

# InfoPYME

Noticias sobre la Pequeña y Mediana Empresa en América Latina

Vol.1, julio de 1998

Proyecto Regional de Capacitación Gerencial del FOMIN

## ¿Cómo son y qué necesitan las PYME?

### Un punto de partida para el diseño y la implantación de políticas

Hace unos días me llama un empresario amigo que fabrica motores:  
- “¿Que tal Héctor? Juan Manuel te habla.”  
- “Hola, Juanma. ¿Que contás?”  
- “Mirá, en las últimas 2 semanas se me fueron 3 operarios y un administrativo, y además sigo necesitando al ingeniero mecánico para el negocio de bombas de inyección. El negocio crece pero no tengo en quién delegar temas. Mi hija está en la empresa pero todavía es chica. Además, tengo que hacer mejoras en la planta para no tener tanto desperdicio. Hace unos minutos que terminé de hablar con el sicólogo y me recomendó que coma mejor, haga deporte, rece un poco y trabaje menos. ¿Tendrás un rato para encontrarnos y charlar?”

En agosto de este año, al finalizar una sesión de Dirección General para empresarios de la PYME, mostré a los 55 asistentes un disquete que contenía toda la información sobre beneficios y programas para las PYME en Argentina. Al preguntar si conocían esta información, ninguno de ellos asintió. Y no fue por ser tímidos ni por temor a participar.

“Hace un mes acabo de despedir al “gerente” comercial. Era un tipo con maestría que me contrató seis jóvenes estudiantes como vendedoras y gastó mucho dinero en publicidad. Las muchachas son bastante guapas, pero yo fabrico estantes metálicos y ellas estudian arte y diseño. ¿Me querés decir qué entienden del negocio? Además, éstas ni bien se reciben y renuncian al otro día. ¿Que cómo lo seleccioné? Mirá, lo entrevisté yo solo luego de ver a tres tipos. Le dije que tenía que trabajar de lunes a lunes y le comenté todo lo que tenía que hacer. Le ofrecí cuatro mil dólares fijos al mes y un porcentaje variable en función de las ventas que realizara. ¡Y a trabajar!”

“¿Qué Porter? ¡¡García!! ¿Sabés cómo hace? Él tiene matadero propio y al que un día le corta menos reses le pregunta: “¿Cuántas reses cortaste hoy? ¿Así que 10? Bueno, mañana cortá 9.” Pasado le dice 8 y así hasta que llega a 1 y después lo despide. Y como lo tiene en negro [es decir, sin estar oficialmente declarado ante las autoridades laborales correspondientes. *Nota editorial.*] no le paga indemnización. Así es como toma y comunica sus decisiones. ¡Otra que participación de los empleados!”

Y la lista de comentarios de empresarios PYME puede seguir. El objetivo de esta nota es conocer las características y necesidades de las PYME tanto a través de los comentarios directos de sus dueños como por medio de un análisis más formal. A partir de esta información más la contenida en las fuentes consultadas se plantean preguntas como: ¿tiene solución el problema de la PYME? ¿Qué clase de política es más eficaz para el desarrollo de la PYME: global, regional o focalizada por tamaño? ¿Qué criterios deben guiar su diseño? ¿Quiénes deben ser los agentes para el diseño y la implantación de la política?



#### InfoPYME • Julio de 1998

- 1 • ¿Cómo son y qué necesitan las PYME?
- 4 • Ecoeficiencia o cómo producir más con menos
- 5 • Empresas verdes, más rentables
- 6 • Red Fundes “Hacia una nueva pequeña empresa”
- 8 • XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial

#### 1. Características de las PYME en Argentina

Para la formulación e implantación de políticas, la ley PYME define a las mismas a través de una fórmula que combina ventas, personal ocupado y activos productivos o patrimonio neto, tomando valores máximos por sector. Estos valores van desde 100 a 300 personas ocupadas y desde \$6.5 a \$18 millones de ventas netas.

En Argentina, las pequeñas empresas (menos de 50 empleados) tienen la siguiente gravitación económica: constituyen el 99.2% de los establecimientos totales, emplean al 70% del total de trabajadores y aportan el 22% del valor de la producción. Internacionalmente, si tomamos empresas con menos de 100

empleados, Argentina se encuentra en el extremo de países en los cuales las PYME aportan más del 80% del empleo total.<sup>1</sup>

Desde el **punto de vista económico-organizacional**, sus características más relevantes son:

