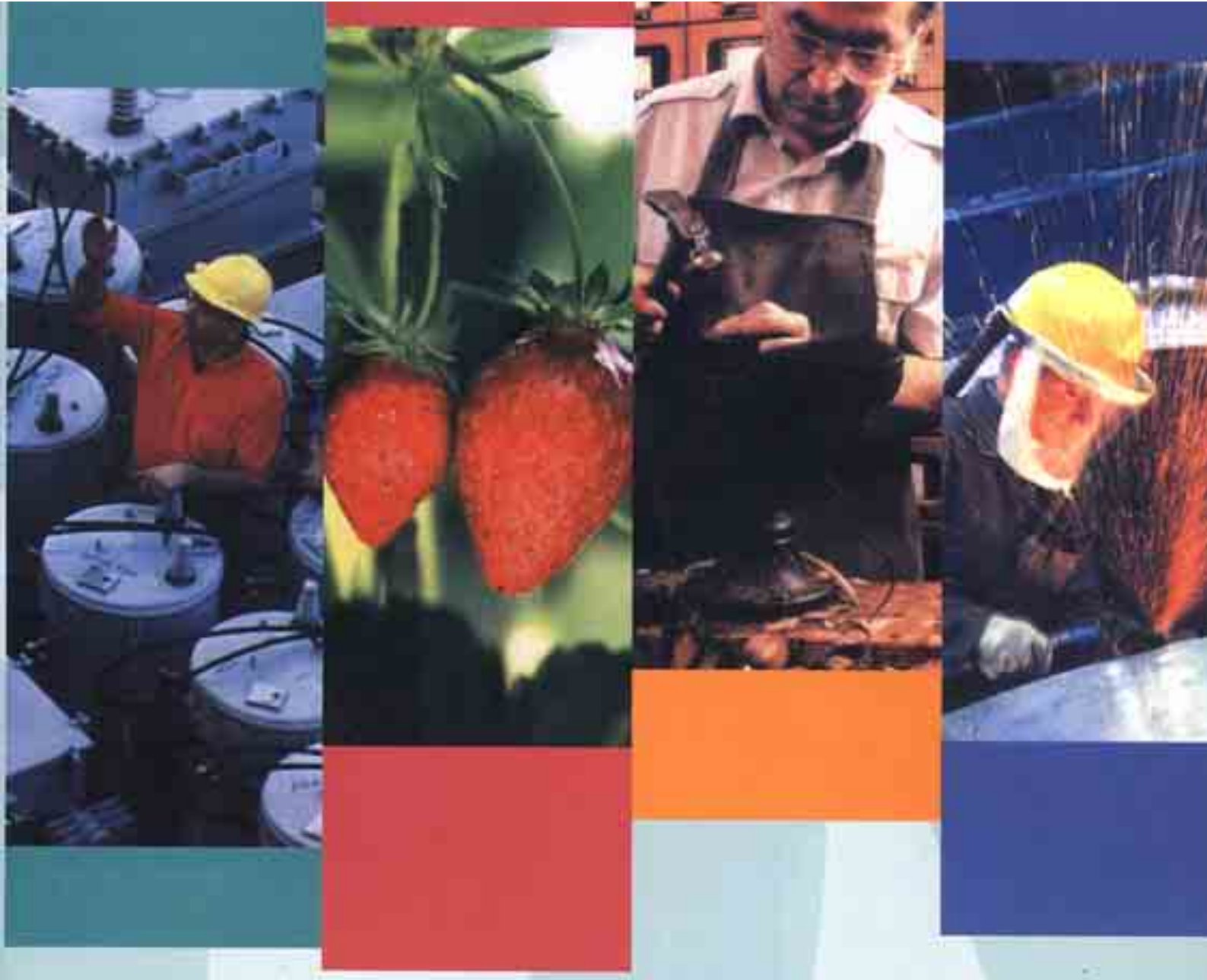


Encuentro Latinoamericano de Centros de Servicios para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Encuentro Latinoamericano de Centros de Servicios para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Publicado por: DESIDE/Swisscontact - COSUDE
BID-PROMPEX/Confecámaras
Dirección: Jr. Juan Dellepiani N° 585 - San Isidro
Teléfono: 264-1707 / 264-2547

Organizadores: Mesa de Coordinación PYME
Swisscontact (Perú-Ecuador)
MITINCI

Editores: Jorge Felicrano / Jorge Olcese / José Antonio Valcárcel
Corrección: Sandra Mifflin / Sandra Siluentes
Recopilación: Guadalupe Martínez

ISBN: 9972-647-05-6
Depósito legal: 1501052001-3052
Primera edición: 1,000

Impresión: EQ GRAF SRL
Teléfono 330-6588
Telefax 423-2907

INDICE

Presentación 9

Antecedentes 11

1. Descripción de los Centros de Servicios Empresariales 13
   1.1 ¿Qué es un Centro de Servicios Empresariales? 13
   1.2 Objetivo de un Centro de Servicios Empresariales 14
   1.3 Los servicios que brindan 14
   1.4 Formas de Organización 15
   1.5 Indicadores de los Modelos de Intervención 16

2. Objetivos del Encuentro Latinoamericano 17

3. Talleres de Intercambio de Experiencias – Análisis y Conclusiones 19
   3.1 Gestión de Centros de Servicios Empresariales 19
      3.1.1 Grupo I: Gestión, marketing y emprendedores 19
      3.1.2 Grupo II: Articulación comercial y subcontrata 21
      3.1.3 Grupo III: Productividad, calidad y normatividad técnica 23
      3.1.4 Grupo IV: Técnico productivo 24
      3.1.5 Grupo V: Promotores 25
   3.2 Bases para un Trabajo en Redes 27
   3.3 Mesa de Conclusiones de Trabajo en Redes 30

4. Exposiciones 33
   4.1 Conferencias Centrales 33

4.1.1 La evaluación comparativa (benchmarking) de la relación entre los institutos tecnológicos y la PYME. Experiencia de la Comunidad Valencia, España 33
4.1.2 Experiencia de SEBRAE y los Balcones Empresariales para las PYMES. Amazonas, Brasil 36
4.1.3 Presentación del Estudio de Sistematización y Evaluación de Impacto-Programa DESIDE, Perú 38
4.1.4 El Mercado de Servicios Técnicos a la MYPE en El Salvador-Proyecto EMPRENDL (CONAMYPE-GTZ) 44
4.2 Promotores de CSEs – Organismos Financieros Internacionales 46
4.2.1 Proyecto Centro de Servicio BID-UIA, Argentina 46
4.2.2 Proyecto BID-PROMPEX/ Confecámaras, Perú 47
4.3 Promotores de CSEs. Organismo de Cooperación Internacional 51
4.3.1 Proyecto PRA/CONFIEP-USAID, Perú 51
4.3.2 Proyecto MSP/ADEX-USAID, Perú 54
4.4 Promotores de CSEs – Organismos de Cooperación Técnica 57
4.4.1 Swisscontact, Ecuador 57
4.4.2 Programa DESIDE/Swisscontact-COSUDE, Perú 59
4.4.3 Proyecto de Fomento a las PYMES en 4 Regiones, Perú 63
4.5 Promotores de CSEs - Rol del Estado en el Perú 64
4.5.1 Programa Pequeña y Micro Empresa - MITINCI, Perú 64
4.5.2 CESEM – PROMPEX, Perú 65
4.5.3 Proyecto Red de CITES – MITINCI, Perú 66
4.6 Experiencias Nacionales de Trabajo en Redes 70
4.6.1 Caso Argentina 70
4.6.2 Caso Ecuador 71
4.6.3 Caso Perú 72

5 Resúmenes de Presentaciones de CSEs por Líneas de Trabajo 75
5.1 Gestión y Marketing 75
5.1.1 CDE MERCADEANDO S.A. 75
5.1.2 CONLCSYS 77
5.1.3 CEFYDE Huancho 77
5.1.4 B y C Asesores S.A. 78
5.1.5 CORSEDI 79
5.1.6 CESEM-Cuzco 80
5.1.7 CDE Gestión 81
5.1.8 INSOTEC-Ecuador 82
5.1.9 PROADVISE Cía. Ltda. 83

5.1.10 Fundación Banco Popular 84
5.1.11 INFOSIEM 85
5.2 Subcontrata y articulación comercial 86
5.2.1 SERVICEPI 86
5.2.2 Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) 87
5.2.3 CESEM Huancayo 88
5.2.4 ACONSUR 88
5.2.5 CEPROEM 89
5.2.6 Módulo de Servicios de Puno-Juliaca 90
5.2.7 Mesa de Negociación Andina 91
5.3 Línea de Emprendedores 92
5.3.1 CEFYDF Arequipa 92
5.3.2 Municipalidad de Marcos Juárez 93
5.3.3 Programa CAPLAB 94
5.3.4 Colectivo Integral de Desarrollo 94
5.4 Línea Productividad Calidad y Normatividad Técnica 95
5.4.1 CEDE Argentina 95
5.4.2 USE Ecuador 96
5.4.3 Cuatro Regiones Cajamarca Perú 97
5.4.4 El Taller Perú 98
5.5 Línea Técnico Productiva 99
5.5.1 CSEs Rafaela (muebles – metalmecánica) 99
5.5.2 CORFOPYM 100
5.5.3 Centropyme SENATI 101
5.5.4 CESEM Piura 101
5.5.5 CITECCAL 102
5.5.6 Módulo de Servicios de ILO 103

Cuadro Nº 1. CSEs: Líneas de Negocio 105

Cuadro Nº 2. CSEs: Formas de Organización 106

Encuentro Latinoamericano CSEs - Relación de participantes 107

Presentación

Sin duda, el sector de la micro pequeña y mediana empresa genera, día a día, nuevas oportunidades para el desarrollo económico y social del país. Además, por sus características productivas, estas empresas resultan más adaptables en un entorno cambiante, siendo capaces de satisfacer necesidades específicas para una determinada escala de producción y suplir demandas dispersas en el territorio, entre otros beneficios.

Dada su importancia, en la última década, múltiples han sido los esfuerzos y experiencias generadas por el trabajo conjunto de organismos nacionales, internacionales, público y privados en América Latina, orientados a mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, e impulsar el desarrollo de la oferta de servicios empresariales.

Así, entre otros ejemplos de esta esforzada labor, nacieron los denominados Centros de Servicios Empresariales (CSEs), que brindan un apoyo importante para mejorar los procesos de gestión y productivos de este tipo de empresas, a través de asesoría técnica, articulación comercial, capacitación, información entre otros servicios. El modelo de Centros de Servicio, con algunas variaciones, ha sido utilizados en casi todos los países de la región, por lo que existe una gran riqueza de experiencias e información que intercambiar y sistematizar.

En la presente publicación se recogen las experiencias compartidas en el 1 Encuentro Latinoamericano de Centros de Servicios para a

Micro, Pequeña y Mediana Empresa, llevado a cabo en junio del 2000, y organizado por la Mesa de Coordinación PYME Perú, así como Swisscontact Perú, Swisscontact Ecuador y el Ministerio de Industria del Perú.

Este evento tuvo entre sus principales motivaciones servir como un punto de encuentro, para los representantes de CSEs y de instituciones promotoras de diversos países, permitiéndoles reflexionar acerca de sus prácticas, abordar sus principales problemas e intercambiar información relevante.

El Encuentro tuvo como fundamental característica su diseño ampliamente participativo, que se basó en talleres de trabajo, así como presentaciones a cargo de la mayoría de los Centros de Servicios presentes. Adicionalmente, se contó con conferencias centrales que abordaron el tema desde distintos puntos de vista.

A continuación se presenta de manera sistematizada las experiencias y reflexiones volcadas en los tres espacios de trabajo mencionados, es decir las conferencias centrales, la presentación de casos y los talleres de intercambio de prácticas y conocimiento.

Dada la abundancia de materiales de lectura que se produjo para este Encuentro, nos resulta imposible reproducirlo totalmente en la presente publicación. Invitamos a los interesados a visitar la página web (www.swisscontact.orp.pe) del evento, donde encontrarán interesante información disponible.

Comisión de Centros de Servicios
Mesa de Coordinación PYME Perú

Antecedentes

La apertura de mercado y la globalización que vienen afrontando los distintos países en Latinoamérica han obligado a las pequeñas empresas a entrar en una dinámica de mejora permanente y competitividad con el fin de sobrevivir en el mercado.

A partir de esta situación, y por los innumerables beneficios que aportan las PYMES a sus respectivos países, los Estados y organismos de cooperación se han visto en la necesidad de promover un entorno favorable para que este sector se pueda desarrollar.

La promoción de la pequeña empresa ha sido y es una realidad que los gobiernos de los países impulsan; sean estos países industrializados o no, pobres o ricos, etc.

En nuestra realidad latinoamericana no sólo el Estado ha sido un impulsor de este tipo de medidas, sino también los organismos de cooperación bilateral o multilateral, coadyuvando a que se generen experiencias y prácticas que recogen los aciertos de los distintos modelos de intervención.

Si bien casi la totalidad de experiencias que se congregan en este evento han sido promovidas por agencias de cooperación internacional o los gobiernos, estas experiencias tienen como principio el

respeto a las leyes del mercado, es decir exigiendo el pago de los servicios por parte del usuario o cliente. En este sentido, los enmarca dentro de una dinámica de competencia con los otros actores y una mejora permanente de su oferta de productos para poder mantenerse en el mercado.

La gran interrogante es si los servicios de desarrollo empresarial, podrán ser sostenibles, y si los Centros de Servicios a su vez, podrán ser sostenibles en el mercado.

El mercado de servicios de desarrollo empresarial, al igual que todos los mercados, se conforma por ofertantes y demandantes, en el primer caso se identifica una oferta de servicios de desarrollo empresarial para las pequeñas empresas que se caracteriza por brindar servicios bajo las modalidades de capacitación y asesoría en gestión o técnica productiva, individuales o grupales, dentro de las cuales básicamente brindan información especializada a los empresarios para mejorar la gestión y/o la calidad de los productos de la empresa. También, aunque en menor medida, ofrecen servicios más puntuales y que posibilitan un mayor involucramiento de las partes como servicios de elaboración de planes de negocios, estudios de mercado, articulación comercial, representación comercial, etc.

De otro lado, los demandantes, es decir los empresarios de la pequeña empresa, se caracterizan por tener requerimientos concretos y puntuales, los cuales no se encuentran de manera específica en los productos o servicios que los ofertantes ponen a disposición en el mercado; de allí la necesidad de indagar la oferta y direccionarla hacia los requerimientos puntuales y concretos de los empresarios, sobre todo en la fase que nos encontramos de desarrollo del mercado de servicios.

En este marco, los organizadores M Encuentro vimos por conveniente la necesidad de intercambiar experiencias sobre modelos de intervención de los diferentes ofertantes de servicios de desarrollo empresarial para las PYMES.

1. Descripción de los Centros de Servicios Empresariales

1.1 ¿Qué es un Centro de Servicios Empresariales?

Un Centro de Servicios Empresariales (CSE) es un agente que bajo la lógica de venta (CSE) de servicios, provee servicios para las empresas buscando generar una dinámica de desarrollo empresarial en el tejido de las PYMES. Se constituye por equipos técnicos pequeños, especializados y calificados, que tienen como ejes de actuación la información, la capacitación, la asistencia técnica, la innovación productiva, la asesoría en gestión, la articulación comercial y la promoción de negocios, entre otros.

Una de las estrategias más utilizadas para promover el desarrollo de los servicios no financieros en las PYMES es la instalación y promoción de Centros de Servicios Empresariales, que con distintas denominaciones (Centros de Desarrollo Empresarial, Módulos de Servicio, Centros de Servicios) buscan elevar la competitividad de sus empresas clientes.

La definición de experiencias de gestión que se han vertido en el encuentro responden básicamente a las siguientes interrogantes:

(i) en qué mercados actuar; (ii) qué productos o servicios ofrecer, (iii) qué segmento PYME atender, (iv) utilizar o no a terceros para en-

tregar los servicios; (v) qué modalidades de promoción utilizar, (vi) modalidades de venta de los servicios, de precios; (vi¡) de financiamiento (y autofinanciamiento), (viii) alianzas estratégicas, entre otros, (ix) qué niveles de inversión son necesarios, todas decisiones que toman los CSEs cada uno por separado, nos permite establecer las diferencias entre los CSEs, sus respectivos modelos y fuentes de financiamiento. Determinan sus políticas, su impacto y sus posibilidades de éxito.

Las principales líneas de negocios de los CSEs consisten en servicios de carácter tecnológico y de gestión (Ver cuadro Nº 1).

1.2 Objetivo de un Centro de Servicios Empresariales

El objetivo principal es desarrollar las ventajas competitivas de las empresas clientes, estimulando como práctica, una mejora constante de los procesos de producción o de gestión. Adicionalmente busca articular a la PYME en redes de cooperación, promoviendo conglomerados empresariales, articulando sus capacidades productivas y de inversión, así como brindando soporte para consolidar su posición en los mercados internos y su posible incursión en los mercados externos.

El incremento de las ventajas competitivas se realiza mediante el desarrollo de competencias de los conductores de las PYMES, complementándose con la implementación de herramientas para el incremento de las ventas y el ahorro de recursos y tiempos en la unidad empresarial (PYME), para que puedan enfrentar sus mercados en mejores condiciones.

1.3 los servicios que brindan

Entre los principales servicios y productos que ofrecen los CSEs por línea de trabajo tenemos los siguientes:

- Asesoría y/o Consultoría.
- Talleres, cursos y seminarios de capacitación según las especialidades del CSE y a la medida de los requerimientos de sus clientes.
- Asistencia técnica para la producción, procesos y mercadeo.
- Asesoramiento en normalización, calidad, productividad y mercadeo.
- Promoción, articulación y monitoreo comercial. Información técnica y comercial.
- Servir de nexo o vinculación con el sector público.
- Servicio de laboratorios de pruebas y control de calidad para productos.
- Cursos y programas para jóvenes emprendedores. Investigaciones de mercado.
- Consultoría.
- Servicios directos. Subcontrataciones.

Los Centros de Servicios Empresariales orientan sus actividades a la atención de las necesidades de las PYMES en todos los sectores económicos especialmente en agricultura, industria, comercio y servicios. Esto en coordinación y/o co - participación con las principales instituciones representativas del sector tales como cámaras de comercio locales, municipalidades distritales y provinciales, los gremios locales y otras instituciones.

1.4 Formas de Organización

En América latina la constitución de los CSEs ha seguido diferentes formas de organización en función a las propuestas de los organizadores, como de la zona geográfica, radio de acción y mercado, dentro de las cuales se pueden identificar las siguientes (Ver cuadro Nº 2):

- Empresas privadas con fines de lucro.
- Asociaciones civiles sin fines de lucro.
- Proyectos que constituyen una área o división dentro de organizaciones pero que operan con autonomía.

Además, en función a su variada organización reciben la denominación de Centro de Servicios Empresariales, Módulos de Servicios, Unidad de Servicios Empresariales, Centro de Promoción Empresarial, Centro de Desarrollo Empresarial, Centro de Promoción Integral, Centro de Innovación Tecnológica.

Algunos de estos nombres se derivan de la vinculación con importantes organismos financieros y de cooperación internacional como son el BID, USAID, la cooperación suiza a través de COSUDE - Swisscontact, la cooperación española mediante la AECI, la cooperación alemana con la GTZ y la cooperación italiana.

1.5 Indicadores de los Modelos de Intervención

Los modelos de intervención de los CSEs se establecen en función a los grupos meta; es decir a quienes van dirigidos los servicios, los niveles de autosostenimiento que deben alcanzar los CSEs, la continuidad de los proyectos una vez concluida la cooperación y el impacto o efecto en el sector.

Estableciéndose indicadores que generalmente corren en caminos no necesariamente paralelos. Por ejemplo un indicador de gestión de un CSE puede ser el número de micro empresas atendidas, también otro indicador de resultado de gestión puede ser el nivel autososten ¡miento alcanzado al final del ejercicio.

Dentro de las experiencias de CSEs presentadas en el Encuentro, tenemos algunas que se definen como entidades promotoras de PYMES, con objetivos de atención masivos; otras como entidades autosostenidas con un grupo meta reducido pero que pueden pagar por los servicios; otras que por sus características siempre van a necesitar subvenciones para poder actuar, etc.

2. Objetivos del Encuentro latinoamericano

El Encuentro Latinoamericano se organizó con el propósito de dotar a los participantes de información que enmarque y defina la actividad de los Centros de Servicios Empresariales para su fortalecimiento, intercambiar información con el fin de apoyar la competitividad de los CSEs en sus respectivos mercados, y generar un espacio que posibilite la subcontratación de servicios intercentros, valorando la especialización y las oportunidades de atención de nuevos mercados.

Durante el Encuentro se realizaron presentaciones de los diferentes organismos internacionales de cooperación y de financiamiento y de los organismos estatales de promoción acerca de sus programas y de las formas de participación y cooperación con los CSEs, orientados a la competitividad de las PYMES.

Se buscó conocer las modalidades de organización, los referentes de ejecución empleados por los Centros, los valores creados en cada Centro de Servicios Empresariales, las herramientas orientadas a elevar la competitividad de los mismos y, por consecuencia, de las PYMES que atienden, de manera que sirvan para promover la formación de otros CSEs así como para explorar las perspectivas para la creación de una Red de CSEs.

En el Encuentro latinoamericano participaron delegaciones de CSEs provenientes de Alemania, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colom-

bia, Ecuador, El Salvador, España, Nicaragua, Perú y Suiza, así como de los principales organismos internacionales y nacionales promotores, cuyas exposiciones y aportes se complementaron en los talleres de trabajo. (Ver anexo con la Lista de los Participantes)

3. Talleres de Intercambio de Experiencias - Análisis y Conclusiones

En los Talleres de Trabajo, donde participaron gerentes y promotores de los Centros de Servicios Empresariales se discutieron, de acuerdo con la metodología previamente señalada, dos temas de interés: Gestión de Centros de Servicios y Bases para un Trabajo en Red.

3.1 Gestión de Centros de Servicios Empresariales

En este primer Taller de Trabajo se analizaron, sobre la base de preguntas específicas, los principales factores positivos y limitantes M éxito, los elementos internos y externos, favorables o desfavorables, que permiten alcanzar la sostenibilidad y los resultados logrados por los servicios prestados. A continuación, se presenta un resumen de los principales análisis de estos elementos presentados por cada Grupo de CSE según sus líneas de actuación, elaborado a partir de las exposiciones correspondientes.

3.1.1 Grupo 1: Gestión, marketing y emprendedores

Factores Positivos

las posibilidades de éxito se sustentan en una gestión adecuada de marketing, con planificación estratégica, objetivos y presupuestos de-

finidos; orientados al logro de resultados concretos y medibles. También en la coordinación con los gremios y en la identificación de las necesidades de las PYMES, para ofrecer productos innovadores, conocimiento del entorno y entregar servicios que respondan a la segmentación de la demanda.

Un elemento considerado como importante factor de éxito fue la necesidad de monitorear la calidad de los servicios, basada en el mejor uso por parte de los empresarios.

Finalmente, se consideró importante disponer del personal competente y capacitado, con identificación y unidad con el propósito del CSEs y con atención puntual y sostenida.

Factores limitantes

Los factores limitantes del éxito se concentran en la falta de recursos económicos propios de los CSEs y de financiamiento para investigación y desarrollo, así como el desconocimiento de las fuentes de financiamiento y la poca capacidad de pago de las PYMES para solventar los servicios de los CSEs.

Además, está la inadecuada gestión y la falta de estrategias de marketing de los CSEs y, por último, la recesión de la economía y las distorsiones que esto produce en el mercado de las PYMES.

Factores Internos Favorables y Desfavorables

El sostenimiento está basado en factores internos que favorecen la actuación del CSE como son un personal involucrado y una gestión efectiva de los trabajadores, con políticas de reclutamiento y selección y la gestión con mentalidad empresarial desde adentro del CSE.

Los desfavorables se centran en la falta de productos adecuados al mercado por carecer de una especialización en lo que es propio de la micro, pequeña y mediana empresa así como el reducido monitoreo,

seguimiento y evaluación cuantificada que no ayuda a precisar las cifras de resultados.

Factores Externos Favorables y Desfavorables

Los factores externos que favorecen son las relaciones interinstitucionales con las entidades de segundo y primer nivel que contribuyen a ampliar la oferta de paquetes metodológicos de manera progresiva y la tendencia de las PYMES por recurrir cada vez más a los CSEs.

Por su parte, los factores que perjudican se presentan en las características del entorno económico actual de los países que han reducido la capacidad de consumo de las PYMES.

Resultados logrados

Los resultados logrados por los Centros de Gestión y Marketing han permitido desarrollar una visión empresarial M negocio que ha contribuido a una mejor gestión en los clientes y a una mejor presentación de los productos, incrementando la rentabilidad por aumento de las ventas y han fortalecido la competitividad dentro del mercado.

3.1.2 Grupo ll: Articulación comercial y subcontrata

Factores Positivos

Para alcanzar el éxito en esta línea de actuación es preciso tener una metodología para implementar el servicio de articulación y estipular con claridad los objetivos operativos, económicos y financieros.

Pero más importante es asegurar la credibilidad para establecer las relaciones y para garantizar la búsqueda de sinergias, la concertación y el clima de confianza mutua entre las PYMES y las relaciones interinstitucionales en la vinculación de oferentes con demandantes.

Factores limitantes

Un factor limitante del éxito es la falta de cultura integracionista del empresario PYME para entender la posibilidad de ejecutar parte de la producción por otra empresa con mayor beneficio M conjunto.

También se señaló el bajo nivel de calidad técnica de los productos de estas empresas y el poco desprendimiento de su capacidad ociosa para destinarlo a la producción de otra empresa.

Factores Internos Favorables y Desfavorables

Los factores internos favorables dependen de una adecuada gestión y organización y de una capacidad gerencia¡ para identificar posibles articulaciones con conocimiento M mercado potencial.

Estos mismos elementos se convierten en desfavorables cuando el CSE no puede responder con modernidad, tiene rigidez en la variedad de productos que ofrece o no está bien posicionado como ente articulador.

Factores Externos Favorables y Desfavorables

Los factores externos que favorecen a estos Centros se sustentan en el dinámico mercado que existe para estos servicios, especialmente para la subcontratación; pero la recesión y la baja calidad de algunos productos, dificulta encontrar buenos proveedores y lograr seguridad de pago por los servicios recibidos.

Un elemento crítico es la falta de una cultura empresarial competitiva de muchas PYMES, que no valora los servicios no financieros.

Resultados logrados

Los resultados logrados confirman que se ha mejorado la valoración de los servicios no financieros, la calidad y aceptación de los

productos así como el acceso a nuevos mercados, inclusive de exportación o de proveedores de exportadores, lo que sin duda está promoviendo la asociatividad, las ventas y los ingresos de las PYMES atendidas.

3.1.3 Grupo 111: Productividad, calidad y normatividad técnica

Factores Positivos

El éxito de estos Centros se basa en la calidad y especialización de los servicios prestados a las PYMES, que se sustentan en el perfecto conocimiento de la demanda, la respuesta acertada y la atención personalizada.

Factores limitantes

Es evidente que una limitante del éxito radica en los costos de los servicios de estos Centros por la limitación presupuesta¡ de las PYMES, a pesar de los fondos de cooperación.

Pero también la existencia de mecanismos deficientes para identificar las necesidades puntuales y la poca cantidad de profesionales para ofrecer estos servicios.

Factores Internos Favorables y Desfavorables

Los factores internos que influyen en la sostenibilidad de estos Centros tienen relación con el valor agregado que se pueda otorgar a los servicios y que los clientes puedan pagarlos, es decir, un resultado de beneficio-costo basado en el incremento de la cartera de clientes.

Asimismo, para estos Centros favorece al éxito una adecuada organización para disponer de productos a la medida de los clientes.

Los que resultan desfavorables serían la dispersión de especialización de servicios que no son requeridos, que conlleva a márgenes limitados en algunos de ellos como consecuencia de una ineficiente gestión.

Factores Externos Favorables y Desfavorables

Los factores externos que favorecen a los CSEs se sustentan en el posicionamiento que se logre en el mercado así como en el trabajo de una red articulada.

Por otra parte, resultan negativas las políticas que promueven a los donantes industriales y la falta de leyes para estos Centros.

En este Grupo no se discutieron los logros de los servicios.

3.1.4 Grupo IV: Técnico productivo

Factores Positivos

Evidentemente, el conocer el proceso productivo de los clientes es el principal factor de éxito de estos Centros, además de lograr la aplicación inmediata de los conocimientos técnicos transferidos, todo lo cual se sustenta en el personal técnico, la permanente actualización y en equipos con moderna tecnología.

Una importante fortaleza es la difusión masiva de los conceptos de calidad entre las PYMES.

Factores Limitantes

Una limitante decisiva para el éxito es el divorcio entre el conocimiento teórico de los profesionales de los CSEs y su adaptación a la realidad técnica de los requerimientos de los clientes.

También es contrario al éxito la alta rotación de los técnicos ante la reducida remuneración y el aumento de la productividad que logran en estos Centros, la poca continuidad de la demanda de servicios de estos Centros que atenta contra la sostenibilidad del CSE y, a veces, el exceso de transmisión de teorías antes que prácticas.

Factores Internos Favorables y Desfavorables

Un factor interno importante es el manejo gerencia¡ y técnico del CSE, el cual debe estar actualizado y formado por varias especialidades, para adaptarse a la demanda y para buscar alianzas estratégicas a fin de cubrir un amplio espectro de necesidades técnicas.

Los mismos elementos en contrario se constituyen en desfavorables, agravándose con la lentitud de las respuestas de laboratorios y pruebas, el aumento innecesario de los costos de los servicios y la poca planificación de estrategias de segmentación del mercado.

Factores Externos Favorables y Desfavorables

Los factores externos que favorecen se fundamentan en la ubicación geográfica de los CSEs, las comunicaciones que ayudan al acceso de técnicas modernas y las políticas de fomento a las PYMES así como el apoyo del gobierno y de la cooperación internacional.

Se convierten en desfavorables la importación indiscriminada de productos, los CSEs no calificados de menor costo y la baja capacidad adquisitiva de los clientes finales.

Resultados logrados

Los resultados logrados han permitido mayor productividad y eficiencia en los procesos productivos y en la calidad de los productos de las PYMES, con la consiguiente reducción de costos y aumento de la competencia.

3.1.5 Grupo V: Promotores

Este grupo de trabajo estuvo integrado por las instituciones promotoras de los CSEs.

Factores Positivos

Los factores de éxito para los Centros tienen relación con la adecuada segmentación de la demanda y de los productos según el mercado, pero también con la definición del público objetivo o de las zonas de intervención de estos CSEs.

Para ello se señaló que es preciso establecer la misión y objetivos claros del Centro y una estructura de gestión ágil y flexible.

Factores Limitantes

Los limitantes M éxito se centran en la motivación sobre los beneficios entre los clientes y la cultura empresarial poco arraigada que bloquea el contacto con los CSEs.

Además está la falta de recursos financieros, en especial al inicio de la empresa, y la preferencia por el subsidio indiscriminado o el paternalismo.

Factores Internos Favorables y Desfavorables

Los factores internos que favorecen los Centros se sustentan en una gestión financiera adecuada de costeo por producto, con uso óptimo de los recursos para generar más ingresos y con inversión inicial en investigación y desarrollo.

Además, se requiere de realismo al enfocar los servicios, un seguimiento permanente del cliente y de la difusión de información.

Entre los desfavorables se encuentran el no contar con el personal

y consultores externos capacitados, la inadecuada promoción y/o marketing para atraer al cliente, la incapacidad para garantizar la continuidad de la calidad del servicio, la deficiente atención y enfoque hacia las demandas del mercado, y la falta de actualización de metodologías y enfoques científicos.

Factores Externos Favorables y Desfavorables

Los factores externos que favorecen la sostenibilidad radican en la continuidad de la demanda de las PYMES, que se logra con el desarrollo de productos específicos para el segmento adecuado del mercado y generando lealtad hacia los servicios.

También es importante la creciente especialización de los mercados que demanda actualización de los CSEs, además de la posibilidad de articulación en red con fines de transferencia recíproca de conocimientos y metodologías.

Finalmente, existe una corriente importante de los gobiernos y de la cooperación internacional para asegurar la sostenibiidad de los CSEs.

Los aspectos desfavorables están representados por la sujeción al financiamiento de terceros y la poca búsqueda de ingresos propios; la vulnerabilidad del sector meta ante los cambios de políticas e inestabilidad económica, así como la precariedad de los gremios.

Resultados logrados

Los resultados de los Centros, a nivel del mercado de servicios, han permitido una mejor articulación de los servicios técnicos con las PYMES y han dinamizado la consultoría, así como la especialización de los recursos humanos.

A nivel de las PYMES, han ofrecido más acceso a información, mejor calidad de servicios no financieros, aprendizaje de técnicas tangibles, aumento de la eficiencia y comercialización formal de sus

productos, entre otros logros positivos.

3.2 Bases para un Trabajo en Redes

En este segundo Taller de Trabajo se discutieron las ventajas, desventajas o riesgos así como los servicios potenciales y las obligaciones de trabajar en Red. Dado que los Grupos de CSEs por líneas de actuación coincidieron en estos elementos, se presenta un resumen consolidado de todas las conclusiones, además de un cuadro con los temas presentados por cada Grupo.

Ventajas de la Red

Entre las principales ventajas de trabajar en Red están la posibilidad de optimizar la disponibilidad y el uso de la información, así como el aprendizaje colectivo, el aprovechamiento de recursos y fortalezas individuales para intercambio de tecnologías, experiencias y para el trabajo compartido.

También, la especialización es una de las mayores ventajas que le daría la Red a los CSEs a través de¡ intercambio de know how y de la oferta complementaria de servicios para dar una respuesta conjunta y mayor alcance a las demandas de los clientes.

La economías de escala para ahorrar recursos y el poder de negociación en conjunto serán ventajas importantes.

Además, la sinergia y la mayor organización para investigación y desarrollo de productos, así como la complementación para la articulación de propuestas, con base en la identificación de ofertas y demandas a nivel de la Red para potenciar las capacidades del recurso humano.

Desventajas-Riesgos

Los riesgos más frecuentes que se encuentran se centralizan en el predominio de intereses particulares de los CSEs, pero también en la

cobertura geográfica que a veces resulta en una confrontación de espacios y en la filtración de información y de competencia desleal.

Es evidente que el costo de operación y el tiempo de dedicación podrían ser una desventaja desde el punto de vista de establecer una oficina para la articulación de oportunidades comerciales entre los socios de la Red. Asimismo, la correcta adecuación de los servicios para cada una de las zonas de influencia de la Red.

Las desventajas también tienen que ver con el incumplimiento de los socios al no ajustarse a los cronogramas y el individualismo de los mismos así como la urgencia de sistematizar las experiencias para mantener la credibilidad en la Red.

Servicios Potenciales de la Red

Los servicios que puede brindar una Red son principalmente de oferta de información y de oportunidades de capacitación para los recursos humanos de los Centros (pasantías y productos metodológicos), de los clientes y de los negocios.

La Red debe formar espacios de reflexión, de intercambio de información sobre mercados, de representación grupal y de organización de contrapartes para rondas comerciales y contactos de negocios.

Los servicios de la Red deben estar dirigidos a la actualización tecnológica y a promover la prestación de servicios compartidos además de ampliar los mercados con tendencias y oportunidades de negocios para la articulación comercial.

La Red debe ser un ente coordinador para prestar servicios a sus miembros y fortalecer su trabajo individual mediante el desarrollo de nuevos productos, la ejecución de investigación aplicada, la organización de una base de datos y la formación de una página web para una amplia y ágil comunicación.

Un servicio especial consistiría en brindar acceso a respuestas sobre temas comunes a consultores y metodologías de servicios exitosas, además de la búsqueda y negociación de financiamiento conjunto para cubrir las necesidades y compartir los recursos.

Compromisos y Obligaciones de Trabajar en Red

Las obligaciones deben ser normas claras y mínimas de atención que regulen las relaciones, el acceso a diversos servicios de manera oportuna, la igualdad para todos los miembros y el sustento económico de la Red por servicio recibido.

Entre las obligaciones de los socios es importante de resaltar la participación activa, transferencia de información entre los miembros, y el fiel cumplimiento de los compromisos .

Las obligaciones mínimas serían el compromiso formal de entregar la información y el aportar una cuota para el sostenimiento de la Red.

Además, sería necesario mantener una secretaría técnica que aglutine y elabore las sugerencias e ideas, con aportes de recursos físicos, financieros, de información y humanos de todos los socios de la Red.

3.3 Mesa de Conclusiones de Trabajo en Redes

Los representantes de los organismos organizadores de¡ Encuentro latinoamericano, señores Juan Hagnauer, Iván Mifflin, Mara Díaz, lván ldrovo y Cecilia Rivera; debatieron las principales ideas y propuestas de los Grupos de Trabajo que trataron el tema de las Bases para un trabajo en Red. Un resumen de las conclusiones más significativas que se analizaron, se presenta a continuación.

Ventajas de Trabajar en Red

El consenso de todos los Centros de Servicios Empresariales es trabajar en red ya que fortalece a todos los que participan en ella; de esta manera se puede aprender de los errores, se puede negociar en conjunto y resolver las desventajas que preocupan. Para ello, se deben superar problemas internos de los Centros como por ejemplo: las personas que trabajan en ellos puedan tener temor de compartir algunos asuntos porque el manejo de la información, en algunos casos, puede ser un riesgo más que una desventaja. Sin embargo, si existe la disposición a trabajar en red, se debe trabajar sobre cuestiones técnicas para demostrar que no existe demasiado riesgo.

Aparentemente, las ventajas superan a las desventajas, sin embargo, parece que hay sentimientos de duda más que desventajas. Por ello, uno de los pilares sería la información. Se ve claramente que los interesados buscan un sistema informativo con intercambio a ritmo veloz, a dos vías, donde intervienen los actores enviando información y demás productos, servicios y, del otro lado, la Red devolviendo información siempre con un punto de vista de beneficio a los que están utilizando un mercado, una metodología, sistematizaciones, posibilidades.

Este intercambio se podría realizar por medio virtual mediante los correos electrónicos y los links posibles en las páginas Web de cada Centro, con autorizaciones mutuas para navegar con toda facilidad por toda la valiosa información que cada uno de los Centros posee.

También está la complementariedad, es decir, un servicio en el que la Red organizando actividades va a superar una de las desconfianzas que aparentemente se presentan al ofrecer un producto que los Centros producen en otro lado.

En esencia, la transferencia de know how y la preparación de eventos como el actual, sería una actividad principal para compartir, para desarrollarse, para juntarse, para potenciar los recursos y habilidades individuales, siendo ésta la idea que se debe trabajar para combatir la desconfianza.

Un elemento adicional es la posibilidad de¡ intercambio real, es decir, de realizar visitas a los Centros tanto de los promotores como de los propios gerentes de CSEs, que se podría hacer efectivo por medio de las relaciones bilaterales, sin necesidad de constituir un inmenso fondo de recursos.

Riesgos de Formar la Red

Entre los riesgos también se debe considerar la posibilidad de la competencia desleal que se puede presentar, la que puede ser reducida sólo si la Red realiza una suerte de promoción y fomento de servicios, sin intervenir, de una u otra manera, en la actuación de cada Centro.

Existe también el temor sobre la posible politización, liderazgo o ventaja comparativa o competitiva, pero lo que pasa es que una Red no nace sola, no hay protagonismo principal, pero alguien tiene que iniciar la tarea, y después los demás se articulan.

Requisitos para Formar la Red

En cuanto a los servicios, se debe tener en cuenta que una Red funciona en la manera y en la medida de que el aportante reciba beneficios. Para que ésta funcione, los miembros se deben someter a ciertas reglas de juego. Se pueden establecer contratos o reglamentos para formalizarlos, pero el dinamizador será el beneficio que cada Centro pueda obtener.

Además, es necesario precisar ciertos valores de ética, transparencia y veracidad de la información que se entregará a la Red para tener seguridad de lo que se obtendrá de la misma.

Esta situación exige que se tenga que planificar muy bien cuál es el grupo meta, quiénes participan y quiénes se benefician de la Red, considerando los diferentes niveles que en la construcción de esta Red han sido clarificados por la exposición de El Salvador.

La formación de la Red exigirá también de aportes que se definirán según la magnitud de lo que se piensa tener, como una secretaría técnica, una página Web, que inclusive sería una oportunidad de invertir para los promotores y financiadores de programas PYMES. En todo caso, habría que realizar un análisis costo - beneficio.

Sería interesante asegurar la formación de una red latinoamericana, para lo cual convendría firmar una especie de convenio marco con la gente que participa, estableciendo los derechos y las obligaciones de cada cual.

4 Exposiciones

4.1 Conferencias Centrales

4.1.1 La evaluación comparativa (benchmarking) de la relación entre los institutos tecnológicos y la PYME. Experiencia de la Comunidad Valencia, España.

Sr. Salvador Bresso

Descripción

la Asociación de Investigación de la Industria Metalmecánica, Afines y Conexas (AIMME) es un centro tecnológico que no opera dentro de una red porque no existe un gestor de la misma sino un organismo coordinador del Gobierno Regional que es el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa quien puso en marcha todos los Institutos. En tal sentido, los centros tienen independencia total, pero se está buscando la forma de otorgarle personería jurídica creando la Asociación de Centros Tecnológicos de la Comunidad de Valencia, para defender su posición como elemento del sistema ciencia, tecnología e industria.

Resultados

a. En los CSEs

La AIMME llevó a cabo un estudio de evaluación comparativa con los institutos tecnológicos de la Comunidad Valenciana para la determinación de las mejores prácticas asociadas con la gestión de los intercambios técnicos mediante los cuales los institutos tecnológicos (IT) contribuyen al proceso de innovación e incremento de la competitívidad de las PYMES.

Dicho estudio se realizó con el objetivo de aprender tanto de sus competidores como de las empresas en otros sectores afines o no, aquellos procedimientos que les garanticen incrementar sus niveles de competitividad en el desempeño de una función considerada clave para el éxito de su gestión.

Durante la realización del estudio se siguió el enfoque sistémico en la relación IT/PYME, es decir que la prestación de los servicios tecnológicos a las empresas tiene lugar a través de una serie de intercambios, los cuales determinan el portafolio de proyectos, reflejando las capacidades de la organización y sus niveles de relación con los clientes, mercado y sus principales fuentes de financiamiento.

Estos intercambios presentan tres categorías: restringido, generalizado y complejo; la metodología contempla las diferentes actividades: análisis de la situación planteada, la elaboración del modelo idealizado del instituto, la comparación del modelo y realidad, la identificación de cambios culturalmente factibles y sistemáticamente deseables y la elaboración de un plan de acción. Los procesos óptimos dependen de la característica de la industria, de la cultura tecnológica, estímulos e incentivos y del estilo de liderazgo que asuman los responsables de conducir las actividades de innovación.

El portafolio de proyectos de un IT facilita la comprensión de las pericias medulares o las competencias de una organización. Como un

resumen de la caracterización inicial del portafolio de proyectos de los IT se pueden citar:

Las actividades del tipo de intercambio restringido ocupan el mayor volumen de recursos del Instituto y se relacionan con la prestación de servicios de capacitación, asistencia técnica y servicios de laboratorio a las empresas de la región.

Las actividades de tipo de intercambio generalizado, comprenden fundamentalmente, los proyectos de investigación ejecutados con fondos de la Comunidad Europea y un porcentaje mucho menor de las empresas.

Las actividades de tipo de intercambio complejo son débiles debido a que no se observa una asociación entre los IT para responder a los retos tecnológicos.

b. En las PYMES

la AIMME trabaja hace 14 años y cuando empezó, las empresas pedían ensayos en laboratorio para determinar la composición de las materias primas que estaban utilizando para el desarrollo de sus productos, entre otros. Actualmente, lo que solicitan es una certificación del producto de acuerdo con la normatividad internacional.

Esto se ha logrado reconvirtiendo los laboratorios para transferir a las empresas la necesidad de que ellos son los que tienen que asumir su responsabilidad de calidad, para asegurar la calidad a sus clientes y la que deben presentar sus proveedores.

En el transcurso del tiempo, se ha logrado que las empresas pequenas y medianas asuman la innovación como un factor estratégico de las mismas.

Algunos de los centros de Valencia han colaborado con el MITINCI, en el Perú, en la red de PYMES; junto con la Agencia Española de

Cooperación Internacional (AECI), en la industria del calzado y actualmente se está tomando conocimiento' de la industria metalmecánica. Además, se ha colaborado en Colombia con los centros de desarrollo tecnológico metalmecánico de Medellín y Bogotá así como también en Argentina, Chile y Venezuela.

Sostenibilidad

La AIMME está organizada como una entidad privada (que también puede ser pública) sometida a derechos de tributación, por tanto, desde el punto de vista fiscal y contable, se rige por el mismo ordenamiento de una empresa privada. Sin embargo, por ser una entidad sin fines de lucro, todos los ingresos que genera la actividad principal de la Asociación están exentos de tributación pero no de declaración, por lo que se debe llevar una contabilidad. Por otro lado, aquellas actividades que se realizan sin estar contempladas en su declaración de estatutos, sí están sujetas a tributación.

Es por ello que en la AIMME no hay subsidios a los servicios prestados sino que existen programas de la Administración Central de la CE y M gobierno regional de la Comunidad Valenciana para el desarrollo de proyectos de interés colectivo, de investigación cooperativa, los que sí son subsidiados. Los servicios se cobran a su costo, contando con una estructura de ventas: pesetas/hora/hombre, en función M perfil de¡ técnico que participa.

4.1.2 Experiencia de SEBRAE y los Balcones Empresariales para las PYMES. Amazonas, Brasil.

Sr. Vicente Schettini

Descripción

El SEBRAE es una institución estatal encargada de implantar la política de apoyo a las medianas y pequeñas empresas. Su programa se sustenta teniendo en cuenta que las medianas y pequeñas empresas

en Brasil representan un 98% de¡ universo de unidades productivas, emplean un 60% de la mano de obra nacional, participan con un 43% de la renta generada en los sectores industriales, agrícolas, comerciales y de servicios, y contribuyen con un 20% de¡ PBI; operan dentro del nuevo escenario económico de estabilidad y estímulo a la competencia, iniciado con el actual Gobierno.

Es por ello que este programa tiene como Misión el fomentar a los 4.5 millones de medianas y pequeñas empresas industriales, comerciales, agrícolas y de servicios, favoreciendo el progreso tecnológico, gerencial y de recursos humanos, en procura de la obtención de los mejores resultados empresariales y el fortalecimiento de su papel social.

Resultados

a. En las PYMES

El SEBRAE ha desarrollado los llamados "Balcones de Atención" que en la actualidad dan forma a una Red con Centros de Servicios que tratan los problemas de las PYMES en temas como gerencia, tributación, fiscales, oportunidades de negocios, tecnologías, socios económicos, eventos, etc. Además, desarrollan metodologías innovadoras de atención, como articulación, convenios y consorcios, para cubrir al mayor número posible de empresas. También se han creado Balcones en Argentina y Uruguay.

El SEBRAE ha organizado un Sistema Integral de Atención al Cliente - SIAC -, que es un sistema de catastro de clientes on-line, utilizándose las tecnologías de Internet. Con este sistema se ha atendido, especialmente a micro y pequeñas empresas, básicamente de los sectores comercial, de servicios e industrial, en temas de entrenamiento, desarrollo institucional y crédito.

b. En el Sector

El programa cuenta con 540 unidades fijas patrocinadas con más de 1,200 consultores en las principales ciudades M país, una red informatizada, 70 unidades móviles, sistema telefónico de atención instalado en las grandes ciudades y un site en Internet para comunicación virtual entre los clientes y el programa.

Sostenibilidad

Los Balcones son administrados como empresas privadas, por tanto, deben cobrar por los servicios prestados. No obstante, por ser una entidad estatal, el SEBRAE recibe apoyo de recursos financieros del gobierno para cubrir parte de sus costos fijos de las instalaciones y de organización inicial de los servicios.

4.1.3 Presentación del Estudio de Sistematización y Evaluación de Impacto-Programa DESIDE, Perú

Sr. Juan Hagnauer

Descripción

La Fundación Swisscontact, por encargo de la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo COSUDE, ejecuta el Programa DESIDE, Desarrollo del Mercado, de Servicios para las PYMES; uno de los componentes de este programa es el apoyo a los ofertantes de Servicios, puntualizándose en la promoción de Centros de Desarrollo Empresarial (CDEs) para las pymes.

Definición de los Centros de Desarrollo Empresarial

Son empresas o instituciones que funcionan bajo una lógica empresarial, brindando servicios que son pagados por los empresarios y/o instituciones promotoras de PYMES. La característica central es que ofrecen servicios de aplicación inmediata en las empresas clientes.

El apoyo a los CDEs se inició con 5 instituciones ofertantes ubicadas en Lima, en el año 1996, de los cuales en la actualidad operan de manera autosostenida sólo 2, el tercer Centro de Desarrollo Empresarial si bien opera de manera ininterrumpida desde su creación alcanza un nivel de sostenimiento del 90%, cubriendo su déficit con ingresos provenientes de las ventas de servicios a otro tipo de instituciones cuyo interesado final no son las PYMES. Estos Centros se han especializado en los campos de la articulación comercial, marketing y gestión respectivamente.

En el año 1998 se inicio el apoyo a 4 nuevos ofertantes, ubicados en 4 ciudades del interior del país, alcanzando una especialización en los campos de gestión, técnico productivo, articulación comercial y creación de empresas. A la fecha los 4 Centros de Desarrollo Empresarial están en actividad y en promedio alcanzan un autosostenimiento cercano al 80%.

El apoyo a los Centros da su primer fruto con el autosostenimiento alcanzado por los CSEs que iniciaron sus operaciones en 1996 y se concluyó la cooperación financiera en el año 1999. Esto nos motivó a indagar que efectos había provocado la venta de estos servicios en las PYMES clientes, para lo cual se encargó al Sr. Fernando Villarán el estudio de impacto de los servicios.

Se analizó una muestra estadística (213 casos) tomada para el estudio de efectos de los servicios no financieros de CSEs, incluyendo tanto el tipo de usuario encuestado, como el CIDE que proveyó el servicio, asimismo nombraremos los rasgos de la muestra usada como Grupo de Control, que abarca 32 casos.

La metodología del trabajo analiza los resultados obtenidos por las empresas usuarias en variables agrupadas en 6 grandes grupos de variables:

1) Cambios a nivel económico
2) Cambios en la dirección del negocio

3) Cambios en el proceso productivo
4) Cambios en productos y/o servicios
5) Cambios en la gestión de recursos humanos
6) Cambios en las relaciones externas de las empresas

Asimismo, la metodología compara estas variables en dos momentos del tiempo, analiza los cambios producidos de diciembre de 1998 a diciembre de 1999.

Empresas Usuarias y Empresas del Grupo de Control

A continuación compararemos los resultados del Grupo de Control con los de las empresas usuarias.

La siguiente lista muestra las variables donde el mayor número de empresas experimentó cambios.

1) A nivel económico

- Ventas; el 76.1 % de empresas cambió su nivel de ventas en 14.2% en promedio. En este cambio, el 25.8% de las empresas atribuyeron que la causa del mismo fueron los servicios de desarrollo empresarial dados por los CSEs.

- Costos, sólo el 47.8% de empresas registró cambios y éstas en promedio vieron elevarse sus costos en 6%. Los encuestados asignaron una importancia de 22.4% a los servicios no financieros

- Ingresos, en concordancia con las variables anteriores, el 70% de empresas vieron en promedio incrementados sus beneficios en 14.4%. Este incremento fue explicado por los servicios no financieros recibidos en 22.9%.

- Por el lado del personal ocupado, si bien las empresas que experimentaron cambios son pocas, los resultados muestran claramente que hubo un aumento del personal temporal y una dis-

minución del fijo. Esto puede deberse a la inestabilidad económica del país que hace difícil para las empresas mantener un personal de forma permanente.

2) En la dirección del negocio

- Estrategias de Marketing, se produjo un cambio en el 46.1 % de las empresas usuarias y 40.2% del cambio fue atribuido a los servicios no financieros.

- Modo de atención de pedidos de clientes, cambio en el 46.1 % de las empresas usuarias y 28.7% del cambio fue atribuido a los servicios no financieros.

- Definición de productos, cambio en el 50.6% de las empresas usuarias y 33.4% del cambio fue atribuido a los servicios no financieros.

3) En el proceso productivo

- Control de Calidad, cambio en el 49.4% de las empresas usuarias y 32.9% del cambio fue atribuido a los servicios no financieros.

4) En los productos o servicios

- Nuevos productos/servicios, cambio en el 51.7% de las empresas usuarias y 3 1.1 % del cambio fue atribuido a los servicios no financieros.

- En productos existentes, cambio en el 58.9% de las empresas usuarias y 31.5% del cambio fue atribuido a los servicios no financieros.

- Diseño de productos, cambio en el 51.7% de las empresas usuarias y 28% del cambio fue atribuido a los servicios no financieros.

5) En la gestión de recursos humanos

- Capacitación de directivos o gerentes, cambio en el 52.2% de las empresas usuarias y 36% del cambio fue atribuido a los servicios no financieros.

6) En las relaciones externas

- Capacidad de la empresa de negociar con clientes, cambio en el 68.9% de las empresas usuarias y 30.8% del cambio fue atribuido a los servicios no financieros.

- Capacidad de la empresa de negociar con proveedores, cambio en el 46.1 % de las empresas usuarias y 29.1 % del cambio fue atribuido a los servicios no financieros.

- Incorporación de nuevos clientes, cambio en el 59.4% de las empresas usuarias y 22.5% del cambio fue atribuido a los servicios no financieros.

Resultados M Grupo de Control

A nivel económico

- Ventas, el 75% de empresas disminuyó sus ventas en 19%.
- Costos, el 59.4% de empresas registró cambios y éstas en promedio vieron disminuir sus costos en 3.2%.
- Ingresos, el 81.3% de empresas vieron caer sus beneficios en 9.2%.

En el resto de variables, en donde más del 40% de las empresas usuarias mostraron cambios, el porcentaje de empresas M Grupo de Control que registraron cambios fue siempre menor.

Como conclusión podemos afirmar, a la luz de los resultados, que los servicios no financieros tuvieron una incidencia positiva en las

empresas que los recibieron.

Además al comparar el desempeño de las empresas usuarias con empresas de similares características, pero que no recibieron servicios, vemos que la performance de las usuarias muestra mejores resultados en todas las variables a excepción de los costos.

Esta última conclusión es reafirmada cuando comparamos, entre los dos grupos, los cambios positivos para las empresas a nivel económico (ver anexo 3).

En el caso de las ventas, el porcentaje de empresas usuarias que incrementaron sus ventas representa el 58.3% del total de empresas encuestadas. El incremento se dio en una magnitud M 32.1 %. En cambio sólo el 28.1 % M total de empresas del Grupo de Control, incrementaron sus ventas y este incremento fue de 26.1 %.

Analizando los cambios en costos, observamos que estos disminuyen en el 47.3% de empresas usuarias, por su parte los costos disminuyen en sólo el 28.1 % de empresas de Control. La magnitud de la disminución en costos fue de 20.8% y 31.1 % respectivamente.

En el caso de los ingresos (beneficios) los cambios positivos se dieron en el 70% de las empresas usuarias mientras que sólo en el 37.5% de las empresas de control. Las empresas usuarias vieron incrementados sus beneficios en 30% mientras, que las de control en 24.1 %.

Estos datos reflejan dos hechos:

- Los cambios positivos se encuentran difundidos en un mayor porcentaje de empresas usuarias que del grupo de control, para todas las variables analizadas.

- La magnitud de los cambios refleja, salvo en los costos, que el desempeño de empresas con servicios no financieros es mejor que el de las empresas que no los recibieron.

Principales conclusiones

1 . En el tema central de discusión sobre los CSEs, se concluye que ellos pueden llegar a ser sostenibles. Ciertamente no es un objetivo fácil, pues de los 7 centros analizados dos son autosostenibles actualmente (lo que representa el 29%). Se puede afirmar que por lo menos 4 de los 7 van a ser autosostenibles en el mediano plazo (lo que representa el 57% M total). Estos son porcentajes mayores a los de sobrevivencia en las PYMES (al quinto año sólo sobreviven entre 15 y 20%).

2. Los servicios que tienen mayor potencia¡ de rentabilidad en el mediano plazo (con excepción de los de articulación comercial) son la asesoría y la consultoría que tienen mayor valor agregado pues es intensivo en recurso humano calificado; con una buena tecnología debe cubrir costos.

3. Respecto a las empresas atendidas, son las pequeñas y medianas las que constituyen los segmentos más rentables pues están dispuestos a pagar el precio total de los servicios ofertados por los CSEs. Los Centros que se orientan hacia este segmento, con porcentajes mayores al 25% ó 30% del total de clientes, logran el autosostenimiento.

4. Los clientes pertenecientes al segmento de la microempresa son más difíciles de atender pues por el bajo nivel de ingresos y en muchos casos por la poca valoración de los servicios no está en capacidad y disposición de pagar el precio de los mismos. Para atender a este segmento los CSIEs son contratados por instituciones de promoción de primer y segundo piso. Es decir, actualmente la única manera de atender en forma rentable a las microempresas es a través de instituciones de promoción que financian (subsidian) los servicios que entregan los CSEs.

4.1.4 El Mercado de Servicios Técnicos a la MYPE en El Salvador- Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE-GTZ)

Sra. Josyane Bouchier

Descripción

El Proyecto EMPRENDE es una iniciativa de la Comisión Nacional para la Promoción de la MYPE en El Salvador, ejecutado con la cooperación técnica de la GTZ de Alemania, para comprender el funcionamiento del mercado de los demandantes de servicios técnicos de la micro empresa, En el estudio de impacto realizado se determinó lo siguiente:

Resultados

Del estudio realizado por el proyecto EMPRENDE se han definido cinco mercados, de los cuales el tercero cuenta con el enfoque principal ya que hace referencia a las relaciones de las instituciones comerciales y no-comerciales con la MYPE, según la experiencia de este proyecto.

En primer lugar, el mercado de servicios técnicos a las MYPES es una combinación de mercados y actores en los cuales se establecen cinco pisos según la oferta de servicios. Los mercados se pueden conceptualizar como pisos:

Mercado 1: Agencias de cooperación, gobierno, programas de co operación, entidades paraestatales.

Mercado 2: Programas de Cooperación, entidades paraestatales, instituciones comerciales y no comerciales proveedoras de servicios.

Mercado 3: Instituciones comerciales y no comerciales proveedoras de servicios y las MYPES.

Mercado 4: MYPE y consumidor final.

Mercado 5: Instituciones comerciales proveedoras de servicios.

Así concebido, el mercado es una cadena de lógicas de actuación de actores y de sus roles tales como los jerarcas (1), los gerentes (2), las instituciones oferentes (3), intermediarias y proveedoras de servicios técnicos, y las MYPES (5), donde muchas veces, se presenta una disociación de funciones. Entre los dos primeros actores es difícil lograr la complementariedad porque la lógica de¡ jerarca responde a una necesidad normativa y la del gerente a una de búsqueda del lucro.

Se establece una organización jerárquica en los pisos articulados en cadena desde arriba hasta abajo, (piso 1 a piso 5). La MYPE está ausente en el piso 1 donde se definen las políticas y en los espacios donde se conciben los productos que le serán ofertados; un mercado en el cual se concibe a la MYPIE más como un usuario o beneficiario que como un cliente. los mercados que presentan el mayor grado de desarrollo son los mercados (1-2 y 2).

El consumo de los servicios ofertados es relativamente bajo: 20% de las MYPES consume servicios micro financieros, 10% de las MYPES consume servicios no financieros.

La característica del mercado de servicios a la MYPE es de carácter no-comercial, responde a una necesidad normativa y privilegia una finalidad de rentabilidad social por sobre la rentabilidad financiera, centrado en la oferta y teniendo como reto la distribución, esdecir es un mercado en proceso de estructuración.

Finalmente, el reto de la dinamización de los mercados está en resolver la necesidad de buscar la competitividad de la MYPE para su inserción en el mercado globalizado y la integración de la MYPE y de sus hogares en lo social político y económico, así como de conjugar la búsqueda de la rentabilidad social y rentabilidad financiera, haciendo de esta duplicidad la condición para la eficiencia y sostenibilidad.

4.2 Promotores de CSEs - Organismos Financieros Internacionales

4.2.1 Proyecto Centro de Servicio BID-UIA, Argentina Sra. Mara Díaz

Descripción

Es un proyecto para la creación de Centros de Desarrollo Empresarial, patrocinado por el BID, mediante el Fondo Multilateral de Inversiones en coordinación con la Unión Industrial Argentina (UIA) como Unidad de Coordinación. Ha establecido CDEs como fundaciones en las regiones de Rafaela-Esperanza, Mar de¡ Plata y Sur de Mendoza. La Unidad de Coordinación inyecta ideas y desarrolla actividades, realiza labores de contralor y coordina esfuerzos.

El Proyecto mantiene íntima vinculación con los gobiernos locales, municipios y universidades, pero depende de cada región. Existen algunas Cámaras que han llegado, desde hace mucho tiempo, a niveles importantes de actividad, en su región; por ejemplo, hay seis cámaras que tienen institutos tecnológicos con los que interactúan. Tal es el caso de Mar de¡ Plata, pero, por ejemplo, en el CDE de Rafaela, la cosa no es tan simple.

En general, se ha tratado de generar toda una estrategia para que las Cámaras se fortalezcan a través del proyecto y puedan interactuar en mejores condiciones.

En el caso de las universidades y los institutos tecnológicos, cuyo objetivo es formar y capacitar una consultoría local, tienen que colaborar para generar, condicionar y orientarlos a las necesidades que tiene la zona.

Resultados

La selección de sectores a los que atienden los CDEs depende del BID, quien los define de una manera temática con base en un estudio previo. De todas maneras, la selección se puede negociar para que los CDEs se afiancen cambiando algunas cosas.

Los CDEs atienden a industrias hasta con 100 empleados, su ámbito de acción es regional, se orientan por el autosostenimiento, ofrecen una variada gama de servicios y son eficientes en su operación.

Desde 1997 hasta 1999 han asistido a 2,963 empresas con un promedio de contratación por año de 2,5 servicios por empresa, han otorgado un total de 447 servicios de los cuales un 86% son de carácter colectivo, han logrado duplicar la presencia de las PYMES en actividades internacionales. Además, han logrado duplicar la cantidad de empresas con certificación ISO, usando más del 80% de consultores locales.

Sostenibilidad

El Centro de Desarrollo Empresarial tiene un aporte local que está formado, en un primer momento, por las Cámaras que aportaron para la ejecución del programa y desarrollaron una especie de boletín informativo.

En el caso de las universidades aportan con informes escritos en los medios de comunicación y en las reuniones se difunde el proyecto, por tanto el aporte se transformó en tiempo y en espacio en los medios.

4.2.2 Proyecto BI D-PROMPEX/ Confecámaras, Perú

Sr. Carlos Arana

Descripción

El Proyecto se inicia en mayo de 1996, como parte de una estrategia global del BID para contribuir al fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina, frente al reto impuesto por la apertura de mercados y globalización de la economía.

Los Centros de Servicios Empresariales (CESEM) inician sus operaciones en marzo de 1998, luego M fortalecimiento de su marco institucional, selección de personal, y habilitación y equipamiento de locales, así como de una adquisición de instrumentos metodológicos para brindar los diferentes servicios empresariales. Reciben los recursos financieros de la cooperación técnica M BID y de los aportes locales de empresas organizadoras de los Centros. Así mismo, los Centros de Servicios han contado con el soporte técnico, comercial y económico de PROMPEX, en su calidad de ejecutor del Proyecto.

Estos Centros fueron establecidos en Cusco, Arequipa y Huancayo con el propósito de dinamizar el mercado de servicios de asesoría, capacitación y promoción comercial dirigido a las pequeñas empresas.

los CESEMs son asociaciones civiles sin fines de lucro, que tienen como máxima instancia la Asamblea General y está constituida por un grupo de empresas e instituciones representativas de la localidad; la Asamblea elige un Directorio que es el encargado de formular las políticas y estrategias locales del Centro. Cada CESEM cuenta con una estructura mínima (gerente, consultor técnico y asistente administrativo): el gerente es el representante legal quien se encarga de la dirección y operatividad; también han incorporado practicantes y profesionales jóvenes, egresados de universidades, para que apoyen como promotores de ventas y así potenciar su capacidad operativa.

Para la formación de los CESEMs se tomó en consideración la presencia de aglomeraciones de pequeñas empresas en sectores con perspectivas de desarrollo y competitividad, así como el nivel de compromiso de las empresas e instituciones contrapartes.

Los servicios se orientan hacia las pequeñas empresas con posibilidades de obtener resultados exitosos, evaluando para ello la actitud y cambio del empresario, y tomando como punto de partida un diagnóstico empresarial, que permite identificar los problemas de las empresas, para realizar los servicios de asistencia técnica y capacitación, los servicios de promoción comercial y de información.

El Proyecto se trabaja con una metodología de venta 'puerta a puerta', por lo que se requiere promotores de venta; esta metodología es directa para llegar a las pequeñas empresas. Naturalmente, tam

bién se emplean otras metodologías más amplias, pero ésta es la más interesante para potenciar la cobertura y la capacidad de trabajo.

Inicialmente, en el primer año, se han ofrecido servicios de capacitación; estos se han orientado con la intención de buscar y conseguir un posicionamiento y la penetración en los mercados. Pero luego, se ha puesto más énfasis en la asistencia técnica directa y la asesoría en planta con el objetivo de buscar un mayor impacto y una transformación efectiva de las pequeñas empresas.

Estas asesorías se realizan mediante consultores especializados contratados.

Considerando el carácter innovador del Proyecto, se ha realizado un monitoreo constante por la Unidad de Coordinación y evaluaciones anuales con el propósito de medir el desempeño de cada uno de los CESEMs en términos cualitativos y cuantitativos, así como para orientar su desarrollo hacia una mejor gestión operativa y estratégica. Para ello se cuenta con el Sistema de Información Gerencial que incluye diferentes módulos articulados entre sí que contiene informa-

ción consolidada. Además, se utilizan encuestas de efectividad a los clientes así como se contemplan evaluaciones anuales externas.

Resultados

Se ha alcanzado un importante posicionamiento y liderazgo de los 3 Centros de Servicios Empresariales en las 3 regiones seleccionadas, lográndose:

- Generación de confianza y credibilidad del sector empresarial y de otras instituciones regionales.
- Identificación de la marca CESEM.
- Priorización y especialización sectorial de los Centros.

El programa cuenta con un logotipo único. Se ha editado trípticos, folletería y afiches orientados a promocionar y difundir las actividades y el contenido del programa en su conjunto.

La Unidad de Ejecución conjuntamente con los Centros de Servicios Empresariales han culminado con el desarrollo y sistematización de cuatro nuevos productos de asesoría y capacitación para pequeñas empresas.

Los Centros de Desarrollo Empresarial vienen apoyando a pequeñas empresas para que se articulen con grandes empresas, contribuyendo a la conformación de clusters. Dentro de este marco, se debe señalar la alianza estratégica establecida por el CESEM-Huancayo con la empresa Procesadora S.A., el Proyecto MSP-ADEX, y la ONG IDEAPerú, que articula a 24 pequeños productores de alcachofa para desarrollar el Programa de Desarrollo de Alcachofa dirigida a la exportación, permitiendo que este producto llegue a mercados exigentes como el europeo. Igualmente, se ha comenzado a implementar un Programa de Desarrollo de Proveedores para la gran empresa INCALPACA, organizando el entrenamiento de 20 pequeñas empresas de confecciones.

En los 3 Centros se ha brindado servicios de Asesoría y Promoción Comercial a 970 empresas del sector industria, turismo, piscicultura, artesanía, textil y confecciones, principalmente. Los servicios de capacitación fueron ejecutados con prioridad en el primer año como parte de una estrategia de penetración y posicionamiento de los Centros, sin embargo, en el segundo se puso mayor énfasis a los servicios de asesorías a empresas. En el tercer año las asesorías corresponden a un 72% de los servicios brindados, capacitación a un 20% y los servicios de promoción de mercados al 8%.

Cabe resaltar el incremento de la demanda de las pequeñas empresas por servicios de Promoción de Mercados, principalmente Ruedas de Negocios y Misiones Comerciales. En Arequipa se ha logrado institucionalizar la Rueda Internacional de Negocios de la Macroregión Sur del País, realizándose su tercera versión en el Campo Feria¡ Cerro Juli con la participación de 22 empresas extranjeras y 2 nacionales en calidad de compradores, y 65 empresas nacionales vendedoras del sur del país. Los montos de las transacciones comerciales realizadas en el evento se estiman que lleguen a los US$ 2 millones.

En Huancayo se ha realizado la primera Rueda Internacional de Negocios de Artesanía, articulando a los artesanos M departamento de Junín con Compradores extranjeros del sector artesanía y trading nacionales. Del mismo modo, el CESEM-Cusco conjuntamente con la Asociación de Agencias de Viaje y Turismo del Perú (APAVIT) desarrolló exitosamente la 1 Rueda Internacional de Negocios de Turismo en el Cusco. Dicho evento contó con la participación de 14 grandes operadores de los países vecinos y 82 empresas del sector turismo.

Sostenibilidad

la sostenibilidad se fundamenta en el establecimiento de un sistema promocional de tarifas y de aumentos graduales hasta alcanzar la cobertura del 100% de los costos. Los ingresos crecientes por concepto de tarifas cobradas a los empresarios que adquieren sus servicios sustituirán gradualmente el financiamiento del Proyecto por parte del

BID, lográndose, a partir del cuarto año de la ejecución que el Proyecto comience a cobrar tarifas de mercado incluyendo una comisión de intermediación (overhead). Además, los CESEMs están constituyendo un fondo de reservas, conformado por la retención del 15% de los ingresos de la venta de los servicios.

4.3 Promotores de CSEs. Organismo de Cooperación Internacional.

4.3.1 Proyecto PRA/CONFIEP-USAID, Perú

Sr. Luis Soltau

Descripción

El Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) es un Convenio Cooperativo suscrito entre CONFIEP y USAID. Pretende evidenciar a potenciales inversionistas privados las oportunidades económicas existentes en los corredores económicos seleccionados (y en sus ciudades intermedias).

La definición de la ubicación de los corredores toma en cuenta a las ciudades intermedias, las que crecieron por encima M promedio nacional, como mercados a los cuales están orientados los productos de los corredores, de modo que se identifique la competitividad de los productos frente a otras regiones. Es decir, el reto está en que se hace en la ciudad para generar un proceso de producción que permita dar cabida a la masa laboral de manera formal, con niveles de ingreso dignos.

Los corredores tienen una íntima relación con el gobierno local o regional porque en ellos existen aspectos que van más allá de lo económico, por ello el proyecto brinda información a los potenciales inversionistas sobre el mercado y les proporciona contactos con los mercados; además, está la tarea de contribuir a formar un clima favo-

rable al inversionista, en el sentido de generar reglas de juego claras, estables y confiables para el marco legal.

Se trabaja con corredores económicos seleccionados por su potencia¡ económico y su impacto sobre zonas de pobreza para lograr mayor costo-efectividad para reducir la pobreza.

Finalmente, la principal tarea implica conocer si existe capacidad de inversión disponible, infraestructura adecuada, capital humano preparado, programas de asistencia social, todo lo cual asegura que los efectos del costo de efectividad serán mucho mayores.

Resultados

Los resultados de¡ Proyecto se presentan con tres indicadores muy concretos que ayudan a determinar la calidad de gestión del gerente del centro en función al cumplimiento de sus metas.

En las empresas clientes:

- Incremento de las ventas de la empresa respecto a la situación inicial presentada en los últimos doce meses, anteriores a su contacto con el centro.

- Aumento de las ventas totales a partir de ser acogido por el centro.
- Los incrementos de venta que pudiera experimentar el cliente a partir que se le brinde asistencia técnica, haciendo contacto con otros potenciales compradores.

Otros indicadores son:

- La generación de empleo medido en función del jornal anual que se puede registrar para una actividad económica determinada.

- La inversión del propio recurso del cliente, o que consigue de terceros, cuando ve que los resultados son positivos por trabajar con el centro de servicios.

Este proyecto trabaja en la misma dirección que el proyecto CESEM, cumpliendo diferentes roles. La coordinación y/o complementación aún no se ha realizado porque recién se está trabajando en el campo en dos corredores, en Puno y Huancayo, y es seguro que en Cusco también se realizará. Dicha coordinación se ejecuta intermediando o canalizando a los clientes que pudieran tener potencial en las líneas de asistencia técnica que brinda el CESEM.

Sostenibilidad

Los centros de servicios del proyecto PRA no buscan ni tienen como objetivo ser autosostenibles. Al comienzo, la ayuda se concreta en facilitar el financiamiento de diversos servicios que permitan el desarrollo de las actividades más competitivas y con potencial económico de la región.

El proyecto no busca la sostenibilidad del centro de servicios sino la de los clientes. Por eso es que se subsidia, porque la asistencia técnica es un bien intangible, nadie paga por adelantado lo que no ve; es decir, hasta que no se verifica en el campo y se concreta su utilidad para el cliente, de que esa asistencia tiene resultados, hasta ese momento el proyecto financia esa preinversión. Para ello, se comprueba que el resultado sea mucho mayor que su costo.

Teóricamente, el socio o socios que dirigen el centro pueden beneficiarse de las ventas del mismo, pero la ganancia no sería tan alta. Además, las instituciones operadoras son entidades competitivas entre sí. En la actualidad existe una en Puno que está gerenciada por un consorcio donde CARE es el líder y otra en Huánuco en cuyo consorcio el (DES) es el líder. Pronto estará en funcionamiento otro centro en Huaraz liderado por la compañía minera ANTAMINA.

4.3.2 Proyecto MSP/ADEX-USAID, Perú

Sra. Leda Gálvez

Descripción

El Microenterprise Small Productor (MSP) constituye un esfuerzo para promover el desarrollo económico sostenible de ancha base, a través del aumento de participación de las mayorías pobres en la economía nacional. El MSP ha generado 112 millones de dólares en ventas y 45 833 nuevos empleos, para los pequeños productores y microempresarios.

El MSP es financiado por USAID y ejecutado por ADEX-Asociación de Exportadores, que se ocupa de la supervisión y administración de las actividades y de facilitar el nexo con los canales comerciales.

Actualmente, trabaja con 30,000 clientes y tiene acciones en 22 de los 24 departamentos que conforman el Perú.

¿Cómo funciona el MSP?

- Identifica mercados en los que existe una demanda específica para los productos de los micro y pequeños productores.

- Determina las organizaciones de base que agrupan a los micro y pequeños productores para esos productos.

- Brinda asistencia técnica en la producción, comercialización y acceso al crédito.

Actividades

- Asistencia Técnica, orientada a:

  1. Desarrollar la base productiva para incrementar productividad y calidad.

2. Desarrollar cadenas de valor.
3. Conformar alianzas estratégicas.

Capacitación, destinada a:

1 . Implementar de metodologías modernas.

2. Incorporar el uso de prácticas con máquinas industriales y herramientas modernas.

3. Elaborar materiales didácticos y manuales técnicos.

4. Desarrollar programas de capacitación a medida.

5. Evaluar permanentemente a los participantes.

6. Realizar un seguimiento y medición de eficiencia en la empresa.

Apoyo a la Gestión Comercial

- El trabajo se ha enfocado en la organización y desarrollo de circuitos comerciales, donde los pequeños productores pueden obtener mejores precios al atender mercados de mayor exigencia y tener seguridad de compra.

Programas

El MSP trabaja actualmente con tres programas: Programa de Microempresa (confecciones, calzado y chompas); Programa de Artesanía (cerámica, tejidos y madera); Programa de Sierra (papa, quinua, tuna, cochinilla, menestras, truchas y alcachofas). Anteriormente ha trabajado con el Programa de Costa (ajo, cebolla, limón, mango, menestras y uva), con el Programa de Selva, que derivo; en un Programa de Desarrollo Alternativo (café, cacao, menestras, arroz y maíz) y con el Programa de Microfinanzas que ha sido transferido al COPEME.

Resultados

a) Cualitativo

A nivel de clientes (productivo):

1. Desarrollo de productos con amplia aceptación comercial.

2. Implementación de un sistema de capacitación y asistencia técnica para la transferencia de tecnología en cultivos, artesanías y microempresas (confecciones y calzado).

3. Organización de un circuito comercial, donde los pequeños productores pueden obtener mejores precios por atender a mercados de mayor exigencia y tener seguridad de compra.

A nivel de mercado, se ha logrado:

1 . La identificación y precisión de oportunidades de mercado para los diferentes productos de los pequeños productores.

2. Una modernización en la presentación de los diferentes productos, tanto para mercados nacionales como internacionales.

3. La introducción de diferentes productos a mercados nacionales e internacionales.

4. Identificar y desarrollar circuitos comerciales con la participación de los diferentes agentes económicos y con el concepto de «cadenas de valor».

5. En los diferentes productos, se ha conseguido abastecer con criterios de calidad, de manera continua y respondiendo a las exigencias de calidad de los consumidores.

A nivel de contrapartes (operadores):

1. Generación de una demanda de servicios no financieros (asistencia técnica y comercial).

2. Fortalecimiento de instituciones locales para la provisión de servicios no financieros.

b) Cuantitativo

Cifras acumuladas al año 2000

	Ventas (US$ 000)	Empleo
Programa Costa	45,420	7,899
Programa Selva	6,282	2,930
Programa Sierra	10,239	3,426
Programa de Microempresa	28,503	3,193
Programa Artesanía	14,538	15,199
Programa de Crédito, APPLE, ETD	7,703	13,186
TOTAL	**112,685**	**45,833**

Sostenibilidad

Dentro de un horizonte de sostenibilidad de¡ Proyecto, este pasa, por asegurarla a nivel de la actividad económica que incluye lo logrado en el producto, los clientes, los servicios y las contrapartes, tal como se presenta a continuación.

4.4 Promotores de CDEs - Organismos de Cooperación Técnica.

4.4.1 Swisscontact, Ecuador

Sr. Markus Kupper

Descripción

Es un programa de Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Ecuador, ejecutado en común por la Agencia Suiza de Cooperación-COSUDE- y la Fundación Swisscontact. El Programa pretende facilitar el acceso de las MIPYMES al mercado de factores (capital, trabajo, recursos naturales, información) a través de la intervención de 3 proyectos principales de Swisscontact y mediante alianzas estratégicas con el Estado, los gremios y otros actores.

Con el Programa se pretende asegurar la calidad de los servicios brindados por los CDEs, el cual es un tema bastante amplio y se está pensando en un sistema de benchmarking continuo que otorgue algunas indicaciones sobre la calidad. Hasta el presente se ha considerado que si un cliente está satisfecho y regresa es un buen servicio, pero en el mercado de bienes de consumo existen otros mecanismos de medición de la calidad donde el cliente regresa a pesar que el producto o servicio no haya sido bueno. Para ello todavía se están afinando los criterios de análisis de la calidad.

El sistema de monitoreo para los Centros considera como instrumento el plan de negocios y un sistema de información gerencial. Para Swisscontact se usa un número muy reducido de indicadores que se basa sólo en dos: el volumen de ventas para los contratos de asistencia técnica y el número de cursos y participantes para la capacitación, adjuntando, semestralmente, el número de clientes.

Sostenibilidad

Para Swisscontact la sostenibilidad y los mecanismos de apoyo se ejecutan según la definición del desarrollo de los Centros en

cuatro fases:

- Fase inicial.
- Fase de desarrollo.
- Fase de consolidación.
- Fase de seguimiento.

En la fase inicial se acompaña al CDEs aproximadamente durante un semestre, dependiendo de la situación, de la contraparte, del lugar, de la inversión económica, etc., durante el cual se cubre el déficit del centro con el financiamiento de la cooperación suiza.

Luego se desarrolla un sistema de premios, que funciona como un porcentaje decreciente de las ventas netas, sin incluir otros aportes y los costos de los servicios directos. Es un porcentaje decreciente sobre los ingresos netos operacionales que se cubren. Cada semestre se reduce el porcentaje.

En las tres primeras fases es donde se presenta el aporte a los costos operacionales que se extienden de tres a cuatro años, dependiendo de¡ lugar, situación o entorno.

Resultados

Un aspecto crítico en el modelo es el arte de manejar el directorio por parte del gerente, quien debe dar las informaciones necesarias, pero no más de lo que le corresponda; es decir, el directorio no debe manejar el centro. Este es uno de los factores de éxito y el gerente tiene que tener la libertad de decisión porque de otra manera no funcionará, y ello es un proceso de aprendizaje.

En el desarrollo de los CDEs se ha logrado incorporar a las Cámaras, que operaban al inicio como único socio, a las Universidades, los Colegios, las ONGs y recientemente a las empresas, para que apoyen como contrapartes de los Centros.

El modelo de gestión de los CDEs ha sufrido su propio proceso de maduración: las corporaciones agrupan a instituciones poco conocidas entre sí, pero que tienen un interés común en el centro de servicios. Sin embargo, en el proceso mismo de desarrollo de los CDEs, los puntos de vista e intereses de los diferentes actores se van perfilando.

También se han desarrollado actividades para el aseguramiento de la calidad de los servicios de los centros, así como de nuevas áreas: marketing, ferias y eventos, y productividad y calidad.

4.4.2 Programa DESI DE/Swisscontact-COSUDE, Perú.

Sr.]osé Antonio Valcárcel

Descripción

El Programa de apoyo a la Pequeña Empresa DESIDE, es un proyecto ejecutado por la Fundación Swisscontact, por encargo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE, inició sus operaciones en el año 1995 y se encuentra en la segunda fase de trabajo.

En lo concerniente al trabajo con los Centros de Desarrollo Empresarial su relación se inicia con un proceso de licitación publica en la que se convoca a Instituciones y/o Consultores privados que estén interesados en formar Empresas de Servicios para las PYMES. Habiendo realizado a la fecha 2 concursos y seleccionado 9 Centros de Servicios, de los cuales 7 están en actividad.

La cooperación con los CDEs se divide en 2 áreas; la primera en asesoría en gestión de¡ CDE la cual se lleva a cabo periódicamente tomando como base e¡ plan de negocios, la segunda cooperación es de tipo económico la cual se otorga en función a los niveles de venta alcanzado al grupo meta.

El modelo de CDE se perfila como una organización pequeña y ágil, con personería jurídica independiente o un Centro de negocios especializado dentro de una organización mayor, pero que goza de una amplia autonomía administrativa y gerencia¡, siendo la naturaleza de estas unidades una ONG o empresa privada bajo cualesquiera de sus formas.

El rol promotor de la Fundación Swisscontact se ha basado en:

- No ser co - propietarios.

- El apoyo financiero asciende hasta un monto no mayor de 60,000 dólares en un periodo de tres años, guarda una relación en la capacidad de generar ingresos en segmentos de mercados difíciles.

- Utilidad de¡ sistema de monitoreo, establece un sistema de información gerencia¡, base para el pago de incentivos de los CDEs, benchmarking y apoyo a la gestión del CDE.

- Asesoramiento en temas de mercado de servicios y gestión, capacitación según interés del personal y línea de trabajo del CDE.

- Vinculación e interrelación con la Red de Centros, Mesa de Coordinación PYME, facilitando operaciones de subcontrata intercentros a partir de las especialidades de cada uno.

Resultados

La experiencia desde 1995 a la fecha, puede establecer un perfil de éxito basado en los siguientes factores:

- Los CDEs deben tener «dueño único» (contar con una sola instituión y no con un consorcio), lo que permite definir a prior¡ la orientación y dinámica empresarial de los CDEs.

- La búsqueda de un equilibrio entre el empuje del operador o dueño del CDE y la autonomía de la gerencia del mismo, basada en una visión compartida y aprendizaje conjunto.

- La mística de trabajo del recurso humano disponible a nivel del CDE, siendo la motivación propia del gerente como empresario que lo conduce a buscar las oportunidades del mercado e identificar necesidades de los clientes.

- La actitud de servicio y satisfacción del cliente, permite una especialización de la oferta, la constante mejora y adaptación de los productos.

- Una clara identificación de mercados bien diferenciados: real o de primer piso en el que se encuentra el empresario que paga completamente los servicios y el de segundo piso en el cual una institución (ONG, Cooperación Técnica, Gobierno) paga por los servicios.

La experiencia de la Fundación en el fomento de la orientación del mercado hacia los CDEs, ha permitido validar instrumentos relacionados a:

- Co - inversión, como exigencia en las licitaciones a los potenciales operadores, con límites en montos y tiempos en cuanto aportes a gastos operativos.

- Incentivos por resultados, a partir del segundo año premia únicamente ingresos generados por el mercado de primer piso (PYMES), con énfasis en la calidad de servicio y género.

- Asesoría en gestión de Centros de Servicios, con una alta orientación al mercado, tomando como eje el elevar el nivel de competencia de las pequeñas empresas clientes.

- Apoyos colaterales, en función de la oferta existente por el programa DESIDE, seminarios específicos de marketing de servicios, clínica para los consultores e intercambio de experiencias de los gerentes,

- Participación en la selección del gerente M Centro de Servicios o nuevas contrataciones, formación de¡ recurso humano, su apropiación (ownership) del gerente lo convierte en factor clave del éxito.

Sostenibilidad

Cuando se instala un CDE existen al inicio costos de inversión, especialmente para infraestructura, así como costos de operación son significativos. La co-inversión se presenta en esta fase y se hace compartida entre el operador y los fondos de la cooperación en proporciones exactamente iguales.

Posteriormente, el Centro comienza a generar sus propios ingresos para hacerse cargo de sus gastos mediante esquemas remunerativos basados en comisiones e incentivos en función a resultados.

Así, se promueve que el CDE salga a vender sus servicios y busque mercado, obligándolo a reorientarse a identificar cuáles son los productos que exige el mercado para el logro de un equilibrio entre ingresos y egresos, que le permita ser sostenible en el mismo sobre la base de su integración y sobrevivencia.

Dicho equilibrio se logra ya sea a través del incremento de las ventas o de la reducción de los costos. Para aumentar las ventas se debe tener muy en cuenta las características del mercado al cual se desea llegar y el servicio que se le brindará al PYME para que este a su vez logre sus objetivos.

4.4.3 Proyecto de Fomento a las PYMES en 4 Regiones, Perú
Sr. Christian Doebel

Descripción

Este Proyecto, que forma parte del Programa de Fomento a las PYMES MITINCI/ GTZ, se inicia en octubre de 1997 teniendo como entidades ejecutoras a las Cámaras de Comercio de Trujillo, Cajamarca, Tarapoto y Pucalipa, contando con el apoyo y asistencia técnica de la GTZ.

El proyecto está orientado a mejorar la competitividad de las empresas, en sectores seleccionados, y al fortalecimiento institucional de las Cámaras, esperando con ello contribuir a mejorar la competitividad regional. En esencia el proyecto promueve el desarrollo de servicios y en las entidades ejecutoras la formación de centros de servicios para la intermediación hacia las PYMES, se espera que la intermediación se constituya en una nueva línea de ingresos para las Cámaras.

Actualmente la propuesta para la estructura de gestión del centro de servicios se sustenta en un funcionario responsable, que es parte de la planilla de la cámara, apoyado técnicamente por el asesor permanente de la GTZ.

Las principales líneas de servicios de los Centros pueden agruparse como sigue:

- Intermediación de consultoría empresarial en los diferentes aspectos relacionados con gestión y procesos de calidad.
- Capacitación empresarial conexa y transversal a la línea anterior.
- Información de mercado.

El Proyecto, como parte del desarrollo de servicios empresariales, ejecuta un Programa de Formación de Consultores Empresariales, para organizar una oferta local calificada en consultoría y capacitación, y

lograr la sostenibilidad a largo plazo; capacita al personal técnico existente en las Cámaras en temas de competitividad y capacita al funcionario, de la cámara, responsable de la intermediación de la demanda de las PYMES con la oferta de servicios.

Resultados

El monitoreo general del Proyecto se realiza de acuerdo al modelo desarrollado por el Programa Fomento a las PYMES MITINCI / GTZ, en el marco de la metodología de GTZ, que evalúa el grado de realización de actividades, derivadas de objetivos operacionales de largo plazo. En los Centros, el monitoreo evalúa por períodos trimestrales el cumplimiento de indicadores cuantitativos como cantidad de servicios, costos e ingresos, y sostenibilidad.

4.5 Promotores de CSEs - Rol del Estado en el Perú

4.5.1 Programa Pequeña y Micro Empresa- MITINCI, Perú

Sr. Iván Mifflin

Descripción

La necesidad de generar un ambiente que favorezca el desarrollo de la PYME así como la dispersión y duplicación de esfuerzos y el uso poco racional de los recursos, han conducido a la organización de programas que enfrenten los problemas y las limitaciones que impiden la productividad y faciliten el acceso de las PYMES a los servicios no financieros, de desarrollo empresarial y de nuevas tecnologías.

Estos objetivos han conducido al MITINCI a desarrollar un Programa desde 1994, que además pretende forjar instancias de coordinación del sector privado con el sector público para eliminar las barreras de acceso al desarrollo empresarial de estas empresas.

Para ello, se promueve la formación de Módulos de Servicios que son asociaciones civiles sin fines de lucro, conformadas por instituciones públicas (MITINCI) y privadas, con una estructura gerencial y funcional por objetivos, con orientación al mercado que buscan el autosostenimiento.

El rol del MITINCI se orienta a la identificación de aglomeraciones empresariales, diagnóstico de localidades e identificación de socios, formulación del proyecto y evaluación de la viabilidad del Módulo, atracción de inversiones del Estado o de la Cooperación Técnica Internacional, gestión financiera de los recursos de los socios, selección y capacitación de los recursos humanos responsables de gerenciar el Módulo, monitoreo y tutoría permanente para lograr autosostenimiento, eficiencia e impacto.

Los factores de éxito en sostenibilidad se centran en la combinación de servicios de acceso a los mercados con servicios intangibles de capacitación y asistencia técnica; en impacto y calidad con inversión en investigación y desarrollo, formación de recursos humanos y transferencia de tecnologías; y en eficiencia con especialización por tipo de servicios o por sectores productivos. Además, se promueve la coordinación y el trabajo en red, para aprender, compartir, informarse o negociar.

Los tipos de servicios ofrecidos son: información, capacitación y consultoría, y gestión en áreas de administración, recursos humanos, mercadeo, finanzas y producción, así como servicios de acceso a mercados.

Los ingresos por ventas de servicios han estado creciendo de manera significativa año tras año y el índice de sostenibilidad ha dado un gran salto entre 1997 y 1998, habiendo llegado al 70% en 1999.

4.5.2 CESEM - PROMPEX, Perú

Sra. Sonia Arce

Descripción

El Programa de PROMPEX ha constituido Centros de Servicios Empresariales (CESEM), mediante convenios de cooperación interinstitucional, para la promoción de exportaciones, buscando fomentar la cooperación del sector público con el sector privado a través de la formación y/o el fortalecimiento de organizaciones que promuevan el desarrollo empresarial.

Los CESEMs están constituídos como asociaciones privadas sin fines de lucro, conformadas por gremios locales, gobierno regional, empresas particulares, bancos, universidades, institutos técnicos y actualmente están ubicados en Piura, Lambayeque y Loreto. Además, existen CESEMs sectoriales en actividades de confecciones, madera y calzado.

Sus principales servicios se relacionan con la asesoría y asistencia técnica, capacitación, información comercial-técnica y promoción comercial, muchos de los cuales se ejecutan en el campo, ya que se dirigen a las labores agrícolas y agro¡ nd ustriales, productos hidrobiológicos, confecciones, artesanías, maderas y confecciones, según el potencia¡ de cada localidad.

Los CESEMs cubren sus gastos de personal con una asignación de¡ Convenio PROMPEX, sus gastos operativos con aportes de los asociados que son valorizados e ingresos propios por ventas de servicios, y en la prestación de los servicios una parte se cubre con una asignación de¡ Convenio PROMPEX y otra con el pago directo M beneficiario.

4.5.3 Proyecto Red de CITES -MITINCI, Perú

Sra. Inés Carazo

Descripción

Como resultado de un convenio entre el MITINCI y el Gobierno de España, firmado el 31 de mayo de 1999, se logró el aporte técnico y económico para apoyar en el Perú la constitución y puesta en marcha de una red de Centros de Innovación Tecnológica (CITEs) orientados a elevar el nivel tecnológico y la capacidad de innovación de las empresas, para alcanzar mayor competitividad y productividad

El objetivo es generar los instrumentos apropiados para la transferencia de tecnología y la innovación, elevar la competitividad, la calidad y la productividad de las PYMES con el fin de potenciar el desarrollo industrial y productivo en las distintas regiones del país con un enfoque de cadenas de valor.

Estrategias, ideas fuerza o valores compartidos para la promoción de la innovación y transferencia de tecnología:

- Fortalecer la competitividad del tejido empresarial con énfasis en cadenas productivas con presencia de PYMES y clusters ligados fundamentalmente a los recursos naturales.

- Enfoque de mercado: especialización considerando potencial de rentabilidad, generación de negocios y empleo de la región

- Programas que tengan un cuádruple efecto integrador, entre eslabones de las cadenas productivas, empresas de distintas características, en el desarrollo de oportunidades de competitividad regional, entre la empresa, la academia y el Estado.

Mecanismos de coordinación y concertación interinstitucional:

- Mesa de concertación para la competitividad y la innovación.

- Mesas regionales de innovación, se han creado en 13 departamentos por el Convenio FORTEPE-MITINCI.

- Mesas subsectoriales por cadenas productivas, en particular las más intensivas en empleo y en PYMES de los sectores textil-confecciones, madera y muebles, vitivinícola, metalmecánico y cuero y calzado.

- Encuentros nacionales anuales por sub-sectores como por ejemplo el Encuentro Nacional de la Madera.

- Diagnósticos sub-sectoriales mostrados en la serie cadenas productivas de madera y muebles, vitivinicultura, cuero y calzado, y textil-confecciones.

- Planes de desarrollo competitivo por subsectores y regiones.

Los Centros de Innovación Tecnológica (CITEs)

Los CITEs están concebidos para facilitar y fomentar el cambio, la innovación, la calidad, la diferenciación de productos y la mayor productividad y eficiencia. El grupo meta de los CITEs es el conjunto de las empresas de cada cadena sectorial, con énfasis en las PYMES, teniendo en cuenta las oportunidades de cada región y las instituciones involucradas. Buscando facilitar el acceso al conocimiento, la tecnología y los servicios específicos para las empresas, como socio de investigación y para su desarrollo y así poder competir en un mercado de fronteras abiertas como el actual.

En términos generales los fines de los CITEs son:

- Crear imagen del producto peruano para la exportación y consumo nacional.

- Ambiente tecnológico propicio para las inversiones y la asociatividad. Canalizar transferencia de tecnología.

- Mejora de la calidad y la diferenciación de productos.

- Promover el diseño, patronaje y el uso de planos asistido por computador.

- Investigación y desarrollo aplicados a mejorar la productividad y dar mayor valor agregado a recursos naturales.

- Formación y actualización de RR.HH.

- Formación de formadores (IST, CEOS, IFT, Universidades).

- Difusión de información tecnológica, de tendencias de moda y de mercados.

- Monitoreo y prospectiva tecnológica.

- Promover las normas técnicas de cada sub-sector.

Los criterios de prioridad sectorial para la definición de CITEs:

- Impacto social en empleo e ingresos. Eslabonamientos con recursos naturales. Valor agregado, competitividad regional e identidad nacional.

- Presencia de conglomerados PYMES. Perspectiva de mercados/exportación. Tecnologías de fácil incorporación. Masa crítica institucional.

Resultados

- CITEccal, dedicado a la cadena productiva del cuero calzado y anexos. En dos años de existencia ha atendido 1900 empresas ofreciendo capacitación, asistencia técnica, 3000 servicios de diseño y seriado, realizado más de 4000 ensayos físicos y químicos de calidad de insumos y productos terminados, 12 normas técnicas y establecido una Mesa de Concertación.

- CITEvid relacionado con el cultivo y procesamiento de la vid, la producción de vinos y otros derivados de uva, y encargado de lograr un soporte tecnológico debido para el desarrollo en el mercado mundial del Pisco, bebida bandera del Perú; cuenta con un terreno de 11 Has., ha capacitado a 3 profesionales en España y se han realizado un conjunto de cursos especializados, dinamizando a su vez la Comisión Nacional del Pisco como Mesa de Concertación sectorial

- CITEmadera, que sirve a toda la cadena de transformación primaria y secundaria de la madera, con el fin de lograr una explotación racional y sostenible para darle mayor valor agregado en diseño y calidad a nuestra riqueza maderera, el segundo bosque de Latinoamérica y el séptimo del mundo. Ha realizado 30 cursos especializados y cuenta con un terreno de 3300 m' en Villa El Salvador.

Los tres CITEs han sido creados por Resolución Suprema y como Proyectos MITINCI, con autonomía y una gestión a cargo de un Consejo Directivo integrado por representantes del sector privado empresarial de cada cadena, MITINCI, PROMPEX y el MINAG.

4.6 Experiencias Nacionales de Trabajo en Redes

4.6.1 Caso Argentina

Sra. Mara Díaz

La Red en Argentina es un proyecto de cooperación técnica no reembolsable formada con el auspicio de la Unión Industrial Argentina (UIA), el BID y el Fondo Multilateral de Inversiones-BID que juntan sus esfuerzos para ofrecer servicios no financieros, bajo la UIA como Unidad de Coordinación.

El proyecto ha constituído tres Fundaciones, que forman la Red de Centros, ubicados en las regiones Rafael a - Esperanza, Mar del Plata y San Rafael. La primera Fundación atiende a los sectores de la industria metalmecánica, de autopartes, bienes de capital, industria alimenticia e industria del mueble; la segunda, a los sectores de producción de vinos, industria minera, industria alimenticia, bienes de capital y procesamiento de conservas; la tercera, a las industrias textil, tejido de punto, procesamiento de pescado y procesamiento frutihortícola.

El propósito de la Red, además de promover la competitividad de las PYMES, también involucra la supervivencia de las mismas logrando la eficacia y eficiencia de la organización. La gestión de calidad implica lograr un estilo de organización que determina sus objetivos y diseña una estrategia para alcanzarlos; para lo cual, asigna funciones a diferentes ejecutivos, elementos que muchas veces son difíciles de alcanzar en estructuras de pequeñas y medianas empresas.

Reconociendo la existencia de estas estructuras en la mayoría de las empresas de las principales regiones de Argentina, la Red se preocupa de incorporar en ellas un sistema de gestión de calidad como característica diferenciadora y que cada Fundación o Centro de Desarrollo se convierta en el referente de la implementación de este sistema.

Para el desarrollo de las acciones, además del relevamiento sectorial en materia de normatividad de calidad e identificación de requerimientos de las empresas, se establecen alianzas con centros tecnológicos para organizar un canal permanente de transferencia de conocimientos y de técnicas, y se diseñan los programas con la activa participación de las empresas involucradas.

4.6.2 Caso Ecuador

Sr. Iván Idrovo

La Red en el Ecuador es una unidad de varias instituciones de desarrollo y soporte al sector de las MIPYMES, que juntan sus mejores aptitudes y conocimientos desarrollados individualmente, para lograr una potenciación de recursos y fortalezas en bien de la gestión, consecución y ejecución de planes y programas, en búsqueda de su sostenibilidad. Se justifica porque los esfuerzos y las experiencias a favor de las MIPYMES deben permitir la generación y el desarrollo dinámico y continuo de los servicios empresariales, los cuales potencien sus resultados a mediano y largo plazo, de manera eficiente, articulada y con amplio espectro de multiplicación.

Para ello sus principios de operación son la especialización, prestar los servicios con costos reales, orientados según el mercado, realizar la cooperación temporal, promover el conocimiento del medio y privilegiar el valor agregado. Sus funciones se concentran en trabajar en las zonas con potencial empresarial, potenciando los recursos de cada Centro; gestionar los recursos humanos y financieros, nacionales e internacionales, de apoyo a las PYMES, canalizándolos a través de los Centros enlazados en la Red, sin coartar sus autonomías y finanzas; y, desarrollar sistemáticamente la oferta de subcontratación profesional, que permita una oportunidad de descentralización de la gestión gubernamental y/o privada a favor de las PYMES.

La Red brinda servicios de acceso a consultores e informaciones, a

fuentes y organismos de cooperación y cofinanciamiento, establecimiento de un sistema de mercadeo, promoción y de contacto de los CDEs para intercambio de experiencias y conocimientos. Asimismo brindar apoyo al desarrollo organizacional de los CDEs y su interrelación con los demás, en la planificación, elaboración, aprobación y cofinanciamiento, documentación y levantamiento de metodologías, productos y seguimiento.

Los resultados de esta Red, muestran que han estado creciendo desde 1989 cuando se inició, se pueden observar en 8 Centros agrupados, con 650 empresas y 2,000 participantes, así como con la incorporación de más número de contrapartes, que actualmente son cámaras, universidades, colegios, ONGs y grandes empresas.

4.6.3 Caso Perú

Sra. Cecilia Rivera

La Red en el Perú tiene como objetivo fortalecer a los Centros de Desarrollo Empresarial, mejorar sus oportunidades de competencia, facilitar y aprovechar la sinergia potencia¡ existente entre ellos. Para los promotores, optimiza los esfuerzos y uso de recursos, pues favorece que se realicen esfuerzos compartidos y conjuntos que benefician a todos los centros en general. Los antecedentes de la Red coinciden con el nacimiento de los centros en 1994 y 1995, ya que en varias propuestas de centros este factor aparecía como necesario y complementario a los mecanismos de apoyo a cada uno.

El concepto de Red es auspiciado por los promotores ya que cada uno de ellos tiene entre 2 y 10 centros vinculados entre sí, los que han encontrado potencialidad, ventajas y resultados concretos en las acciones coordinadas dentro de la Red, generando nuevas demandas específicas.

Los apoyos y/o servicios que otorgan los promotores se optimizan en términos del financiamiento, asesoramiento, participación en el Directorio de los CDEs, desarrollo de productos y servicios, capacitación e información.

La evolución de la Red en el Perú se inició con espacios de encuentros o talleres entre Centros, sin la participación de los promotores, los cuales sólo realizaban coordinaciones puntuales para eventos. luego se pensó establecer una oficina de coordinación de la Red a cargo de una promotora para centralizar la administración y los servicios. Esto derivó en dos instancias: entre los promotores se aumentó la coordinación para generar acciones conjuntas, y entre los centros se organizaron relaciones bilaterales. Además, siendo mayor el número de promotores resultaba difícil la administración de la Oficina. Por ello, se llegó a una Comisión de Promotores de CDEs. Dentro de la Mesa de Coordinación de Promotores, que es como se actúa actualmente.

Ahora la Red se concibe como una estructura en dos niveles, donde los promotores son el segundo piso y los CDEs constituyen el primer piso, pero estos últimos deben tener interés y percibir los beneficios de la Red para que tenga peso y sentido.

Las actividades de la Red, en el primer piso son la subcontratación y la conformación de alianzas estratégicas para diversos fines puntuales. En el segundo piso, responden a los criterios de crear espacios, con encuentros y talleres de intercambio; ofrecer servicios de promoción conjunta y difusión de información; acompañar procesos como el fomento a la creación de consorcios. También se construyen indicadores comunes a partir de los mecanismos de monitoreo, sobre todo en términos de cobertura, ingresos generados y sostenimiento.

El principal resultado ha sido la construcción de confianza entre los CDEs, se reconocen como competencia y como complementarios. También se ha promovido la imagen hacia el exterior tanto hacia las PYMES como hacia las instituciones que contratan ofertantes de servicios.

5 Resúmenes de Presentaciones de CSEs por líneas de Trabajo

En el siguiente capítulo se presentan los resúmenes de las exposiciones realizadas por los gerentes de los Centros de Servicios. La agrupación de las presentaciones se da por la especialidad en la línea de trabajo de cada uno de los Centros de Servicios que expusieron. Mayor detalle de las exposiciones las encontrará en el disco compacto que se anexa a esta publicación.

5.1 Gestión y Marketing

5.1.1 CDE MERCADEANDO S.A.

Sr. Fernando Zelada

Mercadeando S.A. Perú es una empresa privada que brinda servicios de marketing empresarial en capacitación, asesoría y consultoría, investigación y desarrollo metodológico, publicaciones y multimedia, acceso directo a mercados latinoamericanos y net marketing.

El centro MERCADEANDO S.A. es una organización privada, que se inició en diciembre de 1995 como una empresa conjunta entre el Grupo de Mercadeo Total con el apoyo de¡ programa DESIDE / COSUDE - Swisscontact. Operando a nivel nacional tanto con las PYMES como con organismos privados de desarrollo.

Sus clientes son organismos del Estado, instituciones de cooperación internacional, organismos no gubernamentales, aunque los consumidores generalmente son empresas privadas, desde medianas hasta pequeñas y microempresas. Así, existen clientes que pagan directamente por los servicios que reciben, donde se incluyen ciertas empresas privadas y los que son subsidiados por terceros.

Las estrategias de penetración se sustentan en que el diseño de los programas es altamente participativo con el cliente y enfocado hacia su realidad concreta, el empleo de intermediarios fuera de Lima, las entidades de segundo piso y alianzas estratégicas con clientes y/o competidores para apalancar costos.

No dispone de una fuerza de ventas propiamente dicha, empleando más bien las actividades de capacitación como medio de venta profesional, privilegiando el aseguramiento de la satisfacción de sus clientes como elemento de recomendación en el sector.

También se realizan actividades de promoción y publicidad, privilegiando el empleo de las nuevas tecnologías de información y comunicación como el Internet, con importantes resultados.

Los precios son relativamente altos, pero diferenciados por segmento objetivo, generando subsidios en algunos casos en que la empresa cliente no dispone de recursos necesarios pero presenta un perfil potencia¡ importante. El autososten ¡miento se alcanzó a los 14 meses de iniciadas las operaciones y actualmente llega al 157%.

De igual forma, ha desarrollado varios productos y programas de capacitación y asesoría con marcas registradas en el área de marketing, además de publicaciones especializadas (libros, videos, cartillas y artículos), acumulando en su experiencia gran cantidad de actividades de asesoría, capacitación, comercial ización de productos y ejecución de proyectos privados.

Dentro de la Red de CDEs de Swisscontact, Mercadeando S.A. es el primero en haber logrado exportar sus servicios a países como Bolivia, Ecuador y Uruguay, desarrollando programas de Formación de Formadores y Formación de Consultores en Marketing PYME 11 y MicroMarketing 1, que alimentan un posicionamiento altamente especializado.

5.1.2 CONECSYS

Sr. Jorge Salazar

Ecuador, es una empresa privada de asesoría en problemas informáticos en hardware y software. Cuenta con expertos en tecnologías de la información, desde el diseño y análisis hasta la instalación de plataformas de comunicación.

El programa CONECSYS de Ecuador ofrece servicios de análisis e instalación de servicios informáticos para las PYMES interesadas,

Los sistemas ofrecidos permiten organizar las tareas diarias y programar los proyectos, y al mismo tiempo las actividades de cada ejecutivo y de toda la empresa.

La promoción de los servicios se ejecuta por medios de comunicación y mediante material promocional; además, los técnicos realizan y supervisan el mantenimiento y el servicio post venta, que se convierte en una herramienta de promoción.

Los costos no son altos porque ahorran tiempo en trabajos en red de computadoras y en uso de servicios de Intranet y Extranet, pero deben ser pagados directamente por los usuarios. El programa de CONECSYS realiza prácticas previas a la instalación de sistemas y comprueba el ahorro que se puede lograr antes y después de la asistencia.

5.1.3 CEUDE Huacho

Sr. Alejandro Gutiérrez

CEFYDE, Huacho (Perú), es un centro que se crea sobre la experiencia de la Red del IDESI y ofrece programas de formación empresarial, gestión técnico-productiva y especialización profesional, marketing y articulación. Operan en Arequipa y en el Norte Chico de la provincia de Lima.

Se inició en marzo de 1996 como parte de la Red de centros de IDESI, apoyado por Swisscontact. El sostenimiento propio alcanzó el 80% en 1999, aunque ha crecido desde el 66% en 1996. Los servicios de capacitación le dan el 60% de sostenimiento. Están tratando de entrar en nuevos mercados para nuevos productos y elevar sus niveles de autosostenimiento.

Los clientes son jóvenes emprendedores, profesionales, trabajadores que constituyen segmentos del primer piso ubicados en las provincias M Norte Chico de Lima.

Los clientes directos (primer piso) pagan por los servicios recibidos, básicamente de capacitación; ellos seleccionan los cursos y participan en talleres. Existen clientes de segundo piso (empresas que contratan los servicios de capacitación) que pagan directamente, sin costo para los usuarios finales.

Promueve sus servicios por medios audiovisuales y visitas directas, a través alianzas y con el apoyo de IDESI. Cuentan con dos promotores y en el futuro cercano entrarán al mercado de sectores productivos.

Los costos de expositores representan el 35% del total por ser traídos de Lima. El centro tiene un margen del 50%. Adicionalmente de la capacitación, los ingresos se obtienen de servicios de asesoría y venta de información.

De otro lado, a los clientes indirectos (segundo piso) se les remite un informe de los resultados obtenidos en los cursos.

Sus problemas radican en la falta de capacitadores locales (programas de formación de formadores), clientes reacios a la capacitación y asesoría y productos de capacitación no empaquetados.

5.1.4 B y C Asesores S.A.
Sr. Víctor Hugo Bullón

B y C Asesores S.A., Chiclayo (Perú), es una empresa privada especializada en gestión del talento humano que realiza estudios e investigaciones de mercado, edición de publicaciones, desarrollo de gestión, organización de eventos y consultoría organizacional.

Es una empresa privada con más de 10 años de experiencia que opera en Chiclayo y en la región norte del Perú como empresa de consultoría y capacitación.

Sus clientes son todo tipo de empresas grandes, medianas y pequeñas instituciones del Estado o asociaciones privadas; y profesionales independientes. Sólo los clientes PYMES son subsidiados por terceros.

Su penetración de mercado se realiza mediante marketing directo, fuerza de ventas, contactos y servicio post venta. Cuenta con un staff de consultores para brindar todos los servicios de estudios de mercado, consultorías, desarrollo de gestión, organización de eventos, ediciones y capacitación.

Mantiene convenios con Swisscontact, la Cámara de Comercio de Chiclayo, el Colegio de Ingenieros y otras entidades.

5.1.5 CORSEDI
Sr. Danilo Aulla

CORSEDI (Ecuador), es una corporación que brinda asesorías en diagnóstico empresarial, contabilidad y sistemas de costos, planeación estratégica de marketing, capacitación administrativa y técnica. Igualmente, ha desarrollado un software para la determinación de costos por productos y un programa de asesoría agroindustrial.

Es una empresa de asesoría auspiciada por Swisscontact que opera desde noviembre de 1,992 en la provincia de Cotopaxi y en el resto del país. Asume la estructura jurídica de Corporación entre 1996 y 1997, ya que anteriormente formaba parte del Programa de Fomento de la Pequeña Empresa Metalmecánica (PROFOPEM).

Sus clientes son las empresas pequeñas y medianas, especialmente agro¡ nd ustriales, y el público en general, a quienes ofrece asesorías y capacitación; además, realiza la difusión de información, material didáctico y contactos interinstitucionales.

Dentro de sus servicios de asesoría se encuentran los diagnósticos empresariales, contabilidad y sistemas de costos, programa agroindustrial, planeación estratégica de marketing; en la línea de capacitación, se enfocan a los aspectos administrativos y técnicos.

Como se mencionó, ha desarrollado un programa de software para el cálculo de los costos por producto denominado PYXIS y un programa agroindustrial para asesorar en procesos de fabricación, nuevas tecnologías e investigación de mercados.

El Programa agroindustrial recibe el nombre de PATRIC, que se compone de módulos de capacitación, formulaciones y procesos de fabricación, textos guía para la asesoría y metodología para la investigación de mercados.

CORSEDI considera que las ventajas comparativas del PATRIC son la orientación altamente didáctica de sus materiales, la base real de sus aplicaciones y metodologías, y la orientación a resolver problemas específicos.

Los medidores de impacto se sustentan en la gran cantidad de empresas atendidas, asesorías realizadas y participantes en los cursos para el público.

5.1.6 CESEM-Cuzco

Sr. Luis Díaz

CESEM - Cuzco (Perú), es una asociación civil cuyos socios son empresas e instituciones representativas de la región. Ofrece servicios de asesoría, capacitación y promoción de mercados, análisis y control para empresas agroindustriales. Trabajan con consultores externos y con empresas exitosas de los sectores económicos más importantes para generar efectos demostrativos.

Se inicia en septiembre de 1997 bajo la modalidad de asociación civil, cuyos socios son empresas e instituciones representativas de la región. Con el transcurso del tiempo se ha llegado a sostener casi en un 20%.

Sus clientes son empresas productoras y de servicios, y organismos gremiales y grupos de productores en consorcio.

Su forma de trabajo se realiza mediante consultores, quienes participan de la venta de los servicios, pero también se venden con visitas y trato directo con los propietarios de las empresas.

Los costos de operación son altos pero los clientes pagan completamente los servicios que reciben.

La asociación ha desarrollado un sistema de análisis y control para empresas agro¡ ndustriales, que es financiado en un 30% por el CESEM contando con varios indicadores del buen impacto en la generación de negocios y el mejoramiento de costos y calidad.

5.1.7 CDE Gestión

Sr. Roger Sabana

Gestión, Trujillo (Perú), es un centro promotor que ofrece servicios de capacitación y asesoría empresarial, identifica oportunidades de negocios y mercados, y trabaja con alianzas estratégicas. Trabaja con la metodología FUNDES Multimedia.

En Trujillo opera como una división del Instituto Nor Peruano de Desarrollo Económico Social - INDES, entidad con más 20 años de experiencia en la región, iniciando sus actividades en junio de 1998 con el auspicio de Swisscontact. Su perspectiva de mediano plazo es constituirse es una empresa consultora.

En la actualidad, sus principales clientes son las PYMES beneficiarias del Programa BONOPYME (sistema de Bonos de Capacitación & Asistencia Técnica del MITINCI/ Swisscontact), jóvenes que realizan pasantías y empresarios, así como los usuarios del programa RUTA (auspiciado por CARE PERU) dirigido a mujeres empresarias y negocios rurales.

Dispone de un staff propio de asesores profesionales para ejecutar los servicios de capacitación y asistencia técnica en Gestión Empresarial y Marketing, que ha definido como su línea de especialización.

Dentro de esta línea, el Centro incorporó productos especializados como la metodología FUNDES Multimedia en capacitación y asistencia técnica.

Para la venta de sus servicios, cuenta con un Equipo de Ventas que depende directamente del Gerente del Centro; este equipo desarrolla una estrategia de venta personal entre el sector empresarial de la ciudad.

Los precios no están bien definidos y los ingresos mayoritarios provienen de las entidades de segundo piso. El sostenimiento aún no alcanza al 85% de sus costos operativos reales.

Uno de los principales retos que enfrenta el CDE Gestión es el desarrollo y posicionamiento de una identidad empresarial fuerte y posicionada, aspecto que se dificulta por un elemento que en su inicio fue fundamental para su desarrollo: la sólida imagen de INDES en la zona.

5.1.8 INSOTEC-Ecuador

Sr. Roberto Hidalgo

INSOTEC - Ecuador, es un centro que realiza sus actividades a través de dos programas: Competitividad y Entorno, y Competitividad y Empresa, contando con un Centro de Estudios y Política. Ofrece servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial en difusión tecnológica, especialización sectorial y fortalecimiento del tejido empresarial y cadena productiva.

Se inicia en 1991 y en 1993 con centros de servicios empresariales. Posee un Centro de Estudios y Política para tratar el tema de entorno empresarial, así como varios centros de servicios donde se ofrecen servicios de capacitación y asesoría en gestión empresarial, adicionalmente se difunden tecnologías especializadas para PYMES en el sector textil y de confecciones.

Los servicios financieros y no financieros brindados por INSOTEC a través de los Centros le permiten depender menos de la cooperación

externa, logrando reducirla al 1.3% en 1999. Los servicios se pagan a precios de mercado y los excedentes se reinvierten, como para financiar parcialmente pasantías en el exterior o para las asistencias técnicas.

La cartera de servicios M INSOTEC se compone de: capacitación, asistencia técnica y consultoría en aspectos técnico productivos y de gestión administrativa; servicios de información comercial y tecnológica; servicios especializados de producción (ojaladoras, atracadoras y bordadoras); apoyo para la participación en ferias y eventos comerciales y un servicio de comercial ización.

El servicio de comercial ización incluye la provisión de materias primas, insumos, maquinaria y equipos, siendo el que más se sostiene, por su misma naturaleza 100% comercial. Esto ha permitido al INSOTEC articular la prestación de otros servicios tecnológicos de producción, los cuales, sin embargo, mantienen un nivel de subsidio debido a la poca conciencia aún existente por parte de las empresas.

En el aspecto de estrategias de venta de los servicios, se ha optado por una articulación sucesiva a los servicios de mayor demanda por los empresarios (financiamiento y comercialización), donde se aprovechan los espacios y el contacto para ofrecer los otros servicios.

Los medidores de impacto hacen resaltar los costos de producción ahorrados a las empresas así como las innovaciones introducidas y las pasantías realizadas para el aprendizaje en planta.

5.1.9 PROADVISE Cía. Ltda.

Sra. Verónica Falconi

PROADVISE Cía. Ltda. (Ecuador), es un centro formado por consultores especializados en las áreas de finanzas, legal, mercadeo e imagen. Ofrece servicios de reducción de costos, análisis financiero, valoración de empresas, asesoría tributaria y societaria, comercio ex-

terior, y asesoría en publicidad y comunicaciones.

Se formó en Ecuador en 1999 con un grupo de consultores.

Se ofrecen servicios de reducción de costos a todo tipo de empresas y de todo tamaño, según la experiencia y los clientes atendidos.

Los servicios se otorgan mediante la selección e incorporación de expertos en diferentes áreas que resultan del diagnóstico de los clientes.

Los costos de los servicios se cobran en una proporción del 30% al 40% de la reducción de costos planificada en un año.

5.1.10 Fundación Banco Popular

Sr. luan Ortiz

Fundación Banco Popular (Ecuador), es una entidad privada sin fines de lucro que ha organizado una Escuela de Alta Gerencia en convenio con Swisscontact, con la metodología de aprender-haciendo, y cuenta con el aval académico de la Universidad de Valparaíso de Chile. También realiza programas de formación empresarial específicos en las empresas.

Es una entidad privada sin fines de lucro establecida en 1990 en Ecuador, con el fin de contribuir al desarrollo social.

Desarrolla actividades de capacitación en empresas y para personas naturales en su Programa de Formación Empresarial, el cual cubre dos líneas, la Escuela de Formación Administrativa y Programas In Company: la primera centra su accionar en el desarrollo de capacidades administrativas de las PYMES, la segunda, se confecciona en base a los particulares requerimientos de cada cliente.

En 1998 gana una convocatoria pública de Swisscontact para la creación de un centro de servicios para las PYMES. Así, se crea la Escuela de Alta Gerencia para fortalecer el potencial directivo de los líderes empresariales. Cuenta con el aval académico de la Universidad de Valparaíso de Chile.

El mercado son los gerentes de diferentes empresas de Ecuador, provenientes mayoritariamente de empresas medianas y grandes (74% M total de participantes), prioritariamente del sector industria y servicios (70% de los participantes).

Se contactan a través de una amplia base de datos, marketing directo, visitas, prensa e Internet.

Los medidores de impacto muestran el crecimiento del número de cursos y de participantes, aunque la pequeña y micro empresa ha participado en un 12%.

Los costos de los programas permiten el fácil acceso de los participantes. Los gastos se cubren en un 120% y la Escuela se autosostiene con sus ingresos propios.

5.1.11 INFOSIEM

Sr. Kornelis Voorzee

INFOSIEM, Perú, es un proyecto del Programa PYME M MITINCI que opera como asociación civil sin fines de lucro para brindar servicios de información empresarial al sector de PYMES de Lima y algunas provincias del país a través del MITINCI y mediante alianzas. Ofrece sus servicios vía Internet y comunicación por teléfono, además de suscripciones según necesidades, con estadísticas de comercio exterior, directorios, mercados, producción y oportunidades de negocios.

El grupo meta son las PYMES, en general, pero también colaboran con personas, universidades y a las instituciones de apoyo a las PYMES; es decir, trabajan con el primer y segundo piso.

Actúa mayoritariamente en Lima pero mediante las Direcciones Regionales de Industrias del MITINCI y alianzas con entidades claves llegan a algunas provincias.

Ofrece información sobre oportunidades de negocios, producción nacional, estadísticas de turismo, perfiles y estudios de mercado, y maneja un centro de documentación.

Su medio de penetración se realiza mediante un vendedor que busca vender la información a las empresas. Además, participan en los programas de difusión del MITINCI y directamente en programas radiales.

El aporte del MITINCI llega casi al 50% del presupuesto de operación. El resto es aportado en partes casi iguales entre los recursos propios generados y el INFOSIEM.

Se financian con algunas suscripciones. Otorgan sus servicios vía Internet y llamadas por teléfono, midiendo su impacto en el crecimiento de suscripciones y consultas a su página Web.

5.2 Subcontrata y articulación comercial

5.2.1 SERVICEPI

Sr. César Granda Alva

SERVICEPI (Perú), atiende en el cono sur de Lima y, en breve, en Chiclayo y Huancayo. Ofrece articulación comercial, subcontratación, asistencia técnica empresarial y productiva, además de capacitación en actividades de textil y confecciones, cuero y calzado.

Este Centro de Servicios creado a partir de la ONG CEPI, inició sus operaciones en 1996 con el apoyo de Swisscontact para brindar servicios en el cono sur de Lima y, próximamente, en Chiclayo y Huancayo.

Sus clientes son PYMES especialmente de los sub - sectores cuero/ calzado y textil/ confecciones, así como jóvenes, quienes reciben capacitación laboral. Estos últimos son atendidos especialmente bajo el auspicio M programa Pro - joven M Ministerio de Trabajo.

Sus servicios se orientan a la capacitación, la asistencia técnica y la articulación de productores, proveedores de servicios en el área de la confección textil, cuero y calzado, que incluye la subcontrata.

Los productos articulados se venden entre las grandes empresas y entidades públicas mediante ¡¡citaciones, concursos de precios, muestras y ferias, y misiones comerciales.

En cuanto a sus ingresos provienen en su mayoría de los servicios de articulación comercial y, en menor magnitud (10%), de la capacitación y asistencia técnica. los servicios son pagados por los usuarios en toda su extensión, como un descuento sobre las cotizaciones costeadas en la sub- contratación.

Esta estrategia le ha valido para acceder con relativa rapidez a niveles importantes de liquidez y autososten ¡miento, lo que ha dado un gran impulso para el posterior desarrollo del Centro.

Sus retos están en incrementar el pago de los usuarios en los servicios de asistencia técnica y existe otra preocupación institucional en la formación de instructores y consultores como base para ampliar la prestación de sus servicios.

5.2.2 Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)

Sr. Nelson Nuñez
REGIONAL IBARRA

El objetivo de¡ FEPP es la promoción integral liberadora de los grupos humanos marginados, rurales y urbanos, a) mediante la concientización y la organización de los mismos, b) por medio del financiamiento de las actividades que permitan transformar sus condiciones de vida. Los servicios que promueve son:

- Intervención directa en el mercado: acceso a medios y formas de producción (tierra, mejores niveles de productividad, capital operación, maquinaria, infraestructura, tecnología y profesional ización).

- La diversificación de la producción, sobre todo aquella con más rentabilidad.

- Encadenamientos productivos y comerciales.

- Trabajo y empleo: no sólo de tipo agropecuario, sino además relacionados con otras actividades productivas o de prestación de servicios.

- Capacitación.

- Conservación y manejo racional de los recursos naturales, coordinación con entidades privadas y públicas, la organización, la construcción de una sociedad democrática, educación y cultura, bienestar, desarrollar capacidades locales, tanto de hombres como de mujeres.

- Tres ámbitos:

  - Actividades de información, concientización y capacitación dirigidas a todos los miembros de la comunidad.

  - Especialización y profesionalización, particularmente de jóvenes. Niveles progresivos de aprendizaje, adquieren profesional ¡dad.

  - El FEPP o las CACs pueden poner a disposición recursos económicos y técnicos.

5.2.3 CESEM Huancayo

Sr. Antonio Lambruschini

CESEM Huancayo (Perú), es una asociación civil cuyos socios son empresas e instituciones representativas de la región. Ofrece servicios de asesoría, capacitación y promoción de mercados. Trabajan con consultores externos y con empresas exitosas de los sectores económicos más importantes para generar efectos demostrativos.

El CESEM Huancayo ha formado una alianza estratégica con el Proyecto MSP-ADEX, IDEA PERU, INIA y 25 productores agrícolas, para la producción tecnificada de alcachofa Green Globe, en una extensión inicial de 40 Has. que los articula con una empresa privada (PROCESADORA S.A.), que asegura la compra de la cosecha, la misma que después de procesada se orientará al mercado español, en su primera etapa.

- Capacitación técnica y asesoría especializada con expertos na cionales y extranjeros en el cultivo, cosecha y comercialización de la alcachofa.
- Misiones empresariales para intercambio de experiencias.
- Búsqueda de nuevos mercados en coordinación con PROMPEX.
- Edición de manuales y materiales de capacitación.

- Asesoría especializada en sistema de calidad HACCP, desde el cultivo, cosecha, procesamiento, hasta el producto terminado.

5.2.4 ACONSUR

ACONSUR, Perú, es una ONG sin fines de lucro, con el apoyo del gobierno de Italia, que ofrece servicios especializados en confecciones y tejidos de grupos femeninos en los distritos marginales de Lima, mediante información, capacitación, asistencia técnica, promoción comercial y mejoramiento de productos.

Nace como entidad ejecutora del "Programa para el Desarrollo de Actividades Textiles Femeninas en los Distritos Marginales de Lima", ampliando su espectro de trabajo a través de instituciones soporte de los municipios con políticas de desarrollo, promoción de mesas de trabajo institucional en Villa El Salvador y el cono sur. También desarrolla alianzas estratégicas con empresas privadas para transferencia de tecnologías.

La matriz de la institución se encuentra ubicada en Jesús María, habiendo formado un centro de servicios INNOVATEX en Villa El Salvador (capacitación, asistencia técnica, promoción comercial e información) y un centro de comercial ización de prendas tejidas mediante la subcontratación y la vinculación a canales de comercialización tanto en el mercado local como externo.

Partiendo de la misma estrategia de comercial ización, el centro va articulando otros servicios de asistencia técnica y capacitación entre las PYMES usuarias de los servicios.

5.2.5 CEPROEM

CEPROEM (Perú), opera en Huancayo y ofrece servicios de articulación de negocios, capacitación en gestión, marketing, tecnolo-

gía y asesoría en recursos humanos, mercados, costos y calidad. Se especializa en agroindustria, textilería, confecciones, calzado, turismo y artesanía.

Se inicia en agosto de 1998 como resultado del convenio interinstitucional de cooperación entre Swisscontact y el Grupo Consultivo para el Desarrollo Alternativo de Huancayo. Se forma como sociedad comercial de responsabilidad limitada de derecho privado.

La sostenibilidad se alcanzó al 78.4% en 1999, siendo el 76.2% costos variables. La articulación comercial representó el 62.4% de los ingresos. Se espera llegar al 100% de sostenibilidad al finalizar el año 2000.

Sus clientes directos son las empresas y los e mpresarios de la región seleccionando los sectores de agroindustria, textil, confecciones, calzado, turismo y artesanía. Otorga los servicios de conformación de consorcios, consultorías empresariales y capacitación.

El enfoque consiste en identificar demandas de la gran y mediana empresa, entidades públicas y privadas, procesar esta información y convocar a los productores para su abastecimiento o articulación. Para ello, se han logrado convenios con instituciones regionales como la Beneficencia de Huancayo, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Salud así como con Prompyrne. También actúa mediante alianzas con otros CSEs en diferentes sectores.

Para sus actividades utiliza los mecanismos de subsidios establecidos como el Bonopyrne, Projoven y de otras instituciones o municipios y gobiernos regionales.

Sus retos se concentran en mejorar el fortalecimiento de la institución con la formación de profesionales; esperan el apoyo de entidades estatales para favorecer la integración de instituciones de servicios a las PYMES para ampliar su cobertura.

5.2.6 Módulo de Servicios de Puno-Juliaca

Módulo de Servicios de Puno y Juliaca, Perú, son centros que brindan servicios a las mujeres tejedoras de la zona, en capacitación y apoyo en la comercial ización y en pesca artesanal. Seleccionan ferias, negociación con empresas exportadoras y subcontrata.

Se inicia en marzo de 1996 como una entidad netamente empresarial. Sus clientes son las mujeres tejedoras de la zona que reciben capacitación y apoyo en la comercial ización de sus tejidos para el mercado internacional.

Su estrategia de mercado se sustenta en la selección de ferias, negociación con empresas nacionales exportadoras y servicio de subcontrata, identificación de puntos de venta y promoción en Internet.

Los ingresos han logrado sostener el 100% de los egresos en 1999.

Su impacto se mide por haber logrado participar en ferias internacionales, y porque algunas tejedoras han sido contratadas por empresas extranjeras y porque la empresa Carrefur de Francia hizo un pedido grande en 1997.

5.2.7 Mesa de Negociación Andina

Mesa de Negociación Andina, Perú, con el apoyo de COSUDE opera en Cuzco y Abancay. Es un sistema de intermediación comercial de productos agropecuarios formado por siete socios. Cuenta con una infraestructura de almacenamiento para 100 tn. de productos, con acceso a camiones de gran tonelaje. Ofrece servicios de selección de productos, información de precios, empacado y almacenamiento.

Es una empresa anónima cerrada constituida por siete socios con base en recursos de capital inicial de COSUDE y opera en Curahuasi (Abancay).

Brinda servicios de intermediación comercial de productos agrícolas y cuenta con infraestructura para el almacenamiento de 100 w. de productos, con acceso a camiones de gran tonelaje. También ofrece servicios de información de precios, empacado y selección de productos.

El 6% de¡ total de las transacciones se constituyen en ingresos de la empresa y el 94% restante es transferido a los productores.

Sus estrategias de penetración son: la promoción radial, comunicaciones a comunidades, reuniones de difusión y pasantías además de boletines y visitas.

También tiene un sistema de habilitación de fondos por 6 meses, sin tasa de interés ni comisión flat.

logrando mejorar los ingresos para los agricultores, capacitar a gran número de productores, el r espaldo de la CONASEV; pero se enfrenta a varios retos como el asistencialismo de¡ gobierno, las entidades financieras no aceptan la garantía de la Mesa, falta de seguro, débil participación de socios, entre otros.

5.3 línea de Emprendedores

5.3.1 CEFYDE Arequipa

CEFYDE Arequipa (Perú), es un centro que se crea sobre la experiencia de la Red del IDESI y ofrece programas de formación empresarial, gestión técnico-productiva y especialización profesional, marketing y articulación tanto para jóvenes profesionales como para las PYMES. Operan en Arequipa y en el Norte Chico de la provincia de Lima.

Inicia su experiencia en junio de 1998, pero cuenta con más de 14 años de experiencia del IDESI de Arequipa que se une con la Red de ¡DES¡ y el soporte de Swisscontact. El sostenimiento alcanzado en 1999 fue del 40%.

El mercado de Arequipa es su lugar de actuación, donde existe una elevada proporción estadística de población joven (16 a 30 años), la cual no encuentra adecuados espacios de captación en la oferta de las universidades locales. Otro espectro relativamente amplio está comprendido por los profesionales que no encuentran oportunidades de trabajo en el sector empresarial arequipeño.

Así, los principales productos en que CEFYDE centra su accionar surgen como respuesta a la realidad de estos segmentos con el objetivo de revertir esta situación a través de la promoción del autoempleo: Programa de Formación Empresarial y Programa de Especialización Empresarial.

La institución considera que sus servicios tienen una ventaja diferencia marcada con respecto al grueso del sector, basada en dos variables: el carácter instrumental de los temas y tópicos, y la metodología interactiva que desarrolla.

Estos servicios se han estructurado modularmente y en forma secuencial para dar un carácter integral al programa.

Las PYMES propiamente dichas ya existentes en la región se constituyen en el segundo mercado de CEFYDE, a los cuales se estima atender con una batería de cursos y talleres más bien independientes, de corta duración, y que obedezcan a objetivos concretos y específicos en temas técnico productivos y/o de gestión empresarial.

Los medidores de impacto indican un gran número de participantes, que los participantes de los programas están satisfechos y que han logrado realizar varios proyectos empresariales en la localidad. Además, el Centro ha participado como consultor en proyectos públicos en temas educativos, que es uno de sus servicios.

Requiere una segmentación de mercado y definir una estrategia de comunicación, definir la titulación y certificación de sus cursos, y mejorar el manejo metodológico de los instructores.

Considerando la relativa juventud de la institución, CEFYDE enfoca sus actividades actuales como una etapa piloto a partir de la cual se generará un proceso de aprendizaje institucional que alimente las perspectivas de mejoras a futuro.

5.3.2 Municipalidad de Marcos Juárez

Sra. Elisa de Zlauvinen

Municipalidad de Marcos Juárez, Córdoba (Argentina), es un centro regional, que opera en coordinación con la Cámara de Mujeres PYMES, que ofrece servicios de capacitación para formar una red de emprendedores, capacitación especializada, teórica y práctica, en sistemas productivos y planes de comercialización. Cuenta con demostradores por rubros de productos.

El Programa de la Municipalidad de Marcos Juárez, en la provincia de Córdoba en Argentina, se desarrolla en coordinación con la Cámara de Mujeres PYMES del mismo municipio.

los servicios de capacitación en la modalidad de Emprendedores se otorgan a hombres, mujeres y jóvenes de sectores populares que formen parte de micro o pequeñas empresas que necesiten mejorar sus ingresos. La Red de emprendedores, organizados por áreas productivas, son asesorados de manera individual y acompañan sus solicitudes para encontrar solución a sus problemas.

Los emprendedores deben cumplir con un código de ética para trabajar en la Red.

Sus servicios no tienen costo porque trabajan en coordinación con la Municipalidad; sólo se realiza el seguimiento del uso de los fondos.

5.3.3 Programa CAPLAB

Sra. Norma Añaños

CAPLAB (Perú), es un programa de capacitación laboral que se realiza con el aporte de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE, teniendo como contraparte los Ministerios de Educación y Salud, ejecutándose en los distritos marginales de Lima. Ofrece servicios de colocación laboral, formación profesional, formación básica articulada con el mercado y capacitación de docentes. Cuenta con un Fondo Semilla que alienta sus proyectos productivos y de servicios.

El Programa CAPLAB trabaja con los Centros Educativos Ocupacionales, CEOs, que forman parte del sistema educativo nacional, cuentan con un Fondo Semilla que alienta la realización de proyectos productivos y de servicios.

A través de sus diferentes servicios llega a las personas desempleadas jóvenes y mujeres de los sectores más pobres; atendiendo, asimismo, las necesidades de fortalecimiento de los CEOs, mediante sus directores y docentes. la información laboral se orienta a las empresas que lo requieren.

Ofrece sus servicios con las alianzas y convenios con los Ministerios en los que comparte recursos e infraestructura.

El impacto se mide por la cantidad de personas atendidas en capacitación así como en las personas colocadas en puestos de trabajo.

Falta superar problemas de voluntad política para institucionalizar los servicios del CAPLAB que deben ser transferidos a los CEOs con sus propios recursos.

5.3.4 Colectivo Integral de Desarrollo
Sr. Dino Linares

CID (Perú), es el Colectivo Integral para el Desarrollo que opera como una ONG en los distritos marginales de Lima y algunas provincias. Ofrece sus servicios para jóvenes emprendedores, se les proporciona asesoría en sus iniciativas de negocios de los niveles C y D. Realiza estudios de mercado, capacita en técnicas productivas y orienta en el acceso al crédito.

El CID opera desde hace cuatro años como una ONG privada para trabajar en los conos de Lima y algunos de provincias donde se ubican los jóvenes emprendedores de los niveles C y D.

Los servicios se orientan directamente a los jóvenes que tienen algunas ideas de proyectos y/o negocios y tienen algo de recursos propios para invertir. También atienden con sus servicios a los negocios creados de no más de 12 meses de antigüedad.

Algunos servicios se apoyan en los recursos de infraestructura educativa de las universidades y otros centros de enseñanza, con los cuales comparten algunos costos.

Su impacto se mide a través de más de 700 negocios apoyados en cuatro años de actividades y en una permanencia M 68% después de 12 meses.

5.4 línea Productividad Calidad y Normatividad Técnica

5.4.1 CEDE Argentina
Sr. Oswaldo Oliver

CEDE Argentina, es un programa de gestión de calidad para la industria alimentaria de carácter colectivo que opera en el centro sur de Mendoza. Realiza el relevamiento y diagnóstico, establece alianzas

con centros tecnológicos extranjeros y con organismos oficiales, sensibilización en conceptos de calidad alimentaria y capacitación a directivos y operarios.

El CEDE de Argentina, desarrolla un programa de gestión de la calidad alimenticia, localizado en el Centro Sur de Mendoza. Se ejecuta con un convenio entre el BID y la Unión de Industriales de Argentina (UIA), como parte de la Red de Centros, aunque tiende al autosostenimiento.

Se identifican a las empresas potenciales clientes con un diagnóstico individual, pero se realizan programas colectivos con la activa participación de las empresas. Se orientan los servicios de capacitación a los Directivos, Técnicos y Operarios.

La penetración en el mercado es un factor de éxito que se logró con alianzas estratégicas con asociaciones empresariales y organismos públicos, y adicionalmente con un centro tecnológico extranjero. Se realizaron visitas a empresas y publicaciones en revistas y radios para promover los servicios para la sensibilización del tema de calidad alimentaria.

El impacto se mide por la cantidad de cursos y/o seminarios y de asistentes, el número de empresas que participan en programas de gestión de calidad y las empresas con certificación ISO 9000 en la región de San Rafael.

Los factores en contra están relacionados con la intangibilidad del programa y el considerar la asistencia como no prioritario así como lo extenso de su duración.

5.4.2 USE Ecuador

Sra. María Rosero

USE Ecuador, es un centro auspiciado por la Universidad Católica

de Ecuador y Swisscontact, que opera en el norte del país (Ibarra) y que promueve la participación de las universidades en la prestación de servicios a PYMES de diferentes sectores con trabajos de campo de asesoría y capacitación. También ejecuta programas de mejoramiento de calidad con consultores externos.

La Unidad USE-Ecuador es promovida por dos instituciones accionistas: la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, sede Ibarra y Swisscontact.

La estructura organizacional de la USE es elemental y privilegia la movilización de los recursos de la misma universidad, con una cultura de eficiencia. Los servicios de la institución se canalizan hacia

dos grandes mercados: intra universidad, brindando soporte a las iniciativas microempresariales de profesores y estudiantes, y extra universidad, atendiendo a PYMES de la zona norte del país de los sectores agrícolas, industrial, comercio y servicios.

Los servicios de la USE se concentran en la línea de capacitación, donde desarrollan cursos abiertos al público y talleres bajo la modalidad In House; en la línea de asesoría, han desarrollado un servicio de apoyo administrativo y recientemente han implementado el servicio de Marketing con apoyo de Mercadeando S.A. del Perú.

Uno de los principales productos de la USE en el área de asesoría empresarial es el Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad (PMCCP), que persigue como objetivos la mejora de la competitividad de las PYMES y la formación de consultores externos e internos de las empresas.

Esto se logra a partir de una metodología que abarca desde el diagnóstico organizacional hasta el monitoreo y evaluación continua, a través de componentes como las normas ISO 9000, gerencia del servicio, administración de los recursos humanos.

Los costos de los servicios de capacitación y asesoría son diferenciados según la estructura, el tamaño y el número de personas de las PYMES.

5.4.3 Cuatro Regíones Cajamarca Perú

Sr. Oscar Santisteban

PYMES 4 Regiones, Cajamarca (Perú), es un programa auspiciado por MITINCI-GTZ dedicado al fortalecimiento institucional de las Cámaras de Comercio de Cajamarca, Trujillo, Tarapoto y Pucallpa. El programa en la Cámara de Cajamarca ofrece servicios de gestión, regulación de calidad, tecnología productiva, información, capacitación y formación de consultores empresariales.

El proyecto Cuatro Regiones-Cajamarca es un proyecto de cooperación de la GTZ, iniciado en agosto de 1996 con la participación de la Cámara de Comercio de Cajamarca, el programa PYME M MITINCI y una consultora local (el mismo que se repite en las Cámaras de Trujillo, Tarapoto y Pucalipa).

La filosofía es organizar en la Cámara de Comercio un servicio de consultores especializados que se orientan a las empresas de la localidad para optimizar sus recursos y capacidades. la atención de sus servicios se concentra en los sectores de turismo, lácteos y forestal.

La sostenibilidad se sustenta en la aplicación de un porcentaje variable de overhead para cubrir el salario de la persona intermediaria del CSE y algunos costos de la Cámara.

5.4.4 El Taller Perú

Sr. Alfredo Obregón

El Taller Perú, es una asociación de promoción y desarrollo especializada en la industria de la confección, auspiciado por el programa

MSP/ADEX-AID. Brinda servicios de consultoría, capacitación, comercialización y eventos, especialmente en la macro región sur del Perú.

El Taller es un programa de consultoría empresarial nacido del Proyecto ADEX-MSP/AID y funciona desde 1996 en la zona de la macro región sur del Perú.

Ofrece servicios de asistencia técnica para empresas de confecciones y de capacitación para empresarios, instituciones y público en general así como de intermediación de productos y subcontratación a las empresas que reciben la asistencia.

Los clientes PYMES que reciben capacitación y asistencia técnica son subsidiados; los demás pagan directamente por los servicios que reciben.

La difusión de las actividades se realiza a través de periódicos, eventos así como por contacto directo.

Se ha alcanzado un nivel de sostenimiento debido a la diversificación de los servicios y de niveles adecuados de costos y precios, pero para llegar al 100% se estiman dos años más.

Sus retos se concentran en los altos costos de la asistencia técnica que requiere una atención individual y directa, que no puede ser cubierta por las PYMES.

5.5 Línea Técnico Productiva

5.5.1 CDEs Rafaela (muebles - metalmecánica)

Sr. Mauricio Caussi

Rafaela-muebles y madera (Argentina), es un programa de cooperación técnica auspiciado por el Convenio BID-UIA, para atender a las

PYMES de menos de 10 trabajadores que se dedican a la provisión de productos acabados de la madera. Ofrece capacitación, actualización tecnológica, asistencia técnica, mercados y fortalecimiento institucional, promoviendo la complementación empresarial.

El proyecto de Rafaela forma parte de una Red de Fundaciones regionales organizadas en Argentina con el auspicio del BID y la Unión Industrial Argentina (UIA). En esta región se desarrollan las Fundaciones de muebles y metalmecánica.

Sus clientes son las PYMES con menos de lo trabajadores, dedicados a la fabricación de muebles de madera y de máquinas, autopartes y accesorios.

Sus servicios se orientan a la asesoría tecnológica para el aprovechamiento de la complementación empresarial y para el desarrollo de la cadena de valor entre las empresas.

Sr. Ricardo Therel

Rafaela-metalmecánica (Argentina), es un programa de cooperación auspiciado por el Convenio BID-UIA para atender a las PYMES especialmente de menos de 20 trabajadores dedicados a la fabricación de máquinas, autopartes y accesorios, que tienen retraso en la incorporación de tecnologías con base en un diagnóstico previo.

El CDEs Rafaela es un programa promovido por 3 instituciones: la Unión de Industriales de Argentina, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones.

El objetivo es implementar las normas y metodología necesarias para orientar las empresas hacia las exigencias M mercado utilizando la menor cantidad de recursos.

los usuarios son: empresas industriales, comerciales y de servicios, (públicas y privadas) de todo tipo de tamaño y sector productivo.

La finalidad de su trabajo es aplicar un sistema que permita mantener metodo lógicamente el orden y la limpieza en el puesto de trabajo. Además de mejorar la productividad, competitividad y calidad en las PYMES, a través de un cambio en la cultura de trabajo, por medio de la práctica planificada de los conceptos básicos de Calidad Total.

5.5.2 CORFOPYM

Sr. Edgar Villacis

Coorporación de Fomento para la Pequeña y Mediana Empresa (CORFOPYM), es una organización promovida por la Cámara de Comercio de Industria de Tungurahua, la Pontificia Universidad Católica M Ecuador y el Instituto Superior Tecnológico Docente de Guayaquil.

Entre las principales instituciones que auspician la Corporación se encuentran la Fundación Swisscontact, el Servicio Alemán, embajadas y fundaciones locales.

la Corporación está constituida por unidades empresariales jurídicas sin fines de lucro. Autónomas y autofinanciadas por la oferta y venta de servicios especializados a las PYMES.

Entre sus principales servicios se encuentran:

- Escuela de soldadura.
- Escuela de automatización industrial con PLCs.
- Inyección electrónica de motores a gasolina.
- Energía solar.
- Programas de mejoramiento continuo para la calidad y productividad.
- Implementación de programas de marketing para micro y PYMES.

5.5.3 Centropyme SENATI

Sr. Carlos Capurro

CENTROPYME M SENATI (Perú), es una unidad de asesoría y capacitación que trabaja con la infraestructura de la Red de[SENATI y ofrece servicios a nivel técnico-operativo. Articula sus servicios con entidades públicas, empresas privadas y otras redes de Centros de Servicios. Actualmente trabaja en los centros SENATI de Lima y Chiclayo.

El SENATI-Centropyme es una red de centros ubicados en Cajamarca, Huancayo, Chiclayo, Ayacucho, Juliaca y Lima-Cono Norte, que trabaja con PYMES más de 20 años pero los Centros son relativamente nuevos. Actualmente operan los centros de Lima y Chiclayo.

Los servicios de capacitación y asesoría se orientan a empresarios y trabajadores, pero se ofrecen a entidades de segundo piso como ONGs, entidades públicas y gremios empresariales.

Cada Centro de la Red de SENATI realiza un diagnóstico de necesidades, desarrolla y evalúa los programas.

Para lograr sus tareas articula los servicios de SENATI en capacitación, asistencia técnica y servicios técnicos a fin de atender a su grupo meta.

5.5.4 CESEM Piura

Sr. Walter López R.

CESEM Piura (Perú), es una asociación civil cuyos socios son empresas e instituciones representativas de la región. Ofrece servicios de asesoría, capacitación y promoción de mercados. Trabajan con consultores externos y con empresas exitosas de los sectores económicos más importantes para generar efectos demostrativos.

5.5.5 CITECCAL

Sr.]osé Sphillman

CITECCAL (Perú), con el apoyo de¡ gobierno de España, es un centro de innovaciones tecnológicas de¡ cuero, calzado e industrias conexas. Ofrece capacitación técnica y gerencial, asesoramiento en la compra de equipos, laboratorios de ensayo de calidad y documentación.

El CITECCAL nace en abril de 1998 mediante un convenio entre el MITINCI, PROMPEX y el Gobierno de España para desarrollar actividades de innovación tecnológica de¡ cuero, calzado e industrias afines que se instala en Lima.

Sus clientes son empresarios, trabajadores, formadores y consultores del sector cuero y calzado, pero además promueve la coordinación interinstitucional y la cooperación empresarial en la cadena sectorial.

La alianza con el INESCOP de España le aporta capacitación del personal técnico - gerencia¡ y asesoramiento en la compra de equipos y diseño. Cuenta con laboratorios muy variados y modernos que dan el servicio de pruebas de ensayo.

También ha colaborado con INDECOPI en normas del cuero y del calzado y tiene un programa para evitar la contaminación ambiental.

La demanda de sus servicios en los talleres de diseño y en los laboratorios de ensayo ha estado creciendo desde que se ha ganado un buen nombre y buena calidad.

5.5.6 Módulo de Servicios de 110

Módulo de Servicios de ¡lo, Perú, es un centro que brinda servicios al Municipio de ¡lo y a las PYMES artesanales y pesqueras de la región de capacitación administrativa y técnica para especialistas en pesca

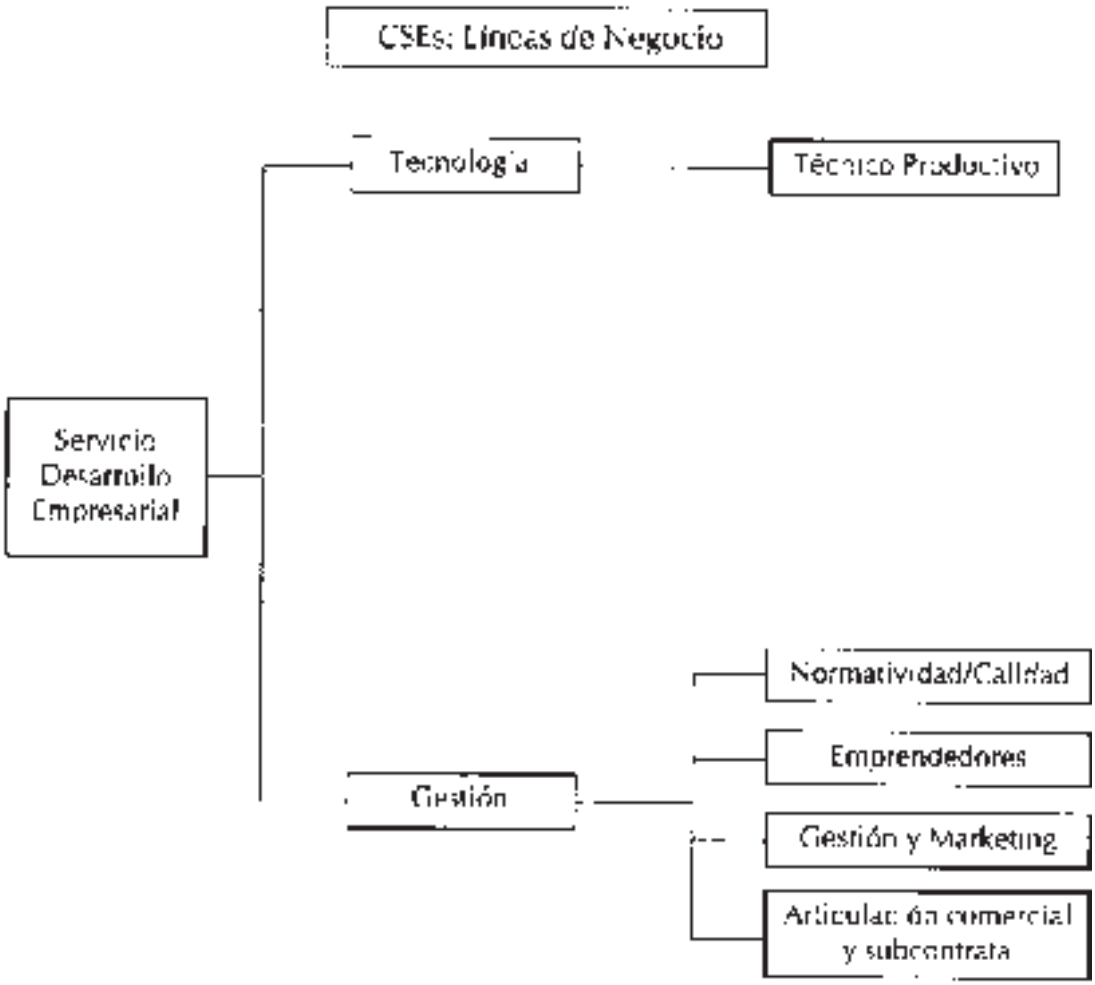
artesanal y en tejidos para exportación.

Opera desde 1996 como Asociación Civil, brinda sus servicios de capacitación y asesoría al Municipio de ¡lo, a las PYMES artesanales y pesqueras de la Región Mariátegui y a los gremios.

Ha logrado sostenerse con sus propios recursos en un 70% en 1999, con ingresos del 46% por consultorías, 44% por capacitación y 8% por información. Su principal cliente de consultorías es el municipio.

Su impacto está medido por las horas de asesoría brindadas, de las cuales la más importante es el manejo de una división de desarrollo económico en el Municipio, además de las empresas y trabajadores asesorados y en la capacitación. También han desarrollado técnicas de cultivos marinos.

Cuadro N° 1



Actividades de los CSEs
Capacitación Asistencia Técnica Venta de información Articulación comercial Subcontrata Innovación tecnologica Laboratorios Complementación Empresarial Consultoría en planta Formación de formadores

Cuadro N° 2. CSEs: Formas de Organización

Empresas Privadas	Asoc. Civil	Proyectos
Mercadeando Perú	Fund. Popular Ecuador	SENATI Centropyme Lima
CONETSYS-Ecuador	CESEM-Cuzco	Senati-Centropyme-Chiclayo
B y C- Chiclayo	CESEM-Huancayo	Munc. Marcos Juárez-Arg.
PROADVISE Cía. Ltda.	CESEM-Piura	CEFYDE-Arequipa
	PROFOPEM Ecuador	IDESI Huacho
	INFOSIEM	Gestión Trujillo
	Módulo de Servicios - ILO	
	MSE Puno-Juliaca	
	CORSEDI-Ecuador	
	CEPROEM-Huancayo	
	CORFOPYME-Ecuador	
	PYMES 4 Regiones-Cajam.	
	CFDF-Argentina	
	Rafaela calidad	
	Rafaela-muebles,metalm.	
	FEPP-Ecuador	
	USE-Ecuador	
	CITECCAL	
	CID-Perú	
	INSOTEC-Ecuador	
	SERVICIPI-Perú	
	ACONSUR	
	Mesa de Negociación	
	El Taller-Perú	

Encuentro Latinoamericano CSEs

Relación de participantes

Apellidos	Nombres	País	Rol	Institución
Alarcón Caballero	Enrique	Perú	Part / Nac	SENATI
Alvarada	Eduardo	Perú	Part / Nac	USAID
Altamiza	José Luis	Perú	Part / Nac	PROMPEX
Alvarado	Veronica	Perú	Part / Nac	CAS
Alvarado de Huezo	Raquelina Ivanova	El Salvador	Part / Inter	SWISSCONTACT PRO EMPRESA
Alzamora	Humberto	Perú	Facilitador	SWISSCONTACT
Añaños	Norma	Perú	Expositor	CAPLAB
Arana	Carlos	Perú	Expositor	BID PROMPEX
Arbaiza	Christian	Perú	Moderador	CITECCAL
Arce	Sonia	Perú	Expositor	PROMPEX
Arce	Maribel	Bolivia	Moderador	SWISSCONTACT
Arias	Miguel	Perú	Expositor	CEPYDE Arequipa
Avila	Darío	Ecuador	Expositor	CORSEDI
Avila Borda	Julio	Perú	Part / Nac	SENATI
Benaverde	Edgar	Perú	Part / Nac	PROMPEX
Benavides	Maricela	Perú	Part / Nac	ASO COSUDE
Betancourt	Roberto	Ecuador	Expositor	PROADVISE
Bourcher	Josyano	El Salvador	Expositor	
Bresso	Salvador	España	Expositor	
Bubniczky	Helmuth	Perú	Part / Nac	CASI
Bueno Cano	Javier	Perú	Part / Nac	CID
Bullón	Victor Hugo	Perú	Expositor	B&C Asesores
Cama	María Luisa	Perú	Part / Nac	PROMPEX
Capurro	Carlos	Perú	Expositor	Centro PYME SENATI
Carazo	Ines	Perú	Expositor	Proyecto Red de CDTS
Caro	Otilia	Perú	Part / Nac	PROMPEX
Casanova	Jorge	Perú	Expositor	Mesa de Negociación Andina
Castañeda	Raúl	Perú	Part / Nac	PROMPYME
Castilla	Carolina	Perú	Expositor	CONFIEP
Caussi	Mauricio	Argentina	Expositor	CDS RAFAELA
Cedillo Vargas	Elena	Perú	Part / Nac	CID
Chacón Bravo	Cesar	Perú	Part / Nac	Centro Guaman Poma Cusco
Charrove	Mary	Perú	Part / Nac	CID
Choy Li	Andres	Perú	Part / Nac	PROMPYME
Colquichagua Ramírez	Doris	Perú	Part / Nac	
Cruz	Marta	Perú	Facilitador	GTZ
Cuadros Salas	María del Carmen	Perú	Part / Nac	
Cutipa	Benita	Perú	Expositor	Modulo de Servicio Puno
De la Cruz	José	Perú	Part / Nac	
De la Torres	Aldo	Perú	Part / Nac	IDESI Huancayo
De los Ríos Perez	Eliseo	Perú	Part / Nac	PPODER
De Zlauvinen	Elisa	Argentina	Expositor	Municipalidad de Juárez

Apellidos	Nombres	País	Rol	Institución
Díaz	Mara	Argentina	Expositor	Proy. CdS BID-UIA
Díaz	Luis	Perú	Expositor	CESEM Cusco
Doebel	Christian	Perú	Expositor	Proyecto 4 Regiones
Dulmer Cuya	Francisco	Perú	Part / Nac	COPEME
Edery	David	Perú	Part / Nac	PROMPEX
Escarria Villegas	I. Cristina	Colombia	Part / Inter	CECAN
Escobar Sarria	Jorge M.	Colombia	Part / Inter	CECAN
Escobar Villarreal	María Jimena	Bolivia	Part / Inter	Cámara de Exportadores
Feliciano	Jorge	Perú	Part / Nac	Mercadeando
Fernández Concha	Diego	Perú	Part / Nac	
Fernandez De la Gala	Angel	Perú	Part / Nac	Centro de Estudios Sociales
Figallo	Mario	Perú	Part / Nac	PROMPEX
Flores Acevedo	Flavio	Perú	Part / Nac	IDESI NACIONAL
Flores de Trigueros	Vicenta Haydée	El Salvador	Part / Inter	
Flores Fernández	Cecilia	Perú	Part / Nac	
Forrest L.	Netz	Perú	Part / Nac	IDESI NACIONAL
Fuentes Silva	Oscar Nicolas	Perú	Part / Nac	
Gálvez	Eva	Perú	Part / Nac	ITDG
Gálvez	Leda	Perú	Expositor	Proy. MSP-ADEX-USADI
Gonzales	Maritza	Perú	Expositor	ACONSUR
Gonzales	Manuel	Perú	Expositor	CEPROEM
Granda	Cesar	Perú	Expositor	SERVICEPI
Guerrero Aquije	Luis	Perú	Part / Nac	MITINCI OGCTI
Guevara Baldozeda	Milthon	Perú	Part / Nac	Fundación Stromme
Gutiérrez	Alejandro	Perú	Expositor	CEFYDE Huacho
Hagnauer	Juan	Perú	Expositor	SWISSCONTACT
Hermoza	Alex	Perú	Moderador	CONFIEP
Herrera Costa	Rosa	Perú	Part / Nac	JICA
Hidalgo	Roberto	Ecuador	Expositor	INSOTEC
Hohagen	Manuel	Perú	Part / Nac	COPEME
Hurtado	Angel	Perú	Part / Nac	MITINCI AECI
Hurtado	Daniel	Perú	Part / Nac	PROMPEX
Hurtado Miller	Juan Carlos	Perú	Expositor	Ministro de Industria Turismo e Integración
Idrovo	Iván	Ecuador	Organizador	SWISSCONTACT
Kaiser	Michael	Perú	Part / Nac	USAID
Kleinebrahm	Uwe	Perú	Expositor	MITINCI GTZ
Kupper	Markus	Ecuador	Expositor	SWISSCONTACT
Lambruschini	Antonio	Perú	Expositor	CESEM Huancayo
Lanao Flores	Iris	Perú	Part / Nac	FINCA
Landeta Guerra	Carlos	Ecuador	Part / Inter	
Lau Sulem	Pamela	Perú	Part / Nac	Proyecto MSP Convenio ADEX/USAID
Lefno	Lautaro	Chile	Facilitador	FOSIS
León	Carola	Perú	Part / Nac	CONFIEP
León	Benjamin	Perú	Part / Nac	
Linares	Dino	Perú	Expositor	CID
López	Claudia	Perú	Part / Nac	CID

Apellidos	Nombres	País	Rol	Institución
López R.	Walter	Perú	Expositor	CESEM Piura
Loyola Rosario	Victor	Perú	Part / Nac	MITINCI OGCTI
Martínez	Guadalupe		Facilitador	
Martinotti Sorman.	Francisco	Perú	Part / Nac	PROMPYME
Matos	Silvia	Perú	Facilitador	SWISSCONTACT
Melero Lozano	Margarita	Perú	Part / Nac	PROMPYME
Mifflin Bresciani	Iván	Perú	Expositor	MITINCI PPME
Milla	Carlos	Perú	Part / Nac	Convenio B id PROMPEX
Montealegre	Margarita	El Salvador	Moderador	SWISSCONTACT
Montero	Roberto	Perú	Part / Nac	ASO COSUDE
Montoya Achuya	Juan	Perú	Part / Nac	SENATI
More Palacios	Raúl	Perú	Part / Nac	
Moron Guillen	Manuel	Perú	Part / Nac	MITINCI CITE VITIV NICOLA
Moscoso	Martín	Perú	Part / Nac	INDECOPI
Mosquera Moquillaza	Fanny	Perú	Part / Nac	
Naranjo	Ursula	Perú	Expositor	MODULO DE SERVICIOS ILO
Navas	Raúl	Ecuador	Expositor	EEEPP
Nostahosz Antequera	Sandra	Bolivia	Part / Inter	CIPAME
Orbegoso Montalva	Oscar	Perú	Part / Nac	ITDG
Obregón	Alfredo	Perú	Expositor	EL TALLER
Obregon Ramirez	Celina	Perú	Part / Nac	
Oliver	Oswaldo	Argentina	Expositor	CoDE
Oraegoso	Oscar	Perú	Part / Nac	Proyecto 4 Regiones
Ordoñez Bellao	Kenia	Perú	Part / Nac	MITINCI PPME
Ortega San Martín	Fernando	Perú	Part / Nac	MITINCI DNI
Ortiz	Juan	Ecuador	Moderador	Fundación Popular
Ossio Lazcano	Eliana	Bolivia	Part / Inter	Pedro Salazar BID La Paz
Pacheco Romero	Luis	Perú	Part / Nac	JICA
Palacios	Roxana	Perú	Part / Nac	SECTI
Paredes	Olga	Perú	Part / Nac	CID
Parraguez Montenegro	Pedro	Perú	Part / Nac	CENTROPYME Chiclayo
Pereira Cuvello	Avelino	Brasil	Expositor	
Petres	Juan	Nicaragua	Part / Inter	DPYME
Pillaco	Armando	Perú	Part / Nac	ADEX MSP
Pineda	Marina	Perú	Facilitador	CESEM - PROMPEX
Portocarrero	Julio	Perú	Facilitador	SWISSCONTACT
Portugal Sosa	Grizel	Perú	Part / Nac	
Prioni	Silvia	Argentina	Part / Inter	Municipalidad de Marcos Juarez
Rivera	Cecilia	Perú	Expositor	DESIDE
Rodriguez	Jorge	Perú	Facilitador	COPEI
Rodriguez	William	Perú	Part / Nac	CESEM Huancayo
Rodriguez de Caellar	Ma. Esperanza		El Salvador	Part/Inter SWISSCONTACT PRO EMPRESA
Rodriguez Matsuck	Eloy	Perú	Part / Nac	FOVIDA
Rojas Quiliche	Manuel	Perú	Part / Nac	Fundación Stromme
Roncal Rodriguez	Frackling	Perú	Part / Nac	
Rosas	Milagros	Perú	Part / Nac	CID

Apellidos	Nombres	País	Rol	Institución
Rosero	María C.	Ecuador	Expositor	USE
Ruiz	Gonzalo	Perú	Part / Nac	INDECOPI
Saavedra	Tranquilino	Perú	Part / Nac	Proyecto 4 Regiones
Sabana	Roger	Perú	Expositor	GESTION
Sal y Rosas	Julio	Perú	Part / Nac	SECTI
Salazar	Jorge	Ecuador	Expositor	CONECSIS
Sánchez	Mariela	Perú	Part / Nac	CID
Santisteban	Oscar	Perú	Expositor	4 Regiones Cajamarca
Scheneider	Susanne	Perú	Part / Nac	PROASES / CONFIEP
Schettini	Vicente	Brasil	Expositor	SEBRAE
Schettini	Gianella	Perú	Facilitador	SWISSCONTACT
Sibille Palacios	Orestes	Perú	Part / Nac	Convenio Bid PROMPEX
Soltau	Luis	Perú	Expositor	Proyecto PRA
Sommer	Adrian	Perú	Expositor	COSUDE
Sphillman	José	Perú	Expositor	CITECCAL
Suárez	Mercedes	Perú	Part / Nac	SECTI
Supo Rojas	Dante	Perú	Part / Nac	IDESI LAMBAYEQUE
Tapia	Lilian	Perú	Part / Nac	CID
Tejeda	Pablo	Perú	Part / Nac	CESEM Arequipa
Therel	Ricardo	Argentina	Expositor	CDS RAFAELA
Tueros	Mario	Perú	Expositor	OIT
Urbano Durand	Víctor	Perú	Part / Nac	SENATI
Ureta	Marleni	Perú	Part / Nac	CID
Valcárcel	José Antonio	Perú	Organizador	SWISSCONTACT
Vega	Mario	Nicaragua	Part / Inter	DPYME
Velasco	Mónica	Bolivia	Facilitador	IDEPRO
Véliz	Alicia	Perú	Part / Nac	CID
Vera	Flavio	Perú	Part / Nac	ITDG
Vergara Gonzales	Celia	Perú	Part / Nac	
Villacis	Edgar	Ecuador	Expositor	CORFOPYM
Vizcarra	Natalia	Perú	Part / Nac	Proyecto Eficiencia Energética COPEI
Ysa	Marita	El Salvador	Facilitador	Programa EMPRENDE
Zambrano	Leti	Ecuador	Expositor	PROFOPEN
Zapata Zapata	Russela	Perú	Part / Nac	FOVIDA
Zegarra Paredes	Rocio	Perú	Part / Nac	CECICAP
Zelada	Fernando	Perú	Expositor	MERCADEANDO