroamérica existe un tratamiento favorable, bajo distintos regímenes, a las actividades de las empresas relacionadas con la exportación. Según los países considerados, dichos regímenes comprenden, entre otros, el régimen de admisión temporal, el régimen de devolución de derechos y las zonas procesadoras de exportación.

De la misma manera el sistema financiero necesita desarrollar mecanismos adecuados que faciliten la canalización de fondos hacia las actividades productivas de las PYME. Esto permitiría la ampliación y profundización de los procesos productivos. Además, de esta forma se podrían proveer los elementos estratégicos que servirían como base de apoyo a la creación y la innovación tecnológica y empresarial.

Las redes de apoyo empresarial, públicas o privadas, suplen en alguna medida las carencias del entorno legal y financiero, ya que pueden facilitar la articulación de los procesos productivos, permitiendo el aprovechamiento de economías de escala y la generación de un mayor valor agregado. En algunos casos, sin embargo, acusa la necesidad de una mayor integración al apoyo a actividades operativas y de gestión de las PYME (capacitación, tecnología, reciclaje, diseño, entre otros).

El análisis de casos específicos que constituye el segundo capítulo del documento se centró en cinco empresas, dos salvadoreñas y tres nicaragüenses, vinculadas al sector exportador. Las firmas consideradas se abastecen generalmente con proveedores locales (intermediarios mayoristas y fabricantes en el país), con cierta preferencia por intermediarios (56%) frente a fabricantes (44%), y exportan alrededor de una tercera parte (33%) de su producción total a diversos destinos: Centroamérica, el Caribe, los Estados Unidos y Europa (Italia, Alemania). Del total exportado, 80% tiene como destino a distintos tipos de intermediarios, ya sean mayoristas o minoristas.

Las empresas encuestadas buscan una mayor participación en mercados externos aunque manifiestan que, para lograr dicha apertura, precisan un financiamiento adecuado y oportuno y una mejora en la capacidad instalada de sus unidades. Los empresarios coinciden en señalar el precio y la calidad como las principales ventajas competitivas de sus productos, seguidas por la oportunidad en la entrega y la atención personalizada.

En el análisis, además de tener en cuenta las condiciones de inserción a mercados externos de dichas empresas, se consideraron las características de los trabajadores, los resultados económicos de la gestión empresarial y el manejo de las diferentes áreas de las empresas.

En promedio, la capacidad de generación de empleo de las empresas estudiadas es de 40 trabajadores; de ellos, 55% terminó la secundaria o algún grado superior y 45% terminó la primaria en el mejor de los casos. Aun así, dichas empresas, por lo general, no cuentan con planes de capacitación constantes para su personal de planta.

Los resultados económicos de la gestión empresarial promedio muestran, entre otros indicadores considerados en el presente trabajo, que la rentabilidad (utilidad neta/ventas totales) es de 15%. Los coeficientes de endeudamiento de las empresas presentan claras diferencias por países. Para el caso salvadoreño (2 empresas) es cercano a 40%, mientras que en Nicaragua (3 empresas) dicho valor no llega a 5%. Finalmente, la eficiencia en el uso de los recursos, medida como la utilidad neta generada con relación a los activos de la empresa, presenta una tasa promedio del 2%.

Por último, el manejo de las diferentes áreas, para casi todas las empresas consideradas, se realiza mediante planes de trabajo, proyecciones de ventas y costos, y programas específicos para normalizar y estandarizar sus productos, revisar sistemáticamente su calidad y llevar un control continuo de inventarios.

Las principales dificultades que enfrentan las empresas para desarrollar su potencial exportador están relacionadas, por un lado, a las condiciones de pago y a las demoras en la entrega y precio en cuanto a las compras de materias primas e insumos y, por el otro, a condiciones de pago de clientes y el precio en lo relativo a la venta de productos.

A este conjunto de factores hay que añadir que, visto desde su perspectiva, el apoyo institucional a estas empresas es, en general, disperso y focalizado en aspectos puntuales y específicos; no existen programas ni proyectos coordinados entre instituciones (públicas o privadas) que conduzcan a una atención integral a dichas empresas. Según las unidades encuestadas, entre las áreas con escaso o nulo apoyo institucional figuran tecnología, investigación y acceso a mercados, promoción y comercialización, vinculación con otras empresas y financiamiento; en contraste, las áreas con mayor cobertura fueron las de capacitación y diseño.

INTRODUCCIÓN

Este documento analiza la vinculación de la PYME en Centroamérica con el sector externo. De acuerdo con dicho fin, el documento está estructurado en dos grandes apartados en los que se sigue un método analítico, es decir, se procede de lo general a lo particular.

El primer capítulo desarrolla un marco general de análisis y está subdividido en cuatro secciones. La primera establece el nexo entre PYME y sector exportador, utilizando el concepto de la nueva estrategia exportadora, que surge a partir del supuesto según el cual el desarrollo de las economías latinoamericanas requiere no sólo la puesta en práctica de la “primera generación de reformas”, sino también una “segunda generación.”¹ Sin embargo, las tasas de crecimiento alcanzadas hasta la fecha en la mayor parte de los países latinoamericanos son insuficientes para generar una base de apoyo que permita aplicar las reformas de la segunda generación. De aquí que se haya planteado la nueva estrategia exportadora como requisito para impulsar el crecimiento económico y lograr así el apoyo necesario, mediante el incremento en el ritmo de las exportaciones y el cambio en su composición, favoreciendo aquéllas con un alto valor agregado.²

En el contexto centroamericano, la PYME puede jugar un papel importante en una estrategia exportadora así concebida, tanto por su flexibilidad —que le otorga una capacidad única para enfrentar cambios en la demanda o estructura de la producción en un mundo cuya interdependencia es cada vez mayor— como por su creciente contribución en el PIB y en la generación de empleo. No hay que olvidar, sin embargo, que la PYME tiene importantes limitaciones debidas a su tamaño, en particular las referentes a su poder de negociación, su vulnerabilidad a los efectos que puedan causar las fluctuaciones en variables macroeconómicas, su falta de capacidad gerencial y su dificultad para generar economías de escala.

La segunda sección presenta el universo de la PYME en Centroamérica desde la óptica de su potencial económico. Más específicamente, una vez examinada la definición de PYME en Centroamérica de manera cuantitativa y cualitativa, se procede a describir el potencial económico de las PYME mediante datos concretos tales como su número, las áreas de actividad económica, y su contribución al PIB y a la generación de empleo en los distintos países centroamericanos. Respecto de los dos últimos indicadores, las estadísticas muestran que las PYME generan cerca de 20% del producto y ocupan a 25% de la población económicamente activa (PEA).

Estos indicadores ponen de manifiesto el potencial de las PYME; para desarrollarlo plenamente y canalizarlo hacia actividades exportadoras, es necesario que exista conciencia de las limitaciones que el tamaño de la PYME impone a sus actividades productivas, un entorno meso y macroeconómico proclive al desarrollo de tales actividades, y un entorno microeconómico integrado por redes de apoyo empresarial, públicas o privadas, que permitan la capacitación y el asesoramiento continuo de las PYME. Las secciones tres y cuatro del documento están dedicadas a la descripción de los entornos meso, macro y microeconómicos de las PYME.

¹ Las reformas de la “primera generación” incluyen la estabilización económica, la liberalización comercial y financiera, la desregulación y la privatización. La “segunda generación” se refiere a reformas orientadas a cambiar las instituciones del estado.

² Hay que señalar que, a su vez, esta segunda generación impulsaría un fortalecimiento de lo institucional que podría dar mayor solidez a la nueva estrategia exportadora.

La tercera sección también delinea el marco legal-normativo (entorno mesoeconómico) y financiero (entorno macroeconómico) en el cual las PYME desarrollan sus actividades productivas. Partiendo del hecho que en Centroamérica no existen leyes de exportación específicas para las PYME, el documento presta particular atención a las normas y la reglamentación vigentes de fomento a la exportación aplicables a todas las empresas. En otras palabras, se analizan las leyes más recientes relativas a los incentivos fiscales para el sector exportador en cada país centroamericano.

Se hace mención asimismo a algunos métodos para cuantificar la holgura o las restricciones financieras que afectan el desarrollo exportador de las empresas. En particular, el sistema financiero puede contribuir a la expansión de las actividades de las PYME mediante la creación de intermediarios financieros especializados. Esto permitiría otorgar créditos sobre la base de la eficiencia productiva y no del tamaño, lo cual haría posible el alargamiento de los procesos productivos y un uso óptimo de los recursos disponibles.

Finalmente, la cuarta sección se centra en la descripción de las actividades realizadas por las instituciones de apoyo a las PYME (el entorno microeconómico).³ En el caso de las PYME que están vinculadas a la exportación y que, por consiguiente, han aprovechado las oportunidades de inserción internacional que ofrece el proceso actual de globalización, las redes de apoyo pueden facilitar la articulación de los procesos productivos; esto permite aprovechar las economías de escala y generar un mayor valor agregado mediante la coordinación de los distintos eslabonamientos de una cadena productiva determinada (PROCOMER, 1998).

El segundo capítulo de este documento se centra en el nivel más específico posible de la relación entre PYME y sector exportador: el análisis de casos. En esta parte se analizan cinco empresas centroamericanas (dos salvadoreñas y tres nicaragüenses) vinculadas al sector exportador, con especial atención a sus condiciones de inserción en los mercados externos.

Los estudios de caso se estructuran en cinco secciones. La primera analiza las características generales de la población vinculada a las empresas. Se trata de determinar, según criterios especificados previamente, si las empresas que se incluyen en los estudios de casos son pequeñas o más bien medianas, y cuál es su capacidad de generación de empleo. También en esta sección se evalúa la formación escolar (por el número de años de asistencia) del personal de las empresas, tanto en conjunto como desglosado por géneros.

La segunda sección presenta los resultados económicos de la gestión administrativa de estas empresas utilizando indicadores financieros tales como la productividad, la rentabilidad, el cociente de endeudamiento, la eficiencia en el uso de los recursos, la acumulación, la rotación de inventarios y la liquidez.

La tercera sección describe, con un enfoque totalizador, las condiciones en que las empresas acceden tanto a los mercados de materias primas e insumos como a los mercados de productos, y las dificultades que enfrentaron en su inserción a ambos. Asimismo se destaca la forma en que las empresas tienden a abastecerse de materias primas e insumos, considerando los tipos de canales

³ En este documento se considera sólo la vertiente del entorno microeconómico relacionada con las instituciones de apoyo de las PYME, aunque se reconoce que el término microeconómico engloba también otros aspectos, tales como el estado actual de la flexibilidad del mercado de trabajo, que se omiten en este análisis.

preferidos. Este mismo tratamiento de acuerdo con los canales se aplica a la venta de los productos finales de las empresas.

El propósito de la cuarta sección es ofrecer una descripción panorámica del nivel de gestión de las empresas estudiadas. Con este fin se abordan aspectos relativos al manejo de las cuatro áreas fundamentales de toda unidad empresarial: administración general, mercadeo y ventas, producción y personal.

La quinta y última sección del capítulo II se centra en el entorno externo inmediato a las empresas cuya influencia se considera fundamental para el desarrollo normal de sus actividades. En este sentido, se analiza el marco institucional de apoyo a las empresas, la integración de las empresas dentro de organizaciones afines y las características del entorno operativo (servicios) con que cuentan estas unidades. En lo relativo al marco institucional, se considera la existencia de redes de apoyo, las características del apoyo que éstas ofrecen y su pertinencia de cara a la realidad de las empresas a corto, mediano y largo plazo.

I. ANÁLISIS GENERAL

1. La nueva estrategia exportadora y la PYME

A fines de los años ochenta y principios de los noventa los países latinoamericanos (incluidos los centroamericanos) iniciaron una fase de reformas destinadas a implementar políticas de mercado. Su objetivo consistía en cambiar el curso de las políticas económicas que en el pasado se habían orientado hacia la sustitución de importaciones. Estas reformas 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, así como el inicio de procesos de desregulación y privatización.

A pesar de que en un principio dichas reformas contribuyeron a la expansión económica, más tarde se las relacionó con un estancamiento económico y un retroceso en la distribución del ingreso que acabó en parte por minar el apoyo necesario para iniciar una segunda fase de reformas. Comúnmente conocidas como “reformas de segunda generación”, surgieron a partir de la primera generación de reformas, y tenían como objetivo transformar las instituciones del Estado y contribuir a mejorar la calidad de vida de la población. Independientemente de si en efecto puede atribuirse la contracción en el crecimiento a la aplicación de dichas reformas económicas, hoy existe la opinión generalizada 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 aquí que se haya planteado la necesidad de impulsar las mencionadas tasas de crecimiento.

En el diseño de una estrategia capaz de cumplir este objetivo habría que incluir como elemento básico la necesidad de incrementar el ritmo de expansión de las exportaciones y de alterar su composición (Edwards, 1998). Esto tiene una base empírica por el caso de Centroamérica, tanto por el hecho de que las economías de la región son pequeñas y con un alto grado de apertura, como porque las tasas de crecimiento del PIB y de las exportaciones se mueven de forma conjunta.

El cambio en la composición significa que las exportaciones deberían incluir un alto valor agregado, de tal manera que la dicotomía de exportaciones tradicionales frente a las no tradicionales se reemplazaría por la de bajo valor agregado frente a alto valor agregado. En suma, el binomio competitividad-calidad debería constituir uno de los pilares básicos de una estrategia de crecimiento en lugar de competitividad-precio; este último implicaría una disminución del salario real de una fuerza laboral cuyo poder adquisitivo no ha mejorado sustancialmente en los últimos dos decenios.

En esta nueva estrategia de desarrollo, las PYME podrían jugar un papel relevante. La capacidad de estas empresas para cumplir con dicho papel dependerá tanto de sus características propias como de las condiciones iniciales del marco legal-normativo y del entorno financiero en el cual desarrollan sus actividades.

Como unidad productiva, la PYME tiene importantes dificultades para desarrollar su potencial productivo, dificultades que se deben en parte a su estructura y naturaleza.

En primer lugar, a causa de su tamaño, las PYME tienen limitaciones importantes para generar economías de escala. Además, poseen escasa capacidad de negociación y no pueden sentar las reglas del juego empresarial. Asimismo, es posible que no atraigan necesariamente al personal de más elevada calificación, tanto por el nivel de sus sueldos promedio como por su incapacidad para garantizar una mayor seguridad de empleo en comparación con otras unidades empresariales.

En segundo lugar, si bien es cierto que la PYME tiene un grado de flexibilidad que le permite una elevada capacidad de adaptación, también es vulnerable a las fluctuaciones en variables macroeconómicas fundamentales tales como el tipo de interés. Ante una variación al alza del tipo de interés, las PYME pueden verse obligadas a reducir el tamaño de sus operaciones, mientras que una empresa grande tiene el margen de acción necesario para revisar su estrategia de mercadeo, modificar su estructura financiera o fusionar sus actividades con otra empresa.

En tercer lugar, la figura del empresario-propietario implica que la carga de responsabilidad en el manejo administrativo, financiero y productivo se centra en un individuo. Esto puede significar que la preocupación con el que hacer cotidiano puede transformarse en un obstáculo para diseñar estrategias de largo plazo. Este factor se vuelve particularmente relevante cuando se emprenden proyectos que no están basados en mecanismos formales de recopilación de información, sino más bien en contactos informales. A su vez, este tipo de carencia puede conllevar a que los empresarios lleguen a estar mal informados sobre su propia estrategia financiera así como sobre su potencial productivo.

Por último, es importante señalar que las PYME pueden tener importantes problemas con el aprovisionamiento de los insumos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo. Entre estas dificultades cabe destacar la escasez de materiales, su calidad irregular, la variabilidad de precios y, en algunas ocasiones, la incertidumbre con respecto a los plazos de entrega.

Estas dificultades indican que un tipo de relación viable entre la PYME y las otras unidades productivas (en particular, la empresa grande) deba ser de tipo complementario. Puede concretarse en una relación de subcontratación, en un contrato de concesiones o en una intermediación comercial. Dicha relación permite a la PYME gozar de un apoyo directo e indirecto por parte de la empresa grande y evitar problemas tales como la competencia desleal o la congestión de los bienes públicos. La complementariedad permite un posicionamiento favorable de las PYME, ya que su desempeño productivo afecta directamente a la empresa grande.

En condiciones muy específicas (y muy favorables, como se ha dado en los países industrializados) pueden contraponerse las virtudes de la PYME a las de la empresa grande. Más específicamente, la flexibilidad y agilidad de la PYME le otorga un potencial productivo que la gran

empresa no posee.⁴ Este tipo de argumento se suele denominar “especialización flexible”. Sin embargo, en el caso de los países menos desarrollados, y debido a las limitaciones ya mencionadas que enfrentan las PYME, este argumento es de poca utilidad, ya que requeriría cambios muy importantes en el entorno empresarial.

2. Las PYME en Centroamérica: características y tendencias

a) Introducción

En Centroamérica no hay una definición tipo de las PYME. De hecho, ésta depende de los criterios individuales de los países o de determinadas instituciones. En general, las PYME se definen en términos cuantitativos y cualitativos. Los primeros incluyen, entre otros, los siguientes indicadores: número de empleados, monto de venta, inversión y, en algunos casos, valor de exportación.

Las PYME son un factor importante en la generación del PIB y del empleo. En los países para los cuales existen datos y/o encuestas, estas empresas representan una proporción importante del total. Aunque a veces los estudios difieren en la estimación de la contribución de las PYME al PIB, se puede afirmar que, a grandes rasgos, generaron más de 20% de éste; en algunos casos, esta contribución se sitúa en 50%. Dentro de este porcentaje, las actividades ligadas al comercio representan 20% de todas las ramas de actividad económica en las que participan las PYME. En términos de empleo se calcula que este tipo de empresas ocupa entre 20% y 25% de la población económicamente activa.

En este apartado se incluyen también cifras sobre la contribución a la producción y al empleo de la microempresa. Este es un aspecto importante de la caracterización de las PYME, ya que en algunas investigaciones la línea divisoria entre pequeña empresa y microempresa no está trazada con suficiente claridad y a veces ni siquiera se distingue entre ambas. De hecho, el acrónimo PYME en algunos casos se usa indistintamente para referirse a la pequeña y mediana empresa o para la pequeña y microempresa (Fundación para la Promoción de la Pequeña y Microempresa, Honduras, 1996).

⁴ La PYME puede ser considerada una unidad productiva más ágil y flexible que la gran empresa debido, entre otras cosas, a que su estructura administrativa es más simple, a que sufre menores restricciones en el mercado de trabajo que las grandes empresas, y a su menor grado de diversificación. Esta flexibilidad puede permitirle responder más rápidamente a los cambios de régimen en las políticas económicas o a modificaciones imprevistas en el entorno económico internacional. Aun así, hay que señalar que, en alguna medida, la gran empresa está en mejores condiciones para enfrentar estos desafíos, ya que su acceso al crédito es mejor y es probable que el gobierno proteja a las grandes empresas. Las PYME expanden su capital sobre la base de beneficios pasados que pueden no estar disponibles durante un cambio de régimen. En el frente tecnológico, si bien la PYME tiene capacidad para cambiar con el tiempo, una gran parte de su capacidad está relacionada con el aprendizaje mediante búsqueda y error, y mediante la imitación. De hecho, es más difícil para la PYME cambiar a un sistema totalmente diferente donde las decisiones deben basarse en sofisticados juicios administrativos y de ingeniería, y no en la experiencia y la capacidad del empresario.

b) Definición de PYME

En los estudios realizados en Centroamérica, las PYME se definen a partir de criterios cuantitativos y cualitativos. En los primeros se incluyen el número de empleados, los activos fijos, las ventas anuales y, a veces, el monto de inversión máxima. En aquellos estudios cuyo análisis se centra en el desempeño de los pequeños exportadores, las PYME se definen con referencia al monto exportado (PROCOMER, 1998).

En algunos casos, los criterios cuantitativos vienen delineados en leyes específicas (este es el caso de Costa Rica, cuya legislación sobre PYME depende del Ministerio de Economía, Industria y Comercio), o simplemente están determinados por las instituciones que realizaron la encuesta, el estudio y el análisis de las PYME, como ha sucedido en Honduras.⁵ Además, en este país existen distintos criterios para definir una PYME, que van desde los que expresa la ley de Fomento de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial y la Artesanía, hasta la definición que utiliza la Asociación Nacional de Industriales.

Costa Rica es el país que más criterios cuantitativos utiliza en su definición. Según la ley costarricense, se considera que una empresa pertenece a la categoría pequeña o mediana si cumple con dos de los tres requisitos referidos al número de empleados, ventas, e inversión. En el ámbito de la exportación se ha definido recientemente como pequeño exportador a todo aquel que vendió mercancías en el exterior durante 1997 por un valor comprendido entre 12,000 y 1,000,000 de dólares (PROCOMER, 1998).

En Guatemala, los criterios generalmente aceptados para la pequeña y mediana empresa están especificados por el Ministerio de Economía y Comercio. La PYME se define por el número de empleados y el activo total o el capital invertido (AGEXPRONT, 1998). En cuanto al criterio de ventas, se ha afirmado que no existe consenso en su definición, dadas las grandes variaciones que puede sufrir por su dependencia de índices de devaluación e inflación (Chinchilla, 1993). En Nicaragua, el Ministerio de Economía y Desarrollo otorga los lineamientos generales para definir los criterios cuantitativos que caracterizan a la PYME.

En el caso de Honduras, las PYME, que incluyen sólo a la pequeña y microempresa, se definen de acuerdo con distintos criterios. Algunos estudios utilizan el número de trabajadores (Fundación para la Promoción de la Pequeña y Microempresa, Honduras, 1996). La Ley de Fomento de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial y la Artesanía utiliza como criterio básico el capital invertido. Finalmente, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) considera que es importante tener en cuenta los criterios de capital y mano de obra (Unidad de Análisis de Políticas Comerciales, Honduras, 1997).

⁵ En el caso de Costa Rica, véase el Decreto No. 26426-MEIC, *La Gaceta No. 213*, 5 de noviembre de 1997, pág. 11.

Cuadro 1

CENTROAMÉRICA: DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA A PARTIR DE CRITERIOS CUANTITATIVOS

Tipo de empresa	País	Empleados	Criterios (dólares)		
			Activos fijos	Ventas	Inversión máxima
Micro	Costa Rica	1-10	...	<150,000	...
	Guatemala	1-6	>3,918
	El Salvador	1-10	23,000
	Honduras	1-10
	Nicaragua	1-5	7,500 a/
Pequeña	Costa Rica	6-30	2,500 <125,000 b/	<250,000	< 500,000
	Guatemala	5-20	< 11,756
	El Salvador	50	170,000
	Honduras	25	30,000 a/
	Nicaragua	30	15,000
Mediana	Costa Rica	>100	>125,000 b/	>500,000	>1,000,000
	Guatemala
	El Salvador	99	570,000
	Honduras	99	30,000 c/
	Nicaragua	99	75,000

Fuente: CEPAL, elaboración propia sobre la base de fuentes gubernamentales y privadas.

a/ Banco Central de Honduras.

b/ Las cifras sobre activos fijos son de elaboración propia. En su estudio sobre PYME de Costa Rica, Camacho (1994) incluye como característica cuantitativa de la PYME el valor de sus activos fijos. Cabe señalar que en dicho estudio se señala que a la fecha no existe una definición sobre mediana empresa.

c/ Ley de Fomento de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial y la Artesanía.

Los aspectos cualitativos que definen a las PYME pueden referirse, según el país que se considere, a la localización de la empresa, a su situación administrativa, o bien a la responsabilidad del propietario en la producción y administración de la empresa, tal y como se plantea en el caso guatemalteco (AGEXPRONT, 1998) y en el caso de Nicaragua (PAMIC, 1998). Según el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa (PAMIC), entre los criterios cualitativos de definición de la pequeña empresa figuran, entre otros, el que el proceso de producción y transformación esté basado en tecnologías que utilicen principalmente las herramientas manuales y/o maquinaria o equipo mecánico automático, y que el dueño participe en tareas administrativas y/o técnicas. También en los casos de Honduras y Nicaragua, una empresa ha de utilizar, en su mayoría, materia prima de origen nacional o centroamericano para que se la considere pequeña (PAMIC, Nicaragua, 1998).

Para Costa Rica, los aspectos cualitativos que definen a una PYME pueden ser más extensos (véase el recuadro 1).

Recuadro 1**COSTA RICA: ASPECTOS CUALITATIVOS DE LAS PYME**

Camacho (1994) sugiere las siguientes características de las PYME:

- a) Las pequeñas y medianas empresas son de propiedad familiar y representan un esfuerzo de canalización de ahorro de pequeños agentes económicos hacia una inversión productiva que, sin embargo, se ven limitados por la falta de acceso a recursos externos.
- b) Estas empresas hacen uso intensivo de la mano de obra.
- c) Usan tecnología local.
- d) Utilizan materias primas nacionales y suministro de bienes de uso esencial.

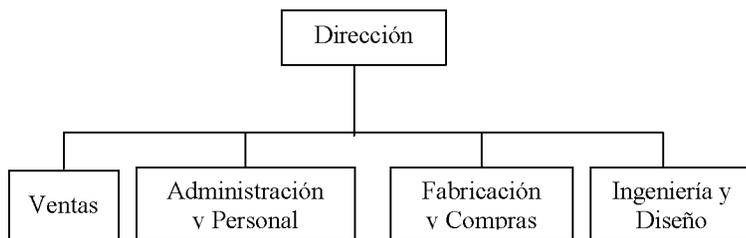
Fuente: Camacho (1994).

Tomando como referencia el énfasis que los países centroamericanos otorgan a los diversos aspectos cualitativos de las PYME, estas unidades empresariales pueden definirse, en este aspecto, como una forma de organización social y económica cuya actividad productiva de bienes y servicios se realiza en una escala reducida para un mercado abierto y específico. Asimismo, posee regularidad y continuidad básicas en sus operaciones y no hay separación entre la propiedad de los medios de producción, gerencia o administración.

La organización de las PYME se puede conceptualizar mediante una estructura sencilla basada en procesos de administración no formalizados que, en su mayor parte, son asumidos por los propietarios de las empresas. El hecho de que las PYME presenten una organización sencilla ofrece una mayor flexibilidad que las estructuras de las grandes empresas ante cambios exógenos (véase el gráfico 1). Esto les permite reaccionar con más rapidez ante variaciones en el entorno. Cabe destacar además que en el funcionamiento de este tipo de empresas es importante la figura del empresario-directivo, que aporta al proyecto empresarial un importante liderazgo para el desarrollo creativo y la innovación en la empresa.

Gráfico 1

**ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA SENCILLA
DE UNA PYME**



Fuente: Arrizabalaga, y otros.

c) Número de empresas y áreas de actividad económica

En Costa Rica se calculó que las PYME representan 85% de los establecimientos empresariales registrados (OIT y PREALC, 1987). Según una estimación de la Cámara de Industria, en 1991 las pequeñas y medianas industrias representaban 93% de todas las industrias instaladas y, de éstas, 80% correspondía a pequeñas empresas.

En Guatemala el Instituto Nacional de Estadística registró 2,051 empresas durante 1991; de éstas, 80% eran empresas pequeñas (1,595), 15% eran medianas (298) y 5% (112) eran industrias grandes. En 1993 se estimó un total de 2,556 empresas con una distribución de 7.5% para la gran industria, 26.1% para la mediana empresa y 66.4% para la pequeña (Chinchilla, 1993).

Finalmente, en Honduras la fundación Covelo calculó en su “Estudio de la Pequeña y Microempresa en Honduras” de 1996 un total de 94,701 PYME (pequeñas y microempresas) no agrícolas, de las cuales 70% están ubicadas en el sector urbano y 30% en el sector rural. Según dicha fuente, “este dato es muy similar a cifras citadas por agencias activas en apoyo al sector de las PYME en Honduras durante la década pasada. Por ejemplo, en el borrador del proyecto Small Business II, la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo (AID) estimó que existían en Honduras 200,000 PYME no agrícolas”.

Como muestra el cuadro 2, en Costa Rica las empresas pequeñas y grandes participan en 22% de las actividades comerciales. Para Guatemala las participaciones son de 40% (pequeñas) y 53% (grandes). Por último, en el caso de Honduras la participación para la pequeña y microempresa es de 50%. Otros análisis estiman que del total de PYME (incluidas bajo dicha denominación las micro, pequeñas y medianas empresas), 50% se dedican a actividades comerciales, 36% a la manufactura, 11% a la prestación de servicios y el resto son establecimientos financieros. Las actividades más

importantes dentro de la manufactura son: calzado, confección y madera (64%); alimentos, bebidas y tabaco (27%) y metalmecánica y otras (9%).⁶

Cuadro 2

PAÍSES SELECCIONADOS DE CENTROAMÉRICA: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL
DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, POR RAMA
DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

(Porcentajes)

Sector de actividad económica	Pequeña y microempresa			Mediana empresa		
	Costa Rica	Guatemala	Honduras	Costa Rica	Guatemala	Honduras
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	...
Agricultura	21.50	21.5
Industria	25.82	21.7	36	25.8	11.4	...
Comercio	21.62	39.9	49.6	21.62	52.9	...
Servicios	31.05	38.4	13.2	31.05	35.7	...

Fuente: Fundación para la Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (Honduras, 1996) y SIPROMICRO (1998).

En el caso de Costa Rica y Honduras existe una estructura por subrama de las PYME manufactureras que privilegia los productos de panadería, las prenda/s de vestir y los muebles de madera. El cuadro 3 muestra las estructuras de las PYME manufactureras para ambos países por estructura de la CUCI a cuatro dígitos.

Recientemente, en el caso de Costa Rica se ha realizado un estudio sobre pequeños exportadores (PROCOMER, 1998). De las empresas de este tipo que se acogen al régimen de la ventanilla única de exportación, 61.6% orienta sus actividades al comercio exterior. Dentro de este grupo, 50% están ubicadas en el sector industrial (textil, alimentos) y 30% en el sector agrícola. Los pequeños exportadores representan 6.95% de las exportaciones totales, y 9.85% y 7.24% de las ventas externas de los sectores industrial y textil, respectivamente. El principal destino de las exportaciones de las empresas pequeñas es Centroamérica, seguida de los Estados Unidos y la Unión Europea; sus participaciones respectivas fueron de 37%, 31% y 17% durante 1997.

Las pequeñas empresas que operan bajo el régimen de zonas francas representan 69% del total y su contribución al valor total exportado es de 3.5%. Todas estas empresas pertenecen al sector industrial. Más específicamente, 23% se dedican a los textiles y 6% a actividades alimenticias.

⁶ Unidad de análisis de políticas económicas, Honduras, 1997.

Cuadro 3

COSTA RICA Y HONDURAS: ESTRUCTURA DE LA PYME POR
SUBRAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

(Porcentajes)

Código CUCI	Subrama industrial	Costa Rica (1992)	Honduras (1989)
3117	Productos de panadería	10.4	23.9
3121	Productos alimenticios directos	6.7	0.6
3220	Prendas de vestir	12.9	27.2
3240	Calzado	3	18.6
3320	Muebles de madera	18.4	13.9
3420	Imprentas	6.6	2.4
3610	Cerámica	2.9	...
699	Bloqueras, fábricas de mosaico	3.9	...
3813	Productos metálicos estructurales	7.7	4.7
3829	Construcción de maquinaria y equipo	3.0	...

Fuente: Altenburg y Gómez (1995).

En El Salvador, 13% de los pequeños y medianos exportadores orientan sus actividades al sector agrícola, 21% a la industria, 20% al comercio, 18% al sector servicios y 4% a la construcción. Los principales destinos de las exportaciones de las PYME de este país son los Estados Unidos (54%), Centroamérica (24%), Alemania (9%) y Japón (1%).⁷

En el caso guatemalteco, el sector más estudiado de las PYME ha sido el manufacturero, a través de las Encuestas Industriales. Según la última consulta realizada, dentro de este subsector se encuentran industrias de consumo no duradero, de bienes intermedios y de bienes de consumo duradero. Las primeras se dedican al procesamiento de frutas y legumbres, productos lácteos, grasas y aceites comestibles, productos cárnicos, textiles, prendas de vestir, productos de cuero, calzado, productos de madera y muebles. Las industrias de bienes intermedios fabrican productos de plástico, cartón y papel. Finalmente, las industrias de bienes de consumo duraderos incluyen procesos metalmecánicos, maquinaria y equipo.

d) Contribución de las PYME a la producción y al empleo

Según datos disponibles para 1995 y 1996, El Salvador es el país con la mayor contribución de las PYME al PIB (cercano a 20%), mientras que el menor valor recae en Guatemala (14%). (Véase el cuadro 4). Aun así, cabe señalar que, en algunos casos, determinadas fuentes alternativas no siempre corroboran dichos datos. Por ejemplo, un estudio realizado en 1993 afirma que la mitad del PIB guatemalteco procede del sector de las PYME.

En cuanto a la contribución de las PYME al PIB por sector de actividad económica, se puede afirmar, en el caso de Costa Rica —único país que dispone de dichos datos— (véase el cuadro 5), que los sectores de industria manufacturera, agropecuario y comercio concentran cerca de 60%.

⁷ Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección de Promoción de Exportaciones, 1998.

En promedio, las PYME generan en Centroamérica más de 20% de los empleos existentes. En Honduras, estas empresas generaron en 1995 un total de 301,305 empleos remunerados, que representan 20% de la población económicamente activa según el “Estudio de la Pequeña y Micro Empresa en Honduras” (Fundación para la Promoción de la Pequeña y Micro Empresa, Honduras, 1996) y 25% según la Asociación Nacional de Industriales Hondureños (ANIH). De este total, 81% es urbano y 19% es rural. En Guatemala, según la fundación Friedrich Ebert (1995), el sector PYME cuenta con 764,312 empleados, lo que representa 25% de la población económicamente activa. En Costa Rica, las PYME emplearon a 31% de la población económicamente activa, según un estudio del Programa Regional del Empleo para América Latina y el Caribe (PREALC) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1987).

Cuadro 4

CENTROAMÉRICA: CONTRIBUCIÓN DE
LAS PYME AL PIB, 1995-1996

(Porcentajes)

País	1995	1996
Costa Rica	19	19
El Salvador	21	22
Guatemala	14	14
Honduras	15	16
Nicaragua	9	16

Fuente: SIPROMICRO (1998), Consejo Monetario
Centroamericano (1996).

Cuadro 5

COSTA RICA: CONTRIBUCIÓN SECTORIAL AL PIB DE LA
PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

(Porcentajes)

Sector	% del PIB
Agropecuario	18
Industria manufacturera	22
Comercio	17
Construcción	4
Gobierno general	7
Electricidad, gas y agua	3
Transporte, almacenamiento y telecomunicaciones	10
Servicios financieros	8
Otros	10

Fuente: Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), 1996.

e) PYME y microempresas

En la literatura sobre PYME se hace referencia frecuente a las microempresas; en algunas investigaciones se las incluye en los análisis de la pequeña y mediana empresa, denominando a dicho conjunto “PYMEM”. Dado que en ocasiones, como en el caso de Honduras, existe un número importante de pequeñas y microempresas, el acrónimo PYME hace referencia a estos dos subgrupos, excluyendo así a la mediana empresa. De aquí que las cifras sobre microempresas que a continuación se presentan puedan complementarse y compararse con las cifras relativas a las PYME.

Comparando la distribución porcentual de la pequeña y la mediana empresa con la de la microempresa por rama de actividad económica (véase de nuevo el cuadro 2, y el 6), se desprende que, en promedio, ambos tipos de empresas tienen una participación similar en el sector de la manufactura. En cambio, la participación de la microempresa es mayor en el sector comercio (43% contra 37% en promedio). Asimismo, Costa Rica tiene la menor participación de todos los países centroamericanos para ambos tipos de empresa.

En cuanto a la capacidad de generación de empleo de la microempresa, las fuentes consultadas sólo ofrecen datos disponibles para Costa Rica y El Salvador (véase el cuadro 7). En el caso de Costa Rica, la participación de este tipo de empresa en la generación de empleo es similar a la de la pequeña y mediana empresa (cerca a 30%).

Cuadro 6

CENTROAMÉRICA: DISTRIBUCIÓN DE MICROEMPRESAS
POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

(Porcentajes)

Países	Total	Comercio	Manufactura	Servicios
Costa Rica	100	35	24	41
El Salvador	100	42	25	33
Guatemala	100	45	24	31
Honduras	100	44	32	24
Nicaragua	100	47	20	33

Fuente: SIPROMICRO (1998).

Cuadro 7

CENTROAMÉRICA: NÚMERO DE OCUPADOS EN LA MICROEMPRESA
Y SU PARTICIPACIÓN EN LA POBLACIÓN
ECONÓMICAMENTE ACTIVA URBANA

País	Número de ocupados	PEA	%
Costa Rica	181,923	587,476	31
El Salvador	332,318	962,801	35
Guatemala	...	1,145,777	...
Honduras	...	802,048	...
Nicaragua	...	482,315	...

Fuente: SIPROMICRO (1997).

Cuadro 8

COSTA RICA , EL SALVADOR Y HONDURAS: DISTRIBUCIÓN
DEL EMPLEO DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE
ACTIVA URBANA

Actividad	Costa Rica		El Salvador		Honduras	
	Empleo	Actividad	Empleo	Actividad	Empleo	Actividad
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Industria	24.1	20.5	26.6	21	25.9	20.6
Construcción	13.0	11.9	6.2	5.7	8.8	8.8
Comercio	34.0	38.6	44.9	48.8	44.4	48.9
Servicios	18.3	14.2	12.6	9.7	15.1	12.0
Transporte	8.4	12.3	8.6	13.3	5.2	8.3
Finanzas	2.4	2.4	1.1	1.5	0.7	1.4

Fuente: SIPROMICRO (1998).

3. El entorno financiero y el marco legal-normativo de la PYME

a) Introducción

El entorno financiero de las PYME en Centroamérica se caracteriza por la ausencia de intermediarios financieros especializados. Las instituciones predominantes en el mercado dinerario son los bancos comerciales, que canalizan sus préstamos hacia a empresas grandes y bien establecidas. En este sentido, a excepción de los beneficios no distribuidos y créditos comerciales, las PYME no disponen de instrumentos financieros alternativos más sofisticados que les permitan desarrollarse. Además, las opciones disponibles para empresarios con pequeños activos personales son limitadas, y este hecho tiene importantes consecuencias para su empresa y más generalmente para la asignación de recursos y la distribución del ingreso.

Al igual que el sistema financiero, el sistema tributario es una parte esencial del entorno institucional dentro del cual las PYME desarrollan sus actividades productivas. La estructura del sistema tributario puede afectar al proceso de inversión tangible e intangible deseado por una PYME y, de la misma manera, tanto los incentivos tributarios como los impuestos al comercio exterior y las exenciones o devoluciones asociadas a éstos pueden ser determinantes en el fomento de una estrategia de crecimiento basada en el aumento del volumen de exportación y en el cambio de su composición.

b) El estado actual de los incentivos tributarios a la exportación

Los países centroamericanos no poseen normas tributarias exclusivas para las PYME.⁸ No obstante, existe un sistema de incentivos tributarios que incluye a todas las empresas, ya sean grandes, pequeñas o medianas, que estén vinculadas con actividades exportadoras. Con algunas excepciones, este sistema incluye tres modalidades: el régimen de devolución de derechos, la admisión temporal y las zonas francas de exportación.

El régimen de admisión temporal se aplica en Costa Rica, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Consiste en la suspensión del pago de aranceles y otros cargos sobre la importación de materiales, insumos y maquinaria necesarios para la producción. Guatemala otorga mediante dicho régimen la exoneración del impuesto sobre la renta. Este beneficio tiene una duración de 10 años en el caso de las rentas procedentes de exportaciones hacia fuera de Centroamérica.

También en Guatemala este régimen incluye la exoneración total de impuestos ordinarios y extraordinarios a la exportación. En Honduras, las empresas quedan libres del pago de los impuestos de exportación y, en el caso de las industrias maquiladoras que exporten el total de su producción fuera de Centroamérica, se aplica además la exención del impuesto al activo neto. Por último, en Nicaragua las operaciones de exportación acogidas a este régimen están exentas de los tributos nacionales, municipales y regionales.

⁸ La legislación sobre PYME en Nicaragua incluye las siguientes disposiciones: Ley Provisional para el estímulo, rehabilitación y protección de la pequeña producción industrial y artesanal, creada en 1980; Decreto No. 477; Ley de Incentivos Fiscales a la pequeña industria artesanal, julio de 1989; Anteproyecto de Ley para el Fomento, Desarrollo y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de la Industria, Artesanía, Agroindustria y Manufactura de la República de Nicaragua; Ley General de Cooperativas y su Reglamento.

El régimen de devolución de derechos, que se presenta en dos modalidades, es aplicable en Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Nicaragua. La primera modalidad, adoptada por El Salvador y Nicaragua, consiste en el reembolso de un porcentaje fijo del valor de las exportaciones. En El Salvador este porcentaje es de 6% para las exportaciones hacia fuera de Centroamérica, mientras que para Nicaragua el valor se fija en 1.5% de las exportaciones totales. En el primer país quedan exceptuados algunos productos (minerales metálicos y no metálicos, café, algodón y azúcar, entre otros).

La segunda modalidad de devolución de derechos está presente en Guatemala y Costa Rica. En este último se reintegran los tributos pagados como consecuencia de la importación definitiva de envases, embalajes y mercancías que cumplan una función accesoria al envasado de productos de exportación, siempre y cuando esta actividad se realice dentro del plazo de 12 meses a partir de la fecha de importación. En Guatemala, este sistema consiste en el reembolso de derechos y otros cargos a la importación de materias primas, productos intermedios y envases, en un plazo máximo de seis meses.

El tercer y último tipo de régimen es el de zonas francas, que tiene modalidades diferentes según el país considerado. Costa Rica ofrece, entre otros incentivos fiscales, el contrato de exportación, servicios especiales de aduana, independencia en el manejo de divisas, exoneración de impuestos sobre el capital y otros activos, así como la exoneración regresiva sobre el impuesto sobre la renta (Monge, 1998). En El Salvador se libera del pago de aranceles y otros cargos que graven la importación de bienes de capital e insumos, y se aplica también una prórroga de exención durante 10 años para la importación de combustible. Para Guatemala la exoneración de impuestos por operaciones productivas en la zona franca comprenden aranceles y otros pagos sobre la importación (incluido el impuesto sobre el valor agregado [IVA]) de maquinaria y equipo importado por administradores y usuarios industriales; materias primas e insumos y mercancías terminadas por los usuarios comerciales.

En las zonas libres privadas de Honduras, tanto la entidad administradora como los usuarios quedan exonerados del pago del impuesto sobre la renta por tiempo indefinido, y del pago de aranceles y otros cargos a la importación para todas las mercancías. Asimismo quedan libres del pago de los impuestos a la exportación, sobre ventas y producción dentro de la zona, de todas las tasas municipales y del impuesto sobre el activo neto a inmuebles y establecimientos comerciales. Por decreto, a partir de 1998, las zonas libres privadas y los beneficios tributarios que éstas otorgan pueden extenderse a todo el territorio nacional.

Finalmente, en Nicaragua las operaciones productivas de las zonas francas gozan de exoneración de aranceles y otros cargos a la importación para maquinaria, equipo y repuesto para el funcionamiento de la zona franca. Estas facilidades se aplican, a grandes rasgos, tanto para empresas operadoras como para usuarias. (Véase el recuadro 2.)

Recuadro 2

CENTROAMÉRICA: INCENTIVOS TRIBUTARIOS A LAS EXPORTACIONES, POR PAÍS

Entre los incentivos fiscales a las exportaciones propios de cada país centroamericano resulta destacable el contrato de exportación que se aplica en Costa Rica y Nicaragua.

En Costa Rica, el contrato de exportación se ofrece a aquellas empresas que generan al menos 35% de valor agregado nacional en sus procesos productivos. Mediante este contrato se incrementa el monto del Certificado de Abono Tributario (CAT) que puede recibir un exportador no tradicional, y permite una variación del mismo entre 15% y 30% del valor fob de la exportación, dependiendo del valor agregado nacional obtenido. El contrato otorga asimismo la exoneración total de impuestos a las importaciones de insumos y bienes de capital incorporados en los bienes de exportación (incluidas las sobretasas y cualquier otro impuesto sobre las importaciones, más allá del propio arancel). También libera del pago de impuesto sobre la renta generada por la exportación de bienes no tradicionales. Aunque su vigencia terminó en 1996, las empresas que aceptaron voluntariamente la reducción del porcentaje de los CAT pueden gozar de este beneficio hasta 1999.

En el caso de Nicaragua, los beneficios tributarios incluidos en los contratos de exportación comprenden la exoneración total del impuesto sobre la renta (60% de éste en caso de proyectos de larga ejecución y maduración para 1998 y 1999), y de certificados de abono tributario (5% para los proyectos citados anteriormente). La importación temporal otorga la suspensión del pago de impuestos y derechos garantizados sobre la maquinaria necesaria para la producción y sus repuestos, así como sobre materias primas y otros insumos de los productos exportables. Las operaciones de exportación también están exentas de todo impuesto municipal, regional o nacional.

Finalmente, Guatemala ha adoptado el régimen de reposición de franquicia arancelaria apropiado para aquellas empresas que, aunque fabrican bienes con algún componente importado, no pueden acogerse a los regímenes anteriores por no ser exportadoras directas, puesto que venden su producto a otra empresa que se encarga de comercializarlo. En este caso, la empresa productora podrá gozar de franquicia por el valor equivalente a los derechos arancelarios e impuestos a la importación que haya pagado por los insumos utilizados.

Fuente: CEPAL, sobre la base de fuentes oficiales.

c) El estado actual del entorno financiero de la empresa

El entorno financiero de la PYME se caracteriza por la ausencia de mercados financieros desarrollados y por la falta de facilidad de acceso al crédito. De hecho, los países no cuentan con una banca especializada que maneje un financiamiento adecuado y oportuno hacia el sector, particularmente a las pequeñas empresas.

El grado de desarrollo del sistema bancario y financiero para los países centroamericanos puede considerarse a partir de dos conceptos. El primero es la profundización del sistema financiero de cada país con relación a su economía. Este valor se puede obtener mediante los pasivos cuasi líquidos del sistema financiero en términos del PIB, cuantificados de la siguiente manera: $(M3-M1)/PIB$. El segundo concepto que puede dar una indicación del desarrollo del sistema bancario es la participación de las instituciones privadas en la provisión del crédito. Este indicador es

importante debido a que el sistema bancario puede otorgar incentivos al sector privado para la movilización del ahorro hacia proyectos rentables y para facilitar la diversificación del riesgo. Una forma de aproximar cuantitativamente este segundo indicador consiste en calcular la razón del crédito bancario en términos del PIB.

Los indicadores financieros que se presentan en el cuadro 9 pueden considerarse un reflejo de la represión financiera o, por lo menos, de la ausencia de desarrollo financiero. En los países industrializados la razón de crédito bancario frente al PIB es, en algunos casos, superior al producto anual. En cambio, en los países centroamericanos dicha razón es inferior a 50% (Holden, 1996). La comparación entre los sistemas financieros de los países más y menos desarrollados muestran que estos últimos carecen de un conjunto de intermediarios financieros especializados. Además, los bancos comerciales, que constituyen la forma predominante de intermediario financiero, prestan sus servicios, por lo general, a grandes empresas. Esto reduce las posibilidades de expansión de la PYME, ya que su financiamiento puede realizarse únicamente a través de utilidades retenidas (el financiamiento por crédito bancario es difícil de obtener).

Este tipo de restricciones puede crear ineficiencias mediante el acortamiento de períodos de producción (lo cual afecta al uso de materias primas, capital fijo y trabajo). También pueden presentarse efectos de productividad negativos, ya que algunos productores, quizá menos eficientes, pueden tener mayor acceso al crédito bancario y desplazar a los productores más eficientes. Por último, el encarecimiento del crédito para productores pequeños estimula en éstos la aplicación de técnicas centradas en el uso intensivo del factor trabajo en lugar de centrarse en el factor capital, lo cual genera una mayor necesidad de capital de trabajo que en las economías industrializadas. Finalmente, estas restricciones de financiamiento pueden desincentivar la promoción y el desarrollo de la figura de empresario y la innovación empresarial.

Cuadro 9

CENTROAMÉRICA: INDICADORES FINANCIEROS
PROMEDIO SIMPLE, 1980-1997

País	(M3-M1)/PIB	Crédito bancario/PIB
Costa Rica	14.5	18.0
El Salvador	22.8	27.8
Guatemala	15.5	15.9
Honduras	18.3	34.4
Nicaragua	7.9	25.1

Fuente: CEPAL (1997d).

Nota: En el caso de Nicaragua se eliminaron dos años de la muestra (1988 y 1989) que podían distorsionar sustancialmente los resultados.

4. Instituciones de apoyo a las PYME

a) Introducción

El desarrollo productivo y empresarial de la PYME no implica únicamente la creación de un marco legal de fomento e incentivos a las exportaciones o la profundización del sistema financiero; también es necesario crear redes definitivas de apoyo que permitan la capacitación y el asesoramiento continuo del empresariado para mejorar su producto. Este servicio de capacitación y asesoramiento puede ser útil, sobre todo cuando el objetivo de una PYME es aprovechar las oportunidades de inserción internacional que ofrece el proceso actual de globalización. En particular, es importante señalar que, en el caso de las PYME vinculadas a la exportación, las redes de apoyo pueden facilitar la articulación de los procesos productivos, permitiendo el aprovechamiento de economías de escala y la generación de un mayor valor agregado mediante la coordinación de los distintos eslabonamientos de una cadena productiva determinada (PROCOMER, 1998).

En seguida, se describen de manera selectiva las funciones de algunas instituciones regionales y nacionales de apoyo a las PYME.

b) Entorno regional

Existe un proyecto regional de apoyo a la micro y a la pequeña empresa (PROMICRO)⁹ que promueve el fortalecimiento y la promoción de las organizaciones gremiales, así como el desarrollo de innovaciones productivas. Según su estrategia organizativa, PROMICRO da prioridad a la asistencia a los pequeños y microempresarios mediante el fortalecimiento de sus propias organizaciones. El proyecto fundamenta su acción en la “Alianza para el Desarrollo Sostenible” y el “Tratado de Integración Social” (documentos producidos en las Cumbres de Presidentes de Managua, 1994 y San Salvador, 1995, respectivamente).

A partir de su fundación en 1992 y hasta 1996, el proyecto PROMICRO ha organizado cinco conferencias de pequeños y microempresarios centroamericanos. En 1993 se creó el Comité Coordinador de Empresarios de la Microempresa de la Región Central de América (COCEMI).

Dos de las cinco conferencias tuvieron lugar en Tegucigalpa y las restantes en San Salvador, San José y Panamá. En la última de ellas se planteó, entre otros temas, el hecho que el pequeño empresario no tiene acceso a la información necesaria para entender el comportamiento de los mercados altamente dinámicos y eficientes. También se hizo énfasis en que los productos usados que ingresan al área centroamericana afectan a los productores nacionales, y en que el empresariado local carece de capacidad para competir con ellos. Entre las recomendaciones propuestas se expresó la necesidad de que el COCEMI participe en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con México para facilitar el acceso a dicho mercado a los pequeños empresarios y, a su vez, para que éstos puedan importar el equipo y la materia prima que necesitan sus exportaciones.

c) Entorno nacional

i) Costa Rica. Costa Rica cuenta con distintas instituciones (públicas, privadas y de apoyo internacional) que trabajan para el sector PYME de acuerdo con sus propias características (véase el recuadro 3). El Centro de Incubación de Empresas (CIE) es un caso en cuestión. El CIE es

⁹ PROMICRO significa: Fortalecimiento y Promoción de las Organizaciones Gremiales, las Innovaciones Productivas y los Programas de Apoyo a las Microempresas en América Central. El proyecto PROMICRO es una iniciativa de la OIT.

una organización que favorece y promueve la creación de empresas. Entre los servicios que ofrece destacan aquellos destinados a facilitar la instalación de infraestructura y la capacitación, en forma de seminarios y talleres sobre temas de interés para empresas asociadas.

En este contexto cabe mencionar también el Programa de Excelencia y Superación Empresarial (PROGRESE), cuyas áreas de trabajo incluyen la capacitación a empresas en gestión empresarial, asesorías técnicas en diferentes áreas de la empresa; asesorías especializadas en gestión ambiental; servicios de información especializada y generación de políticas de concertación y apoyo a las PYME.

Recuadro 3

COSTA RICA: COBERTURA INSTITUCIONAL DE APOYO A LAS PYME

Algunas instituciones que ofrecen apoyo a las PYME en Costa Rica son: a) el Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PRONAMYPE); b) la Federación de Cámaras y Asociaciones de Exportadores de Centroamérica y el Caribe (FECAEXCA); c) el Centro de Incubación de Empresas (CIE); d) el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT); e) la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), y f) el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

Además, Costa Rica es la sede de diferentes instituciones participantes en el Proyecto Regional de Información para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Sus miembros son: a) el Programa de Apoyo a la Microempresa (PROMICRO); b) la Cámara de Exportadores de Costa Rica; c) la Cámara de Industrias de Costa Rica; d) la Federación de Entidades Privadas de Centroamérica y Panamá (FEDEPRICAP); e) la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica (CCC-CA), y f) el Comité Coordinador de Empresarios de la Microempresa de la Región Central de América (COCEMI).

Fuente: COCEMI (1998).

El PROGRESE está a cargo del Proyecto de Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa, que surgió de una iniciativa conjunta entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y organizaciones costarricenses entre las que destacan la Cámara de Industrias de Costa Rica, que ejecuta el proyecto, el Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI); la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE); la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO) y la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la empresa Privada (UCCAEP).

El objetivo del Proyecto de Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa es ayudar a las pequeñas y medianas empresas costarricenses a mejorar sus niveles de competitividad mediante la creación y el desarrollo de un mercado permanente de servicios empresariales especializados, al que tengan acceso las PYME de los diversos sectores productivos. Esto permitiría incrementar sus exportaciones y su capacidad de generar nuevos empleos.

El Proyecto es financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), y el beneficio que obtienen las empresas consiste en recibir servicios de primera calidad a precios subsidiados. Bajo esta modalidad, el Proyecto asume un porcentaje importante del costo total de la actividad que se realice, y las PYME cubren el porcentaje restante de dicho costo.

ii) El Salvador. En el Salvador, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) otorga un sustento oficial a las asociaciones públicas de apoyo a las PYME (véase el recuadro 4). Entre las instituciones privadas que apoyan también a las PYME destacan el Sistema Integrado de Apoyo a la Pequeña Empresa (SIAPE) y la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES).

El objetivo general a largo plazo del SIAPE es fortalecer y apoyar a la pequeña y mediana empresa a través de una red de servicios especializados de asesoría y consultoría técnica para solucionar problemas de productividad y competitividad (véase el recuadro 5).

La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) fue creada en 1988 con el fin de representar los intereses de la micro, pequeña y mediana empresa para promover su desarrollo integral en una economía social de mercado, y para aumentar su participación en el proceso de desarrollo del país. A finales del primer semestre de 1996, AMPES tenía 1,350 afiliados, de los cuales 30% eran pequeños empresarios y 10% medianos empresarios. La participación de las mujeres en el total era de 60%. La distribución de socios, según ramas de actividad económica, era la siguiente: comercio (49%), industria (43%) y servicios (8%). En 1998, AMPES contaba con 3,482 afiliados, con una participación por rama de actividad económica similar a la de 1996.

Las actividades que desarrolla AMPES incluyen programas de capacitación y de asesoría individual y corporativa a empresas; programas de asistencia legal y contable gratuita a empresas afiliadas; promoción de bienes y servicios producidos por los socios a través de la participación en ferias y exposiciones y facilitando de manera institucional contactos comerciales en el país y en el extranjero; organización de comités sectoriales y elaboración de propuestas concretas para solucionar los problemas que enfrenta el sector de la pequeña, mediana y gran empresa. El financiamiento de las actividades de AMPES se realiza mediante cuotas de los miembros, cooperación financiera de instituciones nacionales e internacionales, y ventas de productos y servicios (que sólo representa 4% del presupuesto total).

Recuadro 4**DECRETO OFICIAL MEDIANTE EL CUAL SE CREA EL CONAMYPE**

El Decreto Oficial Presidencial Número 48 del 3 de mayo de 1996 en el que se contempla la creación de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), manifiesta que para hacer permanentes los logros tanto en el desarrollo económico como en el social y para mejorar el nivel y calidad de vida de los salvadoreños se debe hacer de El Salvador un país de empresarios. En este sentido, es indispensable apoyar a la mediana y pequeña empresa. La micro y pequeña empresa es una fuente importante de empleo y riqueza convirtiéndola en un factor estratégico hacia la profundización de las relaciones de competencia de una economía de mercado. Así se debe procurar el acceso de la micro y pequeña empresa a los mercados en el contexto de la economía mundial. Una manera de lograr dicho acceso es mediante el cambio tecnológico, el incremento de la productividad y calidad de productos y servicios. Paralelamente al marco institucional de apoyo a la micro y pequeña empresa se contempla la existencia de una política nacional para el desarrollo del sector cuyo fin entre otros es el de promover la participación activa de todas las entidades involucradas en la orientación y ejecución de los planes, programas y proyectos que se establezcan en el sector.

La CONAMYPE puede operar con financiamiento a cargo del Presupuesto General del estado. El objetivo a largo plazo de esta institución es coadyuvar para que el país pueda contar con un tejido de micro y pequeñas empresas competitivas, modernas, rentables con capacidad para crear riqueza y empleo articuladas dentro del Sistema Económico del país en el marco de las estrategias de Desarrollo Nacional. La función principal de la CONAMYPE es formular la política nacional hacia el sector a través de dos componentes: a) Formulación de programas y proyectos orientados al desarrollo del sector. b) Coordinación de acciones hacia estrategias propias especialmente en el acceso a servicios técnicos y financieros.

La Presidencia de la Comisión se encuentra a cargo de la Vicepresidencia de la República de El Salvador y cuenta con cinco miembros adicionales y cinco suplentes de acuerdo a la siguiente relación: un representante de Entidades Gremiales vinculadas al sector. Un representante de Organizaciones No Gubernamentales. Un representante de Programas Nacionales de Apoyo al Sector. Dos representantes escogidos por la Presidencia de la Comisión y aceptados por el resto de participantes. Los miembros de la Comisión son escogidos por el Presidente de acuerdo a propuestas de instituciones correspondientes.

Fuente: Diario oficial. República de El Salvador. Miércoles 8 de mayo de 1996.

Recuadro 5

ESTRUCTURA DEL SIAPE Y SU PRESTACIÓN DE SERVICIOS AL SECTOR PYME

El SIAPE está conformado por una red institucional de cinco entidades de amplia cobertura y experiencia en el apoyo al sector PYME: la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP); la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador; la Corporación de Exportadores de El Salvador; la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y la Asociación Nacional de Industriales Salvadoreños (ASI). El SIAPE presta, entre otros, servicios de asistencia tecnológica; capacitación y asesoría técnica empresarial; cooperación empresarial; comercialización y apoyo a la exportación; consultoría y capacitación financiera; legislación de Empresas; financiamiento y otros servicios especializados como misiones comerciales, ferias, uniones de ventas y asesoría en elaboración de proyectos de inversión.

Fuente: SIAPE, Memoria de Labores San Salvador, 1997.

iii) Guatemala. Los programas ejecutados por las instituciones de apoyo al sector PYME incluyen la capacitación, el cabildeo con el gobierno, la oferta de servicios de asistencia técnica y la ejecución de proyectos con organismos de cooperación internacional.

Entre estas instituciones cabe destacar al Ministerio de Economía, que respalda al sector a través del Sistema de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (SIMME), coordinando programas con instituciones del sector privado, principalmente en apoyo financiero.

Más importante aún es el Consejo Nacional de Promoción de las Exportaciones (CONAPEX), creado en 1986 mediante Acuerdo Gubernativo 367-86. Es el ente encargado de proponer y ejecutar la política nacional de diversificación e incremento de las exportaciones; a su cargo quedó la Política Integrada de Comercio Exterior.

El CONAPEX está integrado, por parte del sector público, por los Ministros de Economía — que lo presiden—, Finanzas Públicas, Agricultura, Ganadería y Alimentación, Relaciones Exteriores, Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas y el Presidente del Banco de Guatemala. Por parte del sector privado, los representantes son nombrados por la Cámara Empresarial de Guatemala, y representan a los sectores agrícola, industrial, finanzas, turismo, comercio y cooperativista.

Para la instrumentación de las políticas y decisiones emanadas del Consejo, se cuenta con la Comisión Nacional Coordinadora de Exportaciones (CONACOE), con representantes de alto nivel técnico de las entidades, públicas y privadas, antes descritas. El CONAPEX, por su parte, es una entidad que busca un enfoque integrado para la política de comercio exterior que contempla las exportaciones, importaciones e inversiones.

Finalmente hay que señalar que en Guatemala sólo existe un programa privado establecido para apoyar, de manera especializada, a las PYME de exportación. Este programa, dirigido por AGEXPRONT, se denomina EXPORTPYME; en él, un grupo determinado de PYME previamente

calificadas recibe capacitación, consultorías y asistencia técnica orientada a mejorar su calidad, procesos, empaque, técnicas de distribución, contratos de venta con clientes en el exterior, etc. El EXPORTPYME inició actividades en el presente año, por lo que, en el futuro, deberá ampliar su cobertura. Es considerado como el único programa de este tipo en toda Centroamérica.

iv) Honduras. Honduras cuenta con instituciones públicas de creación reciente para apoyo al sector PYME, como el Consejo Nacional de la Microempresa de Honduras (CONAMH) y el Consejo Nacional para la Promoción de la Microempresa y la Pequeña Empresa (CONAPYME).¹⁰ (Véase el recuadro 6.)

En el sector privado, las dos instituciones que tienen la representación del sector PYME son la Asociación Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa de Honduras (ANMPIH) y la Asociación Nacional de Industriales (ANDI). Ambas se encuentran afiliadas al Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), que es el organismo rector del sector empresarial hondureño. La ANMPIH cuenta con la representación del sector ante dos instancias de cobertura regional: el Comité Centroamericano de Empresarios de la Microempresa (COCEMI), y el Consejo Centroamericano de Pequeños Empresarios (CONCAPE).

En ambos casos los objetivos perseguidos en el ámbito regional son tres: promover la integración y la organización de los micro y pequeños empresarios; gestionar y ejecutar proyectos para el desarrollo de sus afiliadas, y proporcionar asistencia técnica.

v) Nicaragua. Entre las instituciones de apoyo a PYME en Nicaragua, tanto en el sector público como privado, cabe destacar la Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos No Tradicionales (APENN), que es una institución privada, no lucrativa, cuyo objetivo es el de promover y desarrollar el sector agrícola e industrial de la economía nicaragüense, para incrementar las exportaciones con valor agregado e iniciar una producción destinada a disminuir los niveles de importaciones.

Con el fin de cuantificar y medir el desarrollo y avance de las exportaciones agrícolas no tradicionales, el APENN ha propuesto una serie de criterios entre los cuales destacan: 1) el incremento en el acceso a la formación técnica y de mercado de parte de los productores; 2) el aumento en el número de exportadores registrados, miembros de la asociación; 3) el aumento en el nivel de las exportaciones de productos no tradicionales; 4) el aumento en el área de producción de cultivos no tradicionales; 5) el aumento en la diversificación e introducción de nuevos productos no tradicionales de exportación, y 6) el aumento en el empleo y generación de ingreso en el campo.

¹⁰ El sector de cooperativas industriales se agrupa en la Federación Hondureña de Cooperativas Industriales Limitada.

Recuadro 6**HONDURAS: INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS QUE APORTAN SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS A LAS PYME****A. ASISTENCIA FINANCIERA**

Destaca, en el sector público, el Banco Central de Honduras a través del Fondo de Crédito para el Desarrollo de la Producción (FONDEPRO). Se pretende que dicho Fondo sea manejado por el Fondo de Producción y Vivienda (FONAPROVI).

Además se cuenta con diferentes instituciones en el sector privado como Organizaciones No Gubernamentales, Cooperativas de Ahorro y Crédito y el Programa de la Pequeña y Mediana Empresa de la ANDI. Otras instituciones (públicas y privadas) de apoyo al sector son:

Fundación para el Desarrollo Hondureño (FUNADEH)
 Organización para el Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF)
 Asesores para el Desarrollo (ASEPADE)
 Fundación para el Desarrollo (FUNDE)
 Programa de Asistencia al Sector Informal (PASI-FHIS)
 Programa de Capacitación y Asistencia Técnica de la Empresa Rural (PROCATMER)

B. PROGRAMAS DE APOYO INTEGRAL AL SECTOR PYME

1. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El BID cuenta con dos maneras de apoyo integrado al sector PYME. La primera se realiza a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) que cuenta con tres tipos diferenciados y complementarios de servicios: cooperación técnica, desarrollo de recursos humanos y promoción del sector. La segunda forma de apoyo del BID se canaliza a través de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII). La CII invierte en proyectos productivos de empresas privadas con prioridad a la micro, pequeña y mediana empresa.

2. Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)

El BCIE canaliza recursos tanto para financiamiento como para asistencia técnica de PYME a través del Programa de Apoyo a la Pequeña Industria Centroamericana (PAPIC).

Fuente: Unidad de Políticas Económicas. Tegucigalpa, Honduras. Septiembre, 1997.

En cuanto al grado de cumplimiento de los últimos tres criterios, es importante señalar que entre 1994 y 1996 el área de cultivo para productos no tradicionales se ha incrementado en 11.5%. También se han introducido cultivos nuevos como alternativas para la exportación, que incluyen: melones *cantaloupe* y *honeydew*, sandías, calabazas, cebolla dulce, cebolla verde, mangos, pitahaya, jengibre, malanga, lima tahití, flores de corte, plantas ornamentales y okra. Finalmente, se estima que durante el período 1995-1996 la producción de exportación de productos agrícolas no tradicionales generó 27,710 nuevos empleos, con un valor calculado en 14,128,000 dólares.

Otra institución nacional de apoyo a la pequeña empresa es el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa (PAMIC). Esta institución pública organiza, entre otras actividades, talleres, seminarios y cursos de capacitación técnico-productiva, administrativa y de mercadeo. Las actividades incluyen a aquellas empresas productivas de rubros que, según el sistema arancelario centroamericano (SAC), están incluidos en los capítulos 42 (manufacturas de cuero; artículos de guarnicionaría o de talabartería; artículos de viaje, bolsos de mano y continentes similares; manufacturas de tripa), 44 (madera, carbón vegetal y manufacturas de madera), 52 (algodón), 56 (guata, fieltro y telas sin tejer; hilados especiales; cordeles, cuerdas y cordajes; artículos de cordelería), 58 (tejidos especiales; superficies textiles con pelo insertado; encajes; tapicería; pasmanería; bordados), 62 (prendas y complementos de vestir, excepto los de punto), 63 (los demás artículos textiles confeccionados; conjuntos o surtidos; prendería y trapos), 64 (calzado, polainas, botines y artículos análogos; partes de estos artículos), 69 (productos cerámicos), 64 (muebles; mobiliario medicoquirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otros capítulos; anuncios letreros y placas indicadoras, luminosos y artículos similares; construcciones prefabricadas), 96 (manufacturas diversas) y 97 (objetos de arte, colección o de antigüedad).¹¹

¹¹ Expresados en ocho dígitos, estos productos son: 42020000 (artículos de cuero); 44182000 (puertas de madera); 44201000 (artesanía en madera); 52020000 (artesanía textil); 56089000 (hamacas de manila); 56089000 (bolsos de manila); 64039900 (calzado de cuero); 94036001 (muebles de madera); 58050000 (tapicería tejida); 69139000 (artesanía de cerámica); 96020090 (esculturas marmolina); 62139000 (pañuelos tela bordada); 63025302 (mantelillos tela); 64035904 (sandalias de cuero unisex); 64035901 (zapatos de cuero para damas); 64035902 (zapatos de cuero para niños); 94038000 (muebles de mimbre); 94016900 (sillas abuelitas); 42021100 (bolsos de cuero para colgar); 42033000 (fajas de cuero con o sin hebillas); 64032000 (zapatos de cuero); 94036002 (escritorios de madera); 94036003 (piezas de madera para muebles); 69139000 (cerámicas); 97030000 (esculturas); 96020090 (jícaras labradas).

II. ESTUDIOS DE CASO

1. Introducción

Antes de comenzar con el análisis detallado de las empresas citadas, deben aclararse algunos aspectos metodológicos tomados en cuenta para el desarrollo de este apartado.

En primer lugar, se consideró fundamental la elección de empresas medianas y pequeñas que tuvieran alguna experiencia en la exportación de sus productos.

De acuerdo con lo anterior, todas las empresas cumplieron con este requisito, puesto que inclusive la empresa D (la única que en la actualidad no exporta), lo hizo anteriormente y tiene planes de volver a exportar en un plazo relativamente breve (de seis meses a un año).

El segundo aspecto considerado en este apartado fue tratar a las empresas dentro de un enfoque integrado y totalizador puesto que, si bien el hecho de que sean empresas exportadoras resulta fundamental para el presente trabajo, el análisis estaría incompleto si no abordara otros aspectos que permitan una apreciación total de la realidad de las empresas estudiadas que, además, repercuten directamente en la actividad productiva y exportadora de estas unidades.

El enfoque citado considera las características de los trabajadores vinculados a las empresas estudiadas, los resultados económicos de la gestión empresarial de las unidades, sus condiciones de inserción en mercados internos y externos, el manejo de las diferentes áreas de las empresas (administración, producción, mercadeo y ventas, personal) y su entorno externo (institucional, organizativo y de infraestructura productiva).

Los estudios de caso considerados en el presente trabajo se encuentran conformados por cinco unidades empresariales, de distintas ramas de actividad económica y con un tiempo de operaciones importante, como puede apreciarse en el recuadro 7.

NOMBRE DE LA EMPRESA, ACTIVIDAD Y TIEMPO DE OPERACIÓN		
Empresa/país	Actividad	Tiempo de operación (años)
Empresa A/El Salvador	Productos farmacéuticos	14
Empresa B/El Salvador	Manufacturas en material plástico	12
Empresa C/Nicaragua	Hamacas artesanales de manila	22
Empresa D/Nicaragua	Escobas y cepillos industriales	10
Empresa E/Nicaragua	Artesanía estilo <i>antique</i> : cerámica, madera y hierro	3

Los productos exportados por estas empresas se destinan tanto al mercado estadounidense como al centroamericano. Además, son productos que representen una pequeña parte de las exportaciones totales de los países considerados. Más específicamente tienen una participación global que no supera el 0.004%. No obstante, en algunos casos han aumentado su participación global. Con este perfil comercial en mente, las próximas secciones se centran en el análisis de las empresas que los producen, con el fin de destacar tanto sus fortalezas como sus carencias en distintos aspectos del diseño y la puesta en práctica del proceso productivo. (Véanse los cuadros 10 a 15.)

Cuadro 10

PERFIL COMERCIAL DE PRODUCTOS SELECCIONADOS EXPORTADOS POR NICARAGUA

(Escobas y escobillas, código 9331000)

Código	Descripción	País de origen/Destino de exportación	Indicador	Año	
				1994	1995
93031000	Escobas y escobillas	Nicaragua/Todos los países	Valor exportado <u>a/</u>	2,700	15,302
			Participación global	0.001	0.003
93031000	Escobas y escobillas	Nicaragua/Panamá	Valor exportado <u>a/</u>	2,700	9,000
			Participación	100	
			VUR	1.00	1.00
93031000	Escobas y escobillas	Nicaragua/Costa Rica	Valor exportado <u>a/</u>	0	6,300
			Participación	0	
			VUR	0	0.99
93031000	Escobas y escobillas	Nicaragua/Estados Unidos	Valor exportado <u>a/</u>	0	2
			Participación	0	
			VUR	0	0.45

Fuente: MAGIC (1997).

Nota: Participación global: Participación del producto en las exportaciones totales de Nicaragua, expresada en porcentajes.
Participación: Participación del país de destino en las exportaciones de escobas y escobillas, expresada en porcentajes.
VUR: Valor unitario en el comercio bilateral relativo al valor unitario en el comercio global.

a/ Miles de dólares.

Cuadro 11

PERFIL COMERCIAL DE PRODUCTOS SELECCIONADOS EXPORTADOS POR NICARAGUA

(Tapizados, código 94016100)

Código	Descripción	País de origen/Destino de exportación	Indicador	Año	
				1994	1995
94016100	Tapizados	Nicaragua/Todos los países	Valor exportado <u>a/</u>	10,205	0
			Participación global	0.003	0
94016100	Tapizados	Nicaragua/Honduras	Valor exportado <u>a/</u>	10,205	0
			Participación	0.003	0
			VUR	1.00	0

Fuente: MAGIC (1997).

Nota: Participación global: Participación del producto en las exportaciones totales de Nicaragua, expresada en porcentajes.
Participación: Participación del país de destino en las exportaciones de tapizados, expresada en porcentajes.

VUR: Valor unitario en el comercio bilateral relativo al valor unitario en el comercio global.

a/ Miles de dólares.

Cuadro 12

PERFIL COMERCIAL DE PRODUCTOS SELECCIONADOS EXPORTADOS POR NICARAGUA

(Tapizados, los demás, código 94016900)

Código	Descripción	País de origen/Destino de exportación	Indicador	Año	
				1994	1995
94016900	Tapizados, los demás	Nicaragua/Todos los países	Valor exportado <u>a/</u>	137,515	213,145
			Participación global	0.039	0.042
94016900	Tapizados, los demás	Nicaragua/Estados Unidos	Valor exportado <u>a/</u>	28,785	105,560
			Participación	20.93	49.53
			VUR	0.628	0.803
94016900	Tapizados, los demás	Nicaragua/Costa Rica	Valor exportado <u>a/</u>	17,333	35,224
			Participación	12.60	16.53
			VUR	0.536	0.803
94016900	Tapizados, los demás	Nicaragua/El Salvador	Valor exportado <u>a/</u>	30,890	30,688
			Participación	22.46	14.40
			VUR	1.01	0.711

Fuente: MAGIC (1997).

Nota: Participación global: Participación del producto en las exportaciones totales de Nicaragua, expresada en porcentajes.
Participación: Participación del país de destino en las exportaciones de tapizados, expresada en porcentajes.

VUR: Valor unitario en el comercio bilateral relativo al valor unitario en el comercio global.

a/ Miles de dólares.

Cuadro 13

PERFIL COMERCIAL DE PRODUCTOS SELECCIONADOS EXPORTADOS POR NICARAGUA

(Tapizados, los demás, código 94039000)

Código	Descripción	País de origen/Destino de exportación	Indicador	Año	
				1994	1995
94039000	Tapizados. Los demás	Nicaragua/Todos los países	Valor exportado <u>a/</u>	95,372	44,611
			Participación global	0.027	0.009
94039000	Tapizados. Los demás	Nicaragua/El Salvador	Valor exportado <u>a/</u>	39,057	14,402
			Participación	40.95	32.28
			VUR	1.054	0.581
94039000	Tapizados. Los demás	Nicaragua/Estados Unidos	Valor exportado <u>a/</u>	37,043	450
			Participación	38.84	1.01
			VUR	1.042	0.77
94039000	Tapizados. Los demás	Nicaragua/Honduras	Valor exportado <u>a/</u>	10,912	0
			Participación	11.44	0
			VUR	3.197	0
94039000	Tapizados. Los demás	Nicaragua/Italia	Valor exportado <u>a/</u>	0	13,480
			Participación	0	30.22
			VUR	0	2.77
94039000	Tapizados. Los demás	Nicaragua/Bélgica	Valor exportado <u>a/</u>	560	9,735
			Participación	0.59	21.82
			VUR	0.768	1.026

Fuente: MAGIC (1997).

Nota: Participación global: Participación del producto en las exportaciones totales de Nicaragua, expresada en porcentajes.

Participación: Participación del país de destino en las exportaciones de tapizados, expresada en porcentajes.

VUR: Valor unitario en el comercio bilateral relativo al valor unitario en el comercio global.

a/ Miles de dólares.

Cuadro 14

PERFIL COMERCIAL DE PRODUCTOS SELECCIONADOS EXPORTADOS POR NICARAGUA

(Objetos de cerámica, los demás, código 691390000)

Código	Descripción	País de origen/Destino de exportación	Indicador	Año	
				1994	1995
691390000	Objetos de cerámica. Los demás	Nicaragua/Todos los países	Valor exportado <u>a/</u>	130,176	149,630
			Participación global	0.037	0.029
691390000	Objetos de cerámica. Los demás	Nicaragua/Estados Unidos	Valor exportado <u>a/</u>	74,610	54,482
			Participación	57.31	36.41
			VUR	1.78	1.16
691390000	Objetos de cerámica. Los demás	Nicaragua/Alemania	Valor exportado <u>a/</u>	30,196	23,571
			Participación	23.20	15.75
			VUR	0.485	1.302
691390000	Objetos de cerámica. Los demás	Nicaragua/Costa Rica	Valor exportado <u>a/</u>	9,329	6,678
			Participación	7.17	4.46
			VUR	0.688	0.313

Fuente: MAGIC (1997).

Nota: Participación global: Participación del producto en las exportaciones totales de Nicaragua, expresada en porcentajes.

Participación: Participación del país de destino en las exportaciones de objetos de cerámica, expresada en porcentajes.

VUR: Valor unitario en el comercio bilateral relativo al valor unitario en el comercio global.

a/ Miles de dólares.

Cuadro 15

PERFIL COMERCIAL DE PRODUCTOS SELECCIONADOS EXPORTADOS POR EL SALVADOR

(Medicamentos, los demás, código 30049090)

Código	Descripción	País de origen/Destino de exportación	Indicador	Año	
				1994	1995
30049090	Medicamentos.	El Salvador/Todos los países	Valor exportado <u>a/</u>	12,730	16,273
	Los demás		Participación global	1.56	1.62
30049090	Medicamentos.	El Salvador/Guatemala	Valor exportado <u>a/</u>	4,800	5,512
	Los demás		Participación	37.71	33.87
			VUR	0.678	0.66
30049090	Medicamentos.	El Salvador/Honduras	Valor exportado <u>a/</u>	2,065	3,446
	Los demás		Participación	16.22	21.18
			VUR	1.35	1.020
30049090	Medicamentos.	El Salvador/Panamá	Valor exportado <u>a/</u>	1,857	2,311
	Los demás		Participación	14.59	14.20
			VUR	1.034	1.79
30049090	Medicamentos.	El Salvador/Nicaragua	Valor exportado <u>a/</u>	1,885	1,884
	Los demás		Participación	14.80	11.60
			VUR	1.018	0.934

Fuente: MAGIC (1997).Nota: Participación global: Participación del producto en las exportaciones totales de El Salvador, expresada en porcentajes.

Participación: Participación del país de destino en las exportaciones de objetos de medicamentos, expresada en porcentajes.

VUR: Valor unitario en el comercio bilateral relativo al valor unitario en el comercio global.

a/ Miles de dólares.

2. Características generales de la población vinculada a las empresas

a) Empresas según número de trabajadores, género y remuneración promedio

Las cinco empresas consideradas para el estudio de casos —dos en El Salvador y tres en Nicaragua— presentan una aceptable, aunque diversa, capacidad de generación de empleo, con una media de alrededor de 40 trabajadores permanentes, lo que las califica como empresas medianas si se considera el criterio utilizado por el MEDE (Ministerio de Economía y Desarrollo de Nicaragua), que presenta un rango de 31 a 99 empleados para empresas medianas. Sin embargo, si se toma el rango de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), de 11 a 50 empleados para empresas pequeñas, tenemos que las empresas estudiadas deben catalogarse como pequeñas.

Resulta importante, pues, subrayar la diversidad de criterios con que se trabaja en distintas instituciones y países, para definir y delimitar las fronteras entre micro, pequeñas y medianas empresas (véase el capítulo I, apartado 2).

Considerando el empleo por género, hay un promedio general de alrededor del 35% de mujeres por empresa. Dicho promedio puede inclusive incrementarse si se elimina el caso atípico de la empresa E de Nicaragua (con sólo 8% de su personal integrado por mujeres) y llegar a un destacado 40%, lo que indica un equilibrio entre el personal de ambos sexos vinculado a las empresas.

La remuneración promedio ponderada del personal de las empresas estudiadas no es muy elevada (algo más de 230 dólares mensuales), aunque es indudable que dicho monto puede verse incrementado si se considera que en general los trabajadores cuentan con diferentes prestaciones adicionales, según se verá más adelante.

Debe igualmente observarse que esta remuneración promedio no presentó diferencias importantes en cuanto a género, por lo que no se procedió a un desglose por este concepto.

b) Trabajadores según educación

La variable educativa, fundamental en la evaluación del personal de cualquier empresa, presenta un perfil relativamente elevado, aunque con rasgos diferenciados.

Los dos rangos con incidencia mayor son los que terminaron el bachillerato (con 30% del total de personas consideradas) y los que cuentan con una formación que no alcanza a cubrir los primeros seis años de la primaria (26%). También debe destacarse que los trabajadores sin educación formal son una franca minoría con solamente 1.5% del total de casos.

c) Mujeres trabajadoras según educación

La tendencia anotada en el apartado anterior, aunque manteniendo características diferenciadas, se refuerza positivamente cuando se trata de mujeres trabajadoras, puesto que los rangos de mayor incidencia son el de bachillerato completo (43% del total de mujeres empleadas) y primaria incompleta (33%).

d) Hombres trabajadores según educación

La situación señalada en los párrafos anteriores sigue siendo válida en el caso de los hombres trabajadores, aunque con una cierta tendencia a la baja. Los rangos más destacados son primaria completa (26% del total) y secundaria completa (23%).

e) Trabajadores según puesto de trabajo y registro en el seguro social

En cuanto al tipo de puesto de trabajo destacan, de acuerdo con lo esperado, los trabajadores ligados al proceso productivo (alrededor de tres cuartas partes del total), en detrimento de los que desempeñan actividades de tipo administrativo. Igualmente es importante señalar que la mayoría de los trabajadores empleados en las empresas encuestadas (más de 60%) se encuentran registrados en el Seguro Social, lo que refuerza lo considerado en el apartado a) en el sentido de que la mayoría de los trabajadores de las empresas estudiadas reciben prestaciones adicionales.

3. Resultados económicos de la gestión

En general, los indicadores financieros de gestión presentan valores diferenciados, lo cual es previsible, aunque se pueden detectar algunas tendencias generales.

La productividad de las empresas fluctúa alrededor de los 130 dólares mensuales (utilidad neta generada por empleado).

Evidentemente, entre las empresas consideradas existen diferencias en cuanto al indicador de productividad, aunque no excesivamente marcadas. Resulta pertinente destacar que, si bien este indicador no presenta un valor demasiado elevado, es posible esperar que se incremente dadas las distintas características de las empresas que se presentan en páginas siguientes.

La rentabilidad promedio de las empresas resulta aceptable (más de 15% de margen sobre ventas totales), lo que implica un margen de ganancia adecuado al precio de venta una vez descontados los distintos costos y gastos en los que deben incurrir las unidades empresariales.

El cociente de endeudamiento (pasivos totales/activos totales) presenta una marcada variabilidad; de hecho, resulta más pertinente diferenciarlo por países, dado que las empresas de un mismo país presentan valores mucho más homogéneos.

Para el caso de El Salvador, las dos empresas estudiadas poseen una elevada proporción de pasivos con relación a sus activos; esto indica la necesidad de cuidar el equilibrio entre estos renglones, puesto que de otra manera podrían incurrir en problemas de liquidez e inclusive de insolvencia para sus operaciones normales. Es bueno, sin embargo, puntualizar que las proporciones actuales son aceptables y, de mantenerse o reducirse en algunos puntos, no representan una carga negativa para las empresas e inclusive pueden repercutir positivamente en otros renglones de actividad.

El caso opuesto se presenta en las tres empresas nicaragüenses, cuyo cociente de endeudamiento pasa de nulo (empresa C) a sólo 1% y 5% en las dos restantes (empresas E y D, respectivamente). Si bien resulta saludable en general evitar cargas financieras muy onerosas a las empresas, también es fundamental subrayar que la limitación casi exclusiva a los recursos propios puede llegar a restringir las actividades (sobre todo de expansión) de las empresas.

En los tres casos se pudo detectar un manifiesto temor al crédito, debido principalmente a las condiciones de acceso al mismo (tasas de interés, condiciones de pago, etc.), que forzó a las empresas a trabajar prácticamente sin ningún tipo de apoyo financiero externo.

Resulta prioritario, en definitiva, atender esta limitación (como otras que se consideran a continuación) para que las empresas presenten un crecimiento y una evolución mayores en sus actividades.

La eficiencia en el uso de los recursos (utilidad neta generada en relación con los activos) presenta uniformidad en casi todos los casos (alrededor de 2%), lo que indica la necesidad de optimizar en mayor medida el uso de los distintos recursos de las empresas.

Debe destacarse el caso de la empresa C de Nicaragua, ya que esta unidad presenta un importante índice de eficiencia en el uso de recursos (17%) debido principalmente a su escasa inversión en activos fijos, dado que sus productos son de tipo artesanal, elaborados manualmente.

El indicador de liquidez (activos sobre pasivos corrientes), al igual que el de endeudamiento, debe manejarse separadamente por país, para lograr una mayor precisión en el análisis.

Como era previsible, las dos empresas salvadoreñas presentan bajos índices de liquidez, mientras que los casos en Nicaragua cuentan con índices marcadamente superiores. Las observaciones consideradas con respecto al índice de endeudamiento resultan igualmente aplicables a este caso, muy ligado al indicador anterior.

También debe destacarse el relativamente alto índice de rotación de inventarios que presentan, en general, las empresas encuestadas (91%).

Lo anterior muestra el continuo movimiento de la producción de estas unidades. En algunos casos (empresas C y D), este movimiento resulta muy acentuado y sólo puede explicarse por el importante nivel de liquidez de ambas empresas, que les permite cubrir oportunamente sus necesidades de materia prima y/o productos.

En este sentido, debe destacarse que dicha velocidad en la rotación mensual de inventarios precisa una mayor dotación de existencias para evitar que en un momento determinado pudieran verse afectados tanto el proceso de producción como las ventas.

Finalmente, considerando el promedio general de las empresas en cuanto al índice de acumulación (utilidades netas generadas en el mes), éste ronda los 4,000 dólares por empresa, valor satisfactorio si se tiene en cuenta que se trata de la utilidad libre mensual que dejó el ejercicio.

Como en el caso del indicador de productividad, es previsible esperar un incremento en este importante indicador, en virtud de la potencialidad de las empresas analizadas, como se verá más adelante.

4. Condiciones de inserción a mercados

a) Inserción a mercados de materias primas e insumos

En general, las empresas encuestadas se abastecen de materias primas e insumos con comerciantes ubicados en el país e importan en menor proporción. Los intermediarios mayoristas locales son los preferidos, puesto que fueron utilizados por todas las unidades debido a la variedad de insumos que pueden ofrecer a sus clientes.

Otra opción importante es la de comprar directamente a los fabricantes locales, ya que esta posibilidad supone un margen adicional que redundaría en las utilidades posteriores.

Como se observó líneas arriba, sólo de manera subsidiaria se acudió a proveedores en el exterior cuando el abastecimiento provino de otros países. La razón, como en el caso local, fue disminuir los costos al acudir directamente a los productores.

En resumen, y por la posibilidad de disminución de costos que representa, se prefiere agotar la opción local como primera instancia en el abastecimiento de materias primas e insumos, aunque no es descartable el hecho de que las empresas no cuenten con información suficiente sobre otras opciones de proveedores dentro o fuera del país.

Es de destacar que la mayoría de empresas (con excepción de una), se vio beneficiada por descuentos de proveedores, ya sea por compras en volumen o por pago al contado.

En el recuadro 8 se presenta una relación de tipo de proveedores por empresa estudiada, clasificados por orden de importancia porcentual en las compras totales de cada unidad empresarial, que permite visualizar la tendencia a abastecerse en el país, de acuerdo con lo explicado en este apartado.

b) Condiciones y dificultades principales en la compra de materia primas e insumos

A pesar del ahorro que significa para las empresas el aprovisionamiento de materias primas locales, este proceso no está exento de dificultades.

En primer lugar de incidencia, figuran las condiciones de pago de los proveedores, dado que en muchos casos existe poca flexibilidad en el otorgamiento de plazos o en la fijación de tasas de interés; en general, se privilegia el pago al contado y por adelantado, lo que en ocasiones representa un cuello de botella para los empresarios.

Otras dificultades con incidencia importante son las demoras en la entrega y el precio. En ambos casos resulta evidente su efecto sobre el proceso productivo de las empresas y cobra importancia el hecho, mencionado en el apartado anterior, de que una de las razones del abastecimiento actual está ligado al desconocimiento de oportunidades de mercado distintas a las ya conocidas.

Recuadro 8		
ESTUDIOS DE CASO: TIPO DE PROVEEDORES POR EMPRESA ESTUDIADA		
Empresa	País	Canal utilizado (% sobre total vendido en el país o en el exterior)
Empresa A	El Salvador	Fabricantes finales en el país (40%) Fabricantes en el exterior (40%) Intermediarios mayoristas en el país (10%) Intermediarios mayoristas en el exterior (10%)
Empresa B	El Salvador	Intermediarios mayoristas en el país (85%) Intermediarios mayoristas en el exterior (15%)
Empresa C	Nicaragua	Fabricantes finales en el país (70%) Intermediarios mayoristas en el país (30%)
Empresa D	Nicaragua	Fabricantes finales en el país (50%) Fabricantes en el exterior (40%) Intermediarios mayoristas en el país (5%) Intermediarios detallistas en el país (5%)
Empresa E	Nicaragua	Intermediarios mayoristas en el país (60%) Intermediarios detallistas en el país (20%) Fabricantes finales en el país (20%)

*/ Clasificación de acuerdo con su importancia relativa en las compras totales de cada unidad empresarial.

c) Inserción a mercado de los productos

Las empresas encuestadas exportan alrededor de una tercera parte de su producción total, aunque en general se pudo apreciar, a través de sus planes operativos, su tendencia a aumentar su participación en mercados externos.

Cabe destacar que una de las empresas encuestadas (empresa D, en Nicaragua) detuvo sus exportaciones a Panamá debido a problemas en el abastecimiento de materias primas. Sin embargo, como en los casos anteriores, cuenta con un plan para acceder a mercados externos, principalmente en el área centroamericana, en un plazo relativamente corto (de seis meses a un año).

Las otras cuatro empresas elegidas para el estudio de casos exportan a distintos países, no sólo del área centroamericana, sino también al Caribe, los Estados Unidos y Europa (véase el recuadro 9).

En un análisis exclusivo de las condiciones de inserción a mercados externos se puede apreciar que las empresas utilizan diversos canales para colocar sus productos, entre los que destacan distintos tipos de intermediarios (mayoristas y detallistas), además de consumidores finales en el exterior, bajo pedido. Sin embargo, debe puntualizarse que, en general, las empresas acceden a mercados externos a través de intermediarios (éste fue el caso en tres de las cuatro empresas que exportan). En el recuadro 10 se puede apreciar, con detalle, el tipo de canal utilizado por las distintas unidades.

Existen distintas razones para la preferencia por una u otra opción de acceso a mercados externos, pero básicamente se debe destacar que el empleo de intermediarios (mayoristas o detallistas) obedece a una racionalización de tipo logístico, puesto que resulta caro y operativamente poco viable el acceso directo a consumidores finales en el exterior. También debe considerarse el tipo de producto y los contactos comerciales e informativos.

Destaca el caso de la Empresa B en El Salvador, que logró acceder a segmentos de mercado integrados por consumidores finales, bajo pedido, en Nicaragua y Honduras, a través de ferias organizadas por instituciones como AMPES y la Cámara Nacional de Comercio.

Como quedó indicado, las restantes dos terceras partes de la producción total de las empresas se comercializan en el propio país.

Las empresas, en este caso, utilizan distintos canales en su inserción a los mercados del país, sin que sea evidente una preferencia o incidencia clara de uno u otro canal, como puede apreciarse en el recuadro 10.

Como para el caso del acceso a mercados externos, también en esta ocasión se accede a uno u otro canal, dependiendo básicamente del tipo de producto, de los contactos comerciales e informativos existentes y de la posibilidad de reducir costos.

Recuadro 9

**INSERCIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES: EMPRESA, PRODUCTOS
EXPORTABLES, DESTINO DE LAS EXPORTACIONES
Y CANAL UTILIZADO**

Empresa/país	Productos	Países a los que exporta	Canal utilizado (% sobre el total exportado)
Empresa A/El Salvador	Productos farmacéuticos diversos.	Belice	Intermediarios mayoristas en el exterior (100 %).
Empresa B/El Salvador	Acrílicos, rótulos exhibidores, maletines, misceláneos (no exportación): reglas, llaveros, textiles, etc.	Nicaragua, Honduras	Consumidores finales en el exterior, bajo pedido (100%).
Empresa C/Nicaragua	Hamacas tradicionales. Tipo asiento (chinos). Montañeras.	Honduras, El Salvador. Costa Rica, Panamá, Italia <u>a/</u> , Alemania <u>a/</u>	Intermediarios detallistas en el exterior (100 %).
Empresa D/Nicaragua	Escobas: tradicional, de fibra vegetal, tipo cepillo. Cepillos industriales.	<u>b/</u>	
Empresa E/Nicaragua	Muebles en hierro forjado, decoraciones de hierro, muebles de madera artesanal, cerámica de barro, muebles combinados de hierro y madera.	Guatemala, Costa Rica, Bahamas, Estados Unidos	Intermediarios mayoristas en el exterior (80%). Intermediarios detallistas en el exterior (20%).

a/ Por el momento sólo a través de tres muestras canalizadas en Nicaragua por intermediarios: dos veces a Italia (por valor total de 10,000 dólares) y una a Alemania (por valor total de 2,500 dólares).

Dicho contacto con estos intermediarios se realizó a través de ferias artesanales organizadas por el PAMIC.

b/ La empresa dejó de exportar (lo hacía a Panamá) por problemas en el abastecimiento de materia prima de calidad en Nicaragua, que se adaptara a las exigencias del mercado panameño. Pretende reiniciar su actividad exportadora hacia el área centroamericana.

Recuadro 10**INSERCIÓN EN MERCADOS LOCALES: EMPRESA,
PAÍS DE ORIGEN Y CANAL UTILIZADO**

Empresa	País	Canal utilizado (% sobre total vendido en el país)
Empresa A	El Salvador	Intermediarios detallistas en el país (67%). Otras empresas en el país (17%). Intermediarios mayoristas en el país (11%). Consumidores finales en el país (5%).
Empresa B	El Salvador	Consumidores finales en el país, bajo pedido (100%).
Empresa C	Nicaragua	Intermediarios mayoristas en el país (80%). Intermediarios detallistas en el país (10%). Consumidores finales en el país (10%).
Empresa D	Nicaragua	Otras empresas en el país (40%). Intermediarios mayoristas en el país (20%). Intermediarios detallistas en el país (20%). Consumidores finales en el país (20%).
Empresa E	Nicaragua	Consumidores finales en el país, bajo pedido (80%). Intermediarios mayoristas en el país (20%).

d) Características de la inserción a mercados

De la observación del cuadro I-11 incluido en el anexo I puede concluirse que, a excepción de la empresa E en Nicaragua, los integrantes de las demás unidades no se encuentran satisfechos con su distribución porcentual de ventas. En todos los casos, los empresarios desean incrementar sus ventas en el exterior en proporciones que fluctúan entre 50% y 60% de sus ventas totales actuales.

Entre los factores que, según los empresarios, incidieron negativamente en sus intentos por aumentar la inserción en mercados externos, destacan nítidamente la ausencia de opciones de financiamiento adecuado y oportuno, así como la necesidad de mejorar la capacidad instalada y, por ende, operativa de las empresas.

A lo anterior deben añadirse algunas dificultades relacionadas directamente con la venta de productos en los distintos mercados. Entre éstas sobresalen, por su incidencia, las condiciones de pago de clientes (muchas veces a plazos medianos o largos) y el bajo precio pagado en ocasiones por los productos, lo que impide generar un mayor margen de utilidades.

e) Observaciones generales

Un aspecto de vital importancia para el futuro de las unidades empresariales consideradas es la búsqueda, coincidente en todos los casos, de una mejora cuantitativa y cualitativa de su capacidad instalada que conduzca a la elaboración de más y mejores productos y, como consecuencia natural, a un ensanchamiento en las ventas en general y a la captura de nuevos nichos de mercado (principalmente en el exterior), en particular.

De igual manera debe destacarse, antes de finalizar esta sección, el espíritu del empresario, la cultura empresarial que muchas veces no reflejan los cuadros o porcentajes, pero que sí se pudo apreciar en todos los directivos entrevistados. Su relación dinámica y su identificación con las distintas actividades empresariales permite afirmar, como se sostenía en la primera parte de este trabajo, que es factible esperar un incremento saludable en las actividades de estas unidades, si se dan las condiciones externas necesarias y se atienden algunos problemas ya considerados, ligados a su actividad productiva y comercial.

5. Manejo de las diferentes áreas de la empresa

a) Administración general

La mayoría de las empresas consideradas (3) cuentan con planes de trabajo a más de 6 meses. En este sentido, destacan los casos de las empresas A y E.

La empresa A cuenta con tres planes estratégicos. El primero se centra en la capacitación y actualización del personal y tiene como objetivo desarrollar recursos humanos competitivos; el segundo se centra en la provisión de tecnología avanzada y el tercero se relaciona con la readecuación de instalaciones y capacidad instalada.

Con respecto a la empresa E, su plan de trabajo persigue el desarrollo de una mayor capacidad y complementación productiva, de manera que todo el proceso productivo se encuentre controlado por la empresa.

Resulta oportuno destacar que las empresas que no cuentan con un plan de trabajo escrito sí mantienen reuniones de trabajo y conversaciones informales con el personal, que orientan las distintas actividades de estas unidades. En todos los casos considerados se presenta una revisión sistemática de las tareas ejecutadas por los trabajadores con una periodicidad variable entre diaria y semanal.

De la misma manera, y en relación con la revisión de tareas, se encuentra el control de responsabilidades a cargo del personal administrativo y operativo. Dicho control se efectúa con una periodicidad similar (diaria a semanal).

Como se indicó en el apartado anterior, igualmente en todas las empresas se persigue una mejora en la capacidad instalada de las unidades en cuanto a calidad y cantidad de la maquinaria y equipo empleados.

Finalmente, debe destacarse que tres de las cinco empresas cuentan con proyecciones de ventas y costos que abarcan un período mayor a seis meses.

b) Mercadeo y ventas

Todas las empresas estudiadas detectan las necesidades y el nivel de satisfacción de sus clientes, principalmente a través del contacto directo con ellos, buscando una atención personalizada, ya sea mediante visitas a clientes o participando en ferias diversas. También en muchos casos son los clientes quienes visitan a las unidades empresariales. Cuando el contacto directo no puede efectuarse con la misma frecuencia (sobre todo con clientes en el exterior), se utiliza preferentemente la comunicación vía fax.

La preocupación de todos los empresarios por buscar una relación constante con sus clientes les conduce a buscar la forma de mejorar sus productos, según el deseo explícito de ellos.

Por último, prácticamente todos los empresarios entrevistados coinciden en señalar el precio y la calidad de sus productos como las principales ventajas competitivas de sus empresas en los distintos mercados. La oportunidad en la entrega también fue mencionada en algunos casos como ventaja competitiva adicional.

c) **Producción**

La mayoría de las empresas encuestadas (tres de cinco) cuenta con algún tipo de programa para la normalización y estandarización de sus productos, principalmente por exigencias de los mercados externos.¹²

En todos los casos se presenta una constante revisión de la calidad de los productos elaborados normalmente con periodicidad diaria.

El constante control de los inventarios es otra característica de las empresas encuestadas; el tiempo que media entre uno y otro no supera el mes en ningún caso.

En contraste, las empresas presentan carencias en la existencia de planes de capacitación constantes a su personal operativo, dado que únicamente dos de las unidades estudiadas contemplan este tipo de programa. Debe señalarse que en los tres casos restantes existe la motivación para implementar, en un plazo que no exceda los próximos seis meses, planes de capacitación a su personal de planta.

En cuanto a la organización y el ordenamiento físico de los talleres de las empresas, se observó que dos de las cinco unidades consideradas cuentan con mapas actualizados de distribución de planta (maquinaria, equipo, herramientas, etc).

d) **Personal**

Todas las empresas utilizan distintas formas de selección de su personal. El medio más utilizado es el anuncio de vacante en los periódicos, para luego aplicar a los candidatos diversas pruebas de habilidades que lleven a la selección del personal idóneo de acuerdo con las necesidades de las empresas.

Las dos empresas que no utilizan avisos manifiestan que, dado que no operan en localidades geográficamente grandes (Masaya y el km 34.5 de la carretera Managua-León), son conocidas por gente del lugar que, de acuerdo con su experiencia, contactan con la empresa y luego son examinados para su posterior selección.

La evaluación definida y explícita del personal contratado no es una práctica generalizada de las empresas estudiadas. De hecho, sólo la empresa E de Nicaragua cuenta con parámetros definidos de evaluación para las diferentes áreas de la empresa. Sin embargo, todas las empresas utilizan distintas técnicas para motivar a su personal, desde la celebración de convivios y reuniones que permitan cohesionar al grupo, pasando en algunos casos por prestaciones (becas de estudio, comedor, y otros), hasta incentivos económicos o promociones de acuerdo con el rendimiento.

6. Entorno externo de la empresa

¹² Se refiere a programas que traten de ajustarse a los requisitos mínimos de diseño y calidad exigidos en mercados a través de ingeniería de diseño y control de calidad.

a) Entorno institucional

El apoyo institucional a las distintas áreas de actividad de las empresas es, en general, disperso y focalizado solamente a aspectos puntuales y específicos, por lo que no se presenta un proceso de atención continuo en la relación institución-empresa, ni mucho menos programas y proyectos coordinados entre instituciones (públicas y privadas), que lleven a un apoyo integral a los pequeños y medianos empresarios.

El nivel de atención institucional por área de actividad empresarial se presenta en los cuadros I-17 y I-18 del anexo I, donde también se destacan las áreas no apoyadas institucionalmente para cada una de las unidades empresariales estudiadas.

De acuerdo con lo considerado hasta ahora, resulta evidente que existen distintas áreas sin atención y que indudablemente revisten una importancia fundamental para el desarrollo eficiente y efectivo de las unidades empresariales. Entre estas áreas de escasa o nula atención, destacan: tecnología, reciclaje, investigación y acceso a mercados, promoción y comercialización y vinculación con otras empresas. Las tres últimas carencias se presentaron en las empresas salvadoreñas (A y B) y en una nicaragüense (empresa D).

Las áreas de mayor atención son capacitación y diseño, aunque, como se mencionó, esta atención es puntual y no continua.

El financiamiento fue un renglón de nulo apoyo en las empresas nicaragüenses, según quedó indicado en la primera parte de este trabajo, mientras que en el caso de las empresas salvadoreñas, éste sí estaba presente, aunque no con las características adecuadas (intereses, comisiones) a las necesidades de las empresas estudiadas.

b) Participación de las empresas estudiadas en organizaciones empresariales

Casi todas las empresas estudiadas (a excepción de una) participan en una o más organizaciones empresariales (véanse los cuadros I-19 y I-20 del anexo I). Esto refleja el importante hecho de que existe un interés genuino de los empresarios por expandir su horizonte de relaciones empresariales, lo que indudablemente, en la medida en que se vaya consolidando, permitirá incrementar el intercambio de experiencias con otros empresarios afines y, en consecuencia, coadyuvará a un mejor desempeño empresarial en distintas áreas específicas.

c) Entorno operativo de la empresa (servicios)

Las cinco empresas estudiadas tienen, en general, un entorno operativo aceptable, aunque diferenciado de acuerdo con el tipo de servicio.

Las carencias mayores se dan principalmente en vialidad, recursos informáticos e informativos (acceso a publicaciones especializadas). En el extremo opuesto, las empresas no tuvieron problemas, en líneas generales, en puertos (embarque de productos), agua, energía eléctrica, ubicación geográfica y telecomunicaciones.

Debe aclararse, sin embargo, que lo indicado en el párrafo anterior es relativo y variable de acuerdo con cada empresa en particular, puesto que todos los servicios considerados precisan un mayor o menor nivel de atención para que sean accesibles y puedan beneficiar de manera más homogénea no sólo a las empresas consideradas en este estudio de casos, sino a la generalidad de micro, pequeñas y medianas empresas que necesitan estos servicios para desarrollar eficientemente sus actividades.

III. CONCLUSIONES

Las PYME son un factor importante de contribución al PIB y al empleo en la región. Su aportación al producto se sitúa por encima del 20%. En términos de empleo, los cálculos indican que estas empresas ocupan entre 20% y 25% de la población económicamente activa.

La participación en las actividades comerciales varía según los países considerados: por ejemplo, las empresas pequeñas y medianas de Costa Rica abarcan el 22% del total. En Guatemala las participaciones son de 40% y 53%, respectivamente. Finalmente, en el caso de Honduras, la participación para la pequeña y microempresa es de 50%. Otros análisis estiman que, del total de PYME (incluidas bajo dicha denominación las micro, pequeñas y medianas empresas), 50% se dedica a actividades comerciales, 36% a la manufactura, 11% a la prestación de servicios y el resto son establecimientos financieros. Las actividades más importantes dentro de la manufactura son: calzado, confección y madera (64%); alimentos, bebidas y tabaco (27%), y metalmecánica y otras (9%).¹³

Teniendo en cuenta este perfil, la PYME puede jugar un papel relevante en una estrategia de desarrollo basada en el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las exportaciones. Esto requiere, por una parte, considerar las limitaciones inherentes a unidades productivas pequeñas para poder articular y coordinar su potencial productivo con el de aquellas empresas de mayor tamaño. Por otra, son necesarios un marco legal-normativo y un entorno financiero que favorezcan el desarrollo de sus actividades.

En Centroamérica existe un tratamiento favorable, bajo distintos regímenes, a las actividades de las empresas relacionadas con la exportación. Según los países considerados, dichos regímenes comprenden, principalmente, el de admisión temporal, la devolución de derechos y las zonas procesadoras de exportación.

Sin embargo, pese a la existencia de estos sistemas de incentivos a la exportación, no hay una normativa concreta que tome en cuenta las características específicas de las PYME.

El sistema financiero necesita mecanismos que faciliten el financiamiento de las actividades productivas de las PYME y permita la canalización de fondos hacia actividades más productivas y eficientes. Este tipo de restricciones puede crear ineficiencias mediante el acortamiento de períodos de producción; asimismo, puede dar lugar a efectos de productividad negativos, ya que algunos productores, quizá menos eficientes, pueden tener mejores vías de acceso al crédito bancario y desplazar a los productores más eficientes. Por último, estas limitaciones de financiamiento pueden convertirse en un obstáculo para el desarrollo de la figura del empresario y la innovación empresarial.

Las redes de apoyo empresarial prestan atención específica a problemas coyunturales que presentan las empresas en temas relativos al apoyo a actividades operativas y de gestión de las PYME (capacitación, tecnología, reciclaje, diseño entre otros). En algunos casos, sin embargo, hace falta una mayor integración al apoyo de las actividades mencionadas. La profundización de la integración haría posible la presencia de un proceso continuo de capacitación que, a su vez, sería la base de una red de apoyo orientada a la problemática estructural de la PYME (investigación y acceso a mercados internos y externos, promoción y comercialización, vinculación con otras empresas, entre otros); esto

¹³ Unidad de análisis de políticas económicas, Honduras, 1997.

evitaría enfoques parciales e incompletos centrados en una o varias situaciones de tipo coyuntural o momentáneo. En este proceso se debería incluir el componente educativo, que necesita una atención importante en los países del área. La necesidad de reforzar la educación de los trabajadores de las PYME se reflejó parcialmente en las empresas consideradas para los estudios de caso donde, pese a que un número aceptable terminó el bachillerato, alrededor de 60% no lo hizo.¹⁴

De la misma manera, es importante y necesario que la redes de apoyo se centren en la infraestructura básica en servicios. Resulta esencial que aspectos tales como la vialidad, puertos de embarque (manejo de contenedores y manipulación de productos en general), dotación de agua, recursos de comunicación empresarial (informáticos, telecomunicaciones, revistas especializadas) reciban una atención mucho mayor que la actual, para conseguir que, en el futuro, el sector PYME esté realmente en condiciones de crecer o al menos de tener permanencia y regularidad en sus actividades.

Los estudios de caso específicos, que incluyeron a cinco empresas vinculadas al sector exportador con un promedio de 40 trabajadores permanentes, reflejan en cierta medida tanto las limitaciones que impone el tamaño de las unidades productivas consideradas como la falta de apoyo externo.

Las empresas estudiadas exportan alrededor de una tercera parte (33%) de su producción total a diversos destinos: Centroamérica, el Caribe, los Estados Unidos y Europa (Italia, Alemania). Los empresarios coinciden en señalar el precio y la calidad como las principales ventajas competitivas de sus productos, seguidas por la oportunidad en la entrega y la atención personalizada.

En lo relativo al acceso a mercados externos, destaca nítidamente la venta (80% del total exportado) a distintos tipos de intermediarios, ya sean mayoristas o detallistas. Estas empresas buscan una mayor participación y penetración en mercados externos, aunque manifiestan que, para lograr dicha apertura, precisan un financiamiento adecuado y oportuno y una mejora en la capacidad instalada de sus unidades.

Dichas empresas se abastecen, en general, con proveedores locales (intermediarios mayoristas y fabricantes en el país) y prefieren intermediarios (56%) a fabricantes (44%). Entre las principales dificultades en la compra de materias primas e insumos figuran las condiciones de pago, las demoras en la entrega y el precio. Los problemas relacionados con la venta de productos (en mercados externos y locales) que más destacaron en las empresas fueron las condiciones de pago de clientes y el precio.

Casi todas las empresas estudiadas participan en una o más organizaciones empresariales, como asociaciones de exportadores, gremiales u otras. Sin embargo, el apoyo institucional a las empresas es, en general, disperso y centrado en aspectos puntuales y específicos; no existen programas ni proyectos coordinados entre instituciones (públicas o privadas) que conduzcan a una atención integral a dichas empresas.

¹⁴ Debe aclararse que, si bien los estudios de caso considerados en el presente trabajo no están concebidos para arrojar conclusiones generales, sí revelan algunos datos que, con las reservas pertinentes, pueden al menos contribuir a identificar aspectos que indudablemente ameritan una investigación y una mayor atención, lo que trasciende el alcance del presente trabajo.

Entre las áreas con escaso o nulo apoyo institucional, según las encuestas realizadas, figuran tecnología, investigación y acceso a mercados, promoción y comercialización, vinculación con otras empresas y financiamiento, mientras que las áreas con mayor cobertura fueron capacitación y diseño.

BIBLIOGRAFÍA

- AGEXPRONT (Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales) (1996), *Productos agrícolas no tradicionales, estrategia al año 2020*, Guatemala.
- (1998), mimeo, inédito, Guatemala.
- Aiginger, K. (1997), “The use of unit values to discriminate between price and quality competition”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 21.
- Altenburg, T. y H. Nuhn (1995), *Apertura comercial en Centroamérica: Nuevos retos para la industria*, San José, Costa Rica, Departamento Ecuménico de Investigaciones (DEI).
- AMPES (Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios de El Salvador) (1998), *Perfil Institucional*, El Salvador.
- (1998), mimeo, El Salvador.
- Banco Mundial (1996), *Experiencias de apoyo a la microempresa. Síntesis de Casos*, vol. 2, Washington, D. C.
- BCIE- INCAE (1997), *Análisis de Competitividad de los Países Centroamericanos*, Guatemala.
- Berry, A. (1993), *Small and Medium Enterprise (SME) Under Trade Liberalization: Canadian and Latin American Experiences and Concerns*, IDB-ECLAC Working Papers on Trade in the Western Hemisphere (WP-TWF-60), Washington, D. C., IDB-ECLAC.
- Burki, S. J. y S. Edwards (1996), “Dismantling the Populist State”, *World Bank Latin American and Caribbean Studies*, Washington, D. C, Banco Mundial.
- Camacho, A. R. (1994), “La experiencia en el financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica”, serie *Financiamiento del Desarrollo* (LC/L.835), CEPAL, Santiago de Chile.
- CEPAL (1997a), Documentos sobre la evolución económica de los países de Centroamérica, 1996-1997, México, D. F., Sede Subregional de la CEPAL en México.
- (1997b), *Indicadores sociales básicos de la subregión norte de América Latina y el Caribe* (LC/MEX/L.326/Rev.1), México, D. F., Sede Subregional de la CEPAL en México.
- (1997c) *Panorama Social de América Latina. Edición 1997* (LC/G.1982-P), Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas, No. de venta: S.98.II.G.3.
- (1997d), *Series Macroeconómicas del Istmo Centroamericano, 1950-1996* (LC/MEX/L.343), México, D.F., Sede Subregional de la CEPAL en México.
- Chinchilla, L. (1993), “La verdad sobre el sector PYME en Guatemala”, *Materiales de estudio y de trabajo 2*, FEPYME, Guatemala, Fundación Friedrich Ebert.

- Churruga, y otros (1998), *Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica*, Ediciones Deusto, Costa Rica.
- CIE (Centro de incubación de empresas de Costa Rica) (1998), mimeo, Costa Rica.
- COCEMI (1996), *Memoria. V Conferencia Centroamericana de la integración hacia la modernización y la competitividad empresarial*, Tegucigalpa, Honduras.
- (1997), *Plataforma de Acción*, Guatemala.
- (1998a), *Directorio de Organizaciones No Gubernamentales que desarrollan proyectos de apoyo al sector microempresarial*, Costa Rica.
- (1998b), *Directorio de Programas y Proyectos que trabajan con el sector microempresarial en la región*, Costa Rica.
- CONAPEX (1996), *Política Integrada de Comercio Exterior*, Guatemala.
- (1997a), *Política de Negociaciones Comerciales Internacionales*, Guatemala.
- (1997b) *Propuesta de Plan de Acción de la Política Integrada de Comercio Exterior*, Guatemala.
- CONAPI (s/f), *Apertura Externa: Amenaza y oportunidades para la pequeña industria. Nicaragua. Convenio Intergubernamental (5 países), Convenio Centroamericano para la Propiedad Industrial, 1992-1997*, Nicaragua.
- Consejo Monetario Centroamericano (1996), *Boletín Estadístico*, San José, Costa Rica.
- Costa Rica (1997), *La Gaceta*, No. 213, decreto No. 26426-MEIC, 5 de noviembre.
- Diagnóstico Sectorial (PYMES) (1997), *Construyendo Nuestro Progreso*, Honduras.
- Edwards, S. (1997), “El mal desempeño de las economías latinoamericanas”, *Estudios Públicos*, No. 67, Santiago de Chile, invierno.
- (1998), “¿El fin de las reformas latinoamericanas?”, *Estudios Públicos*, No. 69, verano.
- El Salvador (1996), *Diario Oficial*, miércoles 8 de mayo.
- Esquivel F. (s/f), *El Entorno Económico de la Pequeña Empresa en Centroamérica, 1991-1997*, Costa Rica, COCEMI.
- Fundación Friedrich Ebert (1995), *Apertura Comercial en Centroamérica: Nuevos retos para la industria*, Costa Rica.
- Fundación José María Covelo (1996), *Estudio de la Pequeña y Microempresa en Honduras* (estudio elaborado por economía, sociedad, ambiente, consultores, ESA consultores), Honduras.

- Fundes y Fundación Fades (1990), *Pequeña Empresa y Grandes Obstáculos*, Guatemala.
- FUSADES-PROPEMI (1996), *Libro Blanco de la Microempresa* (síntesis), El Salvador.
- (1996), *Memoria de Labores 1986-1996*, El Salvador.
- González, Anabel (1997), *Agenda Centroamericana para el Siglo Veintiuno*, Costa Rica, INCAE.
- Guatemala (1997), *Exposición de Motivos: Ley Nacional de Zonas Francas*, Gobierno de la República de Guatemala.
- Holden, P. y S. Rajapatirama (1996), *Emerging Economic Issues in Latin America: A Second Generation Agenda*, Washington, D. C., Banco Mundial.
- Holden, P. (1996), *Collateral without Consequence: Some Causes and Effects of Financial Underdevelopment in Latin America*, Washington, D. C., The Enterprise Research Institute for Latin America.
- Loayza N. y L. Palacios (1997), “Economic reform and progress in Latin America and the Caribbean”, *World Bank Working Paper*, Washington, D. C., Banco Mundial.
- Monge González, Ricardo y Eduardo Lizano (1997), *Apertura económica e industrialización en Costa Rica*, Costa Rica, Academia de Centroamérica.
- Monge González, Ricardo (1998), *La experiencia de Costa Rica en la promoción de exportaciones*, Foro de política sobre promoción de exportaciones, Buenos Aires, INTAL.
- OIT/PREALC (1987), *Empleo en América Latina: búsqueda de opciones*, Santiago de Chile.
- OMC (1996), *Examen de las Políticas Comerciales en El Salvador, Informe de la Secretaría (WT/TPR/S/23)*, Ginebra.
- PAMIC (Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa) (1998), *Memorándum con información variada del sector PYME*, Nicaragua.
- Pérez, Marjorie (ed.) (1992), *Guía de algunas instituciones: elementos relevantes de cada una*, Costa Rica, FEDEPRICAP.
- PROCOMER (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica) (1998), *Pequeños exportadores: características y retos*, mimeo, Costa Rica.
- PROGRESSE (Programa de Excelencia y Superación Empresarial) (1998), *El Proyecto*, mimeo, Costa Rica.
- PROMICRO (Proyecto Centroamericano de Apoyo a los Programas Nacionales de Microempresas) (1996), *Las PYMES en la globalización de la economía: acceso a mercados; alianzas: consorcios, joint ventures, cooperación para la competitividad de las pymes, capacitación, programa Bolívar*, Caracas, Venezuela.

- (1998), *La microempresa en números en América Central*, Costa Rica.
- PROMICRO-OIT (1998), Información general (RLA/95/M05/NET), Costa Rica.
- Secretaría de Industria, Comercio y Turismo (1996), *Elementos de una Estrategia Política Comercial Externa*, Honduras.
- SIAPE (Sistema Integrado de Apoyo a la Pequeña Empresa) (1997), *Memoria de Labores*, El Salvador.
- Unidad Especial de Desregulación MIPRES-MEDE-GTZ (1996), *Proyecto de Ley de Promoción de la Competencia*, Nicaragua.
- Vargas, Leiner (compilador) (1994), *Apertura Externa y Competitividad*, Costa Rica, IICA.
- Weisleder S., y otros (1990), *Potencial exportador de la Pequeña Empresa Industrial*, San José, Costa Rica, Ediciones Guayacán.
- Winter, S. G. (1995), "Small and Medium-Size Enterprises in Economic Development", *Policy Research Working Paper*, WPS 1508, Washington, D. C., Banco Mundial.
- Yong Chacón, Marlon (1997), *Estrategia de política industrial de Costa Rica: una visión hacia el largo plazo*, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Costa Rica.

Anexo I**SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN LOS ESTUDIOS DE CASO****a) Características generales de la población vinculada a las empresas**

Cuadro I-1

EMPRESAS SEGÚN NÚMERO DE TRABAJADORES,
GÉNERO Y REMUNERACIÓN PROMEDIO

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Número total	83	21	57	11	26
<u>Mujeres</u>					
Número	36	8	20	3	2
Porcentajes	44	38	35	27	8
<u>Hombres</u>					
Número	47	13	37	8	24
Porcentajes	56	62	65	73	92
Remuneración promedio (dólares)	365	200	105	80	175

Cuadro I-2

TRABAJADORES SEGÚN EDUCACIÓN

Tipo de educación	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
<u>Sin educación formal</u>					
Total	-	-	-	-	3
Porcentajes	-	-	-	-	12
<u>Primaria incompleta</u>					
Total	-	-	40	11	-
Porcentajes	-	-	70	100	-
<u>Primaria completa</u>					
Total	-	7	17	-	9
Porcentajes	-	34	30	-	35
<u>Secundaria completa</u>					
Total	12	14	-	-	10
Porcentajes	15	66	-	-	38
<u>Bachillerato completo</u>					
Total	60	-	-	-	-
Porcentajes	71	-	-	-	-
<u>Universitario técnico</u>					
Total	11	-	-	-	4
Porcentajes	14	-	-	-	15

Cuadro I-3

MUJERES TRABAJADORAS SEGÚN EDUCACIÓN

Tipo de educación	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
<u>Primaria incompleta</u>					
Total	-	-	20	3	-
Porcentajes	-	-	100	100	-
<u>Primaria completa</u>					
Total	-	-	-	-	-
Porcentajes	-	-	-	-	-
<u>Secundaria completa</u>					
Total	-	8	-	-	-
Porcentajes	-	100	-	-	-
<u>Bachillerato completo</u>					
Total	30	-	-	-	-
Porcentajes	83	-	-	-	-
<u>Universitario técnico</u>					
Total	6	-	-	-	2
Porcentajes	17	-	-	-	100

Cuadro I-4

HOMBRES TRABAJADORES SEGÚN EDUCACIÓN

Tipo de educación	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
<u>Sin educación formal</u>					
Total	-	-	-	-	3
Porcentajes	-	-	-	-	13
<u>Primaria incompleta</u>					
Total	-	-	20	8	-
Porcentajes	-	-	54	100	-
<u>Primaria completa</u>					
Total	-	7	17	-	9
Porcentajes	-	54	46	-	37
<u>Secundaria completa</u>					
Total	12	6	-	-	10
Porcentajes	25	46	-	-	42
<u>Bachillerato completo</u>					
Total	30	-	-	-	-
Porcentajes	64	-	-	-	-
<u>Universitario técnico</u>					
Total	5	-	-	-	2
Porcentajes	11	-	-	-	8

Cuadro I-5

TRABAJADORES SEGÚN PUESTO DE TRABAJO Y REGISTRO EN EL SEGURO SOCIAL

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
<u>Administración</u>					
Total	35	8	-	-	4
Porcentajes	42	38	-	-	15
<u>Operativos</u>					
Total	48	13	57 a/	11 a/	22
Porcentajes	58	62	100	100	85
<u>Asegurados</u>					
Total	83	21	No	No	26
Porcentajes	100	100	-	-	100

a/ Todos los trabajadores son operarios. Sólo los propietarios se encargan de la administración.

b) **Resultados económicos de la gestión**

Cuadro I-6

INDICADORES DE GESTIÓN

Indicador	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Productividad (dólares)	175	154	83	127	106
Rentabilidad (%)	5,5	12,5	21.5	23	20
Endeudamiento (%)	42	37,5	0 a/	5	1
Eficiencia uso recursos (%)	1	1	17	2	3
Acumulación (dólares)	8,419	2,153	4,730	1,395	2,340
Rotación inventarios (%)	48	90	139	111	70
Liquidez (%)	1.45	1.91	a/	5.42	20

a/ La empresa no cuenta con préstamos de ningún tipo.

c) **Condiciones de inserción a mercados**

Cuadro I-7

INSERCIÓN EN MERCADOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

(Porcentajes)

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Mayoristas en el exterior	10	15	-	-	-
Detallistas en el exterior	-	-	-	-	-
Fabricantes en el exterior	40	-	-	40	-
Mayoristas en el país	10	85	30	5	60
Detallistas en el país	-	-	-	5	20
Fabricantes en el país	40	-	70	50	20

Cuadro I-8

CONDICIONES DE COMPRA: DESCUENTOS POR VOLUMEN O PAGO AL CONTADO

	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
SÍ	X	X	X		X
NO				X	

Cuadro I-9

DIFICULTADES PRINCIPALES EN COMPRA DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Oferta insuficiente		X			X
Demoras en entrega	X	X		X	
Calidad				X	
Transporte					
Condiciones de pago	X	X		X	X
Precio	X	X		X	
Ninguna			X		
Otras					

Cuadro I-10

INSERCIÓN EN MERCADO DE PRODUCTOS

(Porcentajes)

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D a/	Empresa E
Mayoristas en el exterior	10				40
Detallistas en el exterior	-		24		10
Consumidores finales en el exterior	-	-	-	-	-
Consumidores finales en el exterior, bajo pedido	-	25	-	-	-
Otras empresas en el exterior	-	-	-	-	-
Mayoristas en el país	10	-	-	20	10
Detallistas en el país	60	-	8	20	
Consumidores finales en el país	5	-	8	20	
Consumidores finales en el país, bajo pedido	-	75	-	-	40
Otras empresas en el país	15	-	60	40	-

a/ Por el momento esta empresa dejó de exportar (lo hacía principalmente a Panamá) debido básicamente a problemas con el abastecimiento de materia prima utilizada para la elaboración de los productos exportados.

Cuadro I-11

CARACTERÍSTICAS DE LA INSERCIÓN EN MERCADOS

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Satisfactoria					X
Posibilidad de mejora			X		
No satisfactoria	X	X		X	

Cuadro I-12

DIFICULTADES PRINCIPALES EN VENTA DE PRODUCTOS

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Trato con clientes		X			
Presentación producto				X	
Calidad				X	
Transporte	X				
Condiciones de pago	X	X		X	
Precio	X		X		
Frecuencia en la entrega	X				
Ninguna					
Otras (indirectas)	Financiamiento, capacidad productiva	Financiamiento, capacidad operativa	Financiamiento, capacidad operativa	Financiamiento, capacidad operativa	Financiamiento, capacidad productiva

d) Manejo de las diferentes áreas de la empresa

Cuadro I-13

ADMINISTRACIÓN GENERAL

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Plan de trabajo (6 meses o más).	Sí. 3 planes estratégicos.	Sí. Planes a mediano y largo plazo.	No.	No.	Sí. Complementación productiva (integración vertical).
Periodicidad en revisión de tareas.	Semanal y reuniones mensuales.	Semanal.	Diaria.	Semanal.	Diaria.
Maquinaria y equipo suficientes (cantidad).	No. Falta presupuesto.	No. Se calcula 40% más de demandas/capacidad instalada.	No. Se necesitan más bases y agujas de madera.	No. Se piensa aumentar la producción.	No. Más maquinaria especializada.
Maquinaria y equipo adecuados (calidad).	No. Busca mayor cantidad y diversidad en producción.	No. Acortar proceso de producción y eliminar cuellos de botella.	No. Se necesitan bases de mejor metal acerado.	No. Precisa maquinaria adecuada para hacer eficiente el proceso de producción.	No. Necesita maquinaria especializada (dobladora y cortadora).
Adecuación maquinaria y equipo a 6 meses o más.	No. Por lo anotado arriba.	No. Por lo anotado arriba.	No. Por lo anotado arriba.	No.	No.
Control de responsabilidad del personal.	Sí. Diario para producción y mensual para administración.	Sí. Semanal.	Sí. Diario.	Sí. Semanal.	Sí. Constante.
Proyección ventas (6 meses o más).	Sí.	Sí. Considera nuevos nichos de mercado.	No.	No.	Sí.
Proyección de costos (6 meses o más).	Sí.	Sí.	No.	No.	Sí.

Cuadro I-14
MERCADEO Y VENTAS

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Detección de necesidades.	Sí. Contacto directo.	Sí. Estudios de mercado. Telemercadeo.	Sí. Visitadores empresas y clientes. Ferias.	Sí. Contacto directo (visita o recepción).	Sí. Ferias. Contacto directo.
Detección del nivel de satisfacción de los clientes.	Sí. Trato directo con clientes.	Sí. Bajo pedido.	Sí. Por contacto en ferias y visita.	Sí. Por ese contacto.	Sí. Atención personalizada.
Mejora de productos según el deseo de los clientes.	Sí. Por el intercambio con clientes.	Sí. Bajo pedido.	Sí. Por intercambio con clientes.	Sí. Se recogen observaciones concretas.	Sí. Según pedido.
Sistema para captar necesidades del cliente.	Contacto directo. Fax.	Entrevista personal. Sondeo de mercado.	Contacto directo. Fax.	Contacto directo.	Atención personalizada.
Ventajas competitivas de la empresa.	Precio, calidad, oportunidad.	Precio, calidad.	Calidad, precio, oportunidad.	Precio.	Atención personalizada, calidad.

Cuadro I-15
PRODUCCIÓN

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Programa de normalización y estandarización.	Sí. Necesario para exportar.	No. No hay exigencias.	Sí. Diseños exclusivos.	No. Intercambio personal. Nada escrito.	Sí. A través de ingeniería de diseño .
Periodicidad de las revisiones de calidad.	Sí. Se tiene control de calidad diario.	Sí. Diariamente.	Sí. Diariamente.	Sí. Variable y constante.	Sí. Variable y constante.
Control de inventarios y periodicidad.	Sí. Inventario permanente.	Sí. Mensual.	Sí. Dos veces por semana.	Sí. Mensual.	Sí. Semanal.
Plan de capacitación y periodicidad.	No.	Sí. Dos cursos anuales de capacitación.	Sí. Los mismos dueños capacitan constantemente.	No.	No.
Mapa de distribución de planta.	Sí.	No.	No.	No.	Sí.

Cuadro I-16
PERSONAL

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Método de selección de personal.	Avisos en el periódico. Banco de Recursos Humanos. Habilidades.	Avisos en el periódico. Exámenes teórico-prácticos.	Se conoce la empresa. Llega gente con cierta experiencia.	Se conoce la empresa. Llega gente con cierta experiencia.	Avisos en el periódico. Habilidades. Prueba durante 30 días.
Forma definida de evaluación del trabajador.	No.	No.	Sí. Se evalúa cada producto entregado.	No.	Sí. Parámetros de evaluación por área.
Técnicas de motivación.	Incentivos económicos. Becas de estudio. Convivios y recreación.	Pagos por rendimiento. Convivios.	Incentivos económicos. Convivios y recreación.	Bonificación. Convivios y recreación.	Incentivos económicos. Prestaciones. Promociones.

e) Entorno externo a la empresa

Cuadro I-17

ENTORNO INSTITUCIONAL

Concepto	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Capacitación.	AMPES.	AMPES.	PAMIC. CONAPY	PAMIC.	No.
Tecnología.	No.	No.	No.	No.	No.
Reciclaje.	No.	No.	No.	No.	No.
Diseño.	ALGIERS (empaque), matrickería ROXY (envase).	Diseñador gráfico propio.	PAMIC.	PAMIC.	No.
Financiamiento.	Banco Cuscatlán.	Banco de Comercio. No satisfactorio. Alto interés y comisión.	No. No satis- factorio. Intereses y comisión	No.	No.
Investigación y acceso a mercados.	No.	No.	PAMIC.	No.	CEI.
Promoción y comercialización.	No.	No.	PAMIC, CONAPY.	No.	PAMIC.
Vinculación con otras empresas.	No.	No.	DIMAPSA.	No.	CEI.
Otras tareas e instituciones.	No.	No.	CONAPY. En producción horno de secado.	No.	MEDE. Conferencias en áreas diversas. Empresarios asiáticos.

Nota: **AMPES:** Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños.
PAMIC: Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa.
CONAPY: Consejo Nacional para la Pequeña Empresa.
MEDE: Ministerio de Economía y Desarrollo.
CEI: Centro de Exportaciones e Inversiones.
DIMAPSA: Desarrollo Micro y Pequeña Empresa Artesanal.

Cuadro I-18

NIVEL DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
SÍ					
NO	X	X	X	X	X

Cuadro I-19

PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS ESTUDIADAS EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
SÍ	X	X	X		X
NO				X	

Cuadro I-20

ORGANIZACIONES A LAS QUE SE ENCUENTRAN AFILIADAS LAS EMPRESAS

Empresa	Organización a la que pertenece
A	AMPES, Colegio de Químicos y Farmacéuticos (gremial), Gremial de Laboratorios Químico Farmacéuticos de El Salvador.
B	AMPES (Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños), Cámara de Comercio e Industria.
C	Pre-Asociación de Artesanos Exportadores, ARTENIC (Asociación de Exportadores de Artesanías).
E	Asociación de Exportadores de Artesanía y Muebles, PROARTE (Exportadores Artesanales).

Cuadro I-21

ENTORNO OPERATIVO DE LA EMPRESA (SERVICIOS)

Servicios	El Salvador		Nicaragua		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Vialidad	Regular	Regular	Buena	Buena	Mala
Puertos	Buenos	Buenos	Buenos	Buenos	Malos
Energía	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular
Agua	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena
Ubicación geográfica (terrenos)	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena
Informáticos	Regulares	Buenos	No	No	Buenos
Informativos (acceso a publicaciones especializadas)	No	No	No	No	Regulares
Telecomunicaciones	Buenas	Buenas	Buenas	Regulares	Buenas

Anexo II**CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS ESTUDIADAS SEGÚN TIPOLOGÍA DE DIFERENTES INSTITUCIONES****1. Según número de empleados****EL SALVADOR**

Empresa	Número de empleados	Clasificación
A	83	Mediana
B	21	Pequeña

Nota: La fuente utilizada como referencia para el caso de El Salvador es FUSADES.

NICARAGUA

Empresa	Número de empleados	Clasificación
C	57	Mediana
D	11	Pequeña
E	26	Pequeña

Nota: La fuente utilizada como referencia para el caso de Nicaragua es el MEDE.

2. Según inversión en la empresa**EL SALVADOR**

Empresa	Activos de la empresa	Clasificación
A	772,727.00	Grande
B	160,000.00	Pequeña

Nota: Todas las cifras son en dólares. La fuente utilizada como referencia para el caso de El Salvador es FUSADES.

NICARAGUA

Empresa	Capital de la empresa	Clasificación
C	27,000.00	Mediana
D	65,446.00	Mediana
E	79,000.00	Mediana a/

Nota: Todas las cifras son en dólares. La fuente utilizada como referencia para el caso de Nicaragua es el MEDE.

a/ Esta empresa está en el límite entre mediana y gran empresa.

Anexo III

GRÁFICOS

Gráfico 1
TRABAJADORES VINCULADOS A LAS EMPRESAS SEGÚN GÉNERO

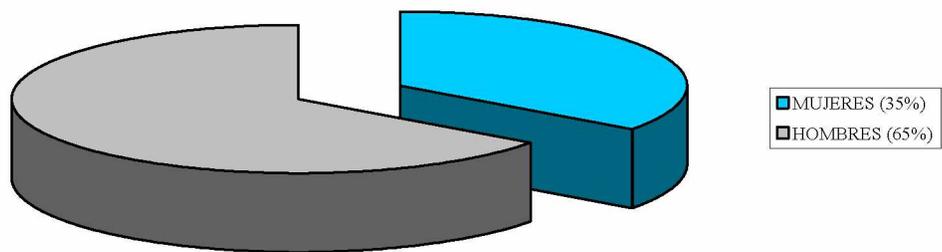


Gráfico 2
TRABAJADORES SEGÚN EDUCACIÓN
(RESUMEN GENERAL TOTAL)

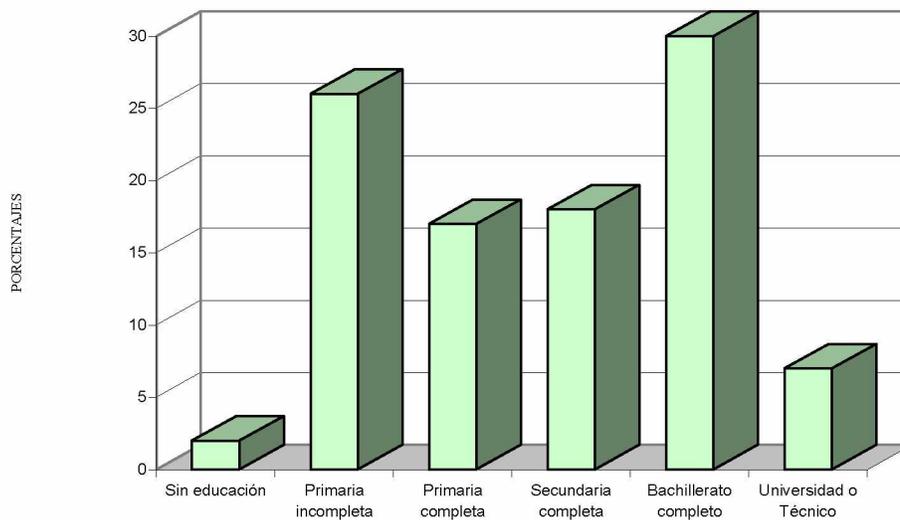


Gráfico 3
MUJERES TRABAJADORAS SEGÚN EDUCACIÓN

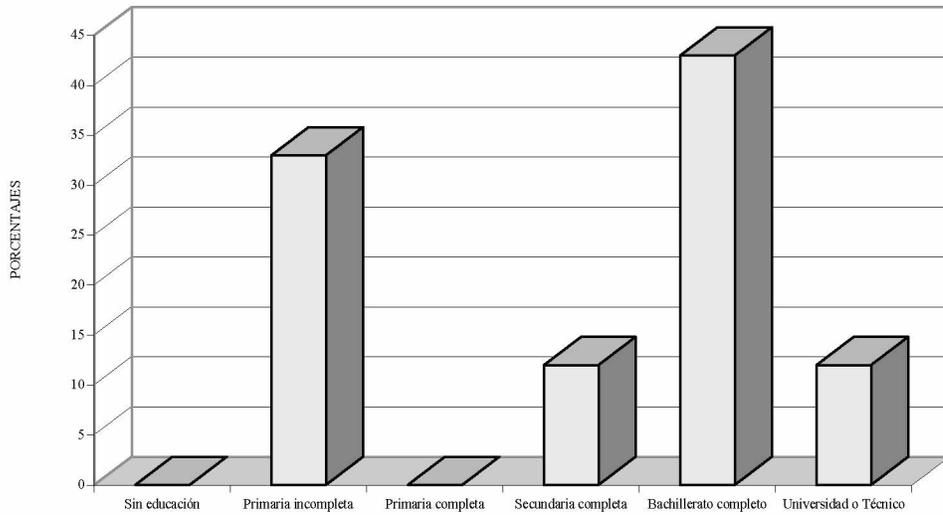


Gráfico 4
HOMBRES TRABAJADORES SEGÚN EDUCACIÓN

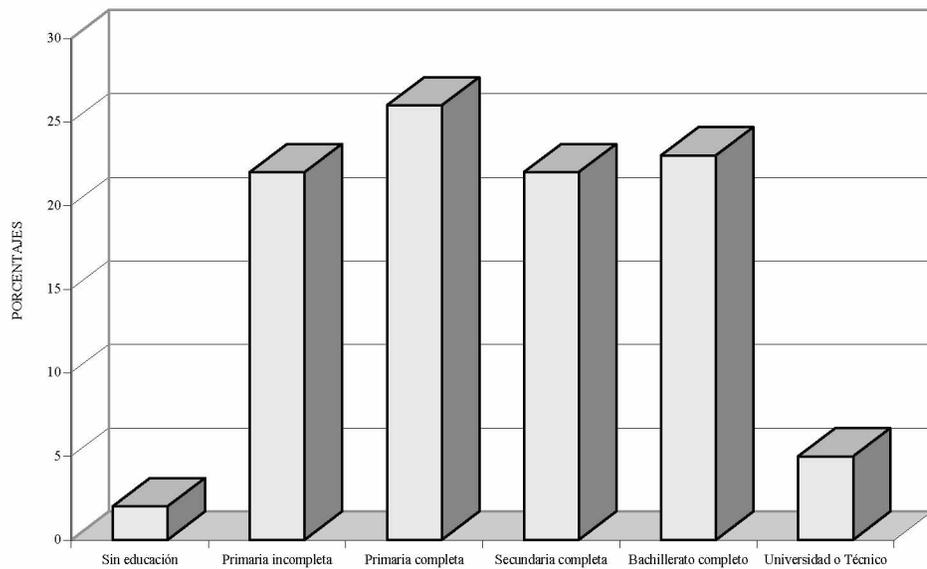


Gráfico 5
TRABAJADORES SEGÚN EDUCACIÓN

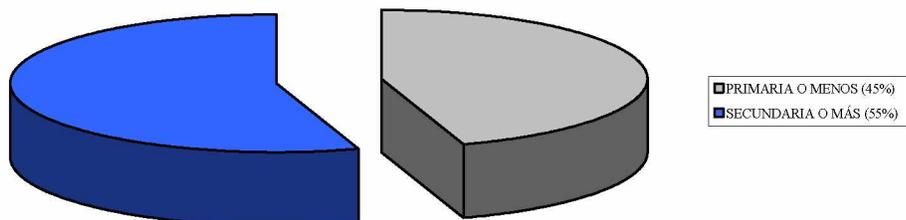


Gráfico 6
MUJERES TRABAJADORAS SEGÚN EDUCACIÓN

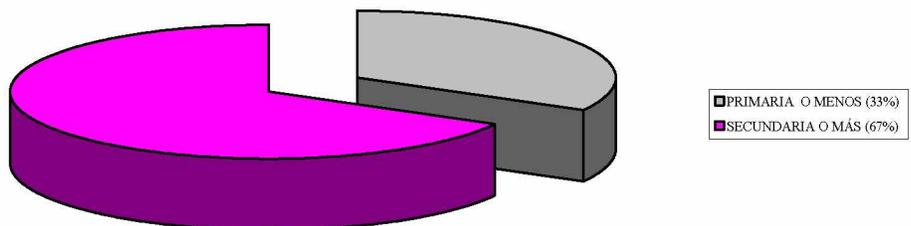


Gráfico 7
HOMBRES TRABAJADORES SEGÚN EDUCACIÓN

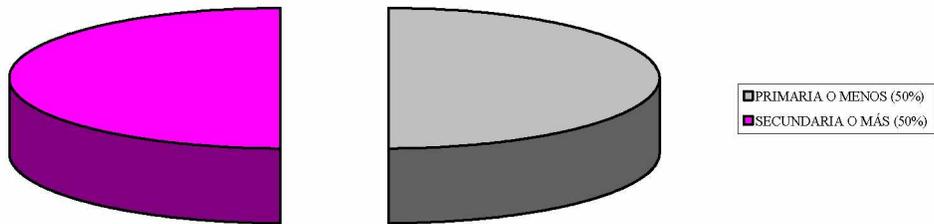


Gráfico 8
TRABAJADORES SEGÚN PUESTO EN LA EMPRESA

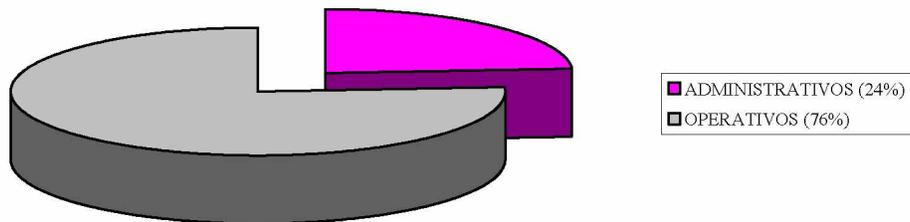


Gráfico 9
TOTAL DE EMPRESAS QUE PAGARON SEGURO
A SUS TRABAJADORES

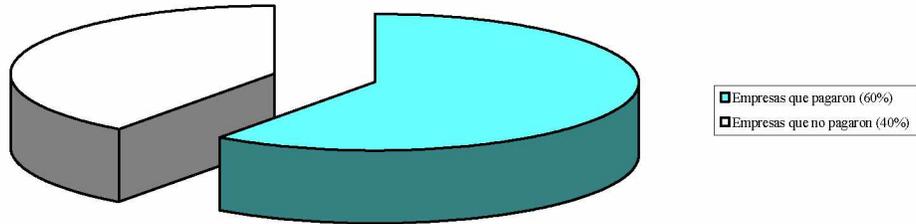


Gráfico 10
PRODUCTIVIDAD MEDIDA CON RELACIÓN A LA UTILIDAD NETA
GENERADA POR OCUPADO

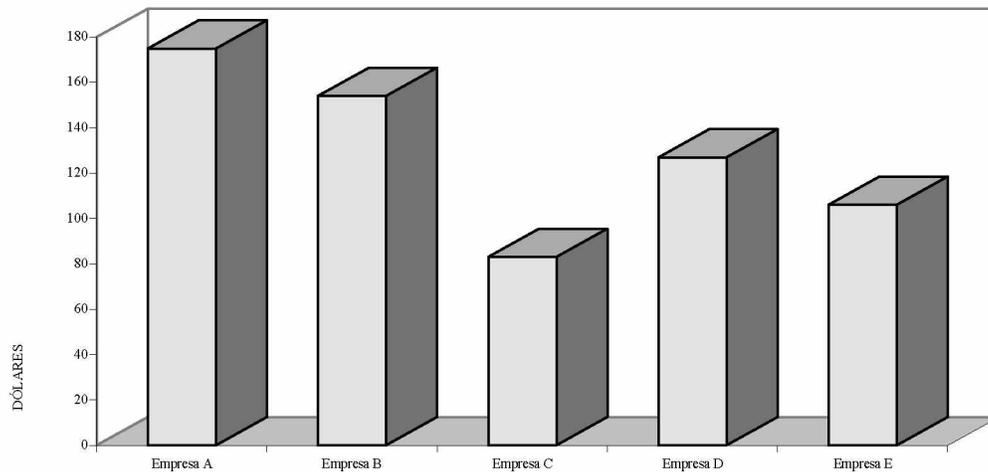


Gráfico 11
RENTABILIDAD MEDIDA POR EL MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE
VENTAS TOTALES

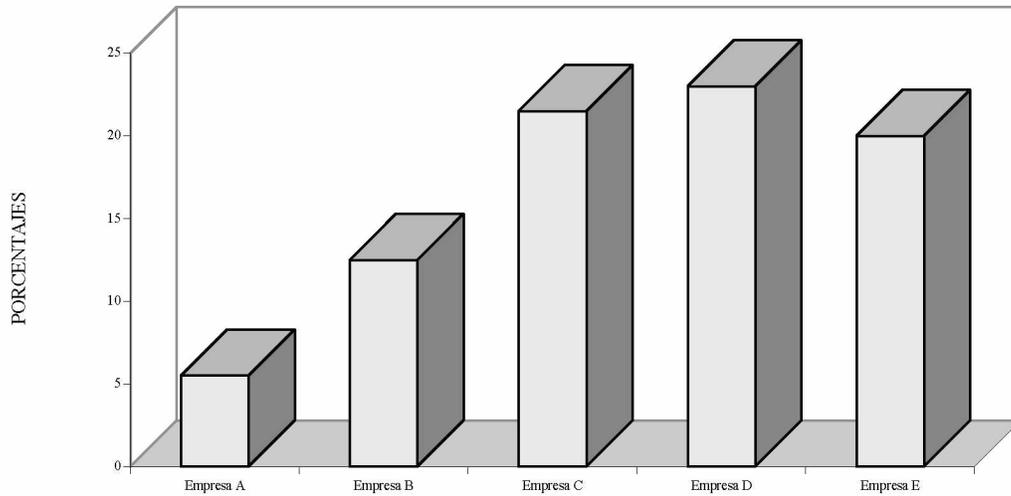


Gráfico 12
ENDEUDAMIENTO MEDIDO POR LA CARGA DE PASIVOS
CON RESPECTO A ACTIVOS

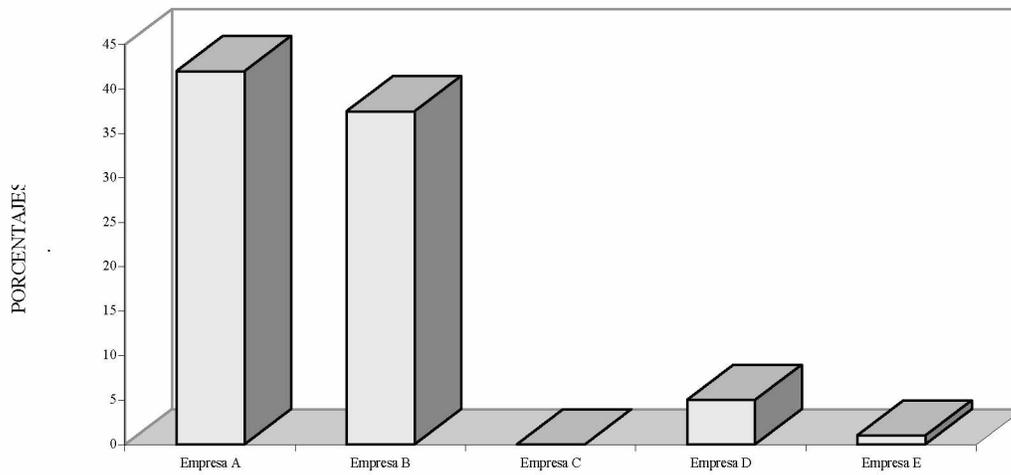


Gráfico 13
EFICIENCIA DE USO DE RECURSOS MEDIDA POR LA UTILIDAD NETA
GENERADA CON RELACIÓN
A LOS ACTIVOS TOTALES

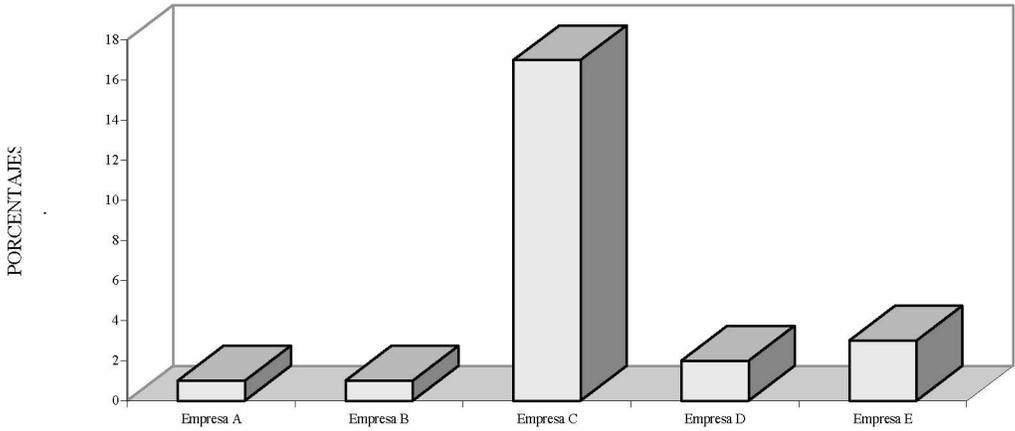


Gráfico 14
ACUMULACIÓN MEDIDA POR LA UTILIDAD NETA GENERADA
MENSUAL

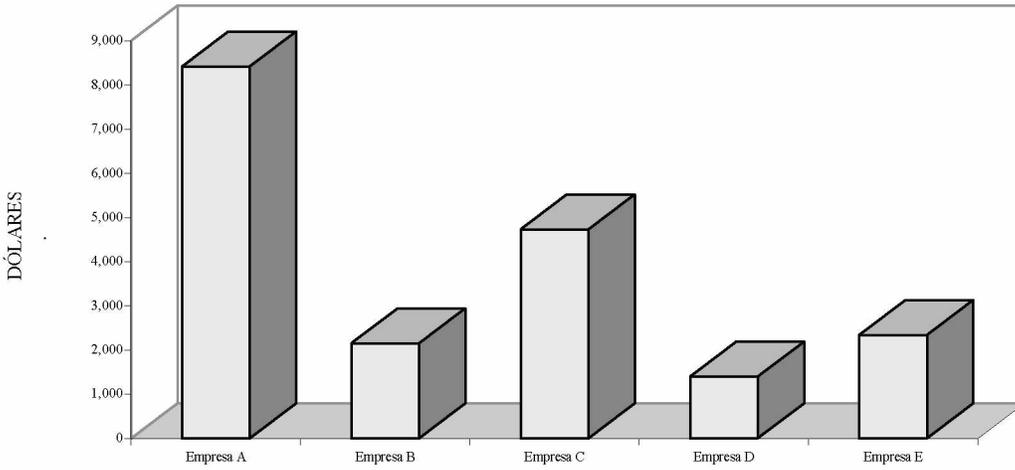


Gráfico 15
ROTACIÓN DE INVENTARIOS MEDIDA POR LAS VENTAS TOTALES CON
RELACIÓN A EXISTENCIAS

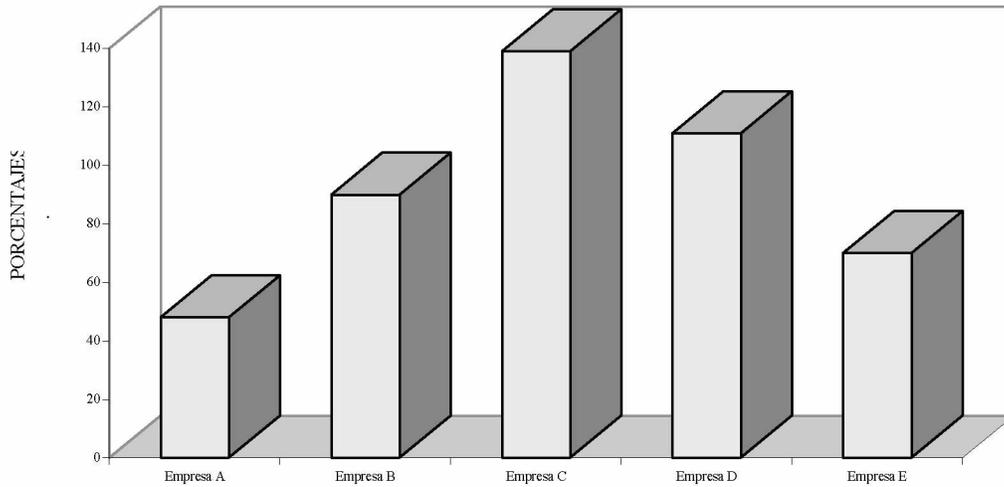


Gráfico 16
LIQUIDEZ MEDIDA POR LA RELACIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES
FRENTE A PASIVOS CORRIENTES

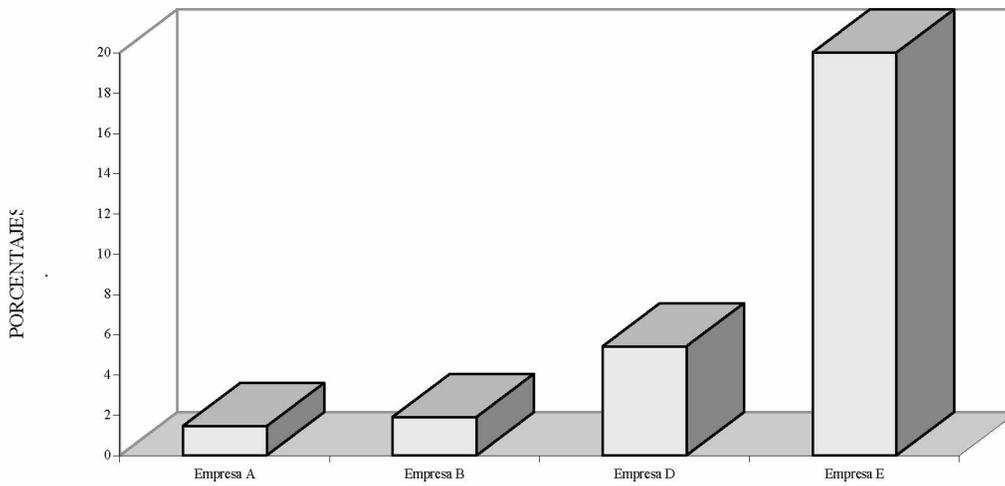


Gráfico 17
INSERCIÓN A MERCADOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

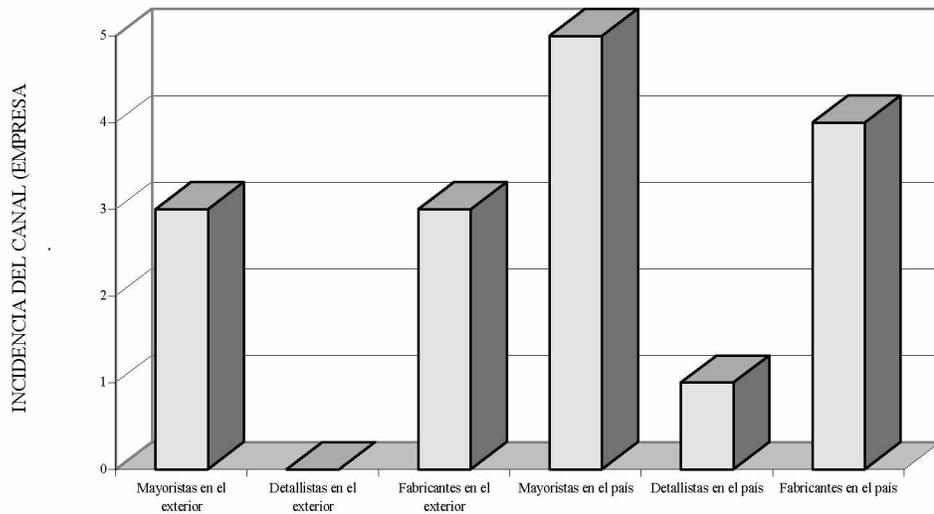


Gráfico 18
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS SEGÚN MERCADO DE ORIGEN

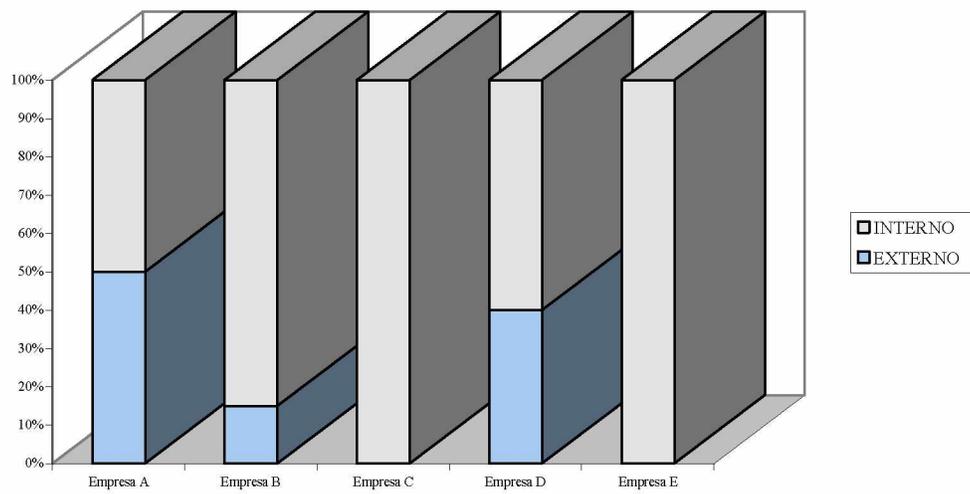


Gráfico 19
TIPO DE CANAL SEGÚN INCIDENCIA EMPRESARIAL (MERCADO MATERIAS PRIMAS)

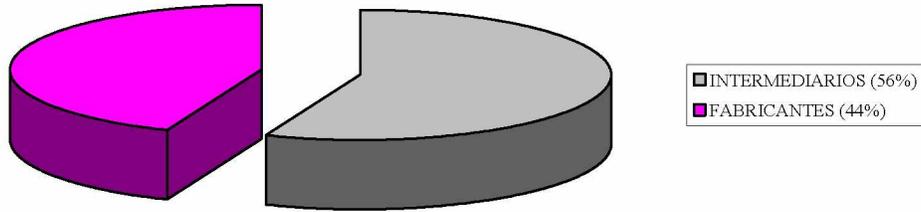


Gráfico 20
DIFICULTADES PRINCIPALES EN COMPRA DE MATERIAS PRIMAS

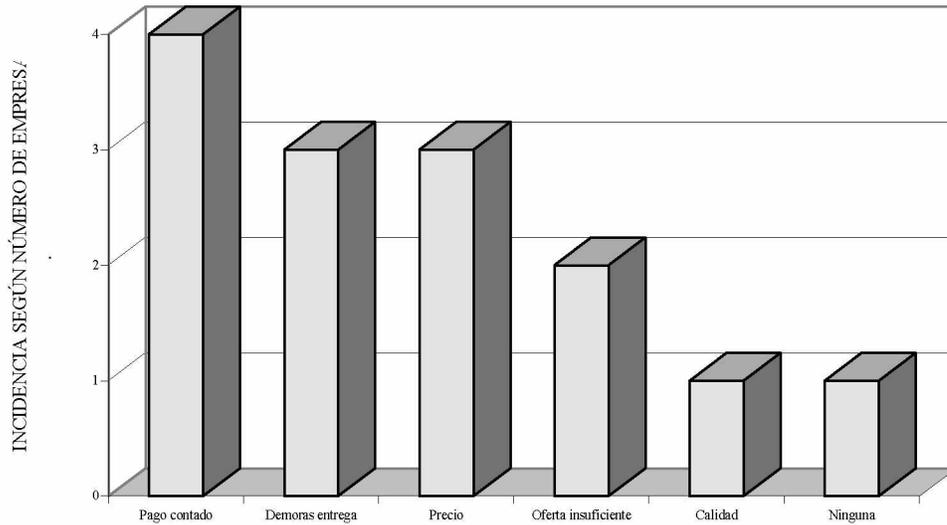


Gráfico 21
CONDICIONES DE INSERCIÓN A MERCADOS EXTERNOS (PRODUCTOS)

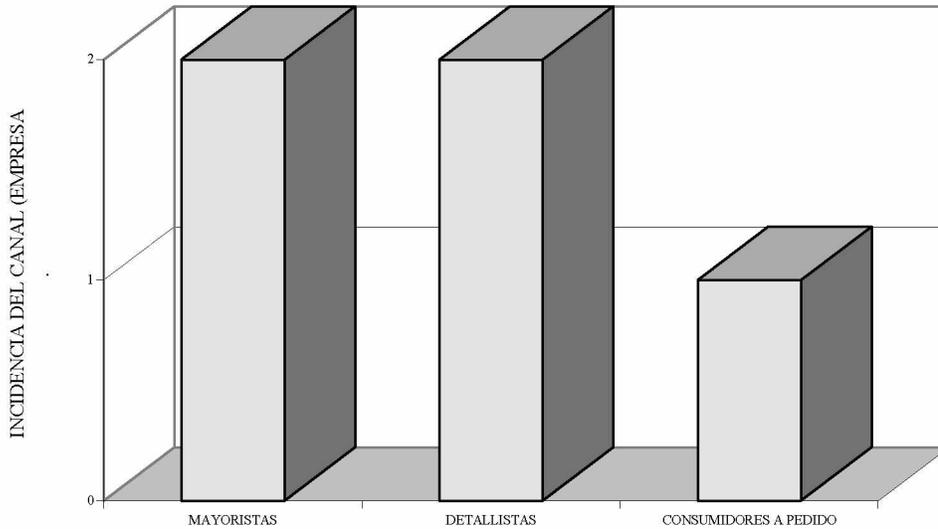


Gráfico 22
COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE VENTA DE PRODUCTOS SEGÚN MERCADO DE DESTINO

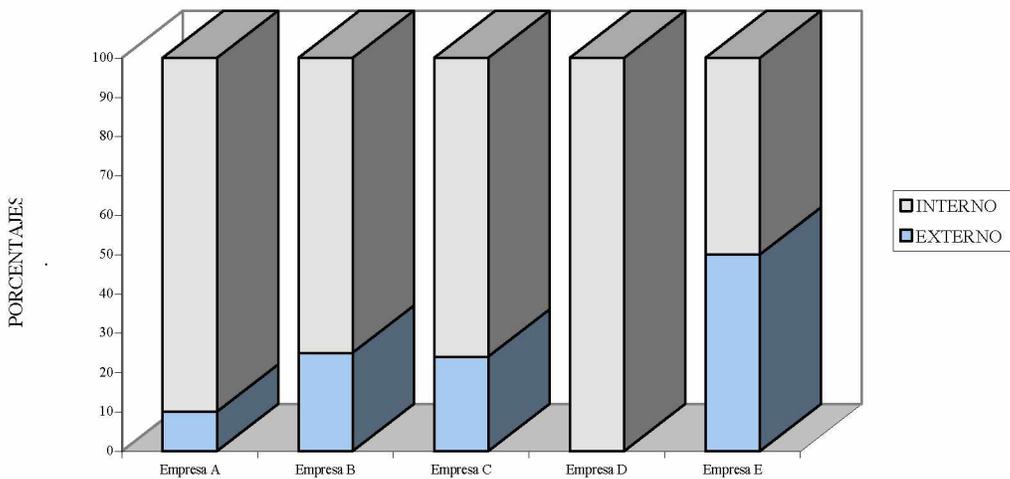


Gráfico 23
TIPO DE CANAL SEGÚN INCIDENCIA EMPRESARIAL (MERCADO EXTERNO DE PRODUCTOS)

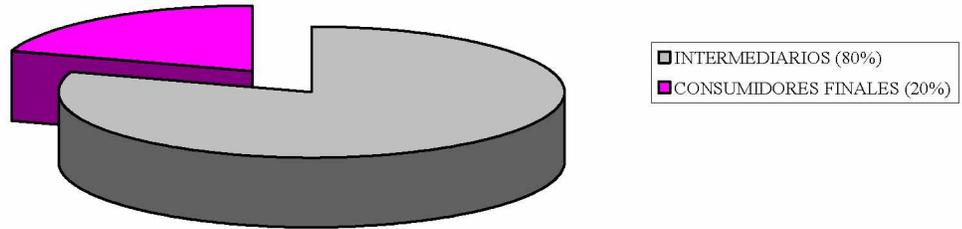


Gráfico 24
CONDICIONES DE INSERCIÓN A MERCADOS INTERNOS (PRODUCTOS)

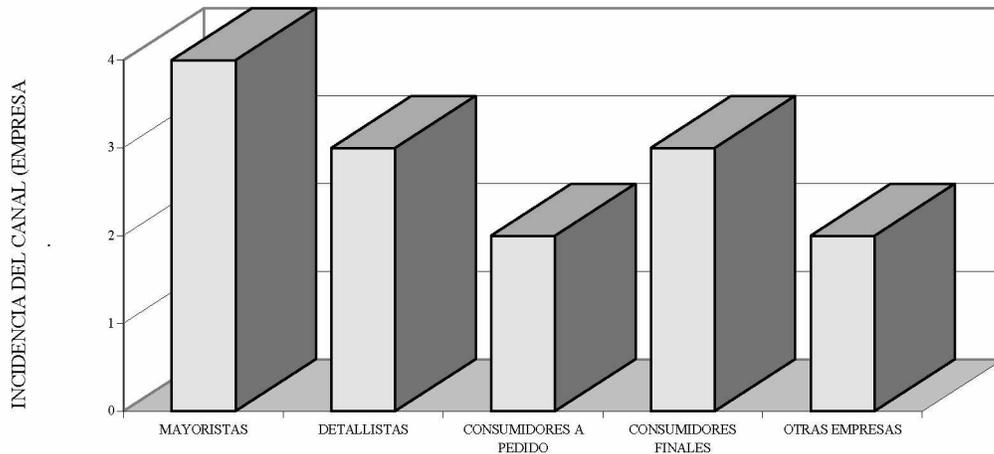


Gráfico 25
TIPO DE CANAL SEGÚN INCIDENCIA EMPRESARIAL (MERCADO INTERNO DE PRODUCTOS)

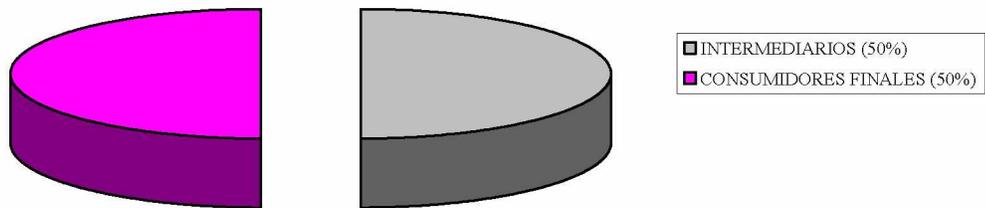


Gráfico 26
DIFICULTADES PRINCIPALES EN VENTA DE PRODUCTOS

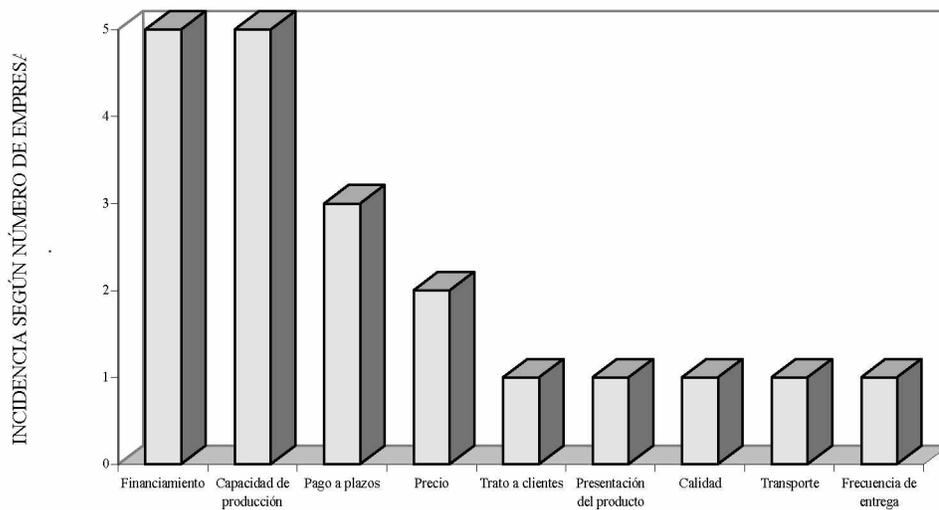


Gráfico 27
EXISTENCIA DE PLANES DE TRABAJO Y PROYECCIONES FINANCIERAS
EN LAS EMPRESAS
(ADMINISTRACIÓN GENERAL)

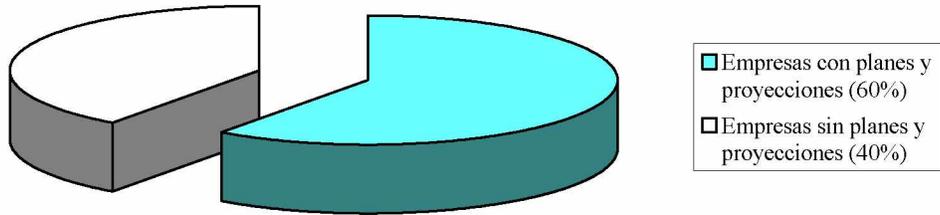


Gráfico 28
VENTAJAS COMPETITIVAS SEGÚN INCIDENCIA EMPRESARIAL, DATOS
PORCENTUALES
(MERCADEO Y VENTAS)

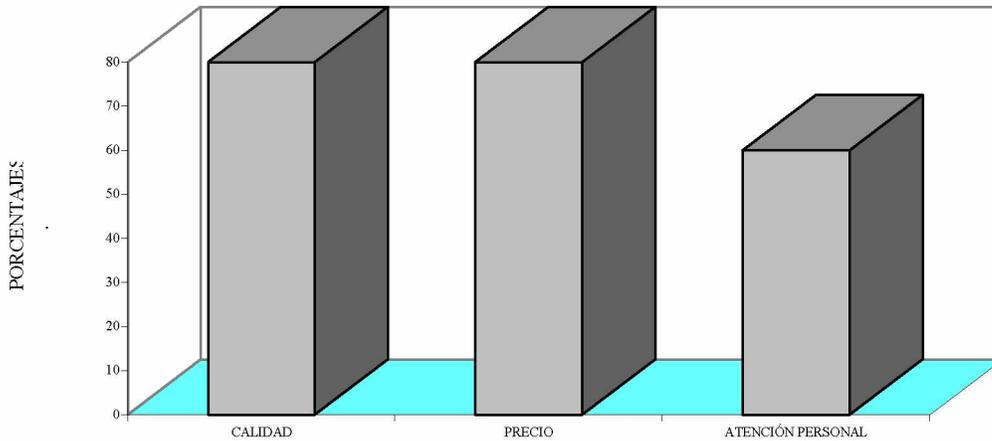


Gráfico 29
EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE NORMALIZACIÓN Y
ESTANDARIZACIÓN EN LAS EMPRESAS
(PRODUCCIÓN)

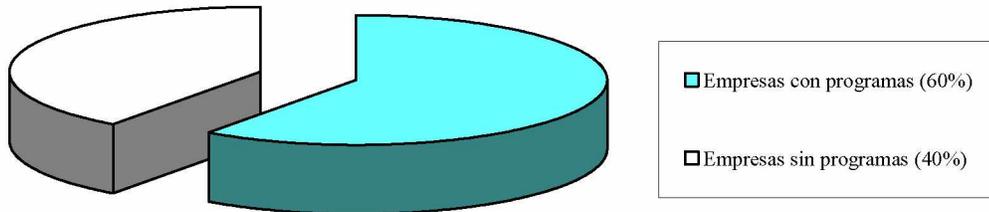


Gráfico 30
EXISTENCIA DE PLANES DE CAPACITACIÓN
EN LAS EMPRESAS
(PRODUCCIÓN)

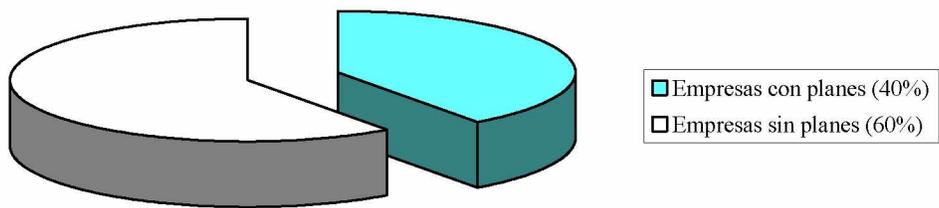


Gráfico 31
EXISTENCIA DE FORMAS DEFINIDAS DE
EVALUACIÓN DEL TRABAJO
(PERSONAL)

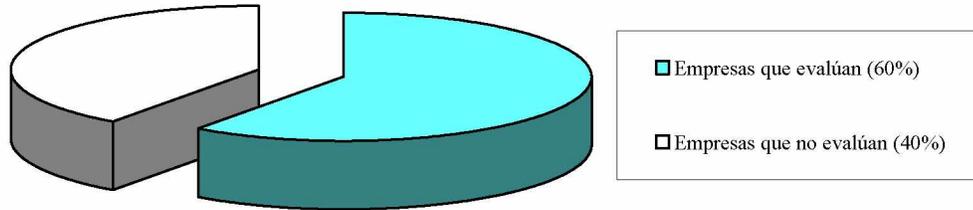


Gráfico 32
ÁREAS DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL SEGÚN
APOYO INSTITUCIONAL

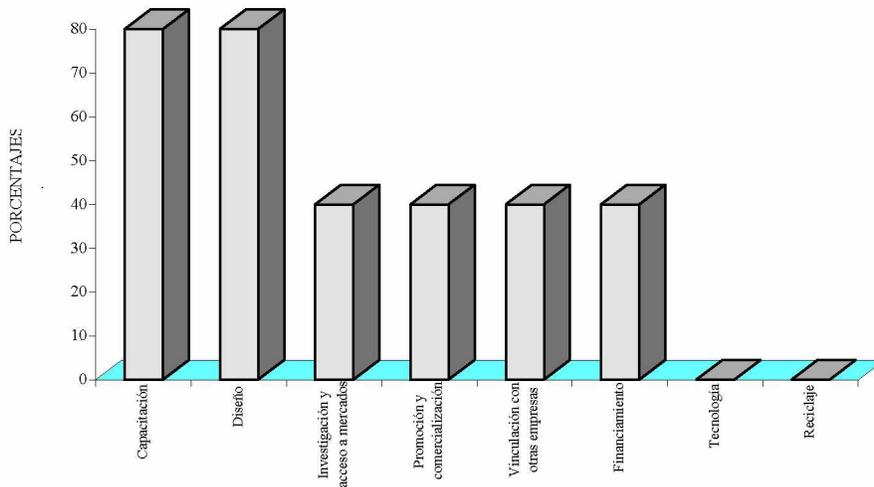


Gráfico 33
PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

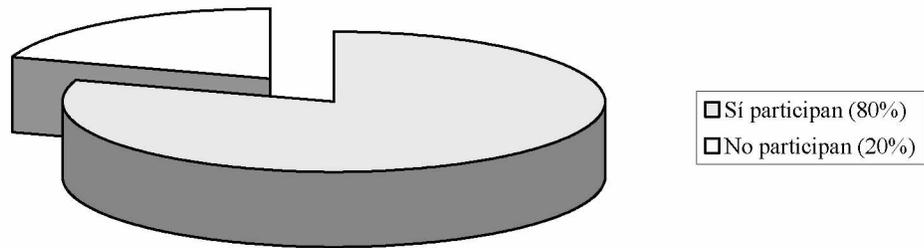


GRÁFICO 34
ENTORNO OPERACIONAL DE LA EMPRESA (INCIDENCIA PORCENTUAL DE SERVICIOS)