- Están organizadas bajo la figura del dueño único en las empresas de menor dimensión, con casos de sociedades de responsabilidad limitada (SRL) y aun de Sociedades Anónimas (SA), debido a la inexistencia de la figura de responsabilidad limitada para sociedades unipersonales, como ocurre, por ejemplo, en la Unión Europea.
- Tienen en promedio 33 años de antigüedad, lo cual indica una baja rotación de empresas. En Chile, por ejemplo, la edad promedio es de 26 años, y en Alemania un 25% de las empresas tienen menos de 10 años de antigüedad.
- Falta la articulación de actividades productivas bajo la forma de subcontratación entre empresas (a excepción de la industria automotriz). En el caso japonés, el 80% de las empresas de menor tamaño son subcontratistas y, de ellas, el 65% tiene relación exclusiva con una sola empresa.
- El acceso a nueva tecnología se logra por vía indirecta, a través de proveedores y clientes, y sólo en el caso de las grandes empresas fue un factor relevante para su desarrollo inicial.
- El porcentaje de ventas destinado al exterior es notablemente inferior al de las grandes empresas: 6.5% (pequeñas) versus 16%.
- En cuanto a la gestión financiera, un cuarto de las empresas pequeñas no operan con créditos bancarios. Además, los diferenciales de tasas de interés de créditos bancarios superan, por mucho, los observados en los países más avanzados. La estimación del costo total anual del capital indica que la diferencia de costos entre empresas grandes y las PYME es de aproximadamente 8 puntos.
- Analizando las características de las PYME de Argentina por medio del comportamiento de determinadas variables en función del tamaño de las empresas, un estudio realizado en nuestro país arroja las siguientes conclusiones:

**A mayor tamaño de la empresa, mayor:**

- Edad de los empleados
- Antigüedad de los empleados
- Años de educación
- Salario
- Antigüedad de la empresa
- Uso del crédito bancario
- Productividad media del trabajo
- Productividad media del capital
- Relación Capital / Trabajo
- Porcentaje de ventas al exterior
- Tasa de crecimiento de la producción
- Tasa de crecimiento de la productividad del trabajo
- Cantidad de fuentes de financiamiento
- Cantidad de fuentes de asistencia tecnológica

**A mayor tamaño de la empresa, menor:**

- Participación de jóvenes
- Participación de mujeres
- Empleo de tiempo parcial
- Cantidad de horas trabajadas
- Intensidad en el uso del factor trabajo
- Costo del crédito
- Limitación para acceder al crédito
- Heterogeneidad dentro de las empresas
- Uso de capital propio para un mismo volumen de negocios
- Relación Capital de trabajo / Ventas
- Tasa de crecimiento del empleo
- Proporción de deuda garantizada sobre el total de deuda

Ver PUNTO DE PARTIDA, página 3

# InfoPYME

## Equipo de Redacción

*Jefa de Redacción*  
Carolyn Palaima

•  
*Editor Técnico*  
Héctor Amaya

•  
*Edición y Traducción—Inglés a Español*  
Beatriz Quintana

•  
*Traducción—Portugués a Español*  
Avatar

*InfoPYME* acepta con entusiasmo artículos para su publicación. Éstos pueden ser de hasta 1,000 palabras y se aceptan ilustraciones. Los artículos se aceptan en español, portugués o inglés. *InfoPYME* traducirá al español los artículos en portugués e inglés. Por favor envíelos en disquete o por correo electrónico. *InfoPYME* se distribuye gratuitamente a personas y organizaciones interesadas.

*Dirección postal:*  
*InfoPYME*, LANIC  
Institute of Latin American Studies, SRH 1.310,  
University of Texas at Austin,  
Austin, Texas 78712 USA

*Tel:* (512) 232-2419  
*Fax:* (512) 471-3090

*E-mail:*  
infopyme@lanic.utexas.edu

*WWW:*  
<http://lanic.utexas.edu/pyme/>

© 1998  
Institute of Latin American Studies  
University of Texas at Austin

*InfoPYME* es un boletín trimestral que trata de las tendencias emergentes en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (las PYME) en América Latina, publicado por el Latin American Newtork Information Center (LANIC) del Institute of Latin American Studies (ILAS) de la University of Texas at Austin (UT-Austin) para el Banco Interamericano de Desarrollo.

*InfoPYME* está financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el Departamento de Integración y Programas Regionales (INT) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Las opiniones expresadas en este boletín pertenecen a los respectivos autores y no necesariamente representan las opiniones ni la política de LANIC, ILAS o del BID. Los artículos publicados en este boletín se pueden reproducir, siempre y cuando se otorgue el debido crédito a *InfoPYME*, LANIC de ILAS en UT-Austin y al BID.

Desde el **punto de vista sectorial** (participación de las PYME en los distintos sectores de la economía) hay un mayor porcentaje de las PYME en el sector Comercio, con 100% de los locales, 95.9% de los puestos de trabajo y 90.1% del valor agregado bruto. Además, considerando la productividad, las PYME requieren gran cantidad de mano de obra, no en virtud del tamaño, sino en base a los sectores industriales a los cuales pertenecen.

Desde el **punto de vista regional**, en base al índice de empresariedad (cantidad de establecimientos PYME por cada 100,000 habitantes), Argentina tiene extensos “desiertos industriales” y poca densidad empresarial. Son pocas las ciudades y provincias con un índice superior a 7; en los países desarrollados este índice llega a 60.

## 2. Necesidades de las PYME en la Argentina

El análisis de las características de las PYME en la Argentina desde distintos puntos de vista permite detectar una serie de necesidades propias de este grupo de empresas. Los estudios realizados a nivel internacional llegan a similares conclusiones para los países de América Latina.<sup>2</sup> Entre las necesidades más importantes encontramos las siguientes:

### Necesidades relacionadas con las capacidades de gestión

- *Mayores requerimientos de herramientas de gestión unidos a un menor acceso a fuentes de asistencia tecnológica*

La falta de capacitación en administración de empresas, junto con el aislamiento del empresario de la PYME, constituyen las principales necesidades intrínsecas de las PYME en Argentina. La falta de capacitación se traduce en una falta de habilidades y conocimientos de dirección por parte del empresario y en una administración deficiente en la empresa, dado que la escala de estas empresas hace difícil formar un equipo directivo.

Las necesidades que se exponen a continuación son principalmente consecuencia de la falta de capacidades de gestión en la PYME: *Baja productividad media del trabajo y del capital, baja tasa de beneficios, alta cantidad de horas trabajadas, necesidad de mayor formación del personal, bajos salarios relativos pagados al personal, alto grado de informalidad en la contratación de personal, bajo retorno de la inversión por cada año de educación formal.*

### Necesidades relacionadas con actitudes del empresario PYME

- *Aislamiento del empresario PYME*

Una de las causas de este problema reside en la fusión en una misma persona, o en un grupo de personas, de la propiedad del capital y de la dirección. El aislamiento se traduce en una experiencia del empresario limitada a su propia empresa, la soledad a la hora de tomar decisiones, la ausencia de vínculos con el entorno, así como en un estilo de dirección autoritario o paternalista que dificulta el desarrollo y la adaptación de la PYME a un entorno cambiante.

- *Falta de articulación de actividades productivas bajo la forma de subcontratación*

Esto es consecuencia de la resistencia natural del empresario PYME para coordinar actividades con otras empresas y poder distribuir los costos fijos derivados de inversiones en tecnología y administración.

### Necesidades relacionadas con el conocimiento de información relevante

- *Altos costos de información*

Estos costos son de naturaleza fija y están relacionados con la búsqueda de información asociada a cualquier decisión de financiamiento. Los mismos resultan insostenibles cuando se trata de operaciones de financiamiento de

pequeña envergadura como las realizadas por las PYME.

- *Desconocimiento de los programas de asistencia gubernamental*

Los empresarios PYME manifiestan la falta de asistencia gubernamental para su desarrollo. Sin embargo, esto contrasta con la existencia de un importante número de proyectos e instituciones de asistencia tecnológica a las PYME puestos en marcha en nuestro país. Esto demuestra la necesidad de una mayor conexión entre las necesidades de la PYME y las capacidades puestas a su disposición.

### Necesidades relacionadas con restricciones del contexto

- *Fragilidad en la organización legal*

La ley de Sociedades Comerciales de Argentina no prevé la figura de empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada. Esto hace que varias PYME no tengan una estructura legal definida, constituyéndose en Sociedades de Hecho, en las cuales el empresario responde con sus bienes personales en caso de quiebra al no contar con el atributo de responsabilidad limitada.

- *Altos costos de transacción*

Estos costos de transacción se refieren a los costos relacionados con el acceso al crédito, el acceso a tecnología y el acceso a nuevos mercados y negocios.

- *Mayores requerimientos de capital de trabajo por unidad de ventas unidos a un mayor costo del crédito bancario*

Las PYME requieren un elevado capital de trabajo en relación con sus ventas y, a su vez, tienen mayores dificultades para obtener acceso al crédito bancario que las grandes empresas. Esto hace que buena parte de la financiación sea propia, lo cual limita el crecimiento de este tipo de empresas.

- *Regulaciones laborales que afectan negativamente a las PYME*

Existe una serie de regulaciones laborales que afectan diferencialmente a las PYME en forma negativa. La corrección de estos efectos de discriminación llevaría a ganancias de eficiencia en el mercado de trabajo de este tipo de empresas.<sup>3</sup>

## 3. Dónde profundizar el tema

Para analizar con más detalle el tema de esta nota, puede consultar las siguientes fuentes:

- Alejandro Carrera, “Los Consejos de Dirección Asociados (CDA) en la Pequeña y Mediana Empresa”, Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), Tesis Doctoral

Ver PUNTO DE PARTIDA, página 8

# Ecoeficiencia o cómo producir más con menos

Debido a que es responsable de más del 90 por ciento de las actividades productivas en América Latina, la pequeña y mediana empresa (PYME) es un agente crucial para mejorar las condiciones de vida en la región. Las PYME tienen las mismas preocupaciones que las grandes empresas en lo que respecta al crecimiento y a sobresalir ante una competencia cada vez más aguerida. Al igual que las grandes empresas, también enfrentan el desafío de crear fuentes de trabajo estables y de promover el desarrollo económico de las comunidades en las que se asientan. Sin embargo, las PYME encuentran mayores obstáculos para cumplir con tales compromisos.

Por un lado, es común que la PYME latinoamericana presente cierta informalidad en el aspecto legal; generalmente concentra su sistema administrativo en el propietario, carece de delegación y de procesos administrativos formales. Del mismo modo, ante la falta de acceso a programas de capacitación y a créditos, sus métodos de producción suelen ser artesanales, poco flexibles y sin el uso de tecnología de punta. Finalmente, las condiciones de infraestructura y los servicios públicos a menudo son insuficientes. Por todo lo anterior, la PYME no cuenta con las herramientas necesarias para enfrentar su responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad. Es común que el pequeño y mediano empresario mantenga una actitud reactiva ante las cuestiones ambientales, pues prefiere esperar a que el gobierno establezca normas ambientales antes de pensar en modificar actividades contaminantes.

Ante este panorama, la ecoeficiencia ha surgido como una respuesta empresarial al deterioro ambiental y a la necesidad de supervivencia de las empresas a través del aumento y mejoramiento de la productividad. A pesar de ser una filosofía concebida recientemente y aún en etapa evolutiva, la ecoeficiencia es una visión a futuro que ha irrumpido con fuerza en el ámbito empresarial mundial y que cuenta con el potencial de ser el instrumento fundamental por el cual las empresas pueden contribuir al logro del desarrollo sostenible: satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. Como veremos a continuación, la adopción de una postura ecoeficiente por parte de las PYME es algo no sólo deseable, sino factible también.

Como punto de partida, es necesario definir este concepto. La visión central de la ecoeficiencia se puede resumir en producir más con menos. Utilizar menos recursos naturales y menos energía durante el proceso productivo, reducir los desechos y atenuar la contaminación es definitivamente positivo para el medio ambiente; también es benéfico para las PYME, pues al hacerlo se promueve la innovación y disminuyen sus costos de producción y operación. Como meta final, la ecoeficiencia debe buscar la elaboración de bienes y servicios a precios competitivos que satisfagan las necesidades humanas y eleven la calidad de vida de la población, y promover la reducción progresiva del impacto ambiental negativo de los productos.

Sin embargo, existen varios elementos que a primera vista parecen ser obstáculos para la implementación de la ecoeficiencia. El principal reside en la falta de conocimiento de la existencia de soluciones, como lo es la ecoeficiencia, que permiten atenuar el impacto ambiental negativo de las actividades productivas al tiempo que elevan la competitividad empresarial. Otro de los factores que limitan la adopción de la ecoeficiencia en la PYME es la dificultad del acceso al crédito financiero. Con recursos escasos, es poco probable que los pequeños empresarios utilicen su capital para desarrollar tecnologías o procesos más eficientes y limpios. El acceso directo al crédito permitiría a las PYME financiar la innovación de sus procesos o equipos.

Aparte de la inversión, se requiere la participación informada de los dueños, los trabajadores y la comunidad local para hacer funcionar la ecoeficiencia.

Si bien algunos pequeños y medianos empresarios muestran conciencia ambiental, existe entre ellos poca voluntad de incorporar prácticas ecoeficientes dentro de las empresas. Esto se debe a que no perciben muchas ventajas en contar con



procesos limpios. Por una parte temen los costos elevados y, por otra, no reciben señales fuertes de que existe una demanda de productos más limpios. En muchos casos, las PYME sólo toman en serio los problemas del medio ambiente cuando las soluciones se combinan con una mayor productividad, progreso tecnológico, productos y servicios innovadores y nuevos mercados.

Para estimular un aumento de conciencia entre las PYME que lleve a la acción, es necesario emprender un mayor esfuerzo, coordinado y comprometido entre todos los niveles de la sociedad civil, para capacitar y educar en este tema a los pequeños empresarios. La educación y la capacitación son fundamentales para que la toma de decisiones en cualquier empresa se haga de manera responsable e informada, tomando en cuenta las consecuencias ambientales de cada acción.

Ante esta situación, se han impulsado varios programas para mejorar el acceso de las PYME latinoamericanas a capacitación, información y financiamiento, y de esa forma introducir proyectos ecoeficientes. Entre estos programas está FUNDES, que apoya técnica y financieramente a

las empresas en proyectos orientados a mitigar el impacto ambiental; el Centro de Información para la Ecoeficiencia en los Negocios (CIEN) del ITESM, que facilita información sobre ecoeficiencia y desarrollo sostenible a toda empresa interesada en estos temas; y Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa Ecoeficiente Latinoamericana (PROPEL), que diseña planes de administración ambiental para las PYME.

Las PYME pueden y deben adoptar la ecoeficiencia. Ésta debe considerarse ante todo como una cultura administrativa que guía al empresariado mediano y pequeño al asumir su responsabilidad con la sociedad y lo motiva para que se convierta más competitivo, impulse la innovación productiva en su negocio y adquiera mayor responsabilidad ambiental. Contrario a lo que pudiera pensarse, las PYME no necesitan sustituir radicalmente sus prácticas y procesos de producción para convertirse en empresas ecoeficientes. La ecoeficiencia motiva a la innovación para adaptar los sistemas productivos existentes a las necesidades del mercado y del medio ambiente, lo cual se traduce en el crecimiento económico de la empresa y, por ende, de la región.

---

*Azucena Garza*  
*Coordinadora de Comunicaciones del CEDSAL y*  
*Humberto Farrera*  
*Coordinador del Centro de Información para la*  
*Ecoeficiencia en los Negocios*

---

## CEDSAL y CIEN

El Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible de América Latina (CEDSAL) agrupa a más de 300 empresas e incorpora Consejos Nacionales en varios países de la región. El CEDSAL busca promover el liderazgo para efectuar el cambio hacia un desarrollo sostenible de nuestro continente.



El Centro de Información para la Ecoeficiencia en los Negocios (CIEN) es un servicio del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) que facilita información sobre ecoeficiencia y desarrollo sostenible a todo organismo interesado en estos temas.



### Contactos:

Dirección postal para CEDSAL y CIEN:  
Avenida Eugenio Garza Sada 2501 Sur  
ITESM, Edificio CEDES 6o Piso  
64849 Monterrey, Nuevo León, México

### CEDSAL:

Tel: (52-8) 328 4186  
Fax: (52-8) 328 4185  
E-mail: [bcsdla@campus.mty.itesm.mx](mailto:bcsdla@campus.mty.itesm.mx)  
Página Web: <http://www.wbcdla.org.mx/>

### CIEN:

Tel: (52-8) 328 4340  
Fax: (52-8) 328 4185  
E-mail: [cien@campus.mty.itesm.mx](mailto:cien@campus.mty.itesm.mx)  
Página Web: <http://www.mty.itesm.mx/dcic/centros/cepedes/cien/>

## Empresas “verdes”, más rentables

Uno de los sectores de la producción considerado como de los más contaminantes es el de las curtidorías (procesamiento de pieles), no sólo por la cantidad de agua que consume, sino por el tipo de químicos que utiliza y los desechos que genera (como el pelo del ganado vacuno).

En Colombia existen por lo menos setecientas empresas dedicadas a esta labor, de las cuales sólo cuatro son industrias grandes y las demás son pequeñas y medianas. La mayoría de estas empresas utilizan procesos muy artesanales, es decir, sin ningún tipo de tecnología.

Con el fin de aumentar la productividad de las empresas de este sector, así como de solucionar sus problemas ambientales, Promoción de la Pequeña Empresa Ecoeficiente Latinoamericana (PROPEL) realizó un estudio en el barrio San Benito, al sur de Bogotá. Como resultado de este esfuerzo, veinticuatro

empresas curtidoras implementaron tecnologías limpias y obtuvieron resultados económicos sorprendentes.

### 1. Reducción del consumo de agua

Por cada tonelada de piel procesada se consumen entre cincuenta y cien metros cúbicos de agua. Sin embargo, actualmente PROPEL ofrece una tecnología que sin compra de nuevos equipos, permite ahorrar entre dieciocho y treinta metros cúbicos por cada tonelada de piel procesada.

Esto es importante si se tiene en cuenta que el sector de la curtiduría goza actualmente de subsidios en las tarifas de servicios públicos. Estos subsidios se eliminarán por completo en los próximos cinco años. Es decir, el uso racional del agua no será un lujo, sino una necesidad, si es que se desea evitar el “golpe” futuro al bolsillo de los empresarios.

### 2. Reducción del consumo de energía

La Tecnología de PROPEL para las curtidorías permite ahorrar el cincuenta por ciento del consumo de energía. Si las trescientas empresas de

Ver EMPRESAS “VERDES”, página 6

San Benito la implementaran, anualmente se ahorraría un consumo de energía valorado en quinientos mil dólares estadounidenses.

### 3. Aumento en la productividad

Las pieles crudas se compran por peso y cuando están ya procesadas, se venden por área. Entre más grande es el tamaño de una piel, más vale. Las nuevas tecnologías permiten obtener un incremento de dos y medio por ciento en el área de las pieles, lo que significa un ingreso adicional promedio de un dólar cincuenta centavos por cada piel.

En 1997 se procesaron cerca de cuatro millones de pieles. Si todo el sector de curtido de pieles colombiano hubiera implementado estas tecnologías en sus procesos, el ingreso adicional habría sido de seis millones de dólares estadounidenses.

### 4. Mejoramiento de la calidad del producto

La calidad del producto también mejora con la Tecnología de PROPEL, ofreciéndole al empresario la posibilidad de llegar a otros mercados más exigentes que los que atiende actualmente.

#### ¿Cómo se efectuó el cambio?

Para la reconversión de estas veinticuatro empresas curtidoras, fue necesario sustituir materias primas y realizar algunos ajustes técnicos en los procesos de producción (temperaturas, tiempos, etc.).

Los productos químicos que se utilizaban anteriormente fueron reemplazados por sustancias menos nocivas para el medio ambiente y para la salud de los trabajadores y los habitantes de la zona.

No fue necesario realizar ningún cambio de maquinaria. Por consiguiente, el único costo en el que incurrieron los empresarios fue el valor de la consultoría de personal técnico especializado.

#### Proyección para el 98

PROPEL tiene proyectado que por lo menos otras treinta empresas curtidoras en San Benito ingresarán al proyecto este año. Igualmente, asesorará a cinco empresas curtidoras de Chile.

Es así como se ratifica una vez más la afirmación que "La Ecoeficiencia es un buen Negocio".

Carlos Humberto Barragán  
Gerente General  
E-mail: [propel@colomsat.net.co](mailto:propel@colomsat.net.co)

#### Sitios de interés a la ecoeficiencia

CEDSAL	<a href="http://www.wbcSDLa.org.mx/">http://www.wbcSDLa.org.mx/</a>
CIEN	<a href="http://www.mty.itesm.mx/dcic/centros/cepdes/cien/">http://www.mty.itesm.mx/dcic/centros/cepdes/cien/</a>
FUNDES	<a href="http://www.fundes.org">http://www.fundes.org</a>
LA-BELL	<a href="http://www.wri.org/wri/meb/labell.html">http://www.wri.org/wri/meb/labell.html</a>
PLEDS	<a href="http://www.incae.ac.cr/incae/pled/accion.html">http://www.incae.ac.cr/incae/pled/accion.html</a>
WBCSD	<a href="http://www.wbcSD.ch/">http://www.wbcSD.ch/</a>

## Red Fundes

### "Hacia una nueva pequeña empresa"

El grande y multifacético mundo de las pequeñas y medianas empresas es un campo desconocido para muchas de las personas que tienen en sus manos la responsabilidad de formular políticas de apoyo para ese tipo de empresas. Existen mitos que afectan la toma de decisiones, mitos casi tan profusos como los que se contaban sobre la India en la época de Cristóbal Colón. Sin embargo, existe un elemento aún más preocupante: las personas encargadas de la formulación de políticas no son las únicas afectadas por mitos. También algunos propietarios de pequeñas empresas conservan los suyos. El mayor de ellos es que creen que sus problemas son causados por la falta de crédito y a veces llegan a pensar que éste es su único problema. Esto no es verdad. La mayor parte del problema radica en una gestión deficiente. Es por eso que FUNDES ofrece herramientas para la gestión empresarial, mismas que constituyen una verdadera ayuda para el crecimiento interno y el éxito sostenible de esas empresas.

## FUNDES " "

#### Detrás del mito

En 1989, FUNDES realizó un estudio sobre los instrumentos, las metodologías, los resultados financieros y el impacto de los principales programas de capacitación existentes en América Latina. El diagnóstico fue desalentador. Se concluyó que la capacitación existente es pedagógica (en la que se utilizan los principios de la educación infantil) y no andragógica (orientada a adultos) como debería ser; expositiva y no participativa; centrada en la enseñanza y no en el aprendizaje y que además, realmente no toma en cuenta los problemas de los propietarios de pequeñas y medianas empresas. De hecho, los programas de estudio se definían a partir de "cómo simplificar lo más avanzado de la tecnología en algún tema en particular para hacerlo accesible a la pequeña empresa", en lugar de definirse a partir del diagnóstico de problemas y la búsqueda de soluciones factibles.

Basada en esa situación, FUNDES convierte en un desafío, la elaboración de metodologías y productos de desarrollo empresarial especializados

en la pequeña y mediana empresa orientados a corregir esas deficiencias. De esa manera se delinearon, a lo largo del tiempo, características básicas para los productos de desarrollo empresarial FUNDES.

### Corrección de deficiencias

Estos productos son, en primer lugar, masivos y de alta calidad, ya que se hace necesario realizar una inversión significativa en metodologías de capacitación para salir del “eterno estado de planes pilotos” que había caracterizado a la mayor parte de los programas de capacitación. Además, están basados en metodologías flexibles, de manera que puedan adaptarse a las necesidades del momento de los empresarios participantes, nutriéndose de la problemática y las experiencias del mismo empresario. El lenguaje y estilo de aprendizaje de los productos es propio de cada segmento de propietarios de pequeña empresa. Con esto se corrige el error generalizado de hacer distinciones entre micro, pequeñas y medianas empresas, y por ende entre sus empresarios, utilizando sólo variables concretas tales como capital, ventas y número de trabajadores. Al desarrollarse programas de acceso al *know-how*, o conocimientos técnicos, se comprobó la inutilidad de dichos criterios, mismos que fueron sustituidos por otros, como por ejemplo los niveles de educación formal del empresario, la experiencia empresarial y el grado de formalidad con que dirige su empresa.

Por otro lado, los productos pasan a ser autosostenibles y de preferencia, rentables. El tamaño del grupo objetivo a atender permite que haya muchos agentes que, utilizando su iniciativa privada y riesgo empresarial, estén dispuestos a ofrecer a este mercado productos de desarrollo empresarial de calidad y atractivos.

Todo lo anterior hace necesario poner al servicio del propietario los mejores instrumentos disponibles para cada objetivo. Es por eso que se incorporan avances en andragogía; se implementan métodos de aprendizaje y procesos de cambio por medio de la acción, se validan las experiencias mutuas y finalmente, se utilizan combinadamente múltiples medios para la inducción y aplicación: casos, juegos, software, videos, dinámicas, radio, TV y prensa.

### No más mitos

Durante 1997, más de 12,000 empresarios de América Latina dieron sus primeros pasos hacia la competitividad, apoyándose en los productos que las FUNDES locales ofrecieron. Esta Fundación se ha convertido en un aliado, un socio que acompaña al empresario y lo incorpora

a un verdadero club de pequeñas y medianas empresas en América Latina.

Por su parte, los empresarios han confirmado la validez de los productos de gestión FUNDES, destruyendo así mitos existentes en el mercado e iniciando diálogos de gestión a través del programa “Crecer con SU Empresa”, mediante el cual han realizado, sesión a sesión, planes concretos de acción para sus empresas. Además, han diagnosticado sus debilidades empresariales gracias a su participación en el juego “Laboratorio Empresarial” y, en compañía de sus colaboradores y familiares, han seguido atentamente los programas de radio, prensa y televisión de FUNDES. De esa manera han comenzado a tomar conciencia de la empresa como unidad económica que requiere, indudablemente, de la capacitación.

FUNDES está usando su papel como proveedora de formación empresarial, información y servicios de consultoría para generar espacios más amplios desde donde se pueda influir en las condiciones de entorno de la pequeña y mediana empresa. En la tarea que falta por hacer, se hace muy necesaria la participación del gobierno: no en el viejo y paternalista papel de subsidiar créditos y capacitación, sino transformando las estructuras laborales, tributarias, administrativas y jurídicas que actualmente impiden que las pequeñas empresas compitan en condiciones equitativas.

## FUNDES

FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible en América Latina) es una red de instituciones privadas y empresariales que nació gracias al apoyo de FUNDES Suiza y de empresarios líderes en los países que la integran. Su misión es promover el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Desde el año inicial del proyecto piloto, que fue en Panamá en 1984, hasta el presente, FUNDES se ha convertido en una red de organizaciones que despliegan sus actividades en Costa Rica (1987), Guatemala (1988), Colombia (1989), Bolivia (1990), Chile (1992), Argentina (1993), México (1993) y Venezuela (1996). FUNDES opera en tres niveles: el primero está relacionado con todos los aspectos de la relación directa con los empresarios; el segundo nivel está orientado hacia la unión de esfuerzos a través de alianzas con otras instituciones; y el tercer nivel está centrado en los trabajos para mejorar las condiciones de entorno de las PYME.

Contacto:

FUNDES

1500 Monza Avenue, Suite 339

Coral Gables, FL 33146, USA

Tel: +1 305 662 6241

Fax: +1 305 661 7199

E-Mail: [info@fundes.org](mailto:info@fundes.org)

Página Web: <http://www.fundes.org>



**Visite la página de Enlaces en el *Foro PYME*  
en el sitio Web en**

**<http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/enlaces>**

**Ofrece enlaces a recursos de Internet sobre:  
Centros empresariales y asesorías; Noticias financieras y del  
mundo empresarial; Economía; Finanzas; Legislación federal,  
internacional y mercantil; Referencia; y Comercio.**

# XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial

El Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) y el Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi Colombia, invitan a la duodécima versión del Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, que se desarrollará en San José, Costa Rica los días 9, 10 y 11 de noviembre de 1998. Esta invitación va dirigida a estudiantes, profesores, investigadores y directivos de universidades, organizaciones ligadas a la micro y pequeña empresa y demás instituciones públicas y privadas que trabajan a favor del fomento del espíritu empresarial y que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.

El objetivo general del Congreso es promover, concientizar y estimular el desarrollo del espíritu y potencial emprendedor en la comunidad latinoamericana como elemento de desarrollo social. Los objetivos específicos son presentar y analizar los resultados obtenidos por las universidades latinoamericanas en relación con los estudios sobre el espíritu empresarial, promover la integración de la comunidad académica y empresarial para el desarrollo y la creación de nuevas empresas, así como facilitar el intercambio de experiencias entre los participantes.

El tema central del Congreso para este año es Espíritu Empresarial y Desarrollo Social, Económico y Tecnológico en Latinoamérica para el Siglo XXI. El Congreso ofrece la oportunidad de intercambiar puntos de vista sobre aspectos nuevos relacionados con el fomento del Espíritu Empresarial mediante presentaciones de ponencias en los temas siguientes.

- Políticas y mecanismos para promover el desarrollo del Espíritu Empresarial
- Incubación de empresas de base tecnológica y parques tecnológicos
- Financiamiento y esquemas novedosos de financiamiento para nuevas empresas
- Género y creación de nuevas empresas de base tecnológica
- Tecnología y oportunidades de negocios

## Calendario

25th International Small Business Congress (ISBC)

Del 11 al 14 de octubre, 1998, Sao Paulo, Brasil

Mayor información: Rua Itamirindyba, 105429-060 Sao Paulo, SP Brazil

Tel: (5511) 815-4319/212-8213; Fax: (5511) 210-6419; E-mail: isbc98@acsp.com.br

“The Importance of Innovation for Small Enterprise Development in the Third World”

Los días 18 y 19 de septiembre, 1998, Países Bajos.

Co-patrocinan: Grupo de Trabajo del EADI sobre Estrategias de Industrialización, el Instituto de Estudios Sociales y la Universidad Libre de Amsterdam.

Mayor información: M.P. van Dijk, Economic Faculty, Erasmus University

PO Box 1738, H 12-29 3000 DR, Rotterdam, NL.

Tel: 31104082429; Fax: 31104527986; E-mail: mpvandijk@few.eur.nl

Asamblea Anual de CLADEA 1998

Tema Central: “Reto de la Gerencia ante una Nueva Era”

Del 11 al 14 de octubre, 1998, Santo Domingo, República Dominicana

Mayor información en <<http://www.cladea.cl/sede.html>>

Organización Internacional del Trabajo, Decimocuarta Reunión Regional Americana

Del 8 al 10 de diciembre, 1998, Lima, Perú

Mayor información en Servicio de Relaciones Oficiales (REL OFF) al

Tel: +41.22.799.7732; Fax: +41.22.799.8944; E-mail: RELOFF@ilo.org

Para obtener información adicional pueden dirigirse a:

Lic. Juan Carlos Leiva  
Programa de Emprendedores  
XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu  
Empresarial  
Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Cartago, Costa Rica  
Tel: (506) 552-5333 Ext.: 2319,  
Fax: (506) 591-0067 ó (506) 551-4062  
E-mail: [jcleiva@mimas.cic.itcr.ac.cr](mailto:jcleiva@mimas.cic.itcr.ac.cr)  
<http://www.emprendedores.itcr.ac.cr>

### PUNTO DE PARTIDA, viene de la página 3

- FIEL, “Las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina”, Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), 1996
- Instituto de Estadísticas y Censos, “Censo Económico-Resultados Finales”, (INDEC), 1996
- INDEC, “Situación y Evolución Social - Síntesis”, INDEC, 1996
- Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos, “Argentina en Crecimiento”, 1995.
- Subsecretaría de Industria, “Guía del Empresario PYME”, Secretaría de Industria, Comercio y Minería, Agosto de 1997
- Cómo son y qué necesitan las PYME”, IAE, 1997.

Notas

1. Los países analizados son los siguientes:

Países	Empleo PYME (en % del empleo total)
Estados Unidos	56%
Alemania, Bélgica, Canadá,	
Reino Unido, Francia	62-66%
Promedio	72%
Japón, Suiza, Chile	73-78%
Dinamarca, Italia, Portugal, España,	
Grecia, Perú, Brasil, Argentina	80%

2. Cf. FIEL, Las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina, 1996, pág. 16.

3. Entre estas regulaciones se encuentran las siguientes: Despido, Protección del Desempleo, Modalidades de Contratación, Procedimiento preventivo de crisis, Higiene y Seguridad, Accidentes de trabajo y enfermedades, Reducción de los aportes patronales, entre otras.

Héctor Rocha, Contador, Lic. en Administración,  
Master en Administración de Empresas (IAE).  
Profesor del Área Política de Empresa del IAE.  
E-mail: [hrocha@iae.edu.ar](mailto:hrocha@iae.edu.ar)