



Los Mercados de  
Servicios de Desarrollo Empresarial  
y Proveedores Pioneros en América Central

Estudio financiado por la OIT y CENPROMYPE  
Marieke de Ruijter de Wildt      Julio 2004

Este es un documento de trabajo que se está distribuyendo como base para discusión y comentarios. Sus contribuciones para el mejoramiento de esta versión serán altamente apreciados. Favor enviarlos a:

Marieke de Ruijter de Wildt: [cdrula@racsa.co.cr](mailto:cdrula@racsa.co.cr)

Jim Tanburn: [tanburn@ilo.org](mailto:tanburn@ilo.org)

CENPROMYPE: [cenpromype@cenpromype.org](mailto:cenpromype@cenpromype.org)

Los resultados, interpretaciones y conclusiones planteadas aquí, son de la autora y no necesariamente reflejan el punto de vista de la OIT y CENPROMYPE. Cualquier error involuntario es responsabilidad únicamente de la autora.



CDR - Centro de Estudios para el Desarrollo Rural  
Universidad Libre de Amsterdam  
Oficina Regional Centroamericana

Apartado 2032-2050  
San José, Costa Rica  
Tel.: (506) 224-1990  
Fax: (506) 283-0719  
e-mail: [cdrula@sol.racsa.co.cr](mailto:cdrula@sol.racsa.co.cr)  
website: [http://www.econ.vu.nl/dae/cdr\\_sp.html](http://www.econ.vu.nl/dae/cdr_sp.html)

---



# Contenido

Lista de Abreviaturas

Lista de Cuadros y Figuras

|          |                                   |           |
|----------|-----------------------------------|-----------|
| <u>1</u> | <u>INTRODUCCIÓN</u>               | <u>1</u>  |
| 1.1      | ANTECEDENTES                      | 1         |
| 1.2      | METODOLOGÍA                       | 3         |
| <u>2</u> | <u>SDE EN AMÉRICA CENTRAL</u>     | <u>5</u>  |
| 2.1      | DEFINICIONES                      | 5         |
| 2.2      | MERCADOS DE SDE                   | 6         |
| <u>3</u> | <u>MERCADOS NACIONALES DE SDE</u> | <u>9</u>  |
| 3.1      | COSTA RICA                        | 9         |
| 3.2      | EL SALVADOR                       | 13        |
| 3.3      | HONDURAS                          | 18        |
| 3.4      | NICARAGUA                         | 23        |
| <u>4</u> | <u>PROVEEDORES PIONEROS</u>       | <u>28</u> |
| 4.1      | CRECER CON SU EMPRESA             | 29        |
| 4.2      | RED ARTESANAL                     | 31        |
| 4.3      | ADVANCED                          | 32        |
| 4.4      | DAG CONSULTORES                   | 34        |
| 4.5      | ASESORIA Y DESARROLLO PYMES       | 35        |
| 4.6      | COHORSIL                          | 37        |
| 4.7      | ECO-LOGICA                        | 38        |
| 4.8      | RED EMPRESARIAL DE TRUEQUE        | 40        |
| <u>5</u> | <u>CONCLUSIÓN</u>                 | <u>43</u> |

Anexo A: Términos de Referencia

Anexo B: Programa de Investigación

Anexo C: Personas Entrevistadas

Anexo D: Cuestionarios

Anexo E: Preselección de Proveedores

## LISTA DE ABREVIATURAS

|            |   |
|------------|---|
| AFIS       | Apoyo y Formación para la Internacionalización de las Empresas Salvadoreñas                                 |
| ANEP       | Asociación Nacional de Empresa Privada  |
| ASPPE      | Apoyo al Sector Productivo y la Pequeña Empresa   |
| BCIE       | Banco Centroamericano de Integración Económica  |
| BDS        | Business Development Service  |
| BS         | Business Services   |
| CADERH     | Red de Centros Vocacionales que regenta el Centro Asesor para el Desarrollo                                 |
| CDH        | Centro de Desarrollo Humano   |
| CEFE       | Competency based Economies through Formation of Enterprise  |
| CEGE       | Centro de Gestión Empresarial   |
| CENPROMYPE | Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica                                     |
| CERTEC     | Centro De Recursos Y Tecnología   |
| CNI        | Centro Nacional de Información  |
| CONAC      | Comisión Nacional de Calidad  |
| CONAMIPYME | Comisión Nacional para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa  |
| CONAMYPE   | Comisión Nacional para la micro y pequeña empresa   |
| CUPROFOR   | Centro de Utilización y Promoción de Productos Forestales   |
| DGFE-DPYME | Dirección General de Fomento Empresarial y Dirección de Políticas de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa |
| FAT        | Fondo de Asistencia Técnica   |
| FHIS       | Fondo Hondureño de Inversión Social   |
| FIDE       | Fundación para la Promoción de las Inversiones y Exportaciones  |
| FUSADES    | Fundación Salvadoreño para el desarrollo económico y social   |
| GDP        | Gross Domestic Product  |
| GTZ        | Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit   |
| IADE       | Instituto Americano De Desarrollo Empresarial   |
| IDB        | Inter-American Development Bank   |
| ILO        | International Labour Organization   |
| INA        | Instituto Nacional de Aprendizaje   |
| INATEC     | Instituto Nacional Tecnológico  |
| INDE       | Instituto Nicaragüense de Desarrollo  |
| INDE       | Instituto Nacional de Desarrollo  |
| INFOP      | Instituto Nacional de Formación Profesional   |
| INPYME     | Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa  |
| INSAFORP   | Instituto Salvadoreño para la Formación Profesional   |
| IS         | Institutional Services  |
| ITCR       | Insitito Tecnológico de Costa Rica  |
| MAG        | Ministerio de Agricultura y Ganadería   |
| MEIC       | Ministerio de Economía, Industria y Comercio  |
| MICIT      | Ministerio de Ciencia y Tecnología  |
| MIFIC      | Ministerio de Fomento, Industria y Comercio   |
| MINEC      | Ministerio de Economía  |
| MTSS       | Ministerio de Trabajo y Seguridad Social  |
| NGO        | Non Governmental Organization   |
| ODCA       | Organización de Desarrollo Comunitario Alternativo  |

|          |  |
|----------|--|
| PASI     | Programa de Apoyo al Sector Informal               |
| PROCOMPE | Proyecto de Competitividad                         |
| PRODEM   | Promoción y Desarrollo Empresarial                 |
| PROPEMI  | Promoción de la Pequeña y Microempresa de Honduras |

## LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 2.1: El sistema de niveles de intervención                              | 6  |
| Cuadro 2.1: Participación de diferentes actores en el Mercado boliviano de SDE | 7  |
| Cuadro 4.1: Puntuación de CRECER CON SU EMPRESA                                | 28 |
| Cuadro 4.2: Puntuación de RED ARTESANAL  | 30 |
| Cuadro 4.3: Puntuación de ADVANCED   | 31 |
| Cuadro 4.4: Puntuación de DAG CONSULTORES                                      | 33 |
| Cuadro 4.5: Puntuación de ASESORIA Y DESARROLLO PYME                           | 34 |
| Cuadro 4.6: Puntuación de COHORSIL   | 36 |
| Cuadro 4.7: Puntuación de ECO-LOGICA   | 37 |
| Cuadro 4.8: Puntuación de RED EMPRESARIAL DE TRUEQUE                           | 39 |
| Figura 5.1: Estrategias Nacionales de SDE en Mercado e Intervención            | 44 |

# 1 Introducción

Este informe es un inventario preliminar de experiencias enriquecedoras de Servicios de Desarrollo Empresarial<sup>1</sup> (SDE) en América Central. Esta investigación ha sido financiada por la OIT y CENPROMYPE y está dirigida, en términos generales, a quienes trabajan en el campo de SDE<sup>2</sup>. El propósito principal es reconocer la rica experiencia presente en la región y, más específicamente, se concentra en los proveedores comerciales de los SDE. La introducción señala los antecedentes, los objetivos y la metodología de la investigación. El informe en sí, consiste de tres partes: una breve explicación de SDE en Centroamérica; una descripción de la provisión de SDE en Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua; y finalmente, el informe presenta ocho estudios de casos de proveedores pioneros de SDE.

## 1.1 Antecedentes

El enfoque de desarrollo del mercado de SDE

A mediados de los años noventa, el Comité de Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa<sup>3</sup> formó un Grupo de Trabajo de SDE con el objetivo de identificar y documentar las mejores prácticas. Esto terminó en los principios guía para la intervención de los donantes, conocidos como el Libro Azul en al 2001, lo cual señala un cambio significativo en el enfoque hacia la intervención en pequeñas empresas no financieras. Se reconoció que las intervenciones tradicionales no suministraron SDE de calidad accesible a una gran proporción de pequeñas empresas. La conclusión esencial obtenida, es que las intervenciones tenían que depender de proveedores del sector privado. El Libro Azul afirma que el alcance y la sostenibilidad solamente se pueden lograr en mercados de SDE bien desarrollados y que “con un diseño apropiado de productos, mecanismos de distribución y pago, los SDE se pueden suministrar en una base comercial aun al segmento de más bajos ingresos del sector empresarial”<sup>4</sup>. En consecuencia, los donantes deben de evitar el suministro directo de SDE y no deben de subsidiar la transacción directa entre proveedor y receptor o beneficiario. Es importante reconocer que el enfoque del desarrollo del mercado de SDE, tal como se ha dado en la práctica, no denuncia los subsidios como tales sino que tiende a evitar la competencia desleal y aspira a vigilar los efectos deformantes de los subsidios. En general, hay acuerdo en que los subsidios pre y post transaccionales son menos distorsionantes que los subsidios que financian directamente la transacción entre el

---

1 Los SDE son servicios para mejorar el desempeño de la empresa, su acceso a los mercados y su capacidad para competir (Blue Book, 2001)

2 Para los Términos de Referencia, ver anexo A

3 El Comité es un grupo de 20 agencias de desarrollo multilaterales y 20 bilaterales

4 Committee of Donor Agencies, 2001, p.1

proveedor y el beneficiario del SDE<sup>5</sup>. En resumen, el enfoque del desarrollo del mercado, construye en el supuesto de que los mercados existen, sin embargo, pueden ser débiles, y proclama que las intervenciones se deben de planear de acuerdo con los mecanismos del mercado existente. Se aconseja que los donantes jueguen un papel de facilitadores, fortaleciendo el débil suministro de SDE así como su demanda<sup>6</sup>.

Como consecuencia, las intervenciones de los SDE idealmente empiezan con una evaluación del mercado de SDE con el fin de reunir información sobre lo que existe en un segmento particular del mercado. Aunque esta, relativamente nueva, área de evaluación del mercado ha generado un conocimiento interesante sobre el funcionamiento del mercado comercial de los SDE, el principal reto actual es el de cómo los donantes pueden fortalecer los mecanismos del mercado de manera sostenible. Una importante plataforma de SDE para intercambiar experiencias y la discusión a nivel mundial es el Seminario de SDE que se realizará anual, organizado por la OIT y su Centro Internacional de Capacitación en Turín, Italia. El tercer Seminario en 2003 discutió la factibilidad de recetas para desarrollar mercados de SDE y concluyó que las recetas están aun muy lejanas. Los mercados de SDE no solo varían de sector a sector, sino que también son muy diferentes de un lugar a otro, y cambian con el tiempo. Otra de las conclusiones era que todavía existen pocos ejemplos que reflejan el enfoque en su totalidad: hay ejemplos de intervenciones que adoptan elementos del enfoque de desarrollo del mercado de SDE, aunque pocas de ellas trabajan realmente con agentes del sector privado de tal forma que esto beneficie el mercado como un todo. Resulta muy difícil ampliar mercados comerciales sin causarles disturbios. Persiste la necesidad de un mayor conocimiento sobre mercados comerciales de SDE<sup>7</sup>. De acuerdo con estudios de Vietnam, Tailandia, Etiopía, Ghana, Perú y, recientemente, Kyrgyzstan, el enfoque de este informe es sobre proveedores comerciales de SDE<sup>8</sup>.

### Objetivos

La investigación, base de este informe, tuvo dos objetivos. El primero surgió durante los últimos años del Seminario anual sobre SDE. A pesar de las muchas intervenciones sobre los SDE en América Central, había muy pocos ejemplos de esta región y este informe se propone hacer un mayor reconocimiento de sus experiencias. El segundo objetivo que sigue como consecuencia al primero, era el de identificar prácticas que pudieran servir como elementos de aprendizaje para la intervención en el mercado de SDE. La investigación, que tenía las características de una rápida revisión, pretendía explorar la provisión comercial de SDE con el fin de comprender mejor la variedad de mecanismos de ofrecimiento de estos servicios<sup>9</sup>. Debemos enfatizar que el enfoque es sobre el ofrecimiento del servicio y

---

5 Un subsidio pre-transaccional podría ser gastado en el desarrollo de productos o mercadeo inicial, y un subsidio post- transaccional en evaluaciones y estudios de impacto

6 Committee of Donor Agencies, 2001

7 ILO, 2002

8 Anderson, 2000; Roggekamp, 2001; Pejerrey y Tueros, 2000; Roesler y Ryazanov, 2002

9 Existe estudios regionales que describen las mejores practicas de otras regiones (ver por ejemplo MC2, 2002) sin embargo el objetivo explicito de este estudio fue observar las mejores practicas en América Central.



que el informe trata, en forma predominante, el lado de la oferta de los mercados de los SDE. Hasta cierto punto, el impacto del desarrollo de estos servicios, pasa a segundo plano en este informe.

## 1.2 Metodología

América Central está integrada por siete países incluyendo Panamá. El estudio se realizó en cuatro países: Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua. Se fijó la meta de identificar dos casos interesantes de proveedores de SDE en cada país. La investigación se estableció en la capital puesto que se supone que los mercados de SDE deben estar más desarrollados en las áreas urbanas. El estudio se llevó a cabo durante marzo y abril del 2003. La metodología incluyó tres fases en cada país. En la primera, se recolectó información contextual sobre los mercados nacionales de SDE y sus actores claves. La segunda, comprendió la selección de 10 proveedores potenciales de SDE, de algún interés. En la tercera se seleccionó los dos casos más interesantes entre los 10 proveedores.

La fase (1) se inició con una búsqueda en Internet y consultas con expertos en el tema. La fase (2) fue de pre-selección, la cual se centró inicialmente en el empresario como la fuente principal de información sobre mercados comerciales de SDE. Sin embargo, muy pronto se hizo evidente que este enfoque tomaba demasiado tiempo y no era apropiado en mercados débiles con un bajo empleo de SDE. Por tanto este enfoque se hacia a los actores clave a nivel nacional. Se realizaron entrevistas abiertas con al menos 20 actores de cada país: diseñadores de políticas, donantes internacionales, ONGs y proveedores de SDE.

Por el lado de la demanda, se celebraron entrevistas con asociaciones, pero además se utilizó un cuestionario el cual fue contestado por 15 empresarios nacionales. Esto permitió obtener una idea al azar sobre la percepción de la demanda<sup>10</sup>. Un asistente en cada país realizó dichas entrevista semi-estructuradas. Con base en esa información, se seleccionaron los 10 proveedores de SDE, potencialmente más interesantes. En la fase (3) estos 10 proveedores fueron categorizados en cuatro áreas:

- Enfoque en micro y pequeña empresa
- Enfoque en el desarrollo de la capacidad de la empresa cliente
- Independencia subsidio
- Reactividad a la demanda y a las oportunidades del mercado

Subsecuentemente, estas categorías ayudaron a seleccionar dos proveedores ‘pioneros’ en cada país. Los ocho proveedores fueron entrevistados y con su ayuda se llenaron los cuestionarios cuya información fue la base para la redacción de los estudios de caso<sup>11</sup>. Antes de presentar estos estudios de caso en el capítulo cuatro, la siguiente sección, el capítulo dos hace una breve introducción a los SDE de América Central, incluye definiciones, el modelo de intervención e iniciativas regionales de SDE.

---

<sup>10</sup> Ver anexo C para una lista de personas entrevistadas

<sup>11</sup> Ver anexo D para el cuestionario



## 2 SDE en América Central

### 2.1 Definiciones

#### Pequeñas y Micro Empresas

Antes de tratar los mercados nacionales de SDE, se presenta una breve descripción y definición de las pequeñas empresas. Las pequeñas y micros empresas son la mayoría del parque empresarial en América Central. Ese segmento, todas las empresas con menos de 20 empleados, representa aproximadamente el 97% de los establecimientos de la región, 42% del empleo total<sup>12</sup> y contribuye el 10 al 15% al PIB. El segmento de la micro y pequeña empresa consiste principalmente del autoempleo (80%), 15% de microempresas y solamente el 5% de pequeñas empresas.

El sector más importante es el comercio, el cual incluye restaurantes y hoteles. En Honduras y El Salvador este sector representa la mitad de todas las micro empresas, en Nicaragua dos tercios y en Costa Rica un tercio. Este país es el más diversificado en términos de sectores. El segundo sector más importante de las microempresas de la región es el manufacturero, el más grande en El Salvador y Honduras en donde presenta alrededor de una quinta parte de las microempresas, seguido por Costa Rica y Nicaragua.

El salario mensual promedio pagado en microempresas en 1999 en América Central, fue de USD 179. Costa Rica tiene un ingreso ligeramente mayor, El Salvador presenta el promedio y tanto Honduras como Nicaragua están inferiores a este promedio<sup>13</sup>.

Una práctica común reciente es la de no solo diferenciar las empresas por su tamaño, indicando el número de empleados y la venta, sino también los niveles de acumulación de capital, señalando capital de trabajo, organización de la producción y contactos de mercados. Dentro de la micro y pequeña empresa hay cuatro categorías, independiente de su tamaño: (1) moderna (2) tradicional con acumulación amplia (3) tradicional con acumulación simple (4) y empresa tradicional de subsistencia. Para tamaño, independientemente del nivel de acumulación de capital, generalmente hay una diferenciación entre autoempleo, microempresas con menos de cinco empleados, pequeñas empresas con seis a 10 empleados, y mediana empresa con 11 o más empleados<sup>14</sup>.

El enfoque de este informe se limita al segmento de las más pequeñas empresas. En el resto del informe la etiqueta de microempresa se refiere a las empresas marginales<sup>15</sup>, generalmente con 10 o menos empleados, entre las cuales están aquellas con potencial para crecer y aquellas con menor potencial.

---

12 A causa de tantos auto-empleados, el micro sector cuenta con solo el 16% de asalariados

13 Arroyo y Nebelung, 2002

14 Arroyo y Nebelung, 2002

15 El BID propone el uso del término pequeña y mediana, para referirse a toda empresa con una posición de alguna manera inferior, independiente del tamaño o formalidad (2000)

### Servicios de Desarrollo Empresarial

Ha habido varios intentos de poner orden a la enorme variedad de SDE. Una posible distinción es que entre servicios estratégicos y operativos, sin embargo todavía no hay un consenso en lo que podría ser la clasificación más apropiada. Lo más común en Centroamérica es la distinción entre Servicios Institucionales (SI), Servicios Empresariales (SE) y Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE). Los SI están dirigidos al segmento como un todo y se orientan al ambiente de los negocios y sus instituciones. Un ejemplo de un Servicio Institucional es la formación y el fortalecimiento de asociaciones, o las modificaciones del marco legal. Los SE están dirigidos a la eficacia de la empresa, generalmente se orientan al mejoramiento de las condiciones de producción. Se concentran en los procesos administrativos y de producción, como es el caso del análisis del flujo de caja, o el diseño de productos. En contraste, el SDE se enfoca en los procesos de la empresa y en los empresarios, y se orienta a aumentar la capacidad de la empresa. Las formas ideales de SDE son por ejemplo, los servicios que introducen nuevas tecnologías o aquellos que se relacionan con aspectos administrativos o gerenciales<sup>16</sup>. Por supuesto, como las empresas son entidades complejas e integrales, las definiciones de SI, SE y SDE están lejos de ser exclusivas y muchos servicios cubren más de un aspecto.

Este documento se enfoca en servicios que están dirigidos a la empresa, por tanto a SE y SDE, y adopta el punto de vista de que estos son las dos caras de la misma moneda, puesto que ambos facilitan el desempeño de la empresa, y en el mejor de los casos, conducen al mejoramiento de su desempeño<sup>17</sup>. Sin embargo, es el empresario quien determina si el servicio solamente facilita la producción o aumenta la capacidad empresarial y de la empresa<sup>18</sup>.

## 2.2 Mercados de SDE

### Modelos de Intervención de SDE

El desarrollo de microempresas no es algo nuevo en la región, pero presentó un fuerte resurgimiento durante los años 90<sup>19</sup>. Grandes flujos de ayuda internacional para la reconstrucción post-conflicto y el alivio de la pobreza, entraron a la región a finales de los 80 e iniciaron el desarrollo de programas de desarrollo de la pequeña empresa. Sin embargo, el apoyo inicial a la empresa se enfocó en forma predominante, en aspectos financieros y las intervenciones de SDE empezaron a finales de los 90.

Lo que llama la atención inmediata en la discusión sobre SDE en América Latina, es que se habla de “pisos”, refiriendo a los diferentes niveles de intervención con sus distintos actores y funciones. Generalmente se puede distinguir cuatro pisos, de los cuales el cuarto corresponde al nivel gubernamental donde se diseñan las políticas, por

---

16 ANEP/GTZ, 2000: Barragán, 2001: y Schmidt Degenhart, 2002

17 En el resto del documento, SDE se refiere tanto a SN como a SDE

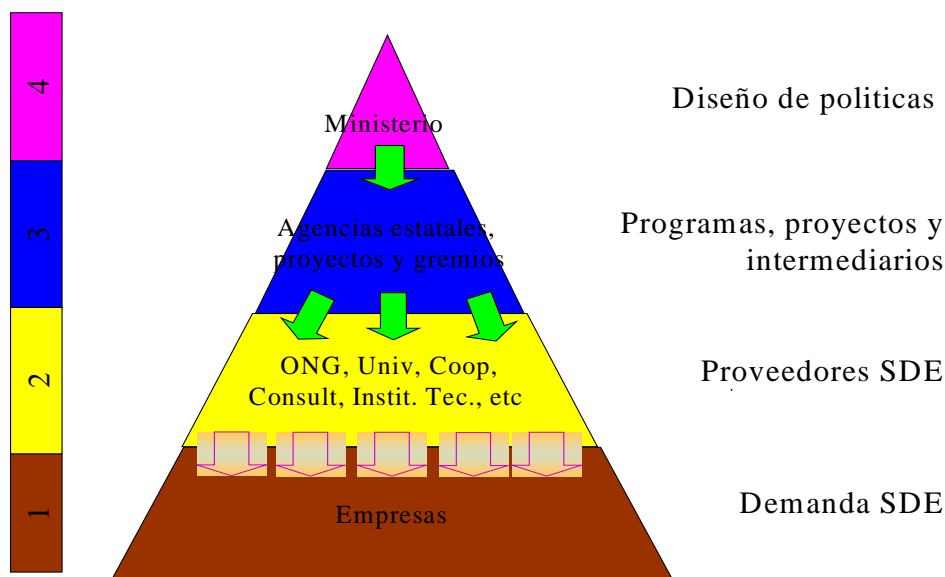
18 Ver por ejemplo Lowe, 2003

19 Durante los años 50, la época socialista, se implementaron compromisos legales para favorecer aquellos grupos marginados tales como productores agrícolas en pequeña escala. Sin embargo, estas leyes tuvieron poco seguimiento en la práctica (ver por ejemplo Briceño, 2002)

tanto a nivel nacional se refiere principalmente a los ministerios. El tercer nivel es el de planeamiento y programación, ambos niveles son de donantes gubernamentales e internacionales. El segundo nivel es el de la entrega de los SDE, y tiene la variedad de actores más amplia: universidades, asociaciones, ONGs, empresas, entre otros. El primer nivel se refiere a la colección de empresas, la demanda de SDE.

Los pisos indican niveles de intervención y los actores a menudo intervienen a diferentes niveles en forma simultánea, por ejemplo programas que también son proveedores de servicios. Una explicación más elaborada estaría más allá de la cobertura de este informe, pero los mercados de SDE serán examinados siguiendo este sistema analítico puesto que éste crea un cierto nivel de estructura en una amplia variedad de actores de SDE.

Figura 2.1: El sistema de pisos de intervención



Fuente: MIFIC (2002)

Durante los últimos tres años, la mayor parte de los países adoptaron una ley para la formación de pequeñas y microempresas, y parece estar creciendo el compromiso político para el desarrollo de los mercados de SDE. Un programa comprensivo a nivel de la región para fortalecer la pequeña y microempresa de América Central ha sido PROMICRO, un proyecto de la OIT. Su fase de consolidación concluyó con la creación de CENPROMYPE<sup>20</sup> en el 2002, con sede en El Salvador, y parece confirmarse actualmente un crecimiento del compromiso gubernamental hacia el desarrollo micro empresarial, y de los mercados de SDE. Esta única iniciativa tiene como su principal objetivo fortalecer los mecanismos de apoyo, públicos y privados, para el segmento y

<sup>20</sup> <http://www.cenpromype.org>

coordinar actividades regionales<sup>21</sup>. Aunque es una organización aun muy joven, sería la última para coordinar las intervenciones de SDE en la región.

Aunque la magnitud y las características del segmento micro empresarial están relativamente bien documentadas en la región, hay poco material disponible sobre mercados de SDE. En términos generales, en América Latina y la región del Caribe, para 1996 se estimaba que unas dos terceras partes de los proveedores de SDE cobraban honorarios, y en promedio, la recuperación de los costos era el 34%<sup>22</sup>. Un estudio realizado en Bolivia señalaba que la mayoría de los proveedores de SDE eran ONGs y Fundaciones, al menos el sector no lucrativo. Supuestamente, solo el 34% de las empresas eran atendidas por proveedores comerciales de SDE. El mismo estudio enfatiza que los datos de 25 países demostraron que solo el 10% de los proveedores podrían ser autosostenibles. Para Bolivia, el 88% de los proveedores ofrece alguna clase de subsidio a sus clientes, y el 30% cree que puede ser autosostenible en el largo plazo, el cual parece estar integrado por las instituciones líderes que cubren actualmente menos del 22% de sus costos con las ventas. El otro 70% de los proveedores no tiene planes de alcanzar auto-sostenibilidad<sup>23</sup>.

**Cuadro 2.1: Participación de diferentes actores en el mercado Boliviano de SDE**

| Actores                             | Oferta de SDE (%) |
|-------------------------------------|-------------------|
| ONG y fundaciones                   | 40                |
| Instituciones tecnológicas privadas | 16                |
| Compañías limitadas                 | 16                |
| Escuelas tecnológicas privadas      | 7                 |
| Universidades estatales             | 5                 |
| Empresas comerciales                | 4                 |
| Universidades privadas              | 3                 |

Fuente: Sainz, 2001

Fuera de este material de América del Sur, no encontramos estimaciones del Mercado o estudios del Mercado de SDE de América Central como una región. El material específico sobre SDE en general, es todavía escaso, no solamente sobre los SDE comerciales. El Salvador es el que mejor documentados tiene sus mercados de SDE, seguido por Nicaragua, Honduras y Costa Rica, respectivamente. Se puede establecer con seguridad que los donantes juegan un papel importante en los mercados de SDE y los subsidios son una práctica común. El siguiente capítulo presenta aspectos interesantes sobre estos cuatro mercados nacionales de SDE los cuales se presentan por piso de intervención.

---

21 Arroyo, 2002

22 Goldmark y Berte, 1996

23 Sainz, 2001

## 3 Mercados Nacionales de SDE

### 3.1 Costa Rica



#### Cuarto Piso

Aunque Costa Rica es el país más avanzado económica y democráticamente hablando, la política económica ha estado enfocada en las empresas medianas y grandes. No fue sino hasta mayo del 2002, cuando fue aprobada la ley para fortalecer la pequeña y mediana empresa. Parte de la ley ha sido la instalación de un Concejo Directivo para el desarrollo de la pequeña empresa con una mezcla de representantes del sector público y privado<sup>24</sup>. Este Concejo asesorará al cuerpo gubernamental sobre políticas para la pequeña y mediana empresa DIGEPYME la cual pertenece al Ministerio de Economía, industria y Comercio (MEIC<sup>25</sup>). Sin embargo, las políticas gubernamentales sobre la pequeña empresa permanecen dispersas y no hay un enfoque específico sobre SDE.

#### Tercer Piso

Costa Rica tiene tres ministerios que, hipotéticamente hablando, tienen bajo su responsabilidad diferentes segmentos micro-empresariales. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) enfocado en empresas marginales; el MEIC es responsable de la microempresa con potencial de crecimiento; y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) con la responsabilidad de los micro-productores agropecuarios. El MEIC promueve la competitividad y, por ejemplo, trabaja para simplificar la regulación. Este es el jugador gubernamental en términos de SDE. El MEIC no está dirigido a la microempresa, sino a los segmentos empresariales pequeños y medianos. Además cubre tres áreas estratégicas: mejoramiento del ambiente de los negocios; desarrollo tecnológico mediante el fortalecimiento de los vínculos con las instituciones de investigación y las universidades; y fortalecimiento sectorial<sup>26</sup>.

Un elemento importante es el sistema de información para las empresas e instituciones relacionadas (MEIC-SIEC). Este sistema incluye un directorio donde las empresas se pueden registrar para anunciarse y un sitio en la red Internet que contiene un juego de instrumentos para calcular impuestos, y referencias a proveedores de servicios de apoyo en áreas financieras y SDE. La sección de SDE incluye una amplia selección de áreas y ayuda al visitante a buscar un proveedor apropiado de capacitación y consultorías<sup>27</sup>. Otro elemento interesante del MEIC es la Comisión Nacional de la Calidad (CONAC) la cual trata de unificar las diferentes normas de calidad y preparar las empresas para trabajar en los mercados internacionales. Actualmente hay una variedad de programas con fuerte inclinación hacia la exportación, tal como el programa “Impulso” cuyo propósito es simplificar procedimientos. Sin embargo, como

24 Incluye representantes de los ministerios, del INA, de PROCOMER, de la Universidad y de gremios.

25 Briceno, 2002

26 MIEC adoptó una estrategia de “clustering” en 1984 (Briceno, 2002)

27 <http://www.siec.go.cr/>

la mayoría de programas de este Ministerio, se inclinan fuertemente hacia las empresas medianas nacionales y extranjeras.

En el área tecnológica, se puede mencionar que el MEIC trabaja en cooperación con el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT). Desde 1990 un fideicomiso canaliza fondos públicos hacia inversiones tecnológicas para las empresas pequeñas y medianas. Además apoya la incubación de empresas desde el Instituto Tecnológico (ITCR) iniciada en 1994. Los canales de incubación, tanto de inversión pública como privada, en iniciadores innovadores y jóvenes mediante el apoyo a empresas que recién se inician, con facilidades de oficina, conocimientos tecnológicos y vincularlas con empresas de prestigio, de las cuales algunas ayudan a financiar parte del centro<sup>28</sup>. Aunque en un proceso de privatización, el gobierno costarricense mantiene todavía una fuerte posición en el mercado. Es no solamente el mayor proveedor de recursos en microfinanzas<sup>29</sup>, sino que también mantiene una relativamente fuerte posición en la oferta de SDE. Además de estos programas gubernamentales, no hay otros programas o proyectos con aspectos importantes de SDE.

### Segundo Piso

Costa Rica cuenta con el más antiguo instituto vocacional de la región, INA, creado en 1965. Este ofrece gran variedad de cursos para empleados y empleadores. Su presupuesto proviene de un impuesto sobre los costos de los préstamos de la empresa privada. Las empresas que no son del sector agropecuario, con al menos cinco empleados, contribuyen con el 2% de los costos del trabajo mensuales. Mientras que las empresas agrícolas y pecuarias contribuyen con el 0.5%. En el 2002 el INA capacitó 150 000 personas, lo cual representa alrededor del 4% de la población<sup>30</sup>. El INA ha sido catalogado como una de las mejores instituciones gubernamentales del país, y que ha demostrado capacidad de reacción frente a la modernización<sup>31</sup>. También juega un papel importante en la certificación de experiencia de trabajo, y sus cursos conducen a la obtención de diplomas. Desde el 2000 tiene un departamento de micro y pequeña empresa con siete funcionarios de tiempo completo dentro de su staff y ha servido a 320 empresas con SDE gratuito durante el año 2000. Parte de la nueva ley es que el INA debe de concentrarse más en SDE.

Costa Rica, con su menor grado de pobreza recibe cada vez menos fondos de la cooperación internacional y comparada con otros países, también tiene menos ONG. Una de las pocas ONG presentes es FUNDES, de origen suizo, la cual opera en 11 países de América Latina. Tiene una oficina en Costa Rica desde 1987, como sede para Centroamérica. Forma parte del mercado nacional de SDE ofreciendo servicios de consultoría y capacitación directamente a empresas costarricenses. Mantiene también un sitio en Internet de carácter informativo, dirigido a las pequeñas empresas: MIPYME.COM<sup>32</sup>. A través de estudios y recomendaciones se propone mejorar el

---

28 Briceno, 2002

29 Villalobos et al., 2003

30 INA, departamento de procesos de evaluación y estadísticas

31 <http://www.cinterfor.org.uy>

32 Ver por ejemplo Castillo and Chavez, 2001



ambiente institucional. No obstante, su presupuesto se compone en forma predominante de donaciones<sup>33</sup>.

Otro actor del mercado de SDE es CEGESTI, un centro privado con un mandato regional, y está enfocado a la tecnología industrial. Aunque éste se inició con importantes fondos de la Unión Europea, cada vez con mayor frecuencia tiene que buscar sus propios recursos. Su portafolio de servicios incluye capacitación y consultorías en diversas áreas tales como gerencia de calidad, manejo estratégico, internacionalización, además de temas relacionados con el ambiente. Hay aquí dos aspectos que vale la pena mencionar: el primero es que CEGESTI inició el mercado de certificación de ISO en Costa Rica, y quizá en la región centroamericana. En 1990, era la única organización que emitía la certificación de ISO mientras que ahora esta certificación es un mercado bien desarrollado. El segundo aspecto, es que ellos empezaron con un sistema de entrenamiento en negocios que establece un contrato entre una empresa y CEGESTI. Esto implica que durante cierto periodo un consultor de CEGESTI visita con frecuencia con un calendario fijo, y capacita a la empresa en algún aspecto gerencial que la empresa requiera. Además de su flexibilidad, el modelo tiene varias ventajas, a medida que se construye una relación de confianza, los costos de la consultoría son incrementales, y CEGESTI tiene acceso a una red de expertos en todas las áreas del desarrollo de los negocios. Como muchos de los jugadores de SDE, ellos no tienen un enfoque específico en microempresas aunque tampoco hacen discriminación. CEGESTI depende todavía de las fuentes externas.

Costa Rica tiene un par de centros de capacitación comercial orientados a la pequeña y mediana empresa y tienen que competir con CEGESTI y FUNDES, sin contar con recursos externos. Está, por ejemplo, el Instituto de Desarrollo Humano, el Centro de Capacitación Empresarial y el Centro de Actualización Profesional<sup>34</sup>. Los tres ofrecen seminarios tanto de carácter abierto como en forma personalizada, y hacen consultorías. Un ejemplo de un seminario es el de identidad corporativa. La variedad de cursos va desde un análisis de la economía de la Unión Europea y sus implicaciones para Costa Rica, hasta el manejo del estrés y cómo combatir la piratería. Prácticamente, todos tienen una amplia red de expertos asociados y organizan todo cuanto esté en demanda. Sin embargo, el núcleo de su negocio de capacitación es finanzas, aspectos legales y mercadeo<sup>35</sup>. Este segmento del mercado de SDE se orienta a empresas más grandes y parece estar mejor desarrollado.

Lo que se está volviendo más común y un mercado en sí mismo, es que las ONGs o las agencias donantes le pagan a estos centros de capacitación profesional por ofrecer sus servicios a grupos marginados en áreas definidas, a menudo a cooperativas. En otras palabras, los donantes están subsidiando la oferta para que se puede brindar sus servicios al segmento de pequeñas empresas con menos recursos. Sin embargo, ninguno de estos proveedores comerciales de SDE percibe empresas pequeñas, sin mencionar las microempresas, como un verdadero nicho de mercado.

PRODESA presenta una historia típica de un proveedor privado de SDE que ofrece sus servicios a las microempresas, estando financieramente comprometido con los donantes. Esta pequeña consultora tiene dos funcionarios permanentes que trabajaron en un departamento de capacitación de un proyecto de desarrollo de microempresas.

---

33 <http://home.fundes.org/>

34 <http://home.capacitacion.or.cr/>

35 Un curso abierto cuesta aproximadamente USD 350 para 8 horas

Después de tres años, el proyecto concluyó pero ellos continuaron ofreciendo capacitación, ahora como consultores, a los mismos donantes. Además de los proyectos financiados por los donantes, ellos también trabajan directamente con microempresas como consecuencia de las relaciones establecidas durante sus trabajos de capacitación. Según PRODESA, la mayor parte de estas empresas no puede pagar individualmente por sus servicios. Ellas le solicitan consejos por vía telefónica sobre problemas específicos, aunque lo hacen de manera informal y personalizada. Las asociaciones de microempresas y las cooperativas también le solicitan sus servicios, lo cual cubre sus costos y aun es rentable. Sin embargo, la mayor parte de sus ingresos proviene de las agencias donantes. Los cursos que PRODESA ofrece son más de carácter práctico y responden más a la demanda, básicamente porque ya no están limitados por las estructuras de un proyecto y disfrutan de mayor libertad para adaptar sus servicios a las condiciones de la demanda. PRODESA afirma que es difícil cobrar el precio completo cuando se trabaja con micro empresas, no solo por su limitada capacidad de pago, sino también porque su *cultura de no-pago* es fuerte y además está bien cultivada por el INA. Es muy difícil formar parte de la base de datos de consultores del INA. Este instituto exige requerimientos complicados y difíciles de llenar, pero sobre todo, es una institución política que requiere el manejo de una buena red de contactos. Las fortalezas de PRODESA son su experiencia profesional y su dedicación a la microempresa.

### El Mercado de SDE en Costa Rica

El mercado formal de SDE en Costa Rica es probablemente el mejor desarrollado de la región en términos de calidad. Los niveles de educación son relativamente altos y la información sobre negocios es actualizada. En cuanto al volumen del mercado de SDE, se considera que alrededor del 87% de las empresas han estado involucradas en capacitación externa y más de la mitad en consultorías<sup>36</sup>. Sin embargo, las microempresas en su mayoría, no toman parte de estas actividades. Las agencias proveedoras de SDE aun no perciben a las microempresas como un segmento de interés, al tener una escasa capacidad de pago, bajos niveles de organización y ninguna valoración de SDE. Las microempresas por su parte evalúan el SDE como muy costoso, demasiado especializado, y que aparentemente se da una incongruencia entre las expectativas y lo que ofrecen<sup>37</sup>. La mayor influencia sobre los precios de la consultoría proviene del gobierno que por largo tiempo asignó amplios presupuestos para capacitación de sus funcionarios, lo cual estimuló el mercado de SDE pero exagerando los precios. Actualmente el estado ha frenado las capacitaciones ilimitadas y es probable que los precios disminuyan lo cual hará que este tipo de SDE sea más accesible para las empresas más pequeñas. Se han hecho sugerencias sobre un sistema de bonos que podría ser eficaz en el desarrollo de los mercados de SDE para el segmento de la microempresa de Costa Rica<sup>38</sup>.

Durante las entrevistas con las microempresas se conoció que hay una provisión informal de servicio, relativamente activa, en San José. Una vez que se abre una microempresa, lo que solo requiere básicamente un abogado, y la empresa desarrolla

---

36 Se hace referencia a la micro con potencial, la pequeña y la mediana empresa (ibid.)

37 Castillo y Chavez, 2001

38 Basado y entrevistas

cierto nivel de actividad, una variedad de personas comienza a llegar a ofrecer sus servicios operativos tales como transporte, contabilidad o limpieza. Tales proveedores, por supuesto, van en busca de empleo más bien que de desarrollo. Las microempresas entrevistadas no compraron SDE, pero sí recibieron alguna forma de SDE de parte de amigos y parientes.

## 3.2 El Salvador



### Cuarto Piso

El Salvador es un caso particular de mercado de SDE, es probablemente el mejor organizado de la región. El desarrollo de la pequeña empresa en este país se inició a comienzos de los años 90 cuando los agentes internacionales invirtieron en el proceso de reintegración de la sociedad desmovilizada, como resultado de la guerra civil. También se debió al hecho de que el actor inicial del desarrollo de la pequeña empresa fue la Comisión Nacional para la Reconstrucción. Este periodo se puede considerar como el inicio de la intervención del SDE, y la provisión de este servicio fue dominada fuertemente por ONGs y por la cooperación internacional<sup>39</sup>. Durante la última década, el apoyo a la pequeña empresa ha pasado por un interesante proceso de profesionalización. El Salvador tiene una fuerte unidad dentro del estado que es responsable de la formulación de las políticas de la microempresa, CONAMYPE, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Contrario a los otros tres países, El Salvador no tiene una ley sobre formación de microempresas, pero integró esta Comisión en 1996 para coordinar la gran cantidad de proyectos e iniciativas que tenían el propósito de desarrollar empresas. Después de siete años de existencia se puede establecer con seguridad que CONAMYPE jugó un papel impresionante en la sistematización del apoyo a la microempresa. Por ejemplo, publicó el “Libro Blanco de la Micro Empresa”, una investigación dentro de la constitución exacta de la sección más pequeña de las empresas<sup>40</sup>. Desde 1999, es directamente una parte del Ministerio de Economía (MINEC) y por consiguiente recibe fondos públicos. Una parte importante de sus tareas es todavía la de la coordinación de los donantes y del mantenimiento de su Centro de Documentación e Información tanto en su parte física como electrónica.

### Tercer Piso

Las características del segmento de la microempresa están definidas y el segmento recibe una atención considerable en cuanto a sus proyectos y programas. Por ejemplo, la adopción del dólar en el 2000 causó gran impacto sobre las empresas de todos los tamaños, y complicó su administración. Sin embargo, una investigación entre las microempresas sobrevivientes concluyó que la supervisión oficial ha sido apropiada<sup>41</sup>. CONAMYPE es el ente gubernamental por excelencia que desempeña un papel importante en los mercados de SDE. Su sitio de Internet presenta una completa “Caja de Herramientas” que incluye guías sobre cómo empezar una empresa, cómo

39 *Emprende*, 2000

40 FOMMI, 1999

41 *Conamype*, 2003

administrarla, cuales son las leyes más importantes, cuales son los acuerdos claves del libre comercio, y dónde acudir por ayuda. Las instituciones de apoyo se pueden clasificar como: de cooperación internacional, ONGs, e instituciones gubernamentales y asociaciones. Otra actividad corriente para la realización de SDE, disponible para la pequeña empresa es la de un programa de subsidio, el FAT, el cual subsidia el 80% de asistencia técnica. Este programa FAT, presenta cuatro modelos diferentes para: personas, grupos, asociaciones, y exportadores, los cuales se difunden en diversos lugares. Existe también una base de datos de 350 consultorías<sup>42</sup>.

El Instituto Salvadoreño para la Formación Profesional (INSAFORP) recibe un impuesto sobre salarios para subsidiar la capacitación para las empresas y contrario a los demás países, es más bien aceptado por el sector privado<sup>43</sup>. Es el Instituto más activo dentro del desarrollo del mercado de SDE. También participa en actividades de investigación y ha sido de apoyo al proceso de categorización. Junto con CONAMYPE, son los dos entes oficiales de mayor éxito como actores dentro del SDE, que en realidad prestan un servicio a la micro empresa. Como ya fue explicado, hay numerosos proyectos y programas para la micro empresa, de los cuales solo los donantes más importantes serán tomados en cuenta en este informe. GTZ ha sido una importante agencia catalizadora en la sistematización de la provisión de SDE y ejerce considerable influencia sobre la calidad del SDE a través de sus cursos de capacitación (CEFE) dirigidos a futuros consultores. También en el frente institucional, ha hecho grandes esfuerzos a través de cuatro proyectos diferentes. Las tres organizaciones beneficiarias más importantes han sido INSAFORP, el Instituto Nacional para la Capacitación Vocacional, CONAMYPE y la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP).

Otra organización importante es la Fundación para la Institucionalización de la Cooperación entre FUNDES y ANEP (FUNDAPYME)<sup>44</sup>. Igual que la Oficina de FUNDES en Costa Rica, FUNDAPYME ofrece capacitación directamente como una organización del segundo piso, pero también trabaja en el fortalecimiento del ambiente de negocios. Organiza un “Salón de Enlaces Empresariales”, realiza reuniones entre empresas grandes, de carácter nacional e internacional, y micro empresas con el objeto de apoyar alianzas y subcontrataciones. FUNDAPYME, ANEP y GTZ publicaron en el 2000 un Directorio de Proveedores de SDE<sup>45</sup>. Allí se registran unos 400 proveedores de SDE organizados por área de la empresa, por nombre, dirección y teléfono, años de existencia, principales servicios que ofrece, metodología aplicada y su público meta. Poco después de esa publicación, en octubre del 2000, un grupo de seis organizaciones realizaron la primera feria comercial sobre SDE<sup>46</sup>. Durante tres días unas 1410 empresas, de las cuales más de la mitad eran micro empresas, visitaron los 71 puestos de los proveedores de SDE sobre formación profesional, cooperación técnica y crédito. Las instituciones proveedoras habían recibido, en septiembre, capacitación sobre los preparativos para la feria, y durante el evento mismo, un jurado seleccionó el puesto que brindó la mejor atención a los visitantes. Para los proveedores fue una oportunidad

---

42 <http://www.conamype.gov.sv/>

43 <http://www.insaforp.org.sv/>

44 <http://www.anep.org.sv>

45 FUNDAPYME, ANEP, GTZ, 2000

46 La feria era un esfuerzo de CONAMYPE, Swiss Contact, INSAFORP, el ministerio de Economía, FUNDAPYME y la GTZ

para conocer a sus clientes potenciales, pero también fue importante conocer a sus competidores.

Las entrevistas realizadas con las empresas visitantes señalaron: que las mujeres fueron más activas en el mejoramiento de sus empresas; que la calidad era el aspecto más importante del SDE, aun más que el prestigio del proveedor; y en tercer lugar, que el precio va acompañado de la flexibilidad. Los impedimentos más importantes para la provisión de SDE, según las entrevistas, fueron: la falta de información (42%); su alto costo (32%); dudas sobre la calidad (20%); y una oferta limitada (7%). Al final de la feria, se firmaron 129 contratos de SDE entre proveedores y clientes<sup>47</sup>. Como consecuencia fue necesario publicar otro directorio en el 2001 de solo instituciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. Este directorio fue publicado por un grupo de ocho agencias con el fin adicional de mejorar la transparencia<sup>48</sup>. Comparado con el directorio anterior de proveedores de SDE, la información es más elaborada e incluye para cada organización: sus sucursales, su misión, su cobertura geográfica, los servicios que ofrece, los servicios especiales para la reconstrucción después del terremoto, su grupo de clientes meta, y los pre-requisitos<sup>49</sup>.

Los últimos 10 años de intervención de los SDE en El Salvador, revelan con claridad un cambio. El apoyo inicial, no financiero, a la empresa de reconstrucción después de la guerra, adoptó una perspectiva social, dejando a las empresas existentes fuera de alcance. Sin embargo, el incremento de la competencia durante la primera parte de los años 90 dejó en claro que las empresas, por sí mismas, no sirven para enfrentar el desequilibrio social así también, muchas de las empresas apoyadas por proyectos tampoco sobrevivirán. Como consecuencia, los donantes comenzaron a establecer más alianzas con el sector lucrativo y la oferta de SDE se ha ido incrementando canalizada a través de consultores y empresas privadas<sup>50</sup>.

## Segundo Piso

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), se fundó en 1983 por iniciativa de un grupo de empresarios que deseaban construir un país de oportunidades. Esta Fundación es respetada regionalmente, y con sus 125 funcionarios opera como un núcleo serio de investigación y solución de problemas, y de apoyo en aspectos socio-económicos. Cuenta con oficinas en las cuatro ciudades más grandes del país, y está acreditada para asignar los certificados del Programa FAT de CONAMYPE. La mitad de su staff trabaja en el departamento de promoción de la micro y pequeña empresa; PROPEMI el cual tiene una amplia línea de crédito, y desde 1996 ofrece también SDE en la forma de capacitación<sup>51</sup>.

El Salvador, cuyas políticas oficiales están actualmente orientadas a la exportación, tiene varios actores de SDE que estimulan a las empresas a exportar. La Cámara Nacional de Comercio e Industria maneja un programa exitoso que, similar al modelo español, guía a la pequeña empresa con potencial exportador, a través de dos fases de

---

47 ANEP/GTZ et al. 2000

48 INSAFORP, ANEP, GTZ, PROMICRO/OIT, USAID, Ministerio de Educación, Union Europea, y FUNDAPYME

49 INSAFORP et al., 2001

50 Emprende, 2000

51 <http://www.fusades.com.sv/>

preparación. Este Programa de Apoyo y Formación para la Internacionalización de la Empresa Salvadoreña (AFIS), empieza con un diagnóstico, que toma dos meses, para determinar la posición competitiva de la empresa. En la segunda fase, se diseña un plan de exportación en un periodo estimado de ocho meses. El programa recibe apoyo del gobierno español, pero el SDE todavía cuesta a la empresa alrededor de unos 1000 dólares por aproximadamente 100 horas de apoyo<sup>52</sup>.

Otro SDE relacionado con la exportación es la Extensión del Mercado (Trade Point) del Ministerio de Economía cuyo propósito es el de ampliar el acceso a los mercados internacionales<sup>53</sup>. La Embajada de El Salvador en España, junto con la empresa española Parque Ferial en-línea, desarrolló una feria comercial en-línea muy atractiva, la cual vale la pena visitar. Esta se inauguró en abril del 2003 en donde las microempresas pueden presentarse con sus productos en forma gratuita siempre que los donantes cubran sus costos. El Parque ferial en-línea es una empresa joven que desarrolla ferias comerciales en-línea sin la frustración de las ferias reales, y el ejemplo de un SDE comercial de alta calidad que, por ser subsidiado, está accesible a la micro empresa<sup>54</sup>.

El Inter Global E-business es otro proyecto comercial de una persona que necesitaba dar mayor rendimiento al comercio virtual y conectar las empresas salvadoreñas con otras en cualquier lugar del mundo. Cualquier cosa se puede poner en el comercio sin pagar comisión, pues los patrocinadores pagan por el sitio en la red. Este SDE comercial está facilitando los vínculos comerciales, establece contactos con eventos y actividades de capacitación importantes, y difunde boletines y anuncios<sup>55</sup>.

Otro esfuerzo de exportación, de interés para la micro empresa, es La Tienda.com.sv. Esta es la empresa de una pareja que vende productos salvadoreños, desde guitarras hasta flores, a la diáspora en los Estados Unidos. El esposo estableció el sitio en la red y es el gerente de sistemas de una gran compañía. El mantiene la parte técnica durante la noche, y la esposa que es administradora de negocios, maneja la empresa. Este es un tipo de SDE en el que se ofrece la comercialización a la micro empresa, y además asesora en el diseño con un precio de *si no se cura no paga*, cobrando comisión. El visita las micro empresas y les ofrece colocar sus productos en Internet, si la empresa les da un prototipo La Tienda se responsabilizará de lo demás. Una vez que reciben una orden, ellos van a la empresa, compran el producto y lo envían por correo. Este sitio folklórico es prácticamente la versión comercial de el “Aid to Artisans” de USAID<sup>56</sup>.

Luego, hay también un par de revistas de negocios que contienen información relevante sobre la micro empresa y son consideradas dentro del SDE. La Asociación Salvadoreña de Industriales produce una revista de renombre “Industria”, que contiene información sobre negocios comerciales, calificaciones ISO, tendencias económicas dentro del país, y promueve su programa de radio que se difunde los martes y jueves entre las 6:30 y las 7:00 de la noche. La ANEP goza del respeto tanto del gobierno como de la empresa privada y ejerce una gran influencia. Esta también produce una revista bi-mestral “Unidad Empresarial” la cual monitorea las políticas y los anuncios gubernamentales. ANEP representa principalmente a la mediana empresa. Una tercera revista de calidad

---

52 <http://www.camarasal.sv/>

53 <http://www.tradepointelsalv.com/>

54 <http://www.elsalvador.parqueferial.com/>

55 <http://www.georouter.com/>

56 <http://www.latienda.com.sv/>

la publica el Ministerio de Comercio “Comercio e Industria”, la cual incluye algo de asuntos técnicos como fuentes alternativas de energía. Las revistas son financiadas principalmente por los anunciantes.

CENTROMYPE<sup>57</sup>, una fundación que promueve la competitividad, tiene un SDE no comercial, pero vale la pena mencionarlo aquí ya que tiene un simple, pero único carácter: CONEXITO. Este es básicamente un centro de llamadas (*call-centre*) para la micro empresa, que capitaliza de la enorme cantidad de información existente y apoya proyectos. Fue inaugurada en el 2001 con la idea de difundir toda información relacionada con negocios vía telefónica. Su capital es una base de datos sobre empresas para establecer vínculos de negocios, proveedores de SDE, programas de ayuda para promover el desarrollo, y opciones de exportación para conectarse con empresas extranjeras. Estos centros son a la vez utilizados para obtener nuevos insumos de la base de datos. Entre las ventajas de CONEXITO, está su accesibilidad pues el uso telefónico es alto, ya que alcanza las áreas más remotas; su carácter es personalizado ya que es atendido por personal que conoce hasta los mínimos detalles internos y externos; y por lo tanto, es una manera eficaz de manejar la información<sup>58</sup>.

## El Mercado de SDE en El Salvador

El Salvador tiene el mercado de SDE más desarrollado para la micro empresa, entre los cuatro países, tanto en cantidad como en calidad. Hay un gran volumen de servicios disponibles para la micro empresa y, más importante, la oferta de SDE está relativamente bien sistematizada y organizada. La mayoría de los proveedores son ONGs y agencias relacionadas con el desarrollo. Han existido dos publicaciones importantes sobre el mercado de SDE en el país en el 2002. Una sobre el mercado comercial de SDE existente, y otra que corresponde a un estudio de seguimiento que estima el mercado potencial de SDE en El Salvador mediante el establecimiento de estándares<sup>59</sup>. Sin embargo, en ambas publicaciones el SDE se ha limitado a consultorías.

Se estima que hay unos 525 consultores de SDE en El Salvador, o en otras palabras, 81 empresas por consultor, mientras que en Alemania esta proporción es de 38 por consultor. Al menos un 7% de las microempresas del país han contratado consultores, a diferencia de las pequeñas empresas de 10 a 19 empleados que es del 30%. El estudio concluye que el actual mercado de consultorías es del 15% ya que el 15% del parque empresarial ha contratado consultores. Sin embargo, el mercado máximo o potencial, no es el 100% tal como algunos suponen, sino de solo un 30% porque hay una resistencia contra la asesoría externa. Se ha confirmado que la calidad es el determinante de mayor importancia a la hora de decidir si se contrata o no a un consultor<sup>60</sup>.

Las empresas consultoras son pequeñas, en un 90% masculinas, independientes y, en conjunto, cubren una variedad de áreas: 27% de los consultores son especialistas en finanzas; 23% mercadólogos; 21% especialistas en organización; 18% expertos en

---

57 No confundir con CENPROMYPE

58 <http://www.centromype.com.sv/>

59 Orellana y Bucher, 2002; y Schmitt-Degenhardt, 2002, respectivamente

60 Schmitt-Degenhardt, 2002

producción; y 11% son especialistas en control. El estudio establece que el total de las ventas de SDE puede alcanzar una décima parte de las ventas de los Servicios Empresariales (SE) y que el precio actual del mercado es del 60% sobre el precio de equilibrio, o sea el precio una vez que el mercado de SDE esté completamente desarrollado.

De acuerdo con lo anterior, este 60% refleja los costos de introducción (*push-costs*) que se requieren para la activación de una demanda completa y eficaz<sup>61</sup>. Además concluye que los subsidios pasados han causado poco efecto sobre las empresas y su demanda de SDE. Los subsidios no deberían financiar directamente las transacciones sino que, acorde con el paradigma de desarrollo del mercado de SDE, se deberían gastar en costos pre- o post- transaccionales. Se hace énfasis en que la dificultad para lograr un mercado dinámico de SDE, no es de dinero, sino de aptitud.

El estudio recomienda que con los subsidios se puede pagar por los diagnósticos, entre costos pre-transaccionales y costos transaccionales, para convencer a la empresa indecisa. Las intervenciones deben usar una diversidad de estrategias ya que las combinaciones instrumentales han probado ser más eficaces. Además, enfatiza en que la continuidad de un SDE es más importante que la frecuencia con la cual se ofrece. Si el desarrollo del mercado de SDE en El Salvador es para causar gran impacto sobre el empleo, el estudio sugiere que las intervenciones de SDE se deben expandir hasta incluir SE, puesto que estos son también cruciales para el crecimiento y la competitividad de las empresas<sup>62</sup>.

Las entrevistas con micro empresas señalaron que los empresarios salvadoreños en general están más concientes de la oferta de SDE que los de los otros tres países. Sin embargo, mencionaron un fuerte dominio de capacitación y de consultorías con SDE poco específicas. Se han señalado una escasez en servicios especializados y adoptados a los sectores, como por ejemplo en el área de tecnológica. Información más específica para el desarrollo de negocios se obtuvo de amigos y parientes. De las empresas entrevistadas, ninguna compró SDE puramente comerciales<sup>63</sup>.

### 3.3 Honduras



#### Cuarto Piso

El desarrollo de la pequeña empresa en Honduras no ha permanecido en la agenda política por largo tiempo. Las iniciativas que surgieron durante la última década fueron primordialmente iniciativas de la cooperación internacional, en forma aislada y sin coherencia institucional. El enfoque ha sido sobre el alivio a la pobreza en lugar del desarrollo empresarial y se han causado poco impacto sobre la competitividad del segmento. La más bien rígida comprensión de las empresas desde una perspectiva de pobreza no dio mucha atención a la heterogeneidad del segmento y las iniciativas se dominó en área de crédito<sup>64</sup>.

---

61 Schmitt-Degenhardt, 2002

62 Schmitt-Degenhardt, 2002

63 Tomado de entrevistas

64 Kerkhoff, 2003



## Tercer Piso

El Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) fue creado en 1999 como parte integral de las políticas de ajuste estructural y se inició el PASI, un Programa de Apoyo al Sector Informal<sup>65</sup>. Con asistencia técnica de la OIT fortalece la intermediación financiera entre grandes fondos y pequeñas empresas con el objetivo de crear más empleo. El Programa manejó una línea de crédito de donantes internacionales para organizaciones intermediarias que tratan directamente con las empresas. El PASI cobró precios de mercado para mantener sus fondos, pero también implicó que el Programa tomó prestado capital de trabajo del sector comercial, en lugar de apoyar industrias de menor escala. Las evaluaciones argumentan que el PASI ha sido exitoso en el fortalecimiento de la intermediación financiera, pero que falló en contribuir a la creación de empleo. Otro Programa que surgió del FHIS en 1993, fue PROCATMER, para proveer Crédito y Asistencia Técnica a la Micro Empresa Rural. Básicamente, tenía el mismo objetivo del PASI que estaba orientado a las áreas urbanas, mientras que PROCATMER trabajaba con el sector rural. Sin embargo, complicado por la regulación administrativa, prácticamente operó en la misma área y alcanzó resultados comparables. Estos han sido los únicos programas estatales para las micro empresas hasta el 2001.

Parte de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza, formulado en el 2001, es el plan para fortalecer los segmentos de la microempresa que tienen ventajas competitivas, como la agro-industria y el turismo. También, se hizo el compromiso oficial para incorporar la microempresa a grandes industrias como la maquila. En el 2001, surgió el Concejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME), anexo al Ministerio de Economía, y responsable de la coordinación entre las intervenciones públicas y privadas. Esta es la primera institución gubernamental con un mandato de desarrollo de la empresa de pequeña escala, y recibe apoyo técnico de la GTZ/PROMYPE. La GTZ opera en Honduras desde 1998, y es un ejemplo de donante que asume un papel de facilitador. Este coopera en forma estrecha con las instituciones y asociaciones gubernamentales para mejorar el ambiente de los negocios. Las encuestas sobre el gobierno actual de Ricardo Maduro, quien promete poner en práctica estos planes, son positivas. Esto parece marcar una nueva era en el desarrollo de la microempresa hondureña<sup>66</sup>.

## Segundo Piso

De lo anterior, fácilmente se concluye que los mercados de SDE no han estado en el panorama como tales, por lo tanto se requiere un mayor esfuerzo que en los otros países, para localizar los proveedores de SDE. Los jugadores gubernamentales han sido pocos. El primer actor que se menciona es el Instituto Nacional para la Formación Profesional (INFOP) fundado en 1972. Aunque el 95% de sus fondos proviene directamente del sector privado a través del 1% de impuesto sobre la planilla, lo maneja un Concejo Tri-partito de gobierno, empleadores y empleados. El INFOP ofrece cursos a todos los sectores<sup>67</sup> y llena un amplio nicho de mercado para capacitación vocacional. Por ejemplo, el INFOP subcontrata al Centro para el Desarrollo de los Recursos

---

65 Con fondos del Banco Mundial y la Cooperación Holandesa <http://www.fhis.hn/>

66 Kerkhoff, 2003

67 35% relacionado a agricultura, 34% a comercio y servicios, y 23% a manufactura

Humanos de Honduras (CADERH), que es una institución de asesoría y de carácter no lucrativo. Este Centro fue fundado en 1983 con el propósito de mejorar la calidad del trabajo mediante la regulación, la estandarización y la certificación del trabajo, con 25 centros de adiestramiento vocacional. Originándose en una época de gobiernos generosos, la mayor parte de los cursos ofrecidos por INFOP son todavía gratuitos. A pesar de esto, la opinión pública es un tanto negativa sobre el contenido, pues los adiestramientos son considerados demasiado generales, con métodos tradicionales de enseñanza, y falta de seguimiento<sup>68</sup>. Al igual que sus contrapartes en otros países, INFOP no solo juega un papel de proveedor de servicios gratuitos, sino que también ejerce gran influencia sobre la demanda de SDE, promoviendo una cultura de no-pago.

POCET ha sido un proyecto apoyado por la OIT sobre la capacitación vocacional, desde 1997 hasta 1999 y consolidado dentro del Centro Nacional para la Educación del Trabajo (CENET). Como un instituto para el adiestramiento de los recursos humanos, es también un actor de SDE como INFOP, aunque con un fuerte enfoque rural.

Otro jugador gubernamental ha sido el Departamento de Industria y Comercio que con el apoyo de Taiwan ofreció asistencia técnica a los sectores micro tales como: artesanías y producción de calzado, pero era un asistencia muy caro. La lección que se extrajo de esta experiencia es que el gobierno no debe ofrecer servicios directamente, pero sí crear instituciones especializadas que cuenten con los recursos apropiados<sup>69</sup>.

La Cámara de Comercio e Industria de Cortés, el Puerto más importante de Honduras, tiene también un SDE ya que estableció un Centro Nacional de Información (CNI) en el 2000, con apoyo financiero de la Unión Europea. Su propósito es el de facilitar el intercambio de información entre las empresas europeas y hondureñas. Aunque el Centro está abierto al público, por razones desconocidas, las empresas lo utilizan poco.

Otro ejemplo de SDE relacionado con la exportación es la Fundación para la Inversión y el Desarrollo de las Exportaciones (FIDE), una institución privada de carácter no lucrativo, la cual funciona desde 1984. FIDE maneja un Centro de Información, publica un Directorio anual para exportadores, y recientemente inició un Programa de Apoyo el Sector Productivo y la Pequeña Empresa (ASPPE). Este Programa fue iniciado con fondos del BID/FOMIN, y con un mandato ambicioso para desarrollar grupos, organizar reuniones y ferias comerciales, hacer consultas individuales y otras actividades afines. Siendo dependiente de los fondos para su operación, como el CNI de la Cámara de Comercio, enfrenta el desafío de estimular el entusiasmo de las empresas.

Desde principios del 2001, el Consorcio Swisscontact-Helvetas en la forma de AGROPYME, tiene el propósito de fortalecer el mercado de SDE con un experto internacional y tres funcionarios locales. Ellos trabajan con micro-productores agrícolas y empezaron su trayectoria de servicios con una “oportunidad de mercado”. Esto es, ellos analizan el mercado hondureño y definen un nicho donde los productores hondureños pueden competir contra las exportaciones actuales. Luego, ellos buscan micro-productores agrícolas interesados que demuestren potencial, pero quienes a menudo no tienen la capacidad para definir y reaccionar en forma adecuada a las oportunidades mismas del mercado. En el siguiente paso ellos formulan un plan de negocio junto con el productor, que responde a la oportunidad específica del negocio, y

---

68 Kerkhoff, 2003

69 Kerkhoff, 2003

a la situación actual de la empresa. Por lo tanto, el plan de negocio conduce a términos de referencia para los proveedores de SDE, el cual AGROPYME circula entre su amplia base de datos. Si hubiera interés los proveedores de SDE pueden enviar sus propuestas, el productor agrícola selecciona los más convenientes y hace la negociación en forma directa. Si fuera necesario, AGROPYME capacita al proveedor, pero además monitorea el proceso a una distancia sin interferir en la transacción entre el productor y el proveedor del SDE. Un aspecto delicado es que el AGROPYME adquirió su base de datos mediante el anuncio de un periódico, solicitando a los proveedores de SDE los datos de su compañía. AGROPYME cumple una importante función ya que los proveedores están con frecuencia muy ocupados en la producción y no tienen acceso a todo el mercado de la información. Otro detalle interesante es resaltar la discrepancia entre AGROPYME y el gobierno que está apoyando la exportación. Su fortaleza parece estar en la combinación de notificación de las oportunidades de mercado y a la vez fortalecer los mercados de SDE. Sin embargo, su servicio es completamente financiado por el Gobierno Suizo.

En realidad, la mayor parte de los SDE para las empresas no exportadoras está ligada a las finanzas, lo cual tiene sentido, puesto que la mayoría de las instituciones micro financieras empezaron a ofrecer adiestramiento que mejora el comportamiento de repago, en respuesta a los requerimientos más estrictos de los donantes<sup>70</sup>. Los servicios ofrecidos incluyen áreas de contabilidad, análisis financiero y garantías, pero excluyen campos empresariales tales como: administración, mercadeo, y aspectos tecnológicos.

Una organización que cubre aspectos empresariales es el Centro de Recursos y Tecnología (CERTEC), fundado en 1997, con el propósito de mejorar la competitividad de las empresas hondureñas e instituciones afines. Ellos trabajan en casos específicos, a menudo toman un enfoque sectorial, y comienzan con un diagnóstico el cual sirve de base para definir un plan de capacitación. En muchos casos hay donantes que solicitan sus servicios, en promedio las empresas solo pagan del 10 al 15%. Por ejemplo, recientemente ellos hicieron un análisis sectorial para un grupo de productores de mango, del cual resultó una serie de consejos prácticos para mejorar su transporte y ventas. Depende del grupo y de sus patrocinadores si al trabajo se le dará un seguimiento. Aunque ellos solo evaluaron sus servicios, si el cliente en realidad necesita un seguimiento, parece que el CERTEC ha sido exitoso en el mejoramiento de la competitividad de las microempresas. Ha habido aun casos en donde las microempresas pagaron todos los costos. Por ejemplo, el caso de una asociación de panaderos que requería un estudio de factibilidad para una fábrica. Sin embargo, CERTEC sigue siendo dependiente de donantes internacionales por más de la mitad de sus recursos<sup>71</sup>.

El Centro para el Uso y la Promoción de los Productos Forestales (CUPROFOR), es otro caso de interés. Esta es una fundación para la investigación que, después de siete años de apoyo del DFID, logró su propio estatus jurídico en el 2000. Su interés es el de explorar las posibilidades de los productos, no tradicionales, de madera contribuir al uso sostenible de los bosques hondureños, y como tal es un proveedor de SDE. Esta es una gran planta con 50 empleados y todo el equipo requerido para procesamiento y experimentación, incluyendo salas de conferencias. Este centro suministra a la industria de la carpintería nuevas ideas, diseños y un boletín de noticias. Con base en la

---

70 <http://www.agropymeonline.org/acerca.html>

71 Aproximadamente el 60% proviene del Banco Mundial/FOMIC

evaluación de las necesidades entre trabajadores de la madera, en pequeña escala, el centro les ofrece también capacitación a un precio que recupera el costo, en por ejemplo, técnicas de pintura. Por ser una institución de investigación, actualmente recibe del gobierno la mitad de su presupuesto hasta el 2005. Después de esa fecha, el Centro deberá estar en condiciones de generar sus propios recursos. CUPRUFOR tiene un portafolio de servicios muy diversificado y será interesante ver cómo manejará la situación de salir sin perder ni ganar<sup>72</sup>.

Otra organización de interés es el Centro para el Desarrollo Humano (CDH), el cual inició en 1998 un programa para la pequeña empresa. Este Centro ofrece un paquete de adiestramiento más bien estándar, pero es diferente a otros en dos aspectos: Primero, solo trabaja con empresas que muestran claramente un gran deseo de aprender. Cada seis meses ellos monitorean el cambio en la empresa mediante el registro de un conjunto de indicadores, tales como: producción, ventas, empleo, capacitación recibida, etc., y basado en esto, adapta su apoyo. Aunque su servicio no cubre su costo, el Centro promueve una cultura de pago mediante el cobro de un pequeño porcentaje a las empresas<sup>73</sup>.

El último ejemplo de un proveedor de SDE es ODCA, el cual se originó de una cooperación agrícola<sup>74</sup>. Este es el ejemplo de SDE más rural de todos y el único que no recibe fondos externos. Es interesante que este Centro carece de director, pero es administrado por un Concejo integrado por sus siete jefes. Con un equipo de 13 funcionarios de tiempo completo, una oficina, un cuarto de almacenamiento, un terreno con un espacio para secar granos, y tres carros, tiene el objetivo de fortalecer el desarrollo económico de los 85 000 habitantes de la municipalidad. Ellos cumplen su misión mediante la compra, al por mayor, de productos básicos y de otros insumos agrícolas, los cuales venden a los precios más bajos del mercado, en 34 pequeñas tiendas afiliadas a ODCA. De acuerdo con ellos, ODCA beneficia a unas 735 personas que ahora disfrutan de un acceso más barato a sus productos de primera necesidad. Esto se debe a que las tiendas de SDE de ODCA les suministra, en forma favorable, sus productos de consumo a través de un manejo logístico. Una segunda fuente de ingresos para esta organización no lucrativa, es la comercialización de los granos que ellos compran a las cooperativas. Al capitalizar básicamente sobre los beneficios de escala, ODCA puede manejar la situación de no tener pérdidas ni ganancias, o sea de punto de equilibrio.

### El Mercado de SDE en Honduras

Las entrevistas con las asociaciones y empresas confirman ampliamente que las micro empresas son un segmento desatendido. El desarrollo de la pequeña empresa, y del mercado de SDE, es todavía del interés de los donantes de manera predominante. La mayoría de las iniciativas de SDE tienen una permeabilidad institucional que va más allá de los proyectos de carácter temporal durante los años 90, que aun siguen dependiendo de los donantes y manejándose según los recursos. El mercado de SDE

---

72 Entre otros, vende madera, prototipos de muebles, consultoría y publicaciones  
[www.cuprofor.hn](http://www.cuprofor.hn)

73 PROMYPE/GTZ, 2002

74 Cooperativas rurales son un fenómeno importante en Honduras, aunque muchos tienen una estructura organizativa débil, a menudo vinculado con la política

Hondureño es probablemente el más débil de la región y está justamente siendo notado por los intervencionistas y los diseñadores de políticas. Una de las actividades actuales de la GTZ en Honduras es la de realizar un inventario de todos los actores empresariales, financieros y no-financieros, para elaborar un Directorio. De acuerdo con sus datos preliminares, de las 140 organizaciones que trabajan con la micro y pequeña empresa, menos de una tercera parte trabaja en el área de SDE. El gobierno hondureño puede cambiar esta debilidad en fortaleza mediante extrayendo lecciones de la experiencia de países limítrofes y construyendo hacia un mercado sostenible de SDE.

### 3.4 Nicaragua



#### Cuarto Piso

El Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) tiene la responsabilidad legal por el desarrollo de la pequeña y mediana industria, de carácter no agrícola, desde 1998. Sin embargo, el segmento recibe un apoyo político eficaz desde que el gobierno de Bolaños tomó posesión en el 2001. El gobierno central expresó su deseo de generar empleo y de mejorar los ingresos de 270 000 micro, pequeñas y medianas empresas no agrícolas<sup>75</sup>. En general, el compromiso político para el desarrollo de la empresa parece haber ganado fuerza nuevamente en Nicaragua, y el gobierno enfrenta la difícil tarea de organizar y de armonizar los diversos proyectos y programas aislados. Grandes flujos de ayuda para el desarrollo han iniciado un gran esfuerzo enfocado a la micro y pequeña empresa y a los mercados de SDE.

#### Tercer Piso

Para ejecutar la política gubernamental y abordar los impedimentos para la pequeña empresa (no agrícola) existen principalmente dos entes: DGFE-DPYME<sup>76</sup> y el INPYME<sup>77</sup>. Estos dos cuerpos son más bien jóvenes y están aun en proceso de fortalecimiento institucional. DGFE-DPYME pertenece al Ministerio de Industria y Comercio, por tanto está fuertemente involucrado con el grupo de políticas del Ministerio, y favorece a seis grupos<sup>78</sup>. DGFE-DPYME tiene el objetivo de formular y evaluar la política, y de supervisar y coordinar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Una Mesa Redonda se celebró en el 2001, sobre el desarrollo de la pequeña empresa, que coordina el gobierno, universidades, cooperación internacional y asociaciones empresariales<sup>79</sup>. Además del desarrollo empresarial, el MIFIC tiene también responsabilidades en el programa nacional de competitividad, en la forma de PROCOMPE<sup>80</sup>. Al final del 2002, PROCOMPE conformó un componente específico de SDE que aspiraba a desarrollar mercados de SDE en cuatro grupos<sup>81</sup>. En marzo de

75 MC2Group, 2002b

76 Dirección General de Fomento Empresarial y Dirección de Políticas de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa

77 Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

78 Lácteos, artesanía, cuero y calzado, madera y muebles, industria y turismo

79 MC2group, 2002b

80 <http://www.competitividad.org.ni/>

81 Turismo, café, textil, manufactura y lácteos

ese año, formuló un plan detallado que combina el desarrollo del mercado de SDE con el desarrollo de grupos<sup>82</sup>.

INPYME es una institución autónoma con la responsabilidad de implementar las políticas específicas relacionadas con la empresa, formuladas por MIFIC (DGFE-DPYME), y puede estar posicionada entre MIFIC y proveedores de SDE. Acaba de presentar su plan estratégico para el periodo 2002-2006 en el cual tres departamentos tienen la meta de desarrollar un ambiente de innovación, para ampliar la coordinación inter-institucional<sup>83</sup>, y en tercer lugar, organizar el desarrollo del segmento<sup>84</sup>.

Hay dos grandes programas de bonos orientados al desarrollo de mercados de SDE. Uno de ellos es de PROEMPRESA<sup>85</sup>, del Swisscontact, y el otro del Instituto Nacional de Desarrollo (INDE) con apoyo de la GTZ y desarrollado por PROSEDE<sup>86</sup>. Ambos programas han estado en operación desde el 2001 y la diferencia principal entre los dos es que PROEMPRESA subsidia un porcentaje del precio, mientras que PROSEDE maneja una cantidad fija de subsidio, igual para todas las empresas. PROEMPRESA trabaja con dos sectores, subsidia muchas actividades empresariales como eventos comerciales e intercambios entre empresas, pero una parte importante es el fortalecimiento de los proveedores de SDE para la micro empresa<sup>87</sup>. Ellos trabajan para fortalecer la oferta, proveen asistencia técnica a proveedores seleccionados y subsidian para que ofrezcan su servicio de SDE a la microempresa. PROSEDE, por el otro lado, no interviene en la transacción entre proveedor y microempresa, confiando más en los mecanismos de mercado. PROSEDE espera que su sistema de subsidio auto-selecciona las microempresas, ya que los subsidios son pequeños, y trata de evitar la espiral de precios que a menudo se ve en los programas de certificación que subsidian cierta parte, suministrando de esta forma un incentivo para aumentar el costo de SDE. El sistema de PROSEDE se construyó sobre el supuesto de que las empresas más grandes requieren SDE más costosos, lo cual implica que el peso del subsidio para las empresas más pequeñas es más alto. Hay tres tipos de cupones en PROSEDE: capacitación, diagnóstico y asistencia técnica. Las micro empresas con menos de cinco empleados solo pueden aplicar al cupón de capacitación (alrededor de USD 20) y está limitada a un por persona. Todas las empresas que exceden este número de empleados, pueden aplicar al cupón de diagnóstico, utilizando el *software* “gestione” que indica las fortalezas y debilidades de la empresa, luego se decide si se requiere la asistencia técnica (alrededor de USD200). Sería interesante comparar los efectos de ambos programas del mercado nicaragüense de SDE.

Los fondos internacionales para el desarrollo han sido considerables en Nicaragua, y es necesario enfatizar que la demanda de SDE no es solamente articulada por empresas, sino también que gran parte de la demanda de SDE consiste de proyectos y programas. En Nicaragua, la mayor parte de proveedores de SDE tienden a incluir el espectro completo de solicitantes, tanto del primer piso de empresas como del tercer piso de programas y proyectos, impidiendo la especialización y la calidad. Es importante reconocer entonces, que las relaciones personales en Nicaragua, con frecuencia son un

---

82 PROCOMPE, 2003

83 Un tercer organismo de coordinación es CIPYME, un consorcio de los donantes que trabajan con las MYPES

84 INPYME, 2002

85 <http://sde.microempresa.org/pdf/asanchez.pdf>

86 <http://www.sicdes.com.py/doc/ImpactodelProgramadeBonosPROSEDENicaragua.pdf>

87 Turismo y alimentación

factor decisivo tanto en la compra como en la venta de servicios, aun más que la calidad<sup>88</sup>.

El IADE es un instituto que proviene del proyecto regional SIPROMICRO/OIT, y su objetivo es el de crear un insumo de buena calidad para el mercado de SDE y proporcionar consultores bien capacitados. El IADE está vinculado con la Universidad Americana (UAM) y ofrece cursos sobre diplomacia y desarrollo empresarial. Sus estudiantes también pueden disfrutar de los programas de bonos, pero las donaciones se están reduciendo y el IADE está luchando para volverse sostenible. Un grupo de consultores, en su mayoría del IADE, apoyados por la misma cooperación internacional, conformaron en el 2003, la Asociación Nacional de Consultores (ACOMIN), con el propósito de poner orden en ese ambiente diverso de las consultorías. Hay una gran necesidad de introducir algún orden y estándares de calidad para mejorar la credibilidad del segmento<sup>89</sup>.

Además de los programas de los bonos y consultorías enfocadas en programas de apoyo, existen algunos proyectos de pequeñas empresas con componentes de SDE. Aunque estos también ofrecen SDE en forma directa, son intervenciones de tercer piso pues el tiempo y el lugar son determinados con la intención de fortalecer las instituciones. Por ejemplo, NICAMUEBLES busca la forma de mejorar la competitividad del sector de las mueblerías, y como parte de esa labor, trabaja con la promoción de exportaciones. Technoserve también ofrece asistencia técnica gratuita a la micro y pequeña empresa de productores agrícolas<sup>90</sup>. En cooperación con el MIFIC, introdujo la competencia conocida como la *Copa de la Excelencia*, para el mejor café que promueva la buena calidad e incremente los precios<sup>91</sup>.

## Segundo Piso

El análisis más completo del mercado de SDE en Nicaragua, incluye una muestra de 62 proveedores, los cuales representan el 44% de los registrados en la base de datos de los diferentes programas. Los proveedores están comprendidos entre organizaciones (semi) gubernamentales, ONGs, instituciones educativas, consultores individuales o empresas consultoras, cámaras, asociaciones y otras formas de representantes. La conclusión general es que los proveedores tienen poco conocimiento del verdadero mercado de SDE. Es decir, que ellos saben poco sobre sus clientes y desconocen sus competidores. La poca diversificación de sus productos, y además, su poca especialización les impide adquirir un nicho de mercado<sup>92</sup>. Otro estudio hace énfasis en que la oferta de SDE es demasiado general, es de corto plazo y de carácter aislado, y no responde a las necesidades empresariales. Es decir, no construye sobre el conocimiento de las empresas que ya tiene<sup>93</sup>.

El Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) es el centro nicaragüense de capacitación vocacional y tiene una imagen más bien negativa, de baja calidad. Imagen no solo expresada por los empresarios sino también por los consultores que trabajan con ellos,

---

88 Barragán, 2001

89 Sanchez, 2003

90 <http://www.technoserve.org/>

91 <http://www.nicaraguancoffees.com/>

92 Pait, 2003

93 Barragán, 2001

quienes se quejan de su desempeño burocrático. La asociación de consultores culpó al INATEC de impedir el desarrollo del mercado de SDE<sup>94</sup>.

CECSA es una de las muchas consultoras comerciales y existe desde 1991. Básicamente ofrece consultorías en dos áreas, administración general y aspectos ambientales. Sin embargo, muchos de sus clientes directos son agencias donantes y grandes empresas, las cuales han sido la principal razón para aventurarse a los asuntos ambientales.

PRODEM<sup>95</sup>, creado en 1996, formó parte de ACOPEP, una institución micro financiera exitosa, la cual con sus 25 000 clientes tiene la tercera parte del mercado microfinanciero de Nicaragua<sup>96</sup>. Se separó de ACOPEP en Julio del 2002 y se transformó en una empresa privada, aunque es parte del edificio de ACOPEP y tiene acceso a la base de datos de la microempresa. También puede utilizar una sección de la revista de ACOPEP. PRODEM brinda entrenamiento básico y consultorías a la microempresa, y gran parte de sus clientes emplea el sistema de los bonos de PROSEDE, PROEMPRESA o de INATEC<sup>97</sup>.

UNYD, una asociación de micro y pequeñas empresas, está más enfocada en la microempresa y tiene alrededor de 150 miembros, provenientes de todos los sectores de la economía. Por lo tanto, un servicio importante es el descuento que los miembros se dan entre sí para estimular el negocio. Una tercera parte de sus miembros, tiene un crédito a través de UNYD, puesto que la asociación tiene un acuerdo con una institución microfinanciera para mujeres, la cual tiene el crédito más barato, aunque menos del 10% de de los miembros de UNYD son mujeres. En mayo del 2003, UNYD inauguró su revista “*Adelante PYME*”, lo cual significa “sigue adelante pequeña y mediana empresa”<sup>98</sup>.

El campo institucional de Nicaragua está aun dividido entre las diferentes ideologías políticas. Existe otra asociación de pequeña empresa que no es Sandinista, UNIPYME, con 233 miembros. De acuerdo a UNIMPYE, se está dando una creciente dificultad para que las asociaciones adquieran recursos y mantengan su funcionamiento. UNIMPYME mencionó que se ha notado un cambio en INPYME, el ente gubernamental del tercer piso. Ellos acostumbraban proveer apoyo a la microempresa para asistir a los seminarios internacionales, pero las políticas han cambiado y ya no dan más subsidios a las asociaciones. Por el otro lado, los costos de producción como impuestos y electricidad se han incrementado, y se hace presión sobre la capacidad de gastos de sus miembros<sup>99</sup>.

El último ejemplo, es CEGE, que es a la vez típico y no-típico. Es típico, en el sentido de ser un departamento de capacitación y de consultoría dentro de una Universidad, iniciado por un proyecto de un donante. Sus servicios son, de nuevo, más bien estándar aunque su organización es diferente. El CEGE tiene dos grupos meta: empresas grandes y micro. La sección de las grandes empresas es atendida por dos profesores senior con amplia experiencia. Mientras que la sección de las microempresas la manejan cuatro estudiantes universitarios de último año, involucrados tiempo

---

94 <http://www.inatec.edu.ni/>

95 PROomocion y Desarrollo EMpresarial s.a

96 ACOPEP, 2003

97 PRODEM, 2003

98 Basado en entrevistas

99 Basado en entrevistas



completo. El CEGE recibe todavía asistencia técnica de España, pero cubre en su totalidad los costos con los amplios márgenes de ganancia en los grandes negocios, y los bajos costos del apoyo a la micro empresa<sup>100</sup>.

## El Mercado de SDE en Nicaragua

Los últimos mercados de SDE discutidos aquí, son los de Nicaragua. Todos los estudios sobre la materia parecen coincidir en que su mercado comercial de SDE es muy débil, justificando los dos programas de bonos. Hay alrededor de 140 personas y organizaciones registradas que ofrecen alguna forma de SDE a un parque de 160 000 micro y pequeñas empresas. Los pocos proveedores de SDE se concentran geográficamente en áreas urbanas y ofrecen servicios de baja calidad. La observación sobre el lado de la demanda, es que los empresarios no están al tanto de las posibilidades existentes. Por otra parte, hay consenso en que los fondos públicos para el desarrollo de las empresas, han sido subutilizados en el pasado, por la falta de sistemas de información. La información sobre las posibilidades para el mejoramiento y las formas de apoyo, con frecuencia está desactualizada, y por lo general el acceso a buenas fuentes es difícil, lo cual hace que los micro empresarios trabajen en la ignorancia<sup>101</sup>.

Los empresarios, no necesariamente, están acostumbrados a utilizar SDE y a menudo tampoco están habituados a pagar por un servicio de desarrollo. Nicaragua recibe la mayor cantidad de Asistencia Oficial para el Desarrollo de los países bajo estudio, y cuenta con un buen número de proyectos y programas de micro empresas. En general, el mercado de SDE muestra una fuerte participación de agencias de desarrollo. A pesar del considerable volumen de oferta, en comparación por ejemplo con Honduras o Costa Rica, la calidad total de SDE parece variar ampliamente<sup>102</sup>. Más que en los otros países, la amplia variedad de estrategias de SDE en Nicaragua, es problemática para el desarrollo del mercado de SDE. Hay muchos programas que ofrecen asistencia gratuita, otros subsidian en parte y otros lo hacen solo para los costos de pre o post transacción. Estas diferentes estrategias complican las negociaciones entre proveedores y solicitantes de SDE.

Aquí otra vez, los mercados de SDE ya documentados, se refieren solo al mercado de consultorías que por lo general ofrece tres tipos de productos: capacitación, diagnóstico y consultorías. Las entrevistas realizadas, confirman que hay relativamente pocos proyectos de SDE que vinculen las empresas al desarrollo tecnológico o a nuevos mercados, lo cual es un importante tópico dentro de las actuales negociaciones de libre comercio entre la región y los Estados Unidos. El uso de los servicios legales parece un lugar común. Por ejemplo, las micro empresas involucradas en el comercio compran servicios comerciales en el área de aduanas y de administración<sup>103</sup>.

---

100 ETEA (2001), entrevistas y folletos

101 MIFIC, 2003

102 CDR (2001), Barragán (2001), MC2group (2002), Pait (2002), Sanchez (2003), INPYME (2003), Procompe (2003)

103 Basado en entrevistas

## 4 Proveedores Pioneros

El capítulo anterior demuestra que los mercados de SDE en Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua presentan muchas diferencias entre sí, pero tienen en común que tanto los gobiernos como los donantes están crecientemente involucrados en el desarrollo de mercados de SDE. Este capítulo presenta ocho proveedores pioneros de SDE con la meta de aprender sobre los mecanismos comerciales de la oferta y proveer ideas para futuras intervenciones en la región.

### Procedimiento de Selección

Los estudios de caso fueron coleccionados en un lapso de una semana por país, ya que el objetivo era solo obtener una idea sobre el mercado de los SDE comerciales. Los casos, por lo tanto, no presentan más que una impresión general. La metodología aplicada tuvo tres fases, de las cuales la segunda y la tercera estaban relacionadas con el proceso real de selección de los estudios de caso. La segunda fase de las entrevistas a los actores dentro de la oferta y la demanda, concluyó con una lista breve de los 10 proveedores más interesantes de SDE por cada país<sup>104</sup>. Estos 10 proveedores fueron evaluados bajo los siguientes criterios:

- Si el proveedor tiene un enfoque explícito sobre micro empresas
- Si tiene un enfoque explícito para mejorar la capacidad de la empresa
- Si es independiente de subsidio
- Si reacciona a la demanda, a los cambios del mercado

El puntaje aplicada va desde “no”, a “en alguna medida”, a “sí y no” a “mucho”, lo cual se indicó con: 0, 1, 2, o 3. Para los efectos de este estudio, tal escala se considera suficiente y se ajusta al grado de precisión de los datos. La puntuación máxima total de acuerdo con esto es: 3+3+3+3=12.

### Variedad de SDE

Los casos se presentan en el orden de las puntuaciones. Para señalar las peculiaridades, la descripción de cada caso detalla su organización, su servicio y su mercado. Aunque los ocho casos se pueden clasificar como proveedores de SDE, todos tienen historias diferentes y fijan su vista sobre aspectos diferentes del negocio de sus clientes. La firma CRECER CON SU EMPRESA es una consultora que ataca el problema de acceso a la información. Ella pone información relevante sobre administración y mercadeo al alcance de las micro empresas a través de la radio, una revista y un sitio en la red. La RED ARTESANAL da apoyo en la logística de la producción, introduce nuevas tecnologías, ofrece un servicio de desarrollo del producto y puede vincular a los productores rurales con nuevos mercados. La acción de ADVANCED es sobre capacitación empresarial. Su propósito es el de capacitar micro empresarios en administración y asuntos gerenciales, a un bajo costo y con un calendario fijo. ASESORIA Y DESARROLLO PYME ofrece consultoría a micro empresas sobre el

---

104 Ver anexo D para una lista de preselección de Proveedores por país

cumplimiento de sus obligaciones legales y sus posibilidades, y organiza una administración que realza el crecimiento. El caso nicaragüense DAG CONSULTORES, enfoca la capacidad de sus clientes para solucionar problemas. Siguiendo la tendencia de las teorías de los negocios modernos, DAG percibe el desarrollo como un mejor uso de los recursos disponibles y su propósito es el de activar el pensamiento creativo. COHORSIL en Honduras, provee insumos a precios razonablemente cómodos y se encarga de la comercialización de la producción agrícola, y de esta manera mejora la liquidez. Sin embargo, es más importante su asesoría a largo plazo en la transición hacia nuevos nichos de mercado. ECOLOGICA, una empresa costarricense sobre certificación biológica, puede incrementar el margen de rentabilidad de sus clientes mediante su asesoría en la entrada a un nicho especializado del mercado. El último ejemplo que se describe, es una red de micro empresarios. Las empresas salvadoreñas que se registran como miembros de la RED EMPRESARIAL TRUEQUE pueden mejorar su liquidez, equilibrar su producción e incrementar el producto de su red.

De los ocho casos solo cinco son puramente comerciales. Aunque no todos son comerciales en el sentido estricto del término, un aspecto común es que todos están orientados a la clientela. A excepción de la Red Trueque, los clientes de la empresa son la fuente principal de ingresos y la salvaguardia del desempeño continuo. Otra de las características compartidas, es que los ocho se desarrollaron a partir de una oportunidad de mercado. En el caso de Ecológica y el de Cohorsil, fue el sector como un todo, el que señaló una cierta necesidad. Asesoría y Desarrollo PYME y Advanced, son buenos ejemplos de proveedores existentes de SDE que empezaron ofrecer sus servicios a la pequeña y micro empresa, estimulados por iniciativas de los donantes. La Red Artesanal de El Salvador, Crecer con su Empresa de Honduras y DAG Consultores de Nicaragua, son tres ejemplos de proveedores de SDE que observaron una oportunidad comercial en el sentido estricto de la palabra. Y la Red Empresarial Trueque es el único ejemplo que fue iniciado por una ONG.

## 4.1 CRECER CON SU EMPRESA

Cuadro 4.1: Puntuación de CRECER CON SU EMPRESA.

| Criterio  | Puntuación |
|---|------------|
| Enfoque sobre las micro empresas                | 3          |
| Enfoque sobre el desarrollo de la micro empresa | 3          |
| Independiente de los subsidios                  | 3          |
| Reacciona a la demanda                          | 3          |
| Total   | 12         |

### La Empresa

La empresa hondureña CRECER CON SU EMPRESA, es la última de tipo multimedia. Ella se ha dado a sí misma a la tarea de apoyar a las empresas más necesitadas de Honduras por medio de una revista, un programa de radio, un sitio en la red y capacitación en la práctica, todo bajo la misma marca: CRECER CON SU EMPRESA. El fundador tenía su propio negocio cuando se dio cuenta de que muchas empresas hondureñas no tenían acceso a la información correcta para convertir el potencial en

una oportunidad. Esta empresa se inició en 1998 con cuatro consultores, ellos empezaron además de una oficina urbana, a dirigir varias áreas de toma de decisiones empresariales y continúan haciéndolo hasta la fecha.

### El Servicio

Los productos más importantes en términos de ingresos, son su adiestramiento y las consultorías en las áreas de mercadeo, servicio al cliente, motivación, planeamiento estratégico y publicidad. La clave de su metodología es que *“nadie conoce una empresa mejor que aquellos que laboran en ella”* Además de estos servicios físicos, que ellos venden, tanto a micro como a pequeñas empresas, CRECER CON SU EMPRESA publica una revista, difunde un programa radial, y mantiene un sitio en la red<sup>105</sup>. La revista trimestral *“Crecer con su empresa”* nació de la frustración con las revistas de negocios, existentes en Honduras, que son principalmente elaboradas con anuncios y artículos irrelevantes que no dan apoyo a la diaria tarea de la toma de decisiones. Por el contrario, esta revista es muy selectiva en cuanto a los anuncios, pues tienen que ser relevantes. El 90% de la revista se compone de artículos claramente escritos. Por ejemplo, sobre las ventajas y desventajas de Mercado Justo, guías sobre el “benchmarking”, cómo se puede mejorar el desempeño, cómo utilizar el correo electrónico en los negocios, o por ejemplo cómo hacer un sitio en la red. La revista mensual cumplirá dos años de existencia. Las 5000 copias son gratuitas, pues sus costos se cubren con los anuncios.

De lunes a viernes, entre las 5:30 y 6:00 pm, CRECER CON SU EMPRESA difunde su programa radial para empresarios, con media hora de discusión interactiva, presentaciones sobre asuntos empresariales y nuevos hechos con el único y el mismo objetivo de capacitar a todos los empresarios posibles. Los tres bloques de diferentes tópicos, de ocho minutos cada uno, se completan con cuatro minutos de los patrocinadores. Sucede que la radio genera beneficios de los cuales una quinta parte se dona a la Fundación Cultura para Nosotros, un proyecto del mismo propietario que valora la filosofía de CRECER CON SU EMPRESA.

El cuarto aspecto de esta empresa es su página en la red, la cual contiene ocho áreas empresariales con un conjunto de artículos por cada una, y herramientas ya elaboradas y disponibles en la red. No solo se refiere a su programa de radio, a su revista y a los más importantes programas de apoyo, sino también, buena parte se dedica a los asuntos culturales. Aquí de nuevo, los patrocinadores cubren los costos. Los planes actuales son los de extenderse a la televisión. En conclusión, CRECER CON LA EMPRESA parece en realidad estimular a los empresarios a crecer.

### El Mercado

CRECER CON SU EMPRESA está dirigida a las empresas que carecen de información. El contenido de todas sus actividades se decide de una manera interactiva mediante grupos de discusión y respuestas por radio. Ha demostrado una gran sensibilidad frente a las necesidades de las empresas. Instituciones más grandes que por alguna razón se interesan en las micro empresas tales como: instituciones de microfinanzas y cooperativas, son también parte de su mercado como patrocinadores.

---

105 A las 5:30 pm: [www.rediohrn.hn](http://www.rediohrn.hn)

Con un crecimiento del 30% en sus ventas brutas en el 2002, CRECER CON SU EMPRESA parece ser un éxito. Su mayor fortaleza es su profunda convicción orientada a un segmento de empresas necesitadas y su diversidad de medios para vender su negocio básico: *su conocimiento del negocio*.

## 4.2 RED ARTESANAL

Cuadro 4.2: Puntuación de RED ARTESANAL.

| Criterio  | Puntuación |
|---|------------|
| Enfoque sobre las micro empresas                | 3          |
| Enfoque sobre el desarrollo de la micro empresa | 3          |
| Independiente de los subsidios                  | 2          |
| Reacciona a la demanda                          | 2          |
| Total   | 10         |

### La Empresa

Dos meses después del terremoto del 2001 en El Salvador, La Red Artesanal decidió abrir sus puertas al occidente de San Salvador. Es un lugar de ventas con una colección impresionante de objetos decorativos que van desde arte puro hasta ceniceros funcionales con algo en común, su originalidad. Luego de 10 años de experiencia, una pareja joven se arriesgó a tener una aventura en el negocio del arte y de la artesanía, con la misión de llevar la artesanía salvadoreña a un piso superior. Su enfoque fue sobre las clases más altas del país, e inició su trabajo con los artesanos del campo desde un comienzo.

La Red Artesanal, una compañía limitada, tiene un equipo de 24 funcionarios de tiempo completo. La pareja directora, de la cual uno es el gerente general, se distribuye entre ambas las áreas administrativas. Uno se encarga de la administración y el mercadeo y el otro, del diseño y la producción. Desde el comienzo, ellos se dividieron las tareas, de manera estricta y por escrito, con el fin de estar bien atentos para futuras expansiones. Abrieron una nueva sucursal justo al año. Los 22 empleados trabajan en la tienda y en el taller.

Ellos creen en una empresa que inicia una moda y que con su identidad innovadora y creativa pueda reactivar la industria salvadoreña de artesanía y crear empleo de una manera sostenible. Cada pieza es diseñada de acuerdo con las modas, el material y el potencial de unos 60 artesanos de seis áreas diferentes, con los cuales ellos trabajan. El diseñador es a la vez un observador de la tendencia o moda. Una vez que una nueva línea de producto es diseñada, ellos hacen un prototipo en su propio taller. Si resulta exitoso y la demanda es susceptible de exceder la capacidad de producción, ésta se entrega a las contrapartes rurales. El desafío para Red Artesanal es el de producir a un ritmo constante y, al mismo tiempo, preparar el diseño y el desarrollo de nuevas líneas de productos.

### El Servicio

Red Artesanal no gana, pero sí paga por el SDE que les brinda a los artesanos. Ellos organizan talleres de trabajo durante los cuales se explica el nuevo diseño y donde ellos

inician la primera línea de producción junto con los artesanos. Al final del día, ellos compran todos los productos, aunque no reciban una calificación aceptable. En el caso de que el producto no reciba una calificación aceptable, el artesano tendrá que desarmar el producto y rehacerlo. Sin embargo, este nuevo producto le será pagado de nuevo.

Este hecho hace que Red Artesanal goce de un gran nivel de confianza y reconocimiento, y por esta razón nunca ha tenido que pedir a ningún artesano que haga el producto por una tercera vez. En cada una de las seis zonas solo hay una persona clave con la cual Red Artesanal hace negocios y coordina la producción. Generalmente, se le proveen los insumos, pero deja totalmente el proceso de producción en manos de los artesanos. Una estimación detallada de los costos fija el precio del producto de tal manera que sea rentable.

### El Mercado

Aunque los clientes iniciales y principales de Red Artesanal son gente de los estratos más altos de San Salvador, la cooperación internacional comenzó a mostrar cierto interés. Tanto la GTZ como USAID han trabajado con Red Artesanal el año pasado. GTZ la contrató para trabajar seis meses en áreas que han sido muy afectadas por los terremotos del 2001, con el fin de crear empleo en forma rápida, que pudiera satisfacer las capacidades locales. La organización Aid to Artisans<sup>106</sup> empezó recientemente a apoyar a Red Artesanal para que participara en ferias comerciales a nivel internacional. Una inversión que ha sido muy bien recibida por Red Artesanal y un 10% de las ventas del 2002 han provenido de las exportaciones. Red Artesanal está ganando un nicho de mercado y está creciendo significativamente con un 20% de incremento en las ventas, canalizando trabajo a más y más artesanos. La diferencia entre la Red Artesanal y Aid to Artisans, es que aquella es puramente comercial, claramente originada en una oportunidad de mercado y en una fuerte creencia en las capacidades locales. Existe una obvia dependencia mutua entre ambas organizaciones la cual motiva a las dos partes.

## 4.3 ADVANCED

Cuadro 4.3: Puntuación de ADVANCED

| Criterio                             | Puntuación |
|--------------------------------------|------------|
| Enfoque sobre micro empresas         | 2          |
| Enfoque sobre desarrollo empresarial | 3          |
| Independiente de subsidios           | 2          |
| Reacciona a la demanda               | 2          |
| Total                                | 9          |

### La Empresa

ADVANCED fue fundada en el 2000 por dos nicaragüenses, en un intento por establecer un centro de capacitación de calidad para empresas de todos los tamaños. Ambos, con una impresionante carrera en administración de empresas, son ahora accionistas de ADVANCED y ya no están involucrados en la operación diaria. Es una

---

106 <http://www.aidtoartisans.org>

compañía limitada, organizada horizontalmente, donde los cinco miembros del staff deciden sobre los procedimientos diarios y el planeamiento estratégico. Su oficina está detrás de un Café Internet, en una sección de Managua aparentemente tranquila. Con tres escritorios a lo largo de las paredes, la oficina aparenta ser más bien pequeña pero bien organizada para poder cumplir con su misión: ofrecer un apoyo integral a las inversiones empresariales de toda la región de América Central. ADVANCED mantiene el principio de crear una red regional de empresarios que aprenden.

Desde finales del 2001, ADVANCED comenzó a ofrecer sus servicios a empresas más pequeñas y al turismo con el fin de capitalizar con los programas de apoyo del gobierno y de la cooperación internacional. Ellos acostumbraban a trabajar principalmente con INATEC, el instituto gubernamental de capacitación vocacional, y capacitaron empresas grandes. El pago casi siempre llegó con retraso, y cuando algunas facturas no fueron cubiertas, ellos buscaban otros mercados. ADVANCED adaptó sus servicios a las necesidades de las micro empresas y recibió apoyo técnico a través del sistema de bonos de la Proempresa Swisscontact. Sin embargo, después de involucrarse en el micro-sector, Proempresa se volvió entusiasta y recientemente inició un programa de capacitación pagado completamente por las micro empresas. ADVANCED ya no recibe más el apoyo de sus servicios a la micro empresa.

### El Servicio

ADVANCED en la actualidad tiene un portafolio de servicios estándar de capacitación, consultorías y asistencia técnica. Aparenta ser fuerte en el área del planeamiento estratégico y en la computación con el Café internet a la entrada principal. Un producto nuevo y exitoso, es un curso de 10 módulos que sigue un orden lógico en el desarrollo empresarial. Cada módulo toma tres horas, y la capacitación se ofrece cada mes. Su diferencia con otras instituciones de capacitación, es su terminología atractiva que indica la materia del curso, por ejemplo: “*Despierte el amor de su cliente*” y “*Desarrolle el hábito del éxito*” Ellos promueven el curso por medio de la entrada a las áreas que tienen muchas micro empresas y la realización de una conferencia. Si las micro empresas pagan con anticipación a cierta fecha, reciben un descuento. También se hacen descuentos si el participante trae a otras personas. El curso completo solo cuesta unos 8 USD, lo cual cubre todo ya que los costos de operación son muy bajos.

El instructor viaja en bus, los módulos son estándar, y con unos 25 participantes, el cupo es alto. Actualmente, ellos ofrecen en promedio, cuatro cursos por mes y así capacitan a más de 1 000 micro empresarios al año. Ellos esperan que esto se convierta en un producto importante por su carácter de largo plazo. Nadie ha abandonado el curso en forma prematura, y varios grupos ya solicitaron que se incremente la frecuencia a dos veces por mes.

### El Mercado

ADVANCED está descubriendo el mercado de la micro empresa. El gran problema es que las empresas no están acostumbradas a pagar por estos servicios, y esto requiere de una convicción profunda para poder incitarlas a entrar a una cultura de pago. Cada vez que se les ofrece una capacitación o una charla, llenan las evaluaciones y a los participantes se les da un seguimiento telefónico y mediante visitas, con el fin de averiguar si ellos pueden llevar sus ideas a la práctica. Poco a poco su servicio se

adapta más a las necesidades de los micro clientes, quienes a su vez comienzan a reconocer el valor de ADVANCED. Además de su ambición regional, tiene planes de expandir sus cursos y sacar ventaja de las posibilidades de Internet.

### 4.4 DAG CONSULTORES

Cuadro 4.4: Puntuación de DAG CONSULTORES

| Criterio                          | Puntuación |
|-----------------------------------|------------|
| Enfoque en micro empresas         | 1          |
| Enfoque en desarrollo empresarial | 3          |
| Independiente de subsidios        | 3          |
| Reacciona a la demanda            | 2          |
| Total                             | 9          |

#### La Empresa

DAG Consultores es una pequeña empresa de consultorías de la capital de Nicaragua, fundada en el 2000. Tiene un equipo de cuatro funcionarios con quienes ha se ha impuesto la misión, extremadamente desafiante, de incrementar en Nicaragua la capacidad del pensamiento creativo, mediante consultorías y cursos. Su enfoque principal está sobre empresas de todo tamaño, siempre que:

- demuestren interés
- tengan un mercado potencial
- tengan capacidad de pago

El fundador de la empresa tiene una historia exitosa de grandes negocios y vio una oportunidad en las consultorías, para activar la creatividad de las personas. Sus ideas se fundamentan en la teoría rusa de TRIZ, para resolver problemas inventados. Se hizo una gran inversión cuando se compraron los derechos de esta teoría junto con la Universidad Científica del Comercio (UCC) para Nicaragua y se fundó TRIZ-Nicaragua<sup>107</sup>. La propia empresa, DAG Consultores, se estableció como una compañía limitada y trabaja con ASIT, por su sigla en inglés de: Pensamiento Sistemático Innovador Avanzado, y una metodología basada en TRIZ.

#### El Servicio

DAG tiene el propósito de explotar la creatividad de las personas dentro de ambientes empresariales, lo cual hace de dos maneras: mediante consultoría y cursos. DAG Consultores comenzó sus actividades con un enfoque administrativo, en el convencimiento de que el cambio tenía que surgir del nivel del proceso de la toma de decisiones. Muy pronto ellos se enfrentaron a un mercado rígido ya que, en apariencia, la administración no deseaba cambiar, creyendo que los problemas se localizaban en el nivel de los subordinados.

DAG Consultores se dio cuenta de que las técnicas modernas de la administración no iban a cambiar la conducta empresarial y que se requería una herramienta más fuerte. Ellos cambiaron su enfoque por el de las técnicas de solución de problemas y

---

107 <http://triznicaragua.ucc.edu.ni/>



ofrecieron “*la creatividad y la empresa*” y el “*pensamiento administrativo extraordinario*.” De acuerdo con sus consultores, la administración de la empresa nicaragüense no está interesada en comprar métodos sino en resolver problemas. El servicio de DAG Consultores es un “*servicio en proceso*” de mayor duración y más completa que las consultorías de plazo fijo que transfieren al cliente a un empresario que resuelve problemas. La meta principal es la de incrementar la capacidad del cliente de tal manera que el consultor pierda importancia.

Los cursos son parte de un acuerdo con la Universidad (UCC) y ofrecen cursos tanto de nivel académico como no-académico sobre creatividad en la empresa para empresarios, instructores y otras personas interesadas<sup>108</sup>. La intención es la de dar la batalla por la creatividad y un carácter más institucional. Además de estas dos formas de servicios, DAG Consultores tienen una estrategia de marketing proactivo, mantiene un sitio TRIZ en la red, un boletín de noticias gratuito para explicar las aplicaciones de ASIT y motivar el pensamiento creativo. Con un crecimiento de ventas del 50% durante el 2001, ellos creyeron haber logrado el nicho del mercado que se habían propuesto. Aunque un porcentaje pequeño de clientes utilizan INATEC o los bonos de PROSEDE, la mayoría paga el precio completo. Es interesante que DAG Consultores garantiza sus servicios con el lema bien conocido de: *no cura no paga*.

#### El Mercado

Su mercado primario son sus empresas urbanas de todo tamaño, y sin duda, observa el desarrollo empresarial como principal reto. Aun más, DAG Consultores es un ejemplo de superación ya que su enfoque inicial estaba más sobre la micro empresa hasta que se dieron cuenta de que la mayoría no estaban listos para el tipo de cambio que ellos estaban vendiendo. Ellos ahora solo se enfocan en empresas con una mente abierta que desea incrementar su capacidad para resolver problemas. Un aspecto importante de su SDE es que no requiere inversión adicional sino que en forma explícita, se concentra en el mejor uso de los recursos disponibles, el capital humano. Sus servicios se adaptan constantemente de acuerdo a los resultados del sistema de control interno de su desempeño y de la percepción del cliente que intensifica su nicho de mercado. Sus fortalezas descansan en su convicción de que las cosas necesitan cambiar fundamentalmente si Nicaragua se va a liberar de la dependencia de ayuda.

## 4.5 ASESORIA Y DESARROLLO PYMES

Cuadro 4.5: Puntuación de ASESORIA Y DESARROLLO PYME

| Criterio                             | Puntuación |
|--------------------------------------|------------|
| Enfoque en las micro empresas        | 1          |
| Enfoque en el desarrollo empresarial | 3          |
| Independiente de subsidios           | 3          |
| Reacciona a la demanda               | 2          |
| Total                                | 9          |

108 <http://www.ucc.edu.ni/informacion/noticias/2003/mayo/creatividad-en-la-empresa.htm>

### La Empresa

ASESORIA Y DESARROLLO PYME es una firma consultora costarricense, sobre administración estratégica, con un consultor y dos asistentes. Su propietario, es un administrador de amplia experiencia en empresas de diferentes tamaños y sectores. En 1985, decidió separarse y fundar su propia empresa. Junto con amigos asociados y parientes comenzaron a ofrecer asesorías en el área de la regulación de exportaciones, y también organizaron ferias tecnológicas, sirviendo básicamente a la mediana empresa. El nombre de la empresa fue inicialmente “Dominguez, Esquivel y Salazar, Corporación de Estudios Contables”. Sin embargo, en 1999, ellos se inscribieron en un aspecto del proyecto regional PROMICRO/OIT, en el cual fueron confrontados con el sector informal. Su participación implicaba la capacitación en las características y necesidades de esas pequeñas empresas. De allí en adelante, ellos decidieron cambiar el nombre y ampliar su nicho de mercado a las micro empresas. Sus ganancias en el 2002 fueron cercanas a los USD 25.000.

### El Servicio

De una pequeña oficina ubicada en el congestionado centro de San José, ASESORIA Y DESARROLLO PYME S.A. está ahora “estructurando empresas”. Está equipada con facilidades de comunicación, una estantería llena de publicaciones y gavetas con formularios gubernamentales. En 1985, justo desde el comienzo, tuvo la misión de proveer apoyo regular a las empresas en su propósito de legalización. Después de haberse iniciado con consultorías, ASESORIA Y DESARROLLO PYME S.A. empezó a ofrecer capacitación con el objeto de consolidar sus recomendaciones. Aunque su especialización es sobre los impuestos, su mayor negocio es la contabilidad debido a la gran demanda por este servicio. Los estados financieros requeridos por los bancos u otras instituciones, también son solicitados con frecuencia. Otra importante área de servicio de gran impacto en el desarrollo empresarial, es la de estudios de factibilidad. Las relaciones con los clientes son de largo plazo, fundamentadas en la confianza, por lo tanto ellos demandan a la empresa ASESORIA Y DESARROLLO PYME S.A., orientación sobre sus planes de inversión.

ASESORIA Y DESARROLLO PYME S.A ha sido rentable año tras año sin haber tenido que utilizar préstamos o ninguna otra fuente de financiación. Las ventas en el 2002 fueron similares a las del 2001 ya que fue un año electoral y con un estancamiento económico general. Su clientela fija es aproximadamente de 100 con una relación relativamente permanente, la cual paga en base a proyectos.

### El Mercado

ASESORIA Y DESARROLLO PYME trabaja en forma predominante en la capital. La mitad de su clientela es de micro empresas, 35% son pequeñas y 15% son medianas y grandes. En el 2002 pasó una ley para simplificar las regulaciones con el fin de realzar la formalización de las micro empresas. Esto implica más trabajo para ASESORIA Y DESARROLLO PYME, puesto que la regulación y la administración de las empresas son materia de cambio constante debido a las políticas, cambio en la estructura de costos y oportunidades de mercados, ASESORIA Y DESARROLLO S.A. nunca estará sin trabajo.

## 4.6 COHORSIL

Cuadro 4.6: Puntuación de COHORSIL

| Criterio                             | Puntuación |
|--------------------------------------|------------|
| Enfoque sobre micro empresas         | 3          |
| Enfoque sobre desarrollo de empresas | 3          |
| Independiente de subsidios           | 1          |
| Reacciona a la demanda               | 2          |
| Total                                | 9          |

### La Empresa

COHORSIL tiene su sede en Siguatepeque, la cual es punto intermedio entre la capital de Honduras y San Pedro Sula en la costa del Caribe. Esta cooperativa fue fundada en 1980 por un grupo de productores de repollo que deseaban organizar la producción para evitar la saturación del mercado. Muy pronto COHORSIL adoptó el objetivo progresista de hacer competitiva la producción rural en América Central. COHORSIL sobrevivió a varias crisis, sin embargo declara que su objetivo aun no se ha cumplido. Con 64 funcionarios y cinco sucursales, sirve a 380 miembros de 17 comunidades y representa un ejemplo para la sociedad. COHORSIL cultiva valores como la honestidad y está dedicada a proveer servicio y profesionalismo.

### El Servicio

COHORSIL tiene cuatro servicios: la venta de productos, comercialización de café, un invernadero, y un centro de capacitación que genera beneficios adicionales a las cuotas de los miembros. Ofrece servicios a unos 1200 productores en total. Las mercaderías agrícolas tales como: plaguicidas y semillas se venden en todo el país en diferentes sucursales. Las tiendas generan las dos terceras partes de todos los beneficios de COHORSIL y las ventas de mercancías crecieron en un 30% en el 2002. Ellos solo mejoraron el sistema administrativo y a pesar de los problemas económicos nacionales, se abrieron más tiendas.

El departamento de café comercializa la producción de sus miembros, dos tercios van a los mercados nacionales y uno a los mercados internacionales. Recientemente se han tomado varias acciones para mejorar sus sistemas de marcas y certificación para lograr una posición más fuerte en el mercado internacional, como por ejemplo, en el 2002 consiguió la certificación ISO 9000:9004. Una de las principales ventajas de las cooperativas en general, es que sus miembros pueden comprar a crédito, con su propia capacidad de producción como garantía. El departamento de café de COHORSIL canaliza una línea de crédito de la IADB a los productores de café, con el propósito de evitar la migración y de facilitarles cambiar a cafés especiales.

La tercera área de servicio es un invernadero que produce semillas para vender a precios competitivos. El cuarto servicio es un centro de capacitación (CICAM) con la función clave de ofrecer capacitación y asistencia técnica en forma gratuita a los miembros de COHORSIL. Gracias a otros ingresos, el centro es sostenible como tal. Se vende la capacitación a otras cooperativas, se utiliza el centro para actividades de ecoturismo y se alquilan las instalaciones a otros. Sin embargo, debido a las adversidades

del sector cafetalero, al mercadeo agresivo de los productos químicos de parte de otras agencias, y a la fuerte competencia de los productos hortícolas, COHORSIL fue forzado a reducir costos, y recientemente redujo el personal de capacitación de 12 a dos instructores. Por tanto, además de las entradas por capacitación, COHORSIL no recibe un subsidio permanente, pero ha solicitado el patrocinio de ciertos proyectos. El invernadero recibe el patrocinio japonés, y las donaciones de la USAID hicieron posible la construcción de un sistema de irrigación para los pequeños productores.

### El Mercado

COHORSIL trabaja en todo el país con pequeñas y grandes empresas agrícolas, y su objetivo es aumentar su competitividad. La baja competitividad de sus miembros, forma parte del contexto nacional, ya que de acuerdo a ellos, Honduras como nación, necesita trabajar sobre su imagen y organización. COHORSIL vende principalmente a los mayoristas ya que ellos enfrentan la fuerte competencia de los mercados al detalle de Guatemala, donde los productores están más directamente interconectados en la cadena de producción. Sus competidores guatemaltecos reciben crédito de los supermercados, y por tanto se pueden asegurar una producción más estable y frecuente.

COHORSIL está obteniendo ganancias con sus servicios, pero requiere financiamiento extra para buscar nichos de mercado y para fundamentalmente, sacar la producción hondureña de una situación de empobrecimiento. Muchas cooperativas de Honduras nunca alcanzaron la sostenibilidad que COHORSIL ha logrado y ellos mismos atribuyen su éxito al hecho de que nunca han dependido de donaciones, son empresariales y, lo más importante, son transparentes hasta lo que crea compromiso.

## 4.7 ECO-LOGICA

Cuadro 4.7: Puntuación de ECO-LOGICA

| Criterio                            | Puntuación |
|-------------------------------------|------------|
| Enfoque sobre micro empresas        | 3          |
| Enfoque sobre capacidad empresarial | 3          |
| Independiente de subsidios          | 1          |
| Reacciona a la demanda              | 2          |
| Total                               | 9          |

### La Empresa

En 1997, la Asociación Nacional para la Agricultura Orgánica de Costa Rica, percibió la necesidad de crear un instituto para la certificación, y estableció la primera empresa de certificación del país: ECO-LOGICA, con el objeto de hacer disponible la certificación a los micro productores. La Compañía ECO-LOGICA<sup>109</sup> tiene una pequeña oficina al este de San José y comparte su componente rural con los protectores de las tortugas y otras empresas con intereses ecológicos.

---

109 <http://www.eco-logica.com>

Registrada como una compañía limitada, ECO-LOGICA tiene la misión de proteger la integridad del mercado de productos orgánicos y de contribuir a su desarrollo por medio de la inspección y certificación que sea “independiente, confiable, estable, reconocida, eficaz, económicamente accesible, profesional y comunicativa”<sup>110</sup>. La compañía cuenta con apenas tres funcionarios de tiempo completo, pero tiene dos inspectores por contrato, 10 miembros voluntarios y personal subcontratado tanto como sea posible. Cuenta con una buena organización, con un concejo directivo, produce un informe anual que difunde sus acciones pasadas, sus proyectos sobre el desarrollo futuro de los mercados, y presenta un plan estratégico para el año siguiente. ECO-LOGICA es aguda en la medición de su desempeño, por esto monitorea a cada empleado y a su equipo en general, bajo criterios tales como trabajo de equipo, grado de iniciativa, disponibilidad y puntualidad. Uno de los miembros del staff maneja también un sistema interno de control de calidad.

### El Servicio

El negocio de ECO-LOGICA es básicamente la certificación y la inspección. Certifica para mercados de Costa Rica, Europa y América del Norte. Primero, se debe de presentar un formulario de solicitud que da una idea clara de la factibilidad y de los costos de la certificación. Luego, se asigna un inspector que aconseja a la empresa sobre el cumplimiento de todos los requisitos. El inspector presenta al cliente ante el comité de certificación, el cual decide según la calificación del cliente sea positiva o negativa.

Su precio es favorable, comparado con otros competidores, entre USD 1000 y 3000. Lo cual es, sin embargo, una gran inversión para sus clientes. En Costa Rica, el precio para el café orgánico está entre el 30 y el 80% más alto que el café normal. En el momento, una quinta parte del presupuesto de ECO-LOGICA es subsidiado, pero ellos utilizan estos fondos para gastos promocionales bien definidos ya que el mercado ecológico de Costa Rica apenas está comenzando. Ellos ofrecen seminarios y capacitación en todo el país sobre certificación ecológica, y participan en ferias comerciales, a nivel nacional e internacional, para informar sobre clientes potenciales.

### El Mercado

ECO-LOGICA trabaja principalmente con pequeños productores agrícolas que están organizados en grupos, en su mayoría son cooperativas. Gran parte de ellos produce café, pero también son productores de banano, piña, naranja, cacao, espárrago, zarzamora y legumbres. El carácter filosófico de la producción no es lo único que atrae a los clientes. La certificación también incrementa el valor de la producción y abre nuevos mercados. Actualmente ellos trabajan con 45 clientes de todas las regiones del país, lo cual suma unos 3 200 productores. Un aspecto importante, es que la mayor parte de sus clientes son cooperativas relativamente bien organizadas, y se dedican a la certificación.

ECO-LOGICA es un negocio creciente y bien preparado para su sostenibilidad financiera. La clave de su éxito está en su idea de que “*nosotros creemos en lo que hacemos*”. Lo más interesante es que vio la luz debido a las necesidades del sector, más

---

110 De acuerdo a los miembros del staff

que a una oportunidad comercial. La asociación de productores reconoció la necesidad de obtener una certificación acorde con sus posibilidades económicas. ECO-LOGICA compite con compañías internacionales de certificación, que son muy costosas para la mayoría de los productores en pequeña escala. El personal ve a ECO-LOGICA como una herramienta para el desarrollo.

### 4.8 RED EMPRESARIAL DE TRUEQUE

Cuadro 4.8: Puntuación de RED EMPRESARIAL DE TRUEQUE

| Criterio                          | Puntuación |
|-----------------------------------|------------|
| Enfoque en micro empresa          | 3          |
| Enfoque en desarrollo empresarial | 3          |
| Independiente de subsidios        | 0          |
| Reacciona a la demanda            | 2          |
| Total                             | 8          |

#### La Empresa

La Red Empresarial de Trueque (RET) es una red integrada por una amplia serie de micro empresas de San Salvador. RET ha sido una iniciativa de FADEMYPE<sup>111</sup>, una ONG que ha trabajado en forma intensa con las micro empresas desde 1998. Bien conocedora de los problemas del sector, FADEMYPE observó beneficios prometedores en un sistema de trueque, y dio inicio a RET en noviembre del 2001 para atender dos problemas fundamentales de las micro empresas: acceso limitado a crédito barato y a los mercados. RET tiene un staff de cuatro funcionarios así: un coordinador y tres asesores que desarrollan dos funciones (registro de las transacciones y servir de intermediarios entre los miembros). RET emplea el conocimiento de la micro empresa, de las redes y las facilidades de oficina de FADEMYPE.

#### El Servicio

RET es una organización comercial de trueque que trabaja como un Sistema de Crédito Mutuo. Existen más de 100 de estas organizaciones en el mundo, pero ésta es la primera en América Central<sup>112</sup>. Es un sistema de transacciones de registro colectivo, que excluye la transferencia real de dinero. Cada miembro tiene una cuenta, una chequera en moneda local (USD en el caso de El Salvador) y un directorio de miembros. Los productos y servicios son negociados contra valores del mundo real, expresados solamente en USD y pagados con cheque.

La transacción se registra luego en el sistema de RET de tal manera que se debita en la cuenta del comprador y se acredita en la del vendedor. Las ventajas de ser miembro y pagar en USD son: (1) funciona como un crédito, pero sin intereses y sin límite de tiempo, (2) mejora la liquidez de la empresa ya que la capacidad de producción subutilizada se convierte en poder adquisitivo fácilmente disponible. También los costos se pueden cubrir en USD, lo cual alivia las limitaciones de efectivo, y (3) mejora las

---

111 <http://www.conamype.org/fademype/sevicios.htm>

112 [www.irta.net](http://www.irta.net)

ventas ya que las temporadas bajas se pueden nivelar a través de promociones<sup>113</sup> y las ventas de la red se incrementan con más puntos de salida<sup>114</sup>. El negocio también recibe un seguimiento intensivo de parte de los asesores sobre el equilibrio de sus ventas y compras dentro de la red. En la práctica general del trueque comercial, a las empresas se les aconseja, por regla, no vender más del 10 - 15% de sus transferencias totales en USD.

Las experiencias en otras partes del mundo, han comprobado la sostenibilidad de un sistema de trueque como éste. Sin embargo, RET aun está en fase de introducción, y depende principalmente de recursos externos. Sus ingresos provienen cada vez más de los derechos de inscripción, actualmente fijados en USD10, y una cuota variable que se cobra sobre las ventas. Por lo tanto, el servicio de intermediación de la RET funciona como un mecanismo de si-no-se-cura-no-paga. También se genera un ingreso de las empresas que desean tener una mayor publicidad en el directorio de miembros y planean ampliar más sus servicios de publicidad. Otra idea que se piensa implementar pronto, es la de introducir un interés del 1% sobre un balance positivo, de tal manera que los miembros sean estimulados a cambiar y gastar su crédito.

RET desarrolló su propio sistema adaptado de registro en el 2003, y ahora que la estructura básica está establecida, el staff se concentra en la intensificación de las transacciones. RET tiene 226 micro empresas miembros, de las cuales ninguna se ha ido, pero casi la mitad no utiliza todavía el USD por ignorancia. La otra mitad paga solamente un porcentaje de la transacción en USD, por ejemplo, el 40% se paga en USD y el resto en efectivo. Este año, se ha establecido como obligatorio el pago total en USD con el fin de intensificar la red, generar más ventajas, pero también para seleccionar los miembros comprometidos.

## El Mercado

En el primer año RET estuvo más ocupada aumentar el número de los miembros y ahora ha logrado una serie impresionante de micro empresas de todos los sectores. Esto incluye hoteles, agentes de mercadeo, consultores, taxis, ópticas, fabricantes de muebles, comerciantes de productos de limpieza, flores y frutas. Teóricamente, las empresas de servicio consiguen la mayor parte de sus beneficios fuera de los miembros de RET ya que los costos variables son pequeños, y un incremento en las ventas no aumenta los gastos. Por ejemplo, en el caso de un servicio puro, como el de la consulta médica, la venta en USD solo incrementa el ingreso.

En el caso de las empresas manufactureras, sin embargo, si las ventas suben, los costos también, con lo cual la liquidez de la empresa puede empeorar en lugar de mejorar, si ingresan USD mientras que la moneda real sale. Para el caso del comercio, los beneficios son aun menores ya que los costos variables son más altos. Si un libro se vende en USD se requiere su reemplazo en moneda real. Por lo tanto, la mitad de los miembros de RET pertenecen al área de los servicios, un poco más de un tercio son empresas de manufactura, y la minoría son entidades comerciales. Para incrementar las

---

113 Por ejemplo, tanto plomeros como peluqueros tienen poco trabajo los lunes en la mañana, por tanto el plomero se puede arreglar el cabello en tanto que el peluquero puede resolver su problema de fuga de aguas

114 No solo por medio del directorio sino que también el oculista coloca manualidades en su vitrina de exhibición

ventajas de las empresas manufactureras y comerciales, RET está fomentando el canje inter-sectorial para mejorar la capacidad de negociación de las transacciones en USD.

Un aspecto interesante, es que la ONG FADEMYPE es uno de los mayores clientes y proveedores de la RET. Sus miembros del staff ofrecen sus servicios al cambio de la moneda de USD. No solo es una forma eficaz de convencer a las empresas sobre las ventajas de la RET y así activar el sistema de trueque, sino de mejorar la liquidez misma de FADEMYPE. La RET ha probado ser una buena promotora de FADEMYPE y de sus servicios.

La RET organiza reuniones comerciales entre sus miembros cada dos o tres meses, con la idea de que puedan presentar sus productos y se conozcan entre ellos. Sin embargo, el instrumento de intermediación más importante, es el contacto directo de los asesores (corredores) de la RET, empleando un directorio de los asociados el cual se actualiza con frecuencia y está disponible en Internet. Aunque ahora el directorio solo incluye datos básicos, tales como: el sector empresarial, nombre y dirección, la idea es elaborar un directorio similar a la indización de las páginas amarillas, y presentar en mayor detalle, los productos ofrecidos. La RET es el único caso aquí que ha sido iniciado por una ONG y que no es en sí, comercial. Además, especialmente cuando los costos de producción se están elevando, como el salario mínimo, y un futuro incierto con las negociaciones del libre comercio, un SDE como la RET ofrece un refugio valioso. Aunque la RET pasa aun por una situación crítica, la expectativa es que se convierta en una red de trueque autosostenible para la micro empresa<sup>115</sup>.

---

115 <http://www.redintercambios.com/>



## 5 Conclusión

### Definiciones

Antes de revisar las prácticas de América Central, se resaltan dos consideraciones conceptuales. Una se relaciona con el hecho de que las estrategias de intervención de SDE se basan en un modelo segmentado, distinguiendo el tamaño y recientemente también el potencial de crecimiento de las empresas. El tamaño, determinado por el empleo, es todavía la característica dominante que define si una empresa es aceptable para el SDE subsidiado. Sin embargo, es altamente cuestionable si el número de empleados es en realidad un determinante tan importante para las necesidades y el comportamiento de compra de SDE. Existe una gran necesidad para entender mejor las necesidades de SDE de los diferentes segmentos de las micro empresas e investigar la influencia de otras características como el sector, la edad de empresa, la educación del empresario, y por ejemplo el género.

Otra tendencia dominante en el debate es la de limitar la comprensión de SDE a la consultoría. Relativamente pocas intervenciones se relacionan, por ejemplo, con el desarrollo tecnológico o con el acceso a nuevos mercados. Ciertamente, la consultoría es un mecanismo muy importante de entrega de SDE para una amplia variedad de temas de negocios, pero para desarrollar mercados dinámicos valdría la pena adoptar una comprensión más amplia de SDE. Investigaciones de mercados de SDE, identificando las fortalezas y debilidades del mercado actual, no solamente apoyará para que las intervenciones se sintonizaran con la realidad, pero resultará en una comprensión más completa de SDE América Central.

### Mecanismos de Provisión de SDE

La variedad de Proveedores Pioneros de SDE demostró que no hay una regla para la entrega de SDE a las micro empresas. Los ocho estudios de caso descritos aquí, iniciaron sus SDE por diferentes razones, tienen empresas de distintos tamaños, apuntan a nichos de mercado diferentes, utilizan distintos mecanismos para fijar precios, y presentan diferentes niveles de diversificación de productos, para mencionar tan sólo unas pocas distinciones. Aparentemente, la serie de proveedores de SDE es un crisol de empresas de servicios y posiblemente, solo una pequeña parte de los mercados reales de SDE de América Central, está documentada.

Una de las conclusiones más importantes que los casos han señalado es que se puede ofrecer SDE a micro empresas de una manera sostenible. Algunos de los factores clave de los mecanismos de provisión han sido: (1) cierto nivel de dedicación al sector de la micro empresa, como Crecer Con Su Empresa. El compromiso de los proveedores motiva a los empresarios a identificarse a sí mismos con el proveedor y con su servicio. El caso de Red Artesanal enfatiza en que (2) los intereses compartidos y la dependencia mutua aseguran la continuidad entre el proveedor y el cliente. Tanto la empresa Advanced como DAG Consultores tienen (3) claramente definido el tipo de servicio que efectivamente se puede vender. Entre más concreto sea el servicio, más fácil será convencer al empresario sobre el valor del servicio que va a comprar. La empresa Asesoría y Desarrollo PYMES emplea el concepto de (4) “subsidio cruzado” o

cooperación horizontal entre los servicios más rentables y los menos rentables. Esto ilustra que el subsidio cruzado en la misma empresa es un mecanismo que permite a las micro empresas tener acceso a servicios de calidad, y extiende el riesgo a la empresa proveedora. COHORSIL y ECO-LOGICA (5) capitalizan sobre las necesidades compartidas de SDE, ofreciendo sus servicios a las cadenas y grupos existentes de empresas, para reducir así los costos por empresa individual.

La Red Empresarial de Trueque (RET) es un tipo en sí misma. La esencia de un sistema de trueque es que los clientes de SDE no son considerados como “beneficiarios”, pero son igualmente apreciados para los artículos y los servicios que ellos se proveen entre sí. Hasta cierto punto, esto es comparable a un sistema de bonos que directamente interfiere en la transacción entre proveedor y usuario, pero un sistema de trueque ofrece varias ventajas. Una de ellas es que incluye tanto a la empresa que ofrece como a la que demanda el servicio de SDE, por tanto involucra a los dos lados del mercado que negocian con herramientas iguales. Una segunda ventaja, es que incluye tanto al Servicio Empresarial como al Servicio de Desarrollo Empresarial, y como tal, es un sistema comprensivo. Un tercer aspecto, es que no requiere subsidios una vez que la red está funcionando, puesto que el valor de los certificados o bonos se expresa en una moneda inventada o ficticia. Se requiere más esfuerzo y demanda más tiempo establecer una RET y ponerla a funcionar, pero podría llegar a ser más sostenible y menos costosa a largo plazo

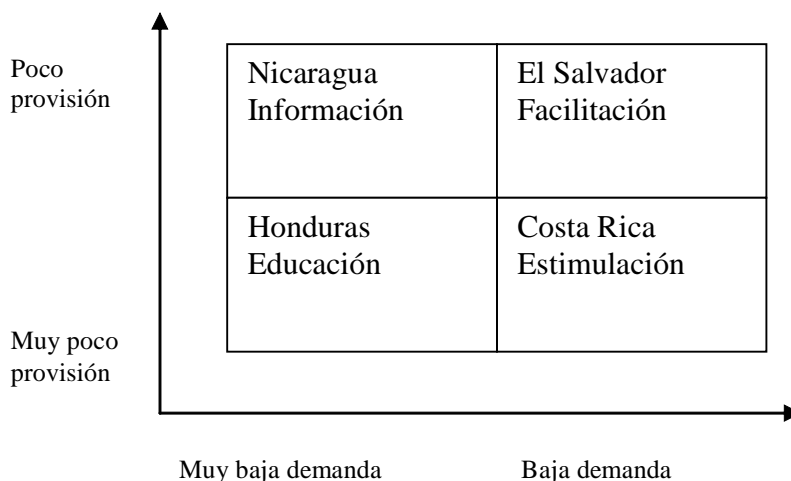
### Mercados de SDE

Hay varias observaciones claves sobre las características y los desarrollos de los mercados de SDE en América Central. Esta región presenta una variedad de mercados e intervenciones de SDE, y una conclusión obvia es que también existe un campo para el intercambio a nivel regional. Costa Rica por ejemplo, tiene entes gubernamentales que funcionan bien en SDE y por lo general, la calidad del servicio es buena. El Salvador, es rico en iniciativas de donantes que están tomando formas institucionales y sostenibles. Además, tiene valiosas experiencias en la categorización y organización de la provisión de SDE que facilitan a los empresarios la búsqueda de proveedores adecuados de SDE. Igual que El Salvador, Nicaragua tiene varias experiencias con programas de bonos, y sus universidades están efectivamente involucradas en atender la formación de proveedores. Honduras a su vez, tiene un relativamente fuerte nivel de organización social que muestra muchas iniciativas de origen local que se interesan por el desarrollo económico, incluyendo el SDE.

Los mercados nacionales de SDE presentan diferentes fortalezas y debilidades, y requieren variadas estrategias de intervención para desarrollar mercados comerciales de SDE. En términos muy generales, Costa Rica tiene una relativa fuerte demanda de servicios, pero débil oferta para las micro empresas. De acuerdo con las mejores prácticas de desarrollo de mercados, como las expresadas durante el Seminario anual de SDE de la OIT, celebrado en el 2002 en Turín, una situación como esa requiere una estrategia de estímulo: hacer la oferta de SDE más accesible a la micro empresa. El Salvador tiene la más fuerte oferta y demanda de SDE, y por consiguiente los intervencionistas deben de enfocar su acción en facilitar la naciente oferta y la demanda en embrión. Honduras presenta una debilidad tanto en la oferta como en la demanda, lo cual implica que el desarrollo del mercado de SDE se debe enfocar en la educación tanto de los proveedores como de los empresarios. El mercado de SDE en Nicaragua se caracteriza por una relativa fuerte oferta de SDE para las micro empresas, pero una

débil demanda. La estrategia general que se debe de seguir para el desarrollo del mercado, es la de informar a los actores sobre la demanda.

Figura 5.1: Mercados Nacionales de SDE y estrategias de intervención



Tomado de Tomecko (2002)

Los mercados de SDE en América Central son imperfectos en términos de ofertas y demandas débiles, pero también son imperfectos en cuanto a los mecanismos empleados para la fijación de precios. A menudo la fijación de precios no refleja el valor. La cultura de pago en todos los países está influenciada por un legado de estado- y donantes-mercados de servicios subsidiados, pero son también importantes las débiles infraestructuras legales y contractuales. El proveedor de servicios dispone de pocas herramientas para garantizarse el pago, lo cual lo hace más renuente a venderle a los clientes de mayor riesgo como lo son las micro empresas. Sin embargo, los estudios de caso mostraron que hay proveedores que si venden sus servicios, a nivel comercial, a las micro empresas, empleando una variedad e mecanismos de fijación de precios. Y lo más importante, que los micro empresarios pagan por SDE si están convencidos del valor del servicio y si los mecanismos de pago son adecuados.

La región como un todo, parece estar entrando a una fase de consolidación en tanto las intervenciones de la micro empresa. La mayoría de los países ha institucionalizado recientemente una comisión nacional para el desarrollo de la pequeña y la micro empresa. Esta comisión implementará la organización de los mercados de SDE, y los roles actuales y potenciales de los actores de SDE. Será interesante observar la forma como se desarrollarán más adelante los mercados de SDE en América Central.

### Las Intervenciones de SDE

La experiencia mundial enseña que las intervenciones de SDE son más sostenibles y menos deformantes cuando se planean de acuerdo con los mecanismos de mercado existentes. En los cuatro países, gobiernos y donantes desempeñan un papel importante en la dirección de la provisión de SDE. Muchos SDE gubernamentales, como los institutos vocacionales de capacitación, ocupan una posición apreciable dentro de los mercados nacionales, y aun ofrecen sus servicios en forma gratuita o a precios bajos. Los proveedores particulares de SDE no pueden competir en estas condiciones. Desde la perspectiva del desarrollo del mercado de SDE, es aconsejable que los gobiernos reconsideren su responsabilidad en los mercados de SDE, y que definan, en consecuencia, la estrategia a seguir.

Los donantes que ofrecen SDE directo en América Central están introduciendo tarifas reales en forma gradual. Algunas agencias ya no ofrecen SDE en forma directa, pero canalizan sus recursos a través de proveedores privados con fines lucrativos. Sin embargo, muy pocos de ellos lo hacen siguiendo una estrategia de desarrollo de mercado. La razón para trabajar con proveedores privados es en consideración a la calidad y porque ellos tienden a comprender mejor las necesidades de las empresas. Las intervenciones de SDE pueden ser selectivas cuando trabajan con un pool al azar de proveedores de SDE, propenso al nepotismo, pero que puede competir con las fuerzas del mercado, en lugar de fortalecerlas. La iniciativa de un donante que se ajusta al enfoque de desarrollo del mercado de SDE es la de Swisscontact en Honduras con AGROPYME. Ellos solo interfieren en pre- y post-transacciones, además no seleccionan a los proveedores de SDE, pero si permite que el mercado lo haga.

Uno de los objetivos de este estudio tenía un carácter descriptivo, para dar mayor reconocimiento a las experiencias de SDE en América Central. El otro objetivo era explorar la provisión de SDE comerciales y proveer insumos para las intervenciones de SDE en el mercado. A este respecto, sería interesante y funcional, analizar con mayor precisión las fortalezas y debilidades de cada mercado de SDE. CENPROMYPE, único con carácter regional, parece estar en la posición correcta para dar seguimiento, facilitar y coordinar el intercambio y el aprendizaje a nivel inter-regional. Por ejemplo, podría ofrecer una plataforma de discusión para realzar el intercambio regional de las mejores prácticas, o para promover el desarrollo de un sistema de evaluación que provea incentivos para el desempeño de las mejores prácticas.

---

## Referencias

- ACODEP (2003) Noti Pyme: Boletín Informativo. Año VI. Febrero 2003. Managua, Nicaragua.
- Alberti, J.P., S. Soler y J.L. Castagnola (2002) Lecciones operativas para promover mercados de servicios de desarrollo empresarial a través de bonos y fondos compartidos. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, USA.
- Altenburg, T. y H. Nuhn (eds.) (1995) Apertura Comercial en Centroamerica: Nuevos Retos para la Industria. DEI, Costa Rica.
- Anderson (2002) The Hidden MSE Service Sector. A research into Commercial BDS Provision to Micro and Small Enterprises in Vietnam and Thailand. Seed workingpaper. No. 5. ILO Geneva, Switzerland.
- ANEP/GTZ (2000). Elaboración de estructuras y sistematización de inventarios. Proyecto de Fomento de la Pequeña y Mediana Empresa. El Salvador.
- ANEP/GTZ, EMPRENDE, INSAFORP/GTZ (2000) Reseña de logros. Ira Feria de Servicios de Desarrollo Empresarial. San Salvador.
- Arroyo Moreno, A. (2002) Proyecto Centroamericano de apoyo a programas de microempresa, IV fase. Promicro/OIT. San Jose, Costa Rica.
- Bauer, R. (2001) Foreign Aid for Honduras. From Post-Mitch Reconstruction to Disaster Prevention. NZZ Online  
[http://www.nzz.ch/english/background/2001/12/14\\_honduras.html](http://www.nzz.ch/english/background/2001/12/14_honduras.html)
- Banco Central de Nicaragua (2001) Informe Anual 2001. Managua, Nicaragua.
- Barragán, L.M. (2001) Caracterización de la Oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial. PROCAPE-GTZ. Managua, Nicaragua.
- Berry, A. (2002) Valoración de políticas de apoyo a la pequeña empresa: primera aproximación a una metodología regional. IADB. Washington, USA.
- Castillo Artavia, G. y L.F. Chavez Gomez (2001) PyMES: Una oportunidad de desarrollo para Costa Rica. FUNDES. San Jose, Costa Rica.
- Central Reserve Bank of El Salvador, 2003. Economic Reports as of December 2002, <http://www.bcr.gob.sv/>
- CINTERFOR. ILO. Inter-American Research and Documentation Centre on Vocational Training. <http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/ifp/ina/>
- Committee of Donor Agencies (2001) Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention. 2001 Edition. Washington, USA.

## Referencias

---

- CONAMIPYE (2002) Diagnóstico de la micro, pequeña y mediana empresa en Honduras. Tegucigalpa, Honduras.
- CONAMYPE (2003) Resumen ejecutivo de la investigación sobre la aceptación del dólar en la microempresa de subsistencia de San Salvador. San Salvador, El Salvador.
- Djankov, S., R. La Porta, F. Lopez de Silanes y A. Schleifer (2000) The Regulation of Entry. National Bureau of Economic Research. Cambridge, USA.
- Economist Intelligence Unit (2002 a) Costa Rica Country Report. London, United Kingdom.  
(2002 b) El Salvador Country Report. London, United Kingdom.  
(2002 c) Honduras Country Report. London, United Kingdom.  
(2002 d) Nicaragua Country Report. London, United Kingdom.
- EMPRENDE (2000) Entre Integración y Competitividad. San Salvador, El Salvador.
- E&N (2003) La Semana por la revista Estrategias de Negocios. Año2, No. 85. mayo 2003.
- ETA (2001) La Cooperación Unversitaria al Desarrollo de ETA. Spain.
- FOMMI (1999) Encuesta Microempresarial 1998. San Salvador, El Salvador.
- FUNDAPYME, ANEP y GTZ (2000) Directorio de Oferentes de Servicios Empresariales. San Salvador, El Salvador.
- Goldmark, L. y S. Berte (1996) Regional Survey of Business Development Service Providers, Preliminary Results. Microenterprise Unit, Inter-American Development Bank. Washington, USA.
- Ibarrola, M. (1999) Las transformaciones de las políticas de formación profesional de America Latina. Organización de Estados Iberoamericanos. <http://www.campus-oei.org/edytrabajo/ibarrola2.htm>. Mexico.
- ILO (2002) Developing Commercial Markets for Business Development Services: Are “how-to-do-it” Recipes Possible? Seminar Report. Turin, Italy.
- INPYME (2002) Decreto No. 29-2002 del 12 de marzo de 2002.
- INPYME (2003) La MIPYME en la estrategia nacional de desarrollo. Managua, 2003.
- Inter-American Development Bank (2002) Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, USA.
- Inter-American Development Bank (2002b) Micro Empresa América, Otoño de 2002.
- INSAFORP, ANEP, GTZ, PROMICRO/OIT, USAID, Ministerio de Educación, Unión Europea, y FUNDAPYME (2001) Directorio de organizaciones e instituciones de apoyo a micro, pequeña y mediana empresa en El Salvador. El Salvador.

- Kerkhoff, Frans (2003) Competitividad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa de Honduras: Analisis y Propuestas. PROMYPE/GTZ. Tegucigalpa, Honduras.
- Lowe, N.J. (2003) Overcoming the Challenges of Cooperation: the case of Joint upgrading in Guadalajara's Apparel Industry. IADB, Sustainable development department. Best Practices Series. Washington, U.S.A.
- Miehlbradt, A.O. y M. McVay (2002) Developing commercial markets for Business Development Services: "Are 'how-to-do-it' recipes possible?". Seminar Reader of the third Annual Seminar. 9-13 September. ILO. Turin, Italy.
- MIFIC (2002) Política de Fomento a las PYMES. Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Dirección de Fomento Empresarial y Dirección de Políticas de Fomento a las PYMES. Managua, Nicaragua.  
(2003) Estudio de los Diagnósticos de las Necesidades de Información de las PYMES. DGFE-DPYME. Managua, Nicaragua.
- MC2Group (2002 a) Siete buenas prácticas para la promoción de las pequeñas empresas aplicables a la MIPYME Nicaragüense. Managua, 2002.
- MC2Group (2002 b) Propuesta de Programa Nacional de Desarrollo Integral del Sector MIPYME Nicaragüense (Extractos). Managua, Nicaragua.
- Orellana, F y S. Bucher (2002) La Oferta Comercial de SDE para la MYPE Salvadoreña: Impacto y capacidad Institucional. OIT/CONAMYPE. El Salvador.
- Pait, S. (2002) Estudio de Necesidades de Ampliación y mejoramiento de la oferta de servicios de desarrollo empresarial (SED) y fortalecimiento institucional de los oferentes de SDE en Nicaragua. Promicro-OIT/INPYME. Managua, Nicaragua.
- Padilla, C. y R. Cruz (2002) Organización Internacional de Trabajo Proyecto Centroamericano de apoyo a programas de microempresa. Revisión Técnica Asistida (RTA) Informe Final. San Jose, Costa Rica.
- Pejerrey y Tueros (2000) A Study on Private Providers of Business Development Services for Small and Microenterprises in Lima. ILO IFP SEED. Geneva, Switzerland.
- Procompe (2003) Vinculación de SDE con Desarrollo de Clusters. Informe Final. Managua, Nicaragua.
- PRODEM (2003) Perfil Empresarial. Managua, Nicaragua.
- PROMICRO/OIT (2002) La microempresa no agrícola en Honduras. Evolución, importancia y característica a finales de los años noventa. San José, Costa Rica.
- PROMYPE/GTZ (2002) Documento de Trabajo. Prepared by Orquídea Castillo y Rómulo Rodezno. Tegucigalpa, Honduras.
- Roggekamp (2001) A Brief Review of Commercial Business Services in Dakar, Senegal. ILO, Dakar, Senegal.

## Referencias

---

- Roesler y Ryazanov (2002) Business Development Services in Kyrgyzstan. A Study to assess the market for BDS among 500 small and médium enterprises in the Kyrgyz Republic. GTZ and Helvetas. Kyrgyzstan.
- Sainz, R. Casanovas (2001) Sostenibilidad y fortalecimiento institucional de los servicios de desarrollo empresarial para la micro y pequeña empresa. La Paz, Bolivia.
- Sánchez Morales, H. (2003) Pensamiento Inventivo: sistemático aplicado ASIT en los servicios de desarrollo empresarial en Nicaragua. Managua, Nicaragua.
- Tomecko, J. (2002) Commercialising Business Services. Presentation held at the BDS Seminar 2002, Turin, Italy.  
[http://training.itcilo.it/bdsseminar/Turin\\_Seminar/presentations1.htm](http://training.itcilo.it/bdsseminar/Turin_Seminar/presentations1.htm)
- Trejos, J. D. (2002) El trabajo decente y el sector informal en los países del istmo centroamericano. International Labour Organization, Geneva.
- Teszler, Roger (1999) Small scale enterprise and the new policies for development: a challenge for donors. Reprint series Ministry of Foreign Affairs. No. 23. The Hague: Foreign Affairs.
- UCA(2001) Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador: 2001. San Salvador: Universidad Central America.
- United Nations (2001) Country Report: El Salvador, [www.un.org](http://www.un.org)
- U.S. Department of State (2001) 2000 Country Reports on Economic Policy and Trade Practices.
- USAID (2003) LAC Country and Regional Profiles, Background Notes, Department of State  
<http://www.usaid.gov/regions/lac/>. Bureau of Economics and Business Affairs. U.S.A.
- Vargas Johansson, A. (2003) Competencia ayuna de leyes e instituciones. In: El Financiero, no. 417, 23-29 June, 2003. p.32. San José, Costa Rica.
- Villalobos I., A. Sanders y M. de Ruijter de Wildt (2003) Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos. CEPAL. Serie Financiamiento del Desarrollo. No. 139. Santiago de Chile.
- World Bank (2002) Nicaragua: Promoting Competitiveness and Stimulating Broad-based Growth in Agriculture. Environmentally and Socially Sustainable Development Unit Latin America and the Caribbean Region.
- World Economic Forum (2003) The Global Competitiveness Report 2002-2003. Oxford University Press. New York, USA.



# Anexo A: Términos de Referencia

## Proveedores Comerciales de los Servicios de Desarrollo Empresarial Un Estudio de Identificación en Centro América

### Introducción

La intervención de las agencias donantes en los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) tiene como objetivo general, mejorar el desempeño de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) en los países en vía de desarrollo, para contribuir al desarrollo económico con igualdad de oportunidades y crear empleo decente, para aliviar la pobreza y alcanzar objetivos sociales.

Hasta la fecha las intervenciones en el ámbito de SDE han sido poco exitosas e incluso, han causado distorsiones en el mercado de SDE causado por subsidios. Para contrarrestar estos efectos negativos hay una tendencia entre las agencias de cooperación internacional de desarrollar políticas basados en los mecanismos del mercado. Sin embargo el limitante principal para el desarrollo efectivo de estas políticas, es que existe poco conocimiento del mercado comercial de los servicios y los mecanismos que dominan entre la demanda y la oferta. Como señalan los anuales SDE seminarios del OIT en Turín, Italia, hay una escasez de ejemplos de proveedores comerciales. Así también en América Central, como una región energéticamente involucrada en el desarrollo empresarial, y donde existen pocos ejemplos de proveedores SDE fuera el mercado subsidiado. La sistematización de experiencias comerciales exitosas podría aportar pautas para los intervenciones en el mercado de SDE.

### Objetivo del Estudio

Para aumentar el conocimiento del mercado SDE, y facilitar el desarrollo de las políticas con respecto a las MYPE para la Cooperación Internacional y los Gobiernos Centroamericanos, el estudio identificará dos proveedores como puntos de referencia de aprendizaje en cada uno de los siguientes países centroamericanos:

- Costa Rica como país más desarrollado en la región
- El Salvador como país más activo en el desarrollo empresarial
- Nicaragua como país pobre y con mucho cooperación internacional
- Honduras como país pobre y una economía caracterizada como agrícola

El estudio estará enfocado hacia la identificación de los casos como aporte al cuarto SDE seminario en Septiembre 2003. Dependiendo de los resultados se propondrá una estudio mas al fondo.

### Marco Conceptual

Durante los últimos años el debate sobre el desarrollo de las MYPE esta enfocado en el desarrollo de los mercados SDE. Varios estudios han señalados que estos servicios podrían jugar un papel importante en el éxito de las MYPE. A través servicios en los ámbitos administrativo, comercial, y técnico-productivo, las MYPE tienen acceso a información y tecnologías que contribuyen a lograr una mayor eficiencia en sus sistemas de producción, y así aumentan su competitividad.

Un grupo de actores importantes en la oferta de servicios son los proyectos de desarrollo del sector público y/o de la cooperación internacional. Sin embargo, su enfoque es limitado y se encuentra en algunas actividades específicas, como son las capacitaciones y la creación de instituciones gremiales. Otro grupo valioso son los proveedores comerciales que venden sus servicios a las MYPE, como servicios de comercialización o los que facilitan en los trámites. Sin embargo, sobre el funcionamiento y el alcance de estos servicios existe poca información.

Este estudio identificará proveedores comerciales con un cierto nivel de éxito en las MYPE. El estudio adoptará una amplia concepción de los SDE, incluyendo formas arraigadas, informales y poco convencionales como los medios de comunicación. También, se enfocará principalmente hacia aquellos servicios que aumentan el acceso a los mercados en forma directa, porque para las MYPE, el acceso a mercados (nuevos) es un área cada día más relevante. A través de la identificación de algunos servicios de desarrollo empresarial en Centroamérica, se pretende contribuir a la sistematización de los factores que contribuyen y limitan el desarrollo de estos proveedores comerciales.

### **Plan de Trabajo**

- A. Preparación:
  - Estudio de documentación y fuentes secundarias relevantes
  - Coordinar y planificar con CENPROMYPE en El Salvador
  - Identificar y coordinar con los actores claves en cada país
  - Definir la metodología de investigación comparativa
  - Identificar en cada país un área de alta producción con un Concentración de MYPE
  - Formular encuestas
  - Seleccionar estudiantes por país como asistente
- B. Identificación:
  - Entrevistar al lo menos 20 MYPE sobre los proveedores mas (en cada país) exitosos con el fin de identificar 10 proveedores
  - Entrevistar estos 10 proveedores con el fin de identificar los 2 más interesantes
  - Redactar los 2 casos
- C. Reportaje:
  - Un reporte con los 8 casos, conclusiones y recomendaciones.

### **Producto Esperado**

El producto final será un documento con una totalidad de 32 paginas escrito en Ingles.

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Introducción          | 1p |
| Antecedentes          | 2p |
| Contexto CA           | 3p |
| Enfoco y Metodología  | 2p |
| Análisis de los casos |    |
| Costa Rica            | 5p |
| El Salvador           | 5p |
| Nicaragua             | 5p |
| Honduras              | 5p |
| Conclusiones          | 4p |

## Anexo B: Programa de Investigación

|   | 10<br>Marz<br>o | 17<br>Marz<br>o | 24<br>Marz<br>o | 31<br>Marz<br>o | 7<br>Abril | 14<br>Abril | 21<br>Abril | 28<br>Abril | 5<br>Mayo |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| A | CR              | CR              |                 |                 |            |             |             |             |           |
| B |                 |                 | CR              | NI              | ES         | HO          | CR          |             |           |
| C |                 |                 |                 |                 |            |             |             | CR          | CR        |

CR: Costa Rica

NI: Nicaragua

ES: El Salvador

HO: Honduras

## Anexo C: Personas Entrevistadas

|             |   |                                   |
|-------------|---|-----------------------------------|
| El Salvador | ATA   | Christian Nadeau                  |
|             | Camara Salvadorena de Artesanos               | Orscar Cortez                     |
|             | Camera de comercio e industria de el salvador | Claudia Sequeira                  |
|             | Cenpromype                                    | Fernando E. Garcia R.             |
|             | Cenpromype                                    | Ingrid Figueroa Santamaria        |
|             | Centromype                                    | Merlin Alejandrina Barrera        |
|             | Conamype                                      | Carolina Monico Delgado           |
|             | Fademype                                      | Fabio Emilio Buiza Lopez,         |
|             | Focus group                                   | 9 empresarios                     |
|             | Fundacion Agropecuaria de El Salvador         | Fernando Granados Ortiz           |
|             | Fundapyme                                     | Luis Armando Castro Tobar         |
|             | Fundapyme                                     | Oscar Ricardo Quintanilla         |
|             | Fundapyme                                     | Julia Evelin Martinez             |
|             | Fusades                                       | Lourdes de Levisohn               |
|             | GTZ   | Maritza Rivas                     |
|             | Interglobal business                          | Mauricio Guinea Olivares          |
|             | La Tienda                                     | Yarnira de Maida                  |
|             | red Artesanal                                 | Carmen de Rusconi                 |
|             | Trueque                                       | Carlos A. Juarez Novoa            |
| Honduras    | AGRO PYME                                     | Michael Velten                    |
|             | AGRO PYME                                     | Iván Rodriguez                    |
|             | ANAH  | Samuel Espinoza                   |
|             | ANDI  | Guiellermo Matamoros              |
|             | ANDI  | Dalecia Morales                   |
|             | ASPPE   | Mario R. Alberty G.               |
|             | ATA   | Guillermo Valle                   |
|             | CDH   | Adelina Vasquez L.y Daisy Benitez |
|             | CENPROMYPE                                    | Manuel Rodríguez (9876198)        |
|             | CERTEC  | Fernando Berrios                  |
|             | COHEP   | Joaquin Bulnes                    |
|             | COHORSIL                                      | Victor Barahona                   |
|             | CONAMIPYME                                    | Ingrid Quiroz Galuez              |
|             | Creceerconsuempresa                           | Ph.D Josué Alvarado               |
|             | CUPROFOR                                      | Angelica Sanchez                  |
|             | ESA consultor                                 | Tania Gaekel Wildt                |
|             | Fedecamera                                    | Juan Manuel Moya Herrera          |
|             | FONDO VIAL                                    |                                   |

|           |                              |                                 |
|-----------|------------------------------|---------------------------------|
|           | Friedrich Ebert Stichtung    | Ruth Xiomara Castellanos        |
|           | FUNADEH                      | Nuzli Montes de Oca             |
|           | Fundacion Jose Maria COVELO  | Carla Ucles                     |
|           | Fundacion Jose Maria COVELO  | Juan Jose Lagos dir.            |
|           | Funhde                       | Bertha Balahwy                  |
|           | GTZ                          | Romulo Rodezno, SDE specialist  |
|           | ICADE                        | Leonidas Avila                  |
|           | ODCA                         | Manuel Benson                   |
|           | Peter Moers                  |                                 |
|           | SNV                          | Toon Keijsers                   |
|           | SNV                          | Miguel Godoy                    |
|           | SNV                          | Rene Frenken                    |
| Nicaragua | ACOMIN                       | Walter A. Renasco               |
|           | ACOMIN                       | Carlos A. Gil                   |
|           | ACOMIN                       | Donald E. Garcia Osorio         |
|           | ACOMIN                       | Rafael Barria                   |
|           | ADVANCED                     | Francis Obregón Arista          |
|           | BCIE                         | Lic. Ivonne Shiffman            |
|           | CANIMET                      | Donald Porras                   |
|           | CECSA                        | Freddy Cruz                     |
|           | Comisión Nacional de Energía | Harold Somarriba                |
|           | Consultores                  | Luis Felipe Correa              |
|           | Consultores                  | Thelma Sandoval                 |
|           | COSUDE                       | Carmen Alvarado                 |
|           | DAG                          | Hugo Sánchez Morales            |
|           | DIANOVA                      | Didier Lacroix                  |
|           | Dutch Embassy                | Bart van Zwieten                |
|           | ETEA                         | Rogelio Pla                     |
|           | GTZ                          | Marlen Lucía Landero            |
|           | IDEAS                        | Imelda Lopez                    |
|           | IGL                          | Lic. Rosaria Hernandez de Lopez |
|           | INPYME                       | Alfredo A. Garcia-Murillo       |
|           | INPYME                       | Abel Largaespada Uribina        |
|           | MC2                          | Holger Cisneros                 |
|           | MC2                          | Raul Ernesto Fajado             |
|           | MIFIC                        | Luis Lopez Okrassa              |
|           | MIFIC                        | Carlos Ramos                    |
|           | ONUDI                        | Paul Davidson                   |
|           | PRODEM                       | Rosana Ovstrozky                |
|           | PROMUJER                     | Cosmar Siles                    |
|           | PROSEDE                      | Guillermo Rivera Cáliz          |
|           | SNV                          | Rogier Verschoor                |
|           | SNV                          | Reintje van Haeringen           |

|            |                                     |                              |
|------------|-------------------------------------|------------------------------|
|            | SWISSCONTACT                        | Ana Cecilia Sanchez          |
|            | Technoserve                         | Ronald Espinoza              |
|            | Technoserve                         | Freddy Halftermeyer          |
|            | UAM-IADE                            | Carlos Iván Torres Chávez    |
|            | UAM-IADE                            | Annemarie Hernandez          |
|            | UCA                                 | Fernando Malespin            |
|            | UHISPAM                             | Leonardo Torres Céspedes     |
|            | UNYD                                | Janet Vasquez                |
|            | UNYD                                | Zacarias Mondragon Garcia    |
|            | UNYPIME                             | Vilma Cajina                 |
| Costa Rica | ACORDE                              | Marco Corrales Robles        |
|            | CDR                                 | Hans Nusselder               |
|            | CEGESTI                             | Eduard Walkers               |
|            | CEGESTI                             | Mytille Danse                |
|            | CENTRO DE ACTUALIZACION PROFESIONAL | Lorena Ochoa Garcia          |
|            | centro de capacitacion empresarial  |                              |
|            | COMEX                               | Roberto Echandi              |
|            | CRECEX                              | Felicia Cordero              |
|            | Eco logica                          | Guillermo Saborio Ocampo     |
|            | FUCODES                             | Jose Godinez Innecken        |
|            | FUNDACION ACCESO                    | Erik Solera                  |
|            | FUNDECO                             | Briceno                      |
|            | FUNDES                              | Antonio Morales              |
|            | GALILEO                             | jorge Conte                  |
|            | GALILEO                             | Leopold Rojas                |
|            | Gilberto Guzman                     | idependent consultant        |
|            | ICER                                |                              |
|            | IDH                                 | Mike Hudson                  |
|            | INA                                 | Roberto Mora Rodríguez       |
|            | MEIC                                | Javier Roderiques            |
|            | OIT                                 | Rafael Gomez                 |
|            | PROCOMER                            | Maria Teresa Borbón          |
|            | PRODESA                             | Angel Ortega                 |
|            | PRODESA                             | Fresy Martin Morales         |
|            | PRODESARROLLO                       | Giovanni Beluche             |
|            | UCR                                 | Luis Hernán Zárate           |
|            | UCR                                 | Trejos                       |
|            |                                     | Luis Miguel Domínguez Sancho |
|            |                                     | Astrid Cremers               |

# Anexo D: Cuestionarios

## Cuestionario usado para Empresas

1. Detalles de la empresa

1.1 Nombre del entrevistad

1.2 Cargo del entrevistado:

1.3 Educación

1.4 Dirección:

1.5 Teléfono:

Fax :

1.6 Fecha de inicio de la empresa:

1.7 Sector de la empresa:

Especifique:

Servicio

Comercio

Minorista

Mayorista

Industrial

Agricultura

Otro

1.8 local de la empresa:

No local

Local temporal

Puesto en el Mercado

Tienda, taller o oficina

1.9 Numero de empleados

Empleados tiempo parcial

Empleados tiempo completo

Notas adicionales de la empresa

2. Servicios Usados o Conocidos

Servicios Empresariales: Servicios externos, contratados, sin frecuente participación del empresari@

|   |                          |                               |                          |
|---|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Servicios financieros                     | <input type="checkbox"/> | Equipamiento                  | <input type="checkbox"/> |
| Servicios de auditoría y contabilidad     | <input type="checkbox"/> | Mantenimiento maquinaria      | <input type="checkbox"/> |
| Gestión de recursos humanos               | <input type="checkbox"/> | Producción de materias primas | <input type="checkbox"/> |
| Estudios de factibilidad                  | <input type="checkbox"/> | Compra en conjunto            | <input type="checkbox"/> |
| Servicio de tramites legales, impuestos.. | <input type="checkbox"/> | Sub-contrata a alguien        | <input type="checkbox"/> |

|   |                          |  |                          |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| Mercadeo  | <input type="checkbox"/> | Arrendamiento de algo                  | <input type="checkbox"/> |
| Diseño  | <input type="checkbox"/> |  | <input type="checkbox"/> |
| Otros (Especifique):  |                          |  |                          |
| <b>Servicios de Desarrollo Empresarial: Servicios con cooperación intensivo del empresari@,</b> |                          |  |                          |
| Asociatividad y clústers  | <input type="checkbox"/> | Asistencia técnica a la MIPYME         | <input type="checkbox"/> |
| Legalización y formalización empresarial  | <input type="checkbox"/> | Capacitación a la MIPYME               | <input type="checkbox"/> |
| Desarrollo organizacional   | <input type="checkbox"/> | Tecnologías limpias                    | <input type="checkbox"/> |
| Planeamiento estratégico  | <input type="checkbox"/> | Procedimientos, organización y métodos | <input type="checkbox"/> |
| Mejora de la calidad  | <input type="checkbox"/> | Negociación                            | <input type="checkbox"/> |
| Estrategia de comercialización  | <input type="checkbox"/> | Gestión empresarial                    | <input type="checkbox"/> |
| Manejo de conflictos  | <input type="checkbox"/> | Servicio al cliente                    | <input type="checkbox"/> |
| Otros (Especifique):  |                          |  |                          |
| <b>Servicios Institucionales: Beneficio al sector total</b>                                     |                          |  |                          |
| Políticas públicas  | <input type="checkbox"/> | Comunicación y difusión de información | <input type="checkbox"/> |
| Organizaciones con apoyo al sector  | <input type="checkbox"/> | Investigación socioeconómica           | <input type="checkbox"/> |
| Sistematización de experiencias   | <input type="checkbox"/> | Género y desarrollo empresarial        | <input type="checkbox"/> |
| Gremialización  | <input type="checkbox"/> | Ventajas de Impuestos                  | <input type="checkbox"/> |
| Otros (Especifique):  |                          |  |                          |

### Cuestionario usado para Proveedores

#### 1.1 Origen de su empresa

- Cuantos años de experiencia tiene Usted en el sector MYPE
- En que año Usted fundó su empresa actual
- Cual fue la razón iniciar su propia empresa
- Usted tenía experiencia previa en el manejo de una empresa propia

#### 1.2 Carácter de la empresa

- Que es el estado legal
- Cual es la visión y misión de su empresa
- durante los últimos 2 años hubieran cambios importantes en su estrategia empresarial

#### 1.3 Situación actual

- Actualmente, cuantas personas tiene Usted en su plania
- Como es la estructura organizativa de su empresa (organigrama)
- Durante los últimos 2 años su empresa tenia convenios con otras empresas y/o organizaciones
- Cuanto fue la venta bruta para el periodo de 2002
- Hubo un crecimiento en comparación con el año 2001



- Usted tiene un plan de negocio, en el caso que si, que elementos contiene dicho plan

#### 2.1 Los Servicios Ofrecidos

- Cuales son los servicios que su empresa ofrece
- Cual de ellos es lo más importante
- Durante los últimos años Usted agregó y/o eliminó algún servicios

#### 2.2 Impacto de sus servicios para el cliente

- Cual es el valor agregado para sus clientes
- Usted maneja un sistema de seguimiento y evaluación, en el caso que si, cuales son los indicadores que Usted toma en cuenta

#### 2.3 Ingresos

- Como calcula Usted el precio de sus servicios
- Usted maneja precios variables
- Usted maneja descuentos en algunos casos
- Que porcentaje del costo real de su servicio paga el cliente
- La empresa recibe ingresos adicionales de otras fuentes (por ejemplo subsidios)
- Para el año 2002 su empresa logró un equilibrio financiero (ingresos mayor a los gastos)

#### 3.1 Cliente

- Como describe Usted su clientela (características socioeconómicas y sector productivo)
- En que zonas de su país trabaja Usted y cual es la zona más importante
- A cuantas personas brinda Usted sus servicios
- Como mantener la relación con sus clientes
- Durante cuanto tiempo Usted trabaja en promedio con un cliente
- Durante los últimos 2 años, Usted registró un cambio en su clientela, en el caso que si, a que se debe

#### 3.3 Mercadeo

- Que tipo de actividades desarrollo Usted para promover sus servicios?
- Cuales son los cambios más importantes que Usted ha observado en el mercado en que Usted ofrece sus servicios
- Como llegar a otros segmentos del mercado
- Como confrontar al futuro

#### 3.4 Que es clave para el éxito de su negocio

## Anexo E: Preselección de Proveedores

|             |    |                                     |
|-------------|----|-------------------------------------|
| El Salvador | 1  | Red Artesanal                       |
|             | 2  | FUNDAPYME                           |
|             | 3  | Red Trueque                         |
|             | 4  | CONEXITO                            |
|             | 5  | FAT                                 |
|             | 6  | Trade Point International           |
|             | 7  | ATA                                 |
|             | 8  | La Tienda . com                     |
|             | 9  | AFIS                                |
|             | 10 | E boletín                           |
| Honduras    | 1  | ODCA                                |
|             | 2  | CUPROFOR                            |
|             | 3  | COHORSIL                            |
|             | 4  | FUNADEH                             |
|             | 5  | AGRO PYME                           |
|             | 6  | ICADE                               |
|             | 7  | Crecer con su empresa               |
|             | 8  | CDH                                 |
|             | 9  | SNV                                 |
|             | 10 | ANAH                                |
| Nicaragua   | 1  | PROSEDE                             |
|             | 2  | DAG Consultores                     |
|             | 3  | SWISSCONTACT                        |
|             | 4  | CEGE                                |
|             | 5  | UNYD                                |
|             | 6  | PRODEM                              |
|             | 7  | Technoserve                         |
|             | 8  | CECSA                               |
|             | 9  | IADE - UAM                          |
|             | 10 | ADVANCED                            |
| Costa Rica  | 1  | CEGESTI                             |
|             | 2  | FUCODES                             |
|             | 3  | ACORDE                              |
|             | 4  | GALILEO                             |
|             | 5  | Eco logica                          |
|             | 6  | PRODESA                             |
|             | 7  | ASESORIA y DESARROLLO PYMES S.A     |
|             | 8  | CENTRO DE ACTUALIZACION PROFESIONAL |
|             | 9  | FUNDES                              |
|             | 10 | CAATEC                              |