

---

# Enfoques Efectivos sobre la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa

---

## 1. Reseña sobre la Promoción de la PyME

### 1-1 Situación y Temas Actuales de la Promoción de la PyME: Importancia de la Promoción de la PyME

Las PyMEs llevan a cabo

5 Funciones o Papeles:

- (1) Un papel importante en la actividad económica
- (2) Una función estabilizadora en la sociedad
- (3) Una fuente de dinamismo económico
- (4) Proporcionan productos y servicios a terceros (outsourcing)
- (5) Participantes clave en la industria regional

En muchos países, incluyendo Japón, la promoción de las PyMEs se considera un tema importante ya que éstas llevan a cabo múltiples funciones para la sociedad y la economía de un país.

Primero, las PyMEs **representan una gran parte de la actividad económica de un país**. En muchos países las PyMEs responden por un número avasallador de negocios y empleados y desempeñan un papel muy importante en la actividad económica.<sup>1</sup>

En segundo lugar, el mercado de trabajo de las PyMEs **realiza una función estabilizadora en la sociedad**. Las PyMEs brindan oportunidades de trabajo a mucha gente, incluyendo mano de obra no calificada, por lo que distribuyen ingresos desde una perspectiva macroeconómica.

En tercer lugar, las PyMEs están consideradas como una fuente de **dinamismo en la economía orientada al mercado** ya que la tasa de entrada y salida de las pequeñas compañías es alta. El desarrollo económico, incluyendo el mejoramiento de la estructura industrial, se logra a través del proceso dinámico de reemplazar a las empresas ineficientes con empresas muy eficientes.

En cuarto lugar, las PyMEs **proporcionan productos y servicios de terceros (outsourced)**. Por ejemplo, al proporcionar partes y componentes que los ensambladores dedicados a la exportación requieren, las PyMEs aumentan la eficiencia económica ya que los ensambladores no necesitan proporcionar todo.

Y en quinto lugar, las PyMEs son **participantes clave en la economía regional**. La manufactura local a pequeña y mediana escala es una industria indispensable que ofrece oportunidades de empleo en actividades no agrícolas en esas áreas.

En los párrafos anteriores se resume la importancia de la cooperación en la promoción de la PyME. **La identificación de los papeles y las funciones de las PyMEs permite la elaboración de planes de cooperación concretos para la formulación de proyectos**. En años recientes, JICA ha recibido muchas

Para formular proyectos efectivos primero trate de identificar los papeles y funciones de las PyMEs que está considerando.

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, los porcentajes de los negocios de manufactura con menos de 100 empleados: Japón, 97.6% (1995); Taiwán 97.7% (1991); Singapur, 89.6% (1988); Malasia, 89.4% (de acuerdo con las estadísticas industriales de los respectivos países).

solicitudes de asistencia de parte de los gobiernos socios para la promoción de la PyME, pero con frecuencia dichas solicitudes carecen de una visión clara del papel de las PyMEs que van a apoyar. Para formular un programa de asistencia efectivo es necesario identificar claramente en las primeras etapas cuáles son las razones para promover la PyME.

## 1-2 Definición de Promoción de la PyME

### Dos Enfoques:

- Cooperación para la protección de las PyMEs con desventajas sociales
- Cooperación con las PyMEs con potencial de crecimiento que se pueda traducir en desarrollo económico

Aunque no existe una definición universal de las PyMEs,<sup>2</sup> **existen dos enfoques conceptualmente diferentes** para su promoción. El **primer enfoque toma en consideración el papel que las PyMEs realizan en la estabilización de la sociedad al ofrecer empleo e ingresos, y por tanto, les brinda apoyos especiales desde el punto de vista de la protección de las PyMEs con desventajas sociales frente a las grandes entidades.** El segundo enfoque **reconoce que las PyMEs son participantes clave en el desarrollo económico a través del fortalecimiento de la estructura industrial y promueve el desarrollo de aquellas PyMEs que muestran potencial de crecimiento.** En términos de asistencia, la escala y carácter de las PyMEs objeto depende del enfoque que se adopte.

Si la promoción de la PyME está dirigida al fortalecimiento de la competitividad industrial el objetivo será el desarrollo de las PyMEs que pertenecen al sector de la manufactura, que juega un papel muy importante en el mejoramiento de la eficiencia de toda la industria. Por otro lado, cuando se promueven las PyMEs para vitalizar comunidades, crear empleos y generar ingresos, se contribuye a la estabilidad social al reducir la brecha de ingresos. La asistencia se dirige a varios tipos de negocios, incluyendo micro y pequeñas empresas con base en la comunidad en el sector de la manufactura, así como aquellas en el sector comercial. Cuando el objetivo es el desarrollo de áreas rurales a través de la asistencia a la PyME, se está dando importancia al desarrollo del sector informal.

