

# **SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL:**

**Un Esquema de Análisis**

**Lara Goldmark**

**Unidad de Microempresa  
Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sostenible  
Banco Interamericano de Desarrollo**

# **SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL:**

## **Un Esquema de Análisis**

Documento de Trabajo

Lara Goldmark

Washington, D.C.  
Diciembre de 1996 - No. MIC-101

*La Srta. Lara Goldmark es consultora del Banco Interamericano de Desarrollo. Tiene experiencia trabajando con ONGs en Centro América y Brasil, desarrollando programas de capacitación empresarial juvenil y programas de educación. En el campo de la microempresa, ha trabajado para el Banco Interamericano de Desarrollo, ACCION Internacional e Internationale Projekt Consult (IPC), una firma consultora alemana que se especializa en desarrollo microempresarial. La autora agradece a Antonia Bowring y Hideko Kagohashi del Women's World Banking por su generosa colaboración en los procesos de búsqueda de información y entrevistas. Ella también quisiera reconocer las contribuciones del Grupo de Trabajo SEEP sobre Servicios No Financieros.*

*Las opiniones y puntos de vista expresados en el presente documento son de la autora y no representan necesariamente la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo.*

# Prólogo

*Los servicios de desarrollo empresarial (SDE) fueron destacados como una área de trabajo de futuro interés en el documento de estrategias del desarrollo microempresarial del Banco Interamericano de Desarrollo, MICRO 2001, el cual fue presentado en la Conferencia sobre Promoción del Crecimiento con Equidad llevada a cabo en noviembre de 1995. Debido a que la experiencia del Banco en esta área es limitada, en enero de 1996 la Unidad de Microempresa llevó a cabo una investigación sobre prácticas actuales en la asignación de SDE a pequeños y microempresarios en los países en vías de desarrollo alrededor del mundo. Servicios de Desarrollo Empresarial: Un Esquema de Análisis, presenta los resultados preliminares de la investigación, en la forma de una matriz que categoriza las iniciativas actuales de SDE según las actividades empresariales a las cuales están dirigidos los servicios y según los mecanismos de entrega de servicios.*

*Los ejemplos utilizados en el esquema fueron recolectados de diferentes fuentes, incluyendo propuestas de proyectos, informes, evaluaciones, estudios relacionados y entrevistas con profesionales del área. Más que documentar "mejores prácticas", las iniciativas de SDE descritas en este documento tienen la intención de reflejar el estado de desarrollo actual de este campo. Los ejemplos utilizados aquí representan solo una fracción de los recolectados durante el transcurso de la investigación. En la próxima etapa de la investigación, la Unidad de Microempresa recopilará perfiles de una página de los programas de SDE en América Latina y el Caribe. Esta información constituirá una base de datos disponible para el personal del Banco y posiblemente para otras instituciones a través del Internet.*

*Las futuras investigaciones se centrarán en la búsqueda de ejemplos que reflejen tanto enfoques locales y autosostenibles de SDE, como proyectos apoyados por donantes que usen mecanismos innovadores para la recuperación de costos. Se usarán varios programas como casos de estudio, los cuales constituirán la base para una discusión acerca de recuperación de costos y sostenibilidad a largo plazo de los SDE.*

*Desde ya se agradece toda información que se envíe acerca de iniciativas recientes de SDE, las cuales pueden ser enviadas a:*

*Lara Goldmark o Sira Berté, Attn: BDS  
Microenterprise Unit, W0502  
Inter-American Development Bank  
Washington, D.C. 20577  
Teléfono: 202-623-3362; fax:202-623-2703; e-mail: larag@iadb.org*

# Indice

Introducción	1
Propósito y Ámbito	
Sostenibilidad y Éxito	
Categorización de Programas de SDE	
Capacitación	
Lecciones Obtenidas de la Matriz	
Mecanismos Alternativos de Subsidio	
Próximos Pasos	
Matrices	5a
Cuadro 1: Matriz de SDE	
Cuadro 1: (Continuación)	5b
Cuadro 2: Matriz de Capacitación	5c
Actividades Empresariales Enfocadas y Mecanismos de Entrega de Servicios:	
Definiciones Preliminares	6
Actividades Empresariales	
Mecanismos de Entrega de Servicios	
Tipos de Capacitación	
Descripción de los Proyectos:	
Ejemplos Extraídos de la Matriz	9
Redes	
Subcontratos y Franquicias	
Transferencia de Tecnología	
Asesoramiento/Orientación	
Consultorías	
Incubadoras Empresariales	
Centro de Consulta	
Capacitación	

# Introducción

## PROPÓSITO Y ÁMBITO

El propósito de este estudio es el de proporcionar una visión general de las prácticas actuales en el suministro de servicios de desarrollo empresarial (SDE) a pequeños y micro empresarios en los países en vías de desarrollo. El documento pretende servir como un recurso al personal del Banco y a otros profesionales en el campo del desarrollo, que trabajan en la evaluación de propuestas, en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos dirigidos al sector de la microempresa.

Por servicios de desarrollo empresarial nos referimos a servicios tales como capacitación, transferencia de tecnología, apoyo en mercadeo, asesoramiento empresarial, tutorías e información destinadas a ayudar a los pequeños y microempresarios a mejorar el desempeño de sus empresas. Los servicios de desarrollo empresarial tradicionalmente se han llamado servicios no financieros, y a veces se ofrecen en conjunto con crédito y otros servicios financieros.

## SOSTENIBILIDAD Y ÉXITO

Hoy se reconoce ampliamente que el otorgamiento de crédito a microempresarios es una actividad sostenible ya que las instituciones microfinancieras pueden cubrir sus costos operacionales a través de las tasas de interés que cobran a sus clientes. Las metodologías utilizadas por instituciones de microfinanzas sustentables fueron desarrolladas durante un período de años, y están basadas en varios modelos bien conocidos y exitosos. Por otra parte, hasta el momento, el suministro de servicios de desarrollo no ha demostrado ser una actividad sustentable. Los programas de SDE no

han superado la etapa de subsidios. Algunos

profesionales opinan que debido a su naturaleza, los programas de SDE nunca podrán cubrir sus propios costos. De cualquier forma, vale la pena tratar de descubrir cuántos o cuáles programas de SDE sí recuperan parte de sus costos.

Existen varias razones para este creciente enfoque en la recuperación de costos de los programas de SDE. En primer lugar, hay una creciente escasez de recursos por parte de donantes. En segundo lugar, existe una reacción natural al éxito alcanzado en el campo microfinanciero (es decir, si se ha logrado con servicios financieros, ¿porqué no se puede lograr con servicios no financieros?). La mayoría de los profesionales del área estarían de acuerdo en que, a pesar de que no sea posible alcanzar una recuperación de costos del 100% con programas de SDE, los avances logrados en el área de microfinanzas muestran que el adaptar metodologías eficientes de costos y principios empresariales de operación puede tener un impacto notable en la proporción de los costos que se recuperan.

No existe una definición aceptada del éxito en los programas de SDE debido a la dificultad en medir el impacto, la gran variedad de servicios proporcionados, y las diferencias en los ambientes en que operan los programas. Sin una definición de éxito, no puede haber un consenso sobre cuales programas de SDE representan las "mejores prácticas" en el campo.

Este estudio trata de dar el primer paso hacia la identificación de posibles indicadores de éxito, ejemplos de mejores prácticas, y lecciones aprendidas en el área de los SDE. Un primer paso necesario en este proceso es el de claramente definir y categorizar los diferentes tipos de programas de SDE que existen

actualmente.

## **CATEGORIZACIÓN DE PROGRAMAS DE SDE**

El objetivo de categorizar estos programas era el de: empezar a entender qué tipos de programas podrían ser comparados unos con otros; entender cuáles servicios están dirigidos más frecuentemente a la microempresa, y cuáles están más dirigidos a la pequeña o mediana empresa; y buscar patrones reconocibles, problemas y lecciones en la provisión de SDE.

El esquema aquí propuesto categoriza los programas de SDE de acuerdo a: 1) los mecanismos de entrega utilizados, y 2) las actividades empresariales a las cuales están dirigidos los servicios. Inicialmente se hizo un esfuerzo por categorizar los programas según los servicios que proporcionaban. Esto fue difícil debido al gran número de programas que ofrecen servicios múltiples o integrados. Surgieron otros problemas cuando se trató de clasificar los programas de SDE en base a la formación de redes de microempresarios. Las redes pueden actuar como mecanismos de entrega de servicios; a veces pueden ser los recipientes de los servicios, pero una red no es un servicio. Así, pareció más útil pensar en términos de *cómo* los servicios son entregados a los empresarios, para después considerar cómo el servicio afecta a la empresa - es decir, técnicas de producción mejoradas, mayor acceso a los mercados, mejores estrategias o técnicas de administración, y un creciente grado de cumplimiento con las regulaciones.

## **CAPACITACIÓN**

La única excepción a esta categorización, fue en términos de capacitación. La dificultad para categorizar la capacitación en base a la actividad empresarial enfocada, es que existen varios tipos de capacitación que dirigidas a empresarios *potenciales* o a *comunidades* donde viven los empresarios. En estos casos, la capacitación puede enfocarse hacia técnicas más generales,

tales como educación básica o liderazgo, que no necesariamente corresponden a una cierta actividad empresarial, o que si correspondieran, las personas en los cursos de capacitación podrían no estar manejando una empresa en ese momento. A pesar de que la capacitación para el desarrollo empresarial puede no caer bajo la definición estricta de servicios de desarrollo empresarial, se tomó la decisión de considerar todos los tipos de capacitación enfocados al sector microempresarial, ya sea éstos dirigidos a empresarios actuales o futuros. La matriz de capacitación se construyó separadamente de la matriz de SDE para poder incluir ejemplos de capacitación en desarrollo de capacidad empresarial y en desarrollo comunitario además del entrenamiento en técnicas de crédito y administración, así como capacitación orientada a la producción.

## **LECCIONES OBTENIDAS DE LA MATRIZ**

Los ejemplos de programas de SDE que se presentan en los Cuadros 1 y 2 son sólo una pequeña fracción de los recolectados durante el transcurso de este estudio. Estos fueron seleccionados simplemente porque parecían ser los más representativos en sus categorías.

Un patrón que emergió al llenarse la matriz fue que muchos programas de SDE son dirigidos a más de una sola actividad empresarial. Esto probó ser más frecuente en ciertos tipos de intervenciones que en otras. Por ejemplo, los programas de transferencia de tecnología tendían a referirse a todas las actividades, excepto al cumplimiento de las regulaciones. Los centros de referencia informativa también cubrían una amplia gama de actividades empresariales. En contraste, las redes empresariales parecían preocuparse de necesidades más específicas, tales como la compra de insumos a través de mecanismos de mayoreo, o el compartir instalaciones productivas entre productores artesanales.

Otro patrón que emerge de la matriz es el énfasis relativamente fuerte en mercadeo. Esto tiene sentido dado que después de la falta de acceso a servicios financieros, las dos limitaciones más comúnmente mencionadas, que afectan a los microempresarios, son la falta de acceso a insumos o materia prima, y los mercados saturados.<sup>1</sup>

En cuanto al tamaño de las empresas atendidas, no parece haber ninguna tendencia, especialmente por la cantidad limitada de información recolectada acerca de cada programa.

Una pregunta que surge con respecto a la sustentabilidad de los programas es si son las intervenciones más especializadas o las intervenciones integradas las que tienen mayor éxito en la recuperación de costos. Pareciera que los servicios con un enfoque más limitado tienen mayor posibilidades de incluir algún tipo de costo al empresario, mientras que es más difícil cobrar cuando los enfoques son más integrados. Por ejemplo, tanto en el programa Save the Children's Network en las Filipinas y el depósito de mayoreo Corposol en Colombia, el proveedor de servicios recupera parte o la totalidad de los costos de operación bajando el precio que el empresario tendría que pagar a un intermediario, y "repartiéndose la diferencia" con el empresario.

En este caso, el precio más bajo por los insumos pagado por el empresario es un beneficio tangible, parte del cual el proveedor de servicios usa para mantener la operación. En contraste, los programas más amplios de SDE, tales como los tradicionales cursos de capacitación empresarial o centros de referencia informativa tienden a recuperar una porción mucho menor de los costos. En el caso de intervenciones amplias, es difícil medir los beneficios para el empresario y

por lo tanto, más difícil cobrar al empresario una cuota o dirigir algunos de esos beneficios hacia la sustentabilidad del programa.

## **MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SUBSIDIO**

Algunos cursos de capacitación han logrado recuperar un porcentaje relativamente alto de sus costos, como por ejemplo el Programa de Bonos de Capacitación GAMA/BID en Paraguay. Cabe recalcar que dentro del Programa de Bonos de Capacitación la tendencia ha sido hacia la implementación de cursos más enfocados y diseñados para transmitir una técnica específica en un período corto del tiempo. En este programa los beneficios para el empresario son claros: para los que ofrecen servicios de alimentación, la receta y procedimientos para hacer un nuevo plato; para electricistas, la forma de trabajar con un nuevo sistema de canalización eléctrica, etc. En vista de que los empresarios pueden recuperar el dinero que han gastado en los cursos vendiendo un nuevo servicio, ellos están dispuestos a pagar por lo menos la mitad del costo del curso.<sup>2</sup>

El Programa de Bonos es un ejemplo interesante no solo en el área de recuperación de costos, sino también en cuanto a los mecanismos usados para otorgar subsidios. Debido a que las instituciones de capacitación solo pueden cobrar sus bonos una vez que el microempresario haya asistido a un 75% del curso, los cursos menos populares no reciben subsidios del programa. Los cursos con alta demanda sí reciben subsidios. Ésta es una alternativa al procedimiento tradicional en el que especialistas en desarrollo escogen las instituciones a subsidiar. En el Programa de Bonos los empresarios deciden por sí mismos cuáles cursos se ajustan mejor a sus necesidades, dirigiendo así el subsidio a través de la demanda para apoyar cursos que valen la pena.

---

<sup>1</sup> Varias fuentes citan esto como una limitación primaria. Se incluyen Silcox, Stephen, Jansen, Annica, y Baughan, Mark. *Strategic Options Paper for Malawi Small Enterprise Support Institutions*. Informe de USAID/GEMINI, 1994. Levitsky, Jacob, ed. *Microenterprises in Developing Countries* International Technology Publications, Londres, 1989.

---

<sup>2</sup> En entrevistas informales con personal del Banco algunos empresarios han indicado que para algunos cursos, ellos estarían dispuestos a pagar el 100% del costo de entrenamiento. (Costo aquí se refiere solo a los costos de operación).



Otro efecto del programa ha sido la creación de un ambiente competitivo entre las instituciones de capacitación, las cuales están bajando sus precios para competir por una parte del mercado de bonos<sup>3</sup>. El subsidio entonces, está ayudando a crear comportamiento de mercado entre los proveedores de SDE. La idea de crear mercados competitivos otorgando incentivos para la entrega de servicios de alta calidad y bajo costo ha sido una idea considerada por mucho tiempo como una meta de los donantes. Sin embargo, cómo lograr esto exactamente, no está claro.

Se necesita más investigación para descubrir otros ejemplos de programas de SDE que están en el camino hacia la sostenibilidad, y para saber hasta donde se puede esperar que los programas de SDE avancen por ese camino. Es posible que las intervenciones no financieras para promover el crecimiento empresarial continúen necesitando subsidios, pero también es posible que el porcentaje de subsidio de los costos de operación de un programa pueda ser reducido usando mecanismos innovadores o eficientes de recuperación de costos, de entrega del servicio, y del subsidio.

## PRÓXIMOS PASOS

La información sobre los proyectos usados como ejemplos en este estudio, es demasiado limitada como para entregar lecciones acerca de lo que sirve y no sirve en el área de los SDE. En cambio, este estudio debería considerarse como una guía que ilustra la oferta de SDE. Para poder tener indicadores de éxito viables, es necesario analizar en mayor detalle la relación entre la oferta y la demanda de servicios de SDE para entender mejor el impacto que los programas de SDE tienen en sus clientes, y para definir cuáles son las expectativas razonables para la sostenibilidad de los programas de SDE.

Los próximos pasos de la Unidad de Microempresa del BID estarán encaminados a aclarar los puntos mencionados anteriormente. Actualmente se está construyendo una base de datos compuesta por breves perfiles de programas de SDE en América Latina y el Caribe. La base de datos estará disponible a todo el personal del Banco y podría conectarse al Internet si otras instituciones demuestran interés en tener acceso a dicha información.

Al mismo tiempo se está realizando una investigación para desarrollar casos de estudio sobre tres programas de SDE en América Latina y el Caribe. Los estudios se concentrarán en los mecanismos usados para la recuperación de costos, y los niveles de sostenibilidad alcanzados por los programas. Sostenibilidad en este contexto se refiere no solo al porcentaje de los costos cubiertos, sino también a las implicaciones para instituciones individuales y para el desarrollo del mercado de SDE. Un último capítulo, a ser publicado con los casos de estudio, tendrá como meta proporcionar patrones razonables contra los cuales se pueda medir la sostenibilidad de programas que ofrece SDE.

---

<sup>3</sup> Grape de Asesoría Multidisciplinaria (GAMA). *Estudio del Mercado de Capacitación Microempresarial y Descripción del Programa de Bonos de Capacitación*. Montevideo, Uruguay, 1996.

# Actividades Empresariales Enfocadas y Mecanismos de Entrega de Servicios

## *Definiciones de Trabajo*

### **ACTIVIDADES EMPRESARIALES**

En este estudio, los servicios se consideraron en cuanto al efecto directo que tienen sobre la empresa en cuatro áreas: producción, mercadeo, administración y acatamiento de regulaciones.

Por ejemplo, los programas de SDE diseñados para mejorar las técnicas productivas se clasificarían bajo producción, los programas diseñados para asistir a las microempresas en sus esfuerzos de mercadeo se clasificarían bajo mercadeo, etc. A continuación se proporcionan definiciones específicas sobre actividades empresariales según se aplican a la microempresa.

*Mercadeo* se refiere a actividades empresariales relacionadas con el diseño, fijación de precios, venta y distribución de los productos, actividades publicitarias o promocionales, y acceso a materias primas, insumos, y equipos. Obtención de acceso a mercados extranjeros y/o proveedores (exportadores o importadores) se considera una actividad de mercadeo.

*Producción* puede referirse tanto a la producción de bienes agrícolas, manufacturados, o artesanales, como a la prestación de servicios que involucren producción, tales como la reparación de bicicletas o automóviles, preparación de alimentos, sastrería, producción de zapatos, etc.

*Administración* se refiere a tareas que incluyen planificación financiera y teneduría de libros, contrataciones, capacitación, y despido de empleados, y planificación empresarial de corto y largo plazo.

*Acatamiento de Regulaciones* se refiere al pago de impuestos, obtención de licencias y permisos para operar, o al ajuste de las prácticas empresariales para que estén en regla con los estándares locales de seguridad, salud y del medio ambiente.

### **MECANISMOS DE ENTREGA**

En este contexto, el término Mecanismos de Entrega se refiere a la *forma* en la cual los servicios de desarrollo empresarial se transmiten a los microempresarios. Por ejemplo, información acerca de mercados se puede transmitir a través de centros de referencia informativa, sesiones individuales de orientación, o a través de redes.

*Redes* son asociaciones de empresarios que proporcionan tanto una fuente de apoyo mutuo, como el potencial para formar vínculos cooperativos y desempeñar funciones de defensa y apoyo. Las redes a menudo se forman a nivel de la comunidad; en otros casos las ONGs o instituciones donantes promueven la formación de redes entre empresarios.

*Subcontrataciones y Franquicias*: la primera se refiere a un arreglo mediante el cual empresas de mayor tamaño contratan una parte de su trabajo a pequeños y microempresarios; la segunda se refiere a un arreglo entre el proveedor de un producto o servicio estandarizado y pequeñas empresas que acceden a actuar como distribuidoras o repartidoras del bien o servicio. En un arreglo de subcontratación, el pequeño empresario tiene un cliente garantizado que

comprará el producto que el produce; en un convenio de franquicia, esto no se da necesariamente.

*Transferencia de Tecnología* se refiere específicamente a ayudar a los empresarios a acceder y utilizar nuevos insumos, equipos, o procesos de producción que puedan aumentar su eficiencia, escala de operación, y ganancias. Este servicio a menudo se le entrega a los microempresarios como parte de una serie integrada de intervenciones, usando el enfoque subsectorial.

*Asesoría* (o consejos empresariales o tutorías) se entrega usualmente a través de interacciones personales. Incluye una gama de servicios tales como: asistencia en el desarrollo de planes empresariales, solicitudes de préstamos, consejos legales, asistencia en los procedimientos para obtener licencias y registros, auditorías, estudios de factibilidad, y orientación acerca de seguros.

*Consultorías* se refieren a *asistencia técnica* otorgada por un consultor o equipo de consultores con experiencia empresarial. Ellos llevan a cabo un análisis de diagnóstico de la empresa y recomiendan soluciones para aumentar las ganancias del empresario. Las consultorías a menudo se relacionan a la ejecución de una tarea específica o la toma de una decisión específica, en comparación a la asesoría que es de una naturaleza más general.

*Incubadoras Empresariales* se refieren a un sistema donde las empresas recientemente establecidas comparten un lugar físico, con oficinas y/o talleres individuales para los empresarios y espacios comunes para servicios compartidos tales como: servicios de secretaría, salas de reuniones, y acceso a computadoras y equipos. La base del sistema de una incubadora empresarial es la disponibilidad de servicios de tutoría, y la capacitación técnica, financiera, de

diseño y administración de apoyo.<sup>4</sup>

*Centros de Referencia* refieren empresarios a los proveedores de crédito o asistencia técnica, comunican precios, tendencias en los diseños, estándares de producción, información apropiada sobre tecnología, o ayudan empresarios a juntarse y formar redes y cooperativas. Una práctica común para proporcionar información acerca de mercados es el uso de sistemas electrónicos de información. Un *centro multiproveedor de servicios* se refiere a un centro de información donde la mayoría de los servicios a los que el empresario es referido están disponibles en un mismo lugar. Por ejemplo, en los Centros INSOTEC en Ecuador se ofrece crédito, capacitación, asistencia técnica, arriendo y venta de equipos, y materias primas en un mismo lugar.

## TIPOS DE CAPACITACIÓN

*Desarrollo Empresarial* se refiere a capacitación enfocada hacia potenciales empresarios, alentándolos a empezar una empresa a través del desarrollo de las habilidades personales, organizacionales y administrativas necesarias. Los cursos de desarrollo empresarial también transfieren técnicas relacionadas específicamente a la producción. Un subtema de la capacitación en desarrollo empresarial es la *reeducación de los trabajadores*, dirigida a antiguos empleados de compañías privatizadas o reducidas, lo cual alienta a algunos empleados a empezar sus propias empresas.

*Orientación del Crédito* se refiere a la capacitación, a veces obligatoria, que acompaña al otorgamiento de créditos a pequeños y micro empresarios. Mediante ésta, se le informa a los prestatarios sobre la forma de solicitar créditos, cómo administrarlos, y las expectativas de repago.

---

<sup>4</sup> UNIDO, *Project Stories: Small and Medium Enterprise Program*. UNIDO, Viena, Austria, 1994.

*Capacitación Orientada a la Administración* se refiere a la transferencia de técnicas financieras y administrativas, y también puede incluir técnicas de mercadeo.

*Capacitación Orientada a la Producción*, se concentra en capacidades técnicas necesarias para producir bienes y servicios.

*Capacitación para el Desarrollo Empresarial Comunitario* se concentra en la transferencia de técnicas que son beneficiosas para el funcionamiento de la comunidad en conjunto, en vez de solo para el empresario en el manejo de su empresa. Ejemplos incluyen capacitación en liderazgo o esfuerzos para promover la creación de asociaciones.

# Descripción de los Proyectos: Ejemplos de la Matriz

## REDES

*Instalaciones de Producción Compartidas.* La Asociación de Productores Artesanales, una ONG en Nepal, proporciona instalaciones de producción a una red de 1.000 artesanos. Los productos incluyen tejidos, impresión en tela con bloques de madera, artesanías en papel, cerámica, y carpintería. La Asociación también facilita el acceso a mercados extranjeros a través de Organizaciones Alternativas de Comercio. (OACs)

*Almacén Mayorista para Pulperías.* ACTUAR Bogotá (ahora Corposol), en Colombia proporciona a los pequeños almaceneros acceso a bienes a bajo costo a través de un almacén mayorista. El almacén consistentemente recupera los costos y está listado como un activo en los informes financieros de Corposol.<sup>5</sup>

*Programa de Mercadeo en Bolivia.* MEDA (Mennonite Economic Development Associates) creó una compañía de mercadeo con fines de lucro, en copropiedad con los miembros de ASOPROF, la Asociación Nacional de Productores de Fréjoles. La compañía fue rentable en su primer año en operaciones, y alcanzó su punto de equilibrio en el segundo. ASOMEX ha creado vínculos con los mercados de exportación Brasil, y también con clientes en Colombia y Japón.<sup>6</sup>

*Alianza de Trabajadores de Retaso con base en*

*el Hogar, en Manila Metropolitana.* En 1994, Save the Children organizó una red de trabajadores basados en el hogar que reciclaban sobrantes de telas para trapos industriales y otros productos, llamado Partners for Subsector Development (Socios en el Desarrollo Subsectorial). OIT-Danida apoyó el programa, el cual proporcionó servicios empresariales a sus miembros microempresarios, especialmente comprando materias primas al por mayor y negociando órdenes de las compañías.<sup>7</sup>

## SUBCONTRATACIONES Y FRANQUICIAS

*El Swazi Business Growth Trust (SBGT).* Este proveedor de SDE, apoyado por USAID, comenzó como una institución de crédito para luego diversificar sus servicios. SBGT promovió vínculos empresariales entre empresas pequeñas y de mayor tamaño en cuatro sub sectores: construcción, transporte, agroindustria, y comercio. Cuando precios cobrados por hacer los vínculos de negocios fueron insuficientes para cubrir los costos, la institución cambió a talleres sobre licitaciones de gobierno, eventos de "intercambio de tarjetas" y finalmente franquicias. Cada servicio tiene su propio plan empresarial, completo con metas de ingresos y gastos, para que puedan ser administrados con el objetivo de ser autosostenibles y minimizar riesgos.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Rhyne, Elizabeth y Linda Rotblatt. *What Makes Them Tick? Exploring the Anatomy of Major Microenterprise Finance Institutions.* ACCION International, Cambridge, MA, 1994.

<sup>6</sup> Mennonite Economic Development Associates (MEDA). Perfil del Programa: Programa de Mercadeo en Bolivia. (Mimeo) MEDA, 1996.

---

<sup>7</sup> Save the Children, *Program Description.* Mimeo, Westport CT, 1996.

<sup>8</sup> Development Alternatives, Inc (DAI). *Final report on the Swazi Business Development Project which Created: The Swazi Business Growth Trust.* DAI, Bethesda, MD, 1995.

*Programas de Adquisiciones Gubernamentales que Favorecen el Desarrollo de la Pequeña Empresa.* El gobierno estatal de Ceara, en Brasil, ha promulgado políticas que favorecen el crecimiento de la pequeña empresa, facilitando su acceso a los contratos de adquisiciones del gobierno (sin garantizar una cuota específica de los negocios a ningún sector o firma). El programa incluye un componente de asistencia técnica.<sup>9</sup>

## TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

*Fábrica de Procesamiento de Fibra de Alpaca en el Altiplano Boliviano.* Appropriate Technology International (ATI), una organización sin fines de lucro de los Estados Unidos, ha introducido nuevos métodos de procesamiento de lanas a los criadores de alpaca en Bolivia, lo que a su vez ha llevado a mayores ingresos por este producto. Se llevó a cabo un análisis subsectorial para desarrollar una serie de intervenciones integradas que aborden cada paso del proceso de producción, tal como está definido por la "cadena de valores" de ATI.<sup>10</sup>

*Prensa Manual para el Procesamiento de Aceite de Semilla.* ATI desarrolló una prensa manual que produce aceite de palma de alta calidad, cuando anteriormente los productores se veían forzados a venderle sus semillas no procesadas a intermediarios para su exportación. El aceite de palma ahora está disponible en las regiones en donde se produce la semilla, y han surgido microempresarios alrededor de la distribución y uso de la prensa manual, y de la venta del aceite.<sup>11</sup>

### *Proyecto Regional de Administración*

---

<sup>9</sup> Tendler, Judith. *Small Firms and Their Helpers: Lessons of Demand*, ( en un próximo número de World Development) Massachusetts Institute of Technology, 1996.

<sup>10</sup> Entrevista con Valeria Budinich, ATI.

<sup>11</sup> Entrevista con Jeanne Downing, ATI.

*Financiera en Sahel.* Action Consulting Associates (ACA), fue contratado por USAID para llevar a cabo un análisis subsectorial de la industria productora de pan en Senegal. Se desarrolló un sistema de administración financiera para satisfacer las necesidades de los productores en este sub-sector. A través de seminarios de capacitación y trabajo de seguimiento con representantes de las panaderías, los empleados del proyecto identificaron limitaciones tecnológicas y de oferta, y después trabajaron para abordar cada problema, fomentando la formación de una asociación y tramitando el acceso a proveedores norteamericanos, respectivamente.<sup>12</sup>

## ASESORÍA/ORIENTACIÓN

*Red Femenina para la Capacitación Empresarial (WNET),* trabaja para crear vínculos entre empresarias exitosas y microempresarias, preparadas para expandir sus empresas. A través de una continua relación de tutoría, WNET ofrece a sus protegidas los conocimientos especializados de empresarias establecidas que voluntariamente comparten su habilidad, ideas, e inspiración.<sup>13</sup>

*Orientación Individual para una Mayor Especialización.* El Institute for Social and Economic Development (ISED), en Iowa, ofrece orientación individual como una de cuatro opciones diferentes de capacitación a clientes que ya han comenzado sus empresas. ISED comenzó como una institución de crédito y ahora se especializa exclusivamente en capacitación/ servicios de desarrollo empresarial. La institución refiere a sus clientes a las fuentes de

---

<sup>12</sup> Lusby, Frank. *The Subsector/Trade Group Method: A Demand-Driven Approach to Non-Financial Assistance for Micro and Small Enterprise.* GEMINI Informe de Trabajo No. 55, Bethesda, MD, 1995.

<sup>13</sup> Small Business Administration of the United States Government (SBA), *Mentor Program*. Mimeo, Washington, D.C., 1993.

crédito, y en algunos casos colabora con los bancos garantizando parcialmente préstamos a clientes de ISED.<sup>14</sup>

## CONSULTORIAS

*Control de Calidad para los Pequeños Productores de Especies en Madagascar.* Abt Associates, una firma consultora privada de los Estados Unidos, proporciona asistencia técnica a pequeños productores en Madagascar que se han unido para formar una red de exportación. Abt manda muestras para pruebas de laboratorio que puedan asegurar que los productos sean de una calidad suficientemente alta como para ajustarse a las regulaciones de los Estados Unidos. Abt además realiza seminarios de capacitación para empresarios sobre técnicas apropiadas de producción.<sup>15</sup>

*Centro de Desarrollo Empresarial en Colombia.* El BID ha financiado un esfuerzo para establecer una red de Centros de Desarrollo Empresarial en Colombia. El personal de los Centros contrata a firmas de servicios de diagnóstico para evaluar la competitividad de pequeñas firmas y ayudarlas a mejorar su desempeño mediante el emprendimiento proyectos específicos. Los honorarios por los servicios se han puesto de tal forma que cubran una proporción creciente de sus costos ( esto es, 20% durante el primer año de operaciones del centro, 50% el segundo año, etc.), con la meta de cubrir el 100% de los costos al término del cuarto año del proyecto.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Clark, Peggy. *Training and Technical Assistance in US Microenterprise Development Programs.* The Aspen Institute, de próxima publicación, 1996.

<sup>15</sup> Entrevista con Charlie Stathacos, Abt Associates, Bethesda, MD.

<sup>16</sup> BID Documento de Proyecto MIF/AT-37 Colombia. *Financiamiento no Reembolsable de un Programa para Establecer Centros de desarrollo Empresarial.* BID, 1995.

*Auditorías de Exportación y Evaluación de los Riesgos.* El Centro para la Promoción de Importaciones desde los Países en Vías de Desarrollo (CBI), una Agencia del gobierno Holandés, apoya consultorias de empresarios expertos en industrias específicas, para pequeños empresarios en los países en vías de desarrollo. Un subgrupo de los servicios ofrecidos, (auditorías de exportación, auditorías de compañías, evaluación de riesgos) tiene la finalidad de ayudar a la gerencia a tomar decisiones estratégicas.<sup>17</sup>

*Apoyo al Desarrollo de las Exportaciones en Kenya (KEDS).* En este proyecto financiado por USAID, se diseñan consultorias estratégicas para ayudar a empresas que van desde pequeñas a grandes, concentrándose en las pequeñas y medianas. Algunas consultorias ayudan a las empresas a cumplir con pedidos específicos de exportación, a producir documentos específicos (tal como un folleto promocional), o a desarrollar un tipo específico de contacto. Otras proporcionan asistencia más general en áreas tales como administración financiera, publicidad, control de calidad, o planificación estratégica.<sup>18</sup>

*Asistencia para la Obtención de Licencias y Registros.* Una firma consultora privada en Nicaragua ha establecido un centro de servicios que ofrece asistencia a microempresas para completar varios tipos de papeleos, con los cuales no están familiarizadas: solicitudes de préstamo, formularios para obtención de licencias y registros, planes empresariales, etc. La firma consultora cobra a sus clientes por sus servicios.

## INCUBADORAS EMPRESARIALES

*Incubadora para Empresas Basadas en*

---

<sup>17</sup> Centro para la Promoción de Importación desde los Países en Vías de Desarrollo (CBI). *Boletín Informativo de CBI*, noviembre de 1994.

<sup>18</sup> Development Alternatives, Inc. *KEDS Project Quarterly Report.* DAI, Bethesda, MD, 1966.

*Tecnología En Polonia.* El Centro Técnico de Poznan, terminado en 1991 por la Universidad Técnica de Poznan, dispone de un espacio de trabajo de 1500 metros cuadrados, donde operan empresas que trabajan en tecnologías ambientales y programas de computación.<sup>19</sup>

*Alentar a Estudiantes Graduados a Comercializar sus Resultados.* La Universidad Técnica Estatal de Tashkent en Uzbekistán ha desarrollado una incubadora de tecnología para estimular a los estudiantes y profesores de Tashkent y de otras universidades a desarrollar productos técnicos y comercializarlos. La investigación está vinculada a la actividad agrocomercial e industrial de la región.<sup>20</sup>

## CENTROS DE REFERENCIA

*Proyecto de Apoyo a la Pequeña Empresa en el Margen Occidental y los Territorios de Gaza.* Un proyecto de USAID ofrece servicios empresariales cobrando precios razonables, con un énfasis en el mercadeo y mejoras en la producción, información crediticia, y con una Red electrónica de Acceso a los Mercados. Ejemplos de servicios específicos incluyen pruebas de productos, establecimiento de nuevas redes de distribuidores, análisis de competitividad de los costos de un producto, e identificación de insumos alternativos de menor costo.<sup>21</sup>

*Subcontrataciones y Sociedades de Intercambios (SPX),* fueron creadas por UNIDO a nivel nacional en 14 países de América Latina. En 1990, UNIDO se dedicó a crear la red regional SPX - vinculando a 14 países en una "red

---

<sup>19</sup> Lalkaka, Rustam, "Incubating Small Entrepreneurial Businesses in Economies in Transition." *Small Enterprise Development Journal*, Vol 5, No.3, 1994.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Development Alternatives, Inc. (DAI) *First Semiannual Progress Report: Small Business Support Project for the West Bank and Gaza Strip*. DAI, Bethesda, MD, 1995.

industrial". Las exposiciones de subcontrataciones, seminarios de capacitación, y mecanismos para la transmisión de requerimientos de subcontratistas son componentes claves de la red SPX.<sup>22</sup>

*Centros Multiproveedores de Servicios para Dueños de Pequeñas Empresas.* Nacional Financiera, S.A. de México (NAFIN), ha establecido un centro de apoyo a los empresarios que quieran empezar una empresa, o a empresas recientemente establecidas. Todo lo que el empresario puede necesitar se ofrece en el centro, el cual está establecido como un centro comercial. Representantes de los proveedores de SDE, instituciones de crédito, agencias regulatorias, proveedores, etc., arriendan espacio en el centro.<sup>23</sup>

*Enfoque Integrado para el Desarrollo Empresarial - Centros de Servicios Empresariales.* El Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC), en Ecuador opera varios Centros de Servicios de Desarrollo Empresarial que proporcionan crédito, capacitación, asistencia técnica, insumos a ciertas industrias, administración y asesoría sobre regulaciones.<sup>24</sup>

## CAPACITACIÓN

### Desarrollo Empresarial

*Desarrollando a Potenciales Empresarios.* El Entrepreneurship Development Institute de India (EDII) ha estado desarrollando cursos de capacitación empresarial desde los años '70. Una parte importante del éxito de este programa es la selección de los aspirantes, la cual tiene lugar

---

<sup>22</sup> UNIDO, *Project Stories: Small and Medium Enterprise Program*. Vienna, Austria, 1994.

<sup>23</sup> Entrevista con Carlos Cuevas, Especialista en Microempresa, Banco Mundial.

<sup>24</sup> INSOTEC, *Centros de Servicios Empresariales: Del concepto a la acción...* INSOTEC, Quito, Ecuador, 1994.



antes de que comience el curso. Los cursos entonces se concentran en cómo establecer una pequeña empresa, como administrarla, y como sacarle provecho. Hoy día, más de 600 organizaciones en la India y en otros países en vías de desarrollo están siguiendo este modelo.<sup>25</sup>

*Promoviendo la Mentalidad Empresarial - Capacitando a Mujeres Jóvenes en Túnez.* Competency-Based Economics Through Formation of Entrepreneurs (CEFE), una iniciativa de GTZ que actualmente opera en varios países, planea empezar a capacitar capacitadores en Túnez en los "Centros para Mujeres Jóvenes Rurales". Estos capacitadores pasarán sus conocimientos a mujeres rurales para estimularlas a diseñar proyectos generadores de ingreso.<sup>26</sup>

*Paquete de Talleres Empresariales.* Management Systems International (MSI) ha diseñado un taller basado en una investigación que resultó en la definición de 10 características personales empresariales, y 30 indicadores de comportamiento. El taller está diseñado para ayudar a los potenciales empresarios a reconocer, fortalecer, y aplicar estos comportamientos en su diario vivir. MSI usa un proceso extensivo de selección de aspirantes.<sup>27</sup>

*Crédito Orientado.* centro de Apoiios aos Pequenos Empreendimentos (CEAPE), una ONG en Brasil, basada en Río Grande do Sul, otorga crédito a microempresarios a través de grupos solidarios y un curso de capacitación llamado Tecnología del Crédito Orientado. Los cursos incluyen Administración del Tiempo, Comportamiento Empresarial, Contabilidad, Administración y Compra de Insumos, Costos

---

<sup>25</sup> GTZ, CEFE Newsletter, "Brainstorm", Número 4, octubre de 1995, Eschborn, Alemania.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

Comerciales, y Costos de Producción.<sup>28</sup>

*Altos Niveles de Capacitación para Apoyar los Préstamos a Grupos y el Proceso de Suscripción.* El Good Faith Fund, un programa de desarrollo empresarial basado en Estados Unidos, realiza un programa de capacitación obligatorio para sus prestatarios, en cual tiene como objetivo completar un plan empresarial. Un componente de esta capacitación está dirigido específicamente a reducir las tasas de delincuencia a través de la clarificación de los requisitos y expectativas de préstamos.<sup>29</sup>

*Programa de Demostración de Préstamos de la SBA.* Micro Industry Rural Credits Organization (MICRO), una ONG basada en los Estados Unidos, ha desarrollado un proceso de solicitudes rápido o simplificado, y nuevos productos de capacitación para acompañar a los préstamos SBA que desembolsa. El grupo para el cual estos fondos están dirigidos son los empresarios más experimentados que los clientes regulares de MICRO, ya que los fondos SBA están vinculados a requisitos específicos, teniendo tasas de interés más altas y plazos relativamente cortos (10 años).<sup>30</sup>

*Cursos en Producción y Administración.* El Centro de Fomento de Iniciativas Económicas (FIE), una ONG en Bolivia, ha adoptado un enfoque integrado para la capacitación, ofreciendo cursos tanto en administración (legal, planificación, financiera, y componentes personales) como producción (panadería, telas, zapatos, trabajo en oro y plata). Después de

---

<sup>28</sup> Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos (CEAPE), *Relatorio Annual de Atividades, CEAPE, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 1994.*

<sup>29</sup> Clark, Peggy. *Training and Technical Assistance in US Microenterprise Development Programs. The Aspen Institute, de próxima publicación, 1996.*

<sup>30</sup> Ibid.

participar en un curso obligatorio para nuevos prestatarios, los clientes tienen la opción de continuar, o no, con la capacitación o la orientación.<sup>31</sup>

*Programa de Bonos de Capacitación.* Un programa de GAMA/BID en Paraguay, ofrece cursos en una variedad de instituciones tanto en administración (contabilidad, análisis financiero, etc.) como en producción (preparación de alimentos, panadería, costura, electrónica, artesanía, etc.). Los empresarios reciben un bono equivalente a 50% del costo del curso y pueden elegir entre 46 proveedores de capacitación que actualmente participan en el programa de bonos.<sup>32</sup>

*Cursos de Metalurgia.* La Fundación Swisscontact, en Colombia, se especializa en metalurgia, electricidad automotriz, mecánica industrial, y motores a gasolina. Se enfatiza la transmisión de técnicas de producción eficientes y de bajo costo.<sup>33</sup>

*Cursos de Preparación de Alimentos, Peluquería, y Floristería.* La Fundación para el Desarrollo de Honduras (FUNADEH) ofrece cursos administrativos (contabilidad, costos, mercadeo), y capacitación técnica a microempresarios (panadería, metalurgia, refrigeración, carpintería).<sup>34</sup>

*Cursos de Administración, Contabilidad, y Análisis Financiero.* La Fundación Carvajal de Colombia se ha especializado en capacitación

administrativa para microempresarios desde 1976. Los cursos están diseñados para satisfacer las necesidades específicas de los empresarios.<sup>35</sup>

*El Programa Wemptop: Educación y Capacitación Pre-empresarial para Mujeres en la India.* Udyogin, una ONG local, ha desarrollado una sociedad con el Banco Mundial para ejecutar el Women's Enterprise Management Outreach Training Program (WEMTOP). Una de las actividades del programa es un curso "preparatorio" de alfabetización para mujeres, quienes más adelante pueden demostrar interés en un curso empresarial. El curso de alfabetización aborda temas de la comunidad que son relevantes a la vida de las mujeres.<sup>36</sup>

*Capacitación en Liderazgo para Empresarios en Colombia.* El Centro ACCION ha iniciado un nuevo programa en el cual los microempresarios son entrenados para desempeñar un papel de liderazgo en su comunidad. (La capacitación en liderazgo es un subcomponente de un programa de capacitación más amplio).<sup>37</sup>

---

<sup>31</sup> Miller, Calvin. *Consultoría en Capacitación y Entrenamiento para la Microempresa*. Borrador, Meda Trade & Consulting, Inc., Pennsylvania, 1996.

<sup>32</sup> Grape de Asesoría Multidisciplinaria (GAMA) *Descripción del Programa de Bonos de Capacitación, GAMA, Montevideo, Uruguay, 1966.*

<sup>33</sup> Miller, Calvin. *Consultoría en Capacitación y Entrenamiento para la Microempresa*. Borrador, Meda Trade & Consulting, Inc., Pennsylvania, 1996.

<sup>34</sup> Ibid.

---

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Viswanath, Vanita. Informe Técnico del Banco Mundial No. 265. *Building Partnerships for Poverty Reduction*. Banco Mundial, 1995. También: Entrevista con Jim Edgerton, EDI, Banco Mundial.

<sup>37</sup> Entrevista con Jaqueline Mazza, BID/FOMIN.