## 1-3 Tendencias Internacionales

Aunque la comunidad de donantes internacionales que dirigen el Banco Mundial y el FMI enfatiza la necesidad de reducir al mínimo la intervención del gobierno en el sector privado, **los países donantes y las organizaciones internacionales consideran que la asistencia a las PyMEs es de alta**

La promoción del sector de la PyME es una prioridad alta en todo el mundo, y la asistencia que se le brinda es desde el punto de vista de mitigación de la pobreza

<sup>2</sup> El Banco Mundial define las PyMEs en los países en vías de desarrollo de la siguiente manera: con 10 a 50 empleados, pequeña empresa; con 50 a 300 empleados, mediana empresa; y micro empresa si tiene menos que cualquiera de las anteriores (para más detalles consulte el anexo 2). En otros casos, la escala de empresas objeto para la promoción de la PyME se determina con base en los criterios definidos por el país en desarrollo pertinente, o con base en la escala o tipo de industrias necesarias para la promoción tomando en cuenta las condiciones económicas y sociales. Por lo tanto, no existe un criterio específico de selección para la promoción de la PyME.

**prioridad.** El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID) establecieron un departamento que se especializa en la asistencia a la PyME y están comprometidos a fortalecer la respuesta en este sector. Ello se puede deber al creciente reconocimiento del papel tan importante que juegan las PyMEs para promover el desarrollo económico y mejorar el nivel de vida de la gente. Sin embargo, existe una amplia discusión sobre el papel apropiado del gobierno en la promoción de la PyME.<sup>3</sup>

Iniciativa para el Desarrollo de África, 1996. Japón se ha concentrado en la asistencia a los países africanos.

Aunque la escala no es clara, comparativamente las agencias donantes le dan gran prioridad al apoyo de las PyMEs, incluyendo las microempresas, desde una perspectiva de estabilidad social y erradicación de la pobreza más que desde el punto de vista de fortalecimiento de la competencia industrial y el desarrollo económico. Los bancos de desarrollo multilateral hacen grandes esfuerzos para crear un campo de juego equilibrado<sup>4</sup> y una reforma del sector financiero relativa a las actividades de negocios en general.

Políticas a Mediano Plazo del Japón en la AOD en 1999

#### 1-4 Asistencia de Japón en Materia de Promoción de la PyME

Dado que Japón tiene muchos años de experiencia en el campo de promoción de la PyME, muchos países en vías de desarrollo esperan operaciones efectivas de su parte. En el informe de las “**Políticas a mediano plazo de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) del Japón**” publicado en 1999 se incluyen los siguientes puntos sobre los planes de asistencia para la promoción de la PyME:

- **Promoción del desarrollo de las industrias locales** para garantizar oportunidades de empleo como asistencia para las medidas contra la pobreza y apoyo del desarrollo social.
- El compromiso de Japón para apoyar la reforma económica y estructural para superar la Crisis Económica Asiática incluye una mayor cooperación en el incremento de la infraestructura, **la transferencia de tecnología, la promoción de las PyMEs y el desarrollo de las industrias de apoyo.** Bajo esta cooperación es necesario subrayar la importancia de la demarcación y coordinación con otros fondos públicos. La asistencia no debe focalizarse únicamente en responder a la crisis, sino que se debe designar para fortalecer el sistema financiero nacional, desarrollar recursos humanos centrales y mejorar la

<sup>3</sup> Por ejemplo, la política financiera del Banco Mundial (préstamo en dos etapas [two-step loan]) dirigida a las PyMEs no ha satisfecho las expectativas en cuanto a la sostenibilidad y escala de los beneficios y casi no se ha implementado en años recientes. Además, las discusiones en materia de orientación de negocios para la PyME fueron muy activas entre la comunidad donante, y algunos sugirieron que el gobierno y los donantes deberían brindar apoyo para desarrollar un mercado donde no se pudiera brindar un servicio de desarrollo de negocios privado en lugar de brindar los servicios directamente.

<sup>4</sup> Ambiente de negocios que permita una competencia libre y justa.

La sociedad con otras organizaciones nacionales es importante.

administración de negocios y las capacidades técnicas.

Además de JICA, otras instituciones japonesas también brindan asistencia a las PyMEs. El **Japan Bank for International Cooperation (JBIC)** es una institución financiera que brinda asistencia a través de créditos de inversión y para importar y exportar al sector privado y préstamos no atados y en dos etapas (untied and two-step loan) a las compañías pequeñas. La **Organización de Comercio Exterior del Japón (JETRO)** apoya a las industrias de apoyo y brinda ayuda a las empresas japonesas en los países en vías de desarrollo enviándoles expertos y organizando ferias comerciales y foros de intercambio industrial. Además, la **Asociación de Becas Técnicas de Ultramar (AOTS)** y la **Corporación Japonesa de Desarrollo en el Extranjero (JODC)** aceptan becarios y envían expertos para conducir capacitaciones.

**Es necesario promover sociedades entre las instituciones nacionales relacionadas capitalizando sus puntos fuertes para lograr una cooperación efectiva en este sector.** En el futuro, el intercambio activo de información entre estas instituciones será cada vez más importante.

## 2. Concepto de Asistencia para la Promoción de la PyME

### 2-1 Temas de Promoción de las PyMEs

Existen dos temas importantes relativos a la promoción de la PyME: “**los temas para crear un medio ambiente de negocio favorable para el crecimiento de las PyMEs**” y “**los temas internos dentro del sector de la PyME**”.<sup>5</sup> A continuación presentamos una reseña de estos temas.

#### 2-1-1 Temas Relacionados con la Creación de un Medio Ambiente de Negocios Favorable para el Crecimiento de las PyMEs

##### (1) Desarrollo de un Marco de Trabajo Regulatorio para Apoyar a la Economía de Mercado

Este tema incluye el desarrollo y la implementación de las reglas de negocios básicas, tales como los sistemas legales relativos a los negocios, los reglamentos del gobierno y las prácticas de negocios que permiten a las compañías realizar actividades de negocio libres y justas para facilitar la entrada a, o el retiro de, los mercados.

El desarrollo y operación inadecuados de las reglas de negocios básicas no es un problema extraño en los países menos desarrollados y en las economías de transición.

#### Temas de Promoción de las PyMEs:

- (1) Ambiente de negocios
- (2) Temas internos dentro de las PyMEs

#### Temas Relativos al Medio Ambiente de Negocios

- (1) Desarrollo de un marco de trabajo regulador para apoyar a la economía de mercado
- (2) Política relevante para la planeación y desarrollo de instituciones gubernamentales
- (3) Facilitación de abasto de fondos
- (4) Desarrollo e implementación de una infraestructura intelectual para actividades industriales
- (5) Mejoramiento de los sistemas de comercio e inversión

<sup>5</sup> En la Gráfica de Objetivos de Desarrollo para la Promoción de la PyME, la sección “temas internos dentro del sector de la PyME” está dividida desde el punto de vista de promoción en “Desarrollo de la PyME que contribuye a la competitividad industrial” y “Desarrollo de la PyME que contribuye a revitalizar las comunidades locales y a crear empleos”.

## **(2) Política Relevante para la Planeación y Desarrollo de Instituciones Relacionadas con el Gobierno para Promover la PyME**

En muchos países en desarrollo no existe una ley fundamental para la promoción de la PyME.<sup>6</sup> Por ello, el papel y responsabilidades de los gobiernos centrales y locales, incluyendo el cálculo de presupuestos, no es claro, lo que crea dificultades para garantizar políticas de largo plazo. Al mismo tiempo, en algunos casos no se pueden llevar a cabo la planeación e implementación efectivas de medidas para la promoción de la PyME debido a las instituciones gubernamentales poco desarrolladas que apoyan a las PyMEs y a la falta de capacidad de los funcionarios administrativos.<sup>7</sup>

## **(3) Facilitación de Abasto de Fondos y el Desarrollo de Recursos Propios**

Uno de los grandes retos que enfrentan las empresas en desarrollo es la obtención de fondos de largo plazo. En muchos países en desarrollo es difícil adquirir fondos y capital porque las funciones financieras intermediarias de los bancos privados son insuficientes y los mercados de capital están subdesarrollados. Las PyMEs tienen grandes desventajas, ya que es difícil evaluar el riesgo del préstamo de fondos y la cantidad disponible para los préstamos es limitada. Por tanto, es necesario desarrollar y operar sistemas que solucionen dichas deficiencias.

## **(4) Desarrollo e Implementación de una Infraestructura Intelectual para Actividades Industriales**

Además de la infraestructura física, como las instalaciones para el suministro de agua y electricidad, caminos y puertos, también es necesaria una infraestructura intelectual para apoyar a los negocios. Sin embargo, en muchos países en desarrollo la infraestructura intelectual íntimamente relacionada con las actividades industriales está subdesarrollada.

## **(5) Mejoramiento de los Sistemas de Comercio e Inversión**

Los sistemas de comercio e inversión ejercen una influencia enorme en la apertura de las economías a los mercados extranjeros y en la creación de alianzas con empresas extranjeras.<sup>8</sup> En muchos países en vías de desarrollo,

---

<sup>6</sup> Por ejemplo, dentro de la ASEAN, Tailandia promulgó una ley básica en el 2001, pero Indonesia todavía no lo hace.

<sup>7</sup> Algunos países en desarrollo poseen un fuerte sentido de desconfianza hacia los gobiernos debido a problemas con su propio gobierno. En estos casos es necesario tomar en cuenta consideraciones especiales.

<sup>8</sup> Es necesario examinar la protección de las PyMEs no competitivas desde una perspectiva de estabilizador social debido a la liberalización del comercio. Los beneficios de la inversión extranjera incluyen los aumentos mejorados de capital, la introducción y la divulgación de know-how de administración avanzado y la expansión de exportaciones para las empresas extranjeras exportadoras. Por ello, la inversión extranjera ayuda de manera importante al desarrollo de las PyMEs. Además, en términos de protección a las PyMEs, es necesario cumplir con las reglas internacionales tales como las que establece la OMC. Sin embargo, como se ha visto en la operación de acuerdos de garantía, también es necesario supervisar el caso de la conciliación de disputas y hasta qué punto la protección a las PyMEs es aceptada.

varios sistemas y reglamentos de comercio e inversión podrían agobiar a las empresas que intentan obtener beneficios del comercio internacional y de la inversión.

Actualmente, con la ejecución de las obligaciones del acuerdo de la OMC (Organización Mundial de Comercio), la integración económica regional está progresando muy rápido. Es necesario tomar en cuenta dichas circunstancias regionales como parte del medio ambiente de negocios que ejerce influencia sobre el crecimiento de las PyMEs.

## 2-1-2 Temas Internos dentro de las PyMEs

### (1) Falta de Recursos de Administración de Empresas Determinadas

#### 1) Falta de Recursos Humanos

Existe una tremenda escasez de recursos humanos industriales, sobre todo de técnicos, que trabajan para las PyMEs en los países en vías de desarrollo. Más aún, existen pocas instituciones educativas y centros de capacitación ocupacional que satisfacen las demandas de recursos humanos de la PyME, lo que frecuentemente resulta en una mala combinación dentro del mercado de trabajo. Además, pocas PyMEs capacitan a su personal desde una perspectiva a mediano o largo plazo. Esta situación ha creado una falta de recursos humanos y es uno de los temas más importantes para el desarrollo de las PyMEs.

#### 2) Falta de *Know-how* Administrativo y Técnico

La mayoría de los dueños de PyMEs en los países en vías de desarrollo manejan las empresas ellos mismos, y pocos de ellos tienen las habilidades necesarias para elaborar planes de negocio a mediano y largo plazo. Asimismo, no pueden desarrollar un *know-how* técnico a través de la investigación y el desarrollo (R&D) por falta de recursos financieros. La falta de *know-how* administrativo y técnico retrasa de manera importante los arranques de negocios y la diversificación de actividades.

#### 3) Falta de Fondos

Muchas de las PyMEs en los países en vías de desarrollo enfrentan una escasez de fondos crónica. Y es en extremo difícil para las PyMEs adquirir fondos de las instituciones financieras privadas ya que por lo regular no cuentan con garantías colaterales para los préstamos ni el *know-how* para escribir planes de negocios. Además, los montos de los préstamos son pequeños. Como resultado, les es imposible obtener fondos para las inversiones a mediano y largo plazo que requieren para crecer y por tanto no pueden competir en el mercado. Aparte de la falta de fondos, otro problema de las PyMEs es que tienen un acceso limitado a los recursos financieros en comparación con las empresas más grandes.

Temas internos dentro de las PyMEs  
(1) Falta de Recursos de Administración de Empresas Determinadas  
- Recursos Humanos  
- *Know-how* Administrativo y Técnico  
- Fondos  
- Información de Mercado  
(2) Formación de Nexos entre Empresas  
(3) Desarrollo Regional

#### **4) Falta de Información de Mercado**

Por lo general, las PyMEs en los países en vías de desarrollo tienen menos capacidad para reunir información y deben depender de comerciantes específicos para obtener información de mercado. Por lo tanto, aunque las PyMEs pueden tener ventajas comparativas en términos de materias primas o mano de obra, no pueden explotar esas ventajas proponiendo productos que satisfacen las necesidades del mercado. En muchos casos, es posible que las PyMEs no puedan conseguir nuevos canales de distribución para expandir sus negocios.

#### **(2) Formación de Nexos entre Empresas**

En muchos casos, la división de mano de obra y el valor de la especialización apoyada por los nexos entre compañías pueden elevar la competitividad de las PyMEs. Los ejemplos más notables son las empresas de apoyo, representadas en su mejor expresión en la industria de ensamblado y en los parques industriales que demuestran economías de escala a través de la concentración de industrias similares. Empero, este nexo entre compañías no está bien formulado en los países en vías de desarrollo, lo que ocasiona la falta de aprovechamiento de las ventajas potenciales de las PyMEs.<sup>9</sup>

#### **(3) Desarrollo Regional**

Este tema se resume en el punto “(1) Falta de recursos administración de empresas determinadas” anterior. En los países en vías de desarrollo que han adoptado la descentralización, la promoción de industrias locales para reducir las diferencias entre regiones es una cuestión importante, ya que las PyMEs por lo general son los actores principales en dichas industrias locales. Para crear nuevas oportunidades de empleo fuera del sector agrícola para la gente sin preparación ni trabajo en las áreas locales y rurales, se considera efectivo el desarrollo de la PyME en las industrias de manufactura que emplean recursos locales. Sin embargo, las áreas locales y rurales en los países en vías de desarrollo carecen del *know-how* para utilizar los recursos locales, la información de mercado, los productos en desarrollo, las fuerzas de venta y los recursos humanos.

El enfoque fundamental es promover el desarrollo económico

### **2-2 Conceptos Básicos de la Asistencia**

La cooperación de JICA busca mejorar la estructura industrial, aumentar las oportunidades de empleo y revitalizar las economías regionales impulsando el crecimiento diverso y vigoroso de las PyMEs. En este contexto, JICA no considera a las PyMEs como entidades vulnerables y no adopta una posición

<sup>9</sup> Por ejemplo, la industria de proceso de metal en el Barrio Ota, Tokio, Japón.

sociopolítica. **En otras palabras, JICA pone énfasis en la promoción del desarrollo económico, incluyendo el mejoramiento de la estructura industrial, a través de la asistencia a las PyMEs con potencial de crecimiento.**

## 2-3 Enfoques Efectivos sobre la Promoción de las PyMEs

### 2-3-1 Formulación de una “Gráfica de Objetivos de Desarrollo”

Como se mencionó en el punto “2-1 Temas de Promoción de las PyMEs” anterior, la promoción de la PyME se puede dividir a grandes rasgos en dos grupos: **Desarrollo y Operación del Ambiente de Negocios y Temas Internos dentro de las PyMEs**. Además, este último se divide en dos enfoques: **Desarrollo de las PyMEs que Aumenta la Competitividad Industrial y el Desarrollo de las PyMEs que Reactiva las Comunidades Locales**. Por tanto, se establecen estos tres objetivos de desarrollo para la promoción de la PyME. Además, al aclarar la relación entre metas y medios, cada gráfica de objetivos de desarrollo se dividió en Objetivos de Desarrollo, Objetivos de Término Medio, Sub-metas de los Objetivos de Término Medio y Ejemplos de Actividades.

#### Gráfica de Objetivos de Desarrollo:

- Objetivos Estratégicos de Desarrollo
- Objetivos Intermedios
- Sub-metas de los Objetivos Intermedios
- Ejemplos de Actividades que Aclaran la Relación entre Metas y Medios

#### Tres Objetivos Estratégicos de Desarrollo

#### <Objetivos Estratégicos de Desarrollo>

1. Desarrollo y Operación de un Ambiente de Negocios Favorable para el Crecimiento de las PyMEs
2. Desarrollo de las PyMEs que Aumentan la Competitividad Industrial
3. Desarrollo de las PyMEs que Contribuyen a la Reactivación de las Comunidades Locales y a la Creación de Empleos

#### Ejemplos de Actividades:

- JICA tiene mucha experiencia
- JICA tiene cierta experiencia
- JICA tiene experiencia como un componente de proyectos
- × JICA tiene poca experiencia

#### Esquemas de JICA

- Proyecto que potencialmente servirá como modelo para otros proyectos similares.

En la columna de **Ejemplos de Actividades** se utilizan cuatro símbolos ( (    × ) ) para describir el grado de experiencia en cada proyecto.    significa que JICA tiene mucha experiencia,    significa que JICA tiene cierta experiencia,    indica que tiene experiencia como un componente de proyectos y × quiere decir que JICA tiene poca experiencia.

En lo que respecta a las Sub metas de los Objetivos Intermedios, las intervenciones principales de JICA en la promoción de las PyMEs aparecen en la gráfica en la columna “Esquemas de JICA”. El símbolo    representa un proyecto que tiene el potencial para servir como modelo para otros proyectos similares.

En el Anexo 1 “Operaciones Principales de JICA” se incluye una lista de sus **“Proyectos Importantes en la Promoción de las PyMEs”**. Estos proyectos se clasificaron con base en los “Ejemplos de Actividades” descritos en la “Gráfica de Objetivos de Desarrollo” y se colocaron en la columna “Número de Caso” en esta gráfica. La Gráfica de Objetivos de Desarrollo muestra la tendencia de los proyectos importantes de JICA en la promoción de la PyME.

Figura 1 Gráfica de Objetivos de Desarrollo para la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa

Objetivos de Desarrollo	Objetivos Intermedios
<p><b>1. Desarrollo y Operación de un Ambiente de Negocios Favorable para el Crecimiento de las PyMEs</b></p> <p>(1) Tendencias en el número de PyMEs establecidas (número de negocios establecidos y cerrados)</p> <p>(2) Tendencias en el número de empleados</p> <p>(3) Tendencias en el número de casos de inversión y los montos</p>	<p><b>1-1 Eliminación de las Limitaciones y Regulaciones del Sistema</b></p> <p>(1) Estudio sobre los resultados de los reglamentos, leyes promulgadas y medio ambiente regulativo en materia de negocios</p> <p>(2) Cuestionario sobre los resultados de las PyMEs en el medio ambiente de negocios</p> <p><b>1-2 Planeación e Implementación de Políticas de Promoción de la PyME</b></p> <p>(1) Disponibilidad y contenido de la ley básica para la promoción de la PyME</p> <p>(2) Tendencias en el número de instituciones, agencias, empleados y relacionados con la distribución del presupuesto en la administración de pequeños negocios</p> <p>(3) Disponibilidad y contenido del White Paper</p> <p><b>1-3 Facilitación de Abasto de Fondos y el Aumento de Recursos Propios</b></p> <p>(1) Tendencias en el número de casos de financiamiento y los montos</p> <p>(2) Tendencias en el número de casos de inversión nacional para las PyMEs y los montos</p> <p>(3) Cuestionario sobre los resultados del medio ambiente para obtener fondos</p> <p>(4) Tendencias en el número de empresas que preparan estados financieros</p> <p><b>1-4 Desarrollo de una Infraestructura Intelectual para Actividades Industriales</b></p> <p>(1) Establecimiento de especificaciones y estándares nacionales (contenido y números)</p> <p>(2) Presencia de instituciones de prueba y verificación y resultados de los estudios realizados</p> <p>(3) Disponibilidad y confiabilidad de las estadísticas</p> <p><b>1-5 Mejoramiento de los Sistemas de Comercio e Inversión</b></p> <p>(1) Tendencias en los montos de comercio de las PyMEs</p> <p>(2) Tendencias en los casos de inversión extranjera en las PyMEs y los montos</p> <p>(3) Resultados de los resultados sobre reglamentos en materia de comercio</p>
<p><b>2. Desarrollo de las PyMEs que Aumentan la Competitividad Industrial</b></p> <p>(1) Tendencias en producción de valor agregado por las PyMEs y su proporción del PIB</p> <p>(2) Tendencias en la productividad de valor agregado y su proporción del PIB</p> <p>(3) Tendencias en valor de exportación de las PyMEs</p>	<p><b>2-1 Fortalecimiento de la Capacidad Administrativa de la PyME</b></p> <p>(1) Resultados de estudios de consultoría administrativa en materia de administración, tecnología y recursos humanos</p> <p>(2) Resultados de estudios sobre el grado de satisfacción y utilización de los servicios ofrecidos a las compañías</p> <p>(3) Número de instituciones que establecen el Programa de Servicios de Desarrollo de Negocios y número de participantes</p> <p><b>2-2 Promoción de Innovaciones de Negocios y Arranques de Negocios</b></p> <p>(1) Tendencias en el número de establecimiento de negocios y en el número de compañías que cambian de actividad</p> <p>(2) Tendencias en el número de compañías que inician negocios novedosos</p> <p>(3) Resultados de estudios sobre el grado de satisfacción y utilización de varios tipos de sistemas de apoyo</p> <p><b>2-3 Desarrollo de las Industrias de Apoyo</b></p> <p>(1) Tendencias en el número de empresas, la producción de valor agregado y el número de empleados en las industrias de apoyo</p> <p>(2) Tasa de contenido local de las compañías exportadoras y las compañías ensambladoras</p> <p>(3) Resultados de estudios sobre el grado de satisfacción y utilización de varios tipos de sistemas de apoyo</p>

Objetivos de Desarrollo	Objetivos Intermedios
	<p><b>2-4 Desarrollo de Subsectores Específicos</b></p> <p>(1) Tendencias en el número de compañías en los subsectores, la producción de valor agregado y el número de empleados</p> <p>(2) Tendencias en los valores de exportación</p> <p>(3) Resultados de estudios sobre el grado de satisfacción y utilización de varios tipos de sistemas de apoyo</p> <p><b>2-5 Promoción de Negocios de Mayoreo y Menudeo</b></p> <p>(1) Tendencias en el número de empresas de mayoreo y menudeo y los montos de ventas</p>
<p><b>3. Desarrollo de las PyMEs que Contribuyen a la Reactivación de las Comunidades Locales y a la Creación de Empleos</b></p> <p>(1) Tendencias en producción de valor agregado y producción bruta de las PyMEs en las áreas objeto (en comparación con los niveles nacionales)</p> <p>(2) Tendencias en el número de negocios establecidos, nuevos empleados y desempleo en las áreas objeto (en comparación con los niveles nacionales)</p> <p>(3) Tendencias en el ingreso per cápita en las áreas objeto (en comparación con los niveles nacionales)</p>	<p><b>3-1 Desarrollo de Industrias de Manufactura Locales (incluyendo el proceso de productos agrícolas)</b></p> <p>(1) Tendencias en producción de valor agregado y producción bruta de la industria de manufactura en cuestión</p> <p>(2) Tendencias en el número de negocios en cuestión</p> <p><b>3-2 Promoción de Micro Industrias e Industrias Nacionales</b></p> <p>(1) Identificación de productos locales</p> <p>(2) Tendencias de venta</p> <p>(3) Disponibilidad y desempeño de las instituciones de captación de fondos</p>

\*Los números entre paréntesis señalan que se trata de los indicadores más importantes.

**Objetivo Estratégico de Desarrollo 1:**  
**Desarrollo y Operación de un Ambiente de Negocios Favorable para el Crecimiento de las PyMEs**

**Objetivo intermedio 1-1:**  
**Eliminación de las Limitaciones y Regulaciones del Sistema**

JICA tiene poca experiencia en proyectos sobre sistemas y reglamentos.

**2-3-2 Bosquejo de Explicaciones de una Gráfica de Objetivos de Desarrollo**

**Objetivo Estratégico de Desarrollo 1: Desarrollo y Operación de un Ambiente de Negocios Favorable para el Crecimiento de las PyMEs**

**Objetivo Intermedio 1-1: Eliminación de las Limitaciones y Regulaciones del Sistema**

En muchos de los países menos desarrollados y economías de transición, las reglas que sustentan la economía de mercado no están suficientemente desarrolladas o la dinámica de las actividades económicas privadas (entrada o salida de mercados, actividades de negocios libres y justas) se ve disminuida por el exceso de reglamentos. Por ello, es importante eliminar dichos factores inhibidores antes de emprender la cooperación para la promoción de la PyME.

**Actividades de JICA**

**JICA tiene poca experiencia en proyectos sobre sistemas y reglamentos en materia de promoción de la PyME.** Esto en comparación con la amplia experiencia del Banco Mundial y del FMI que promueven la solución de problemas de sistemas y reglamentos como la prioridad principal en la promoción de la PyME. Sin embargo, JICA tiene menos experiencia en esta

materia porque: a) los gobiernos socios rara vez solicitan los servicios de JICA para asistencia técnica en materia de sistemas y reglamentos, b) los expertos japoneses se concentran en políticas de promoción específicas dirigidas a negocios pequeños y c) con frecuencia el Banco Mundial y el FMI solicitan el mejoramiento de los sistemas y reglamentos como un requisito previo de la asistencia financiera.

A continuación mencionamos algunos puntos focales importantes en la formulación de proyectos.

Puntos de Interés en la Formulación de Proyectos

- Percepciones en común con las contrapartes
- Establecer campos de asistencia prioritarios y coordinar con otros programas de cooperación

**• Identificación Precisa de los Problemas y Formación de Percepciones en Común**

Cuando se formula un proyecto sobre sistemas y reglamentos es fundamental obtener opiniones del sector privado y de las instituciones académicas, así como de los gobiernos socios a través de talleres y otros medios y tomarse el tiempo para formar una percepción común de los temas a focalizar para la cooperación. También es importante preparar asistencia financiera y un programa de cooperación para incrementar los resultados de la asistencia técnica de otros programas.

**• Atención Enfocada a los Campos con Ventajas Competitivas**

Japón tiene pocos expertos en este campo. En la formulación de proyectos, se debe enfocar la atención en los temas en donde JICA tiene una ventaja competitiva sobre otros donantes y disponibilidad de expertos. Una opción es clasificar la asistencia por prioridades con base en la experiencia (por ejemplo: la política industrial y la política competitiva). Al mismo tiempo, es importante asegurar la coordinación de asistencia en los proyectos que se traslapan con otros donantes.

**Objetivo Intermedio 1-2: Planeación e Implementación de Políticas de Promoción de la PyME**

**Objetivo Intermedio 1-2: Planeación e Implementación de Políticas de Promoción de la PyME**

En su papel de planeadores de proyectos y ejecutores, los gobiernos necesitan tener capacidades suficientes para administrar y diseñar establecimientos institucionales e implementar asistencia efectiva para las PyMEs. En este sentido, **el tema central a enfocar en este campo es la cooperación en la planeación e implementación de la promoción de la PyME.** Aunque Japón posee extensos conocimientos y experiencia en la promoción de la PyME, es necesario adoptar el contenido de la cooperación a las condiciones de los países receptores, tales como las condiciones financieras y los sistemas socioeconómicos. Es necesario prestar atención especial al diseño de un marco de trabajo de cooperación y no únicamente repetir las experiencias del Japón.

### Actividades de JICA

La cooperación para planear políticas para la promoción de la PyME incluye la cooperación de tipo asesoría en donde el Envío de Expertos hace recomendaciones de políticas sobre los temas en cuestión. Los ejemplos más importantes son el Envío de Expertos para brindar asesoría sobre políticas y financiamientos para la PyME en Tailandia e Indonesia. En ambos casos, el Envío de Expertos señaló la importancia del gobierno en la promoción de las PyMEs, y recomendó la promulgación de una ley fundamental para las PyMEs y la integración de cuerpos responsables de su promoción para que el gobierno pudiera implementar de manera eficiente políticas consistentes. En Tailandia, Indonesia, Malasia, México, Sudáfrica, Venezuela y China se están llevando a cabo estudios para el desarrollo sobre recomendaciones de políticas en materia de la promoción de la PyME. Muchas de las recomendaciones se refieren a compañías de manufactura de pequeña y mediana escala con potencial de crecimiento. La asistencia para la implementación de políticas se enfoca en la capacitación, tanto en Japón como en el extranjero, de administradores de los gobiernos centrales y locales con énfasis en transmitirles las experiencias del Japón en materia de administración. Existen pocas experiencias de asistencia dirigidas al desarrollo de redes locales y muy pocos estudios que analicen el papel de los gobiernos locales.

A continuación mencionamos algunos puntos focales importantes en la formulación de proyectos.

#### • Elección de Instituciones Contraparte Adecuadas

En muchos países en vías de desarrollo, las agencias administrativas encargadas de la promoción de la PyME no están integradas. Por eso, el punto más importante para la formulación de proyectos es la elección de instituciones administrativas contraparte. Las contrapartes se deben elegir de una amplia variedad de candidatos. Además, cuando se mantenga el contacto con los funcionarios de alto nivel de los gobiernos receptores, es necesario discutir sobre el marco de cooperación para aclarar puntos. Además, también son benéficas las experiencias e información de otros donantes del sector privado.

#### • Relaciones entre los Gobiernos Centrales y Locales

La promoción del buen gobierno ha conducido a la descentralización en muchos países. Ahora los gobiernos locales juegan un papel importante en la introducción de medidas del gobierno central a su lugar de trabajo. Desde el inicio de la formulación de proyectos se debe discutir el marco de los programas de cooperación teniendo en mente los papeles e interrelación entre los gobiernos central y local. Al mismo tiempo, también se debe tomar en cuenta la cooperación con los gobiernos locales y las ONGs en respuesta a las condiciones y poblaciones de los países receptores.

#### Puntos de Interés en la Formulación de Proyectos

- Elección de contrapartes adecuadas
- Atención cuidadosa a la relación y papel de los gobiernos centrales y locales

**Objetivo Intermedio 1-3: Facilitación de Abasto de Fondos y el Aumento de Recursos Propios**

**Objetivo Intermedio 1-3: Facilitación de Abasto de Fondos y el Aumento de Recursos Propios**

La facilitación de la obtención de fondos y capital es indispensable para el manejo de los negocios y sobre todo para las PyMEs. Por eso, la asistencia de JICA se centra en la facilitación financiera para las PyMEs. **El enfoque fundamental de asistencia en financiamiento es primero obtener un conocimiento exacto de los problemas medulares y examinar el papel del gobierno.**

**Actividades de JICA**

Enfoque de Cooperación de JICA: Formulación de sistemas para brindar fondos, asistencia operativa y fortalecer las instituciones financieras intermediarias.

Como JICA no es una institución financiera, **colabora brindando la facilitación financiera que proporciona fondos y en el incremento de la capacidad de las instituciones financieras intermediarias.** JICA tiene experiencia para ofrecer orientación y asesoramiento en sistemas financieros, así como en sistemas legales relacionados con garantías colaterales, seguros de crédito y la formulación de instituciones de políticas financieras para las PyMEs, así como en la capacitación de recursos humanos para mejorar la capacidad de selección de las instituciones financieras. El desarrollo de los sistemas de adquisición de capital a través de programas de capacitación requiere la introducción del mercado de valores bursátiles de Japón y la asesoría de los expertos en materia del know-how sobre administración reguladora. Además, los estudios para el desarrollo brindan asesoría sobre los sistemas legales que son necesarios para establecer asociaciones de inversión así como el diseño de acuerdos institucionales para el capital de riesgo. **Aunque JICA tiene poca experiencia de asistencia en materia de impuestos y sistemas de contabilidad de negocios, existen sistemas que facilitan la provisión de fondos y que tendrán una prioridad alta en la cooperación futura.**

JICA tiene una experiencia limitada en el desarrollo de sistemas de impuestos y de contabilidad de negocios.

A continuación mencionamos algunos puntos focales importantes en la formulación de proyectos.

**• Consideración de Justificaciones y Alcance de la Intervención Oficial**

La asistencia para la provisión de fondos a las PyMEs generalmente incluye medidas del gobierno tales como el establecimiento de un sistema de seguros de crédito y políticas financieras. Los beneficios de dichas medidas gubernamentales son limitados si no se cuenta con un sector financiero privado funcional. **Cuando se discute la necesidad de medidas gubernamentales en esta área, es necesario al mismo tiempo estudiar la infraestructura institucional de los sistemas contables y fortalecer las funciones financieras enfocándose en los bancos privados.** Además, cuando se formula la asistencia intelectual sobre los sistemas financieros en los países en vías de desarrollo que

**Puntos de Interés en la Formulación de Proyectos**

- Alcance de la intervención y compromisos públicos
- Coordinación con la cooperación de fondos
- Enfoque de capacitación para reactivar los mercados de capital
- Nexos y consistencia con las políticas macroeconómicas

enfrentan condiciones financieras difíciles, es necesario tomar en cuenta la sostenibilidad del sistema y las fuentes de capital (sin depender de la cooperación internacional, es necesario adoptar medidas para reunir fondos nacionales).

• **Coordinación con la Cooperación de Fondos**

Cuando se brinda asistencia técnica en políticas financieras, es indispensable coordinarse con otras instituciones financieras como el JBIC. Como muchos países en vías de desarrollo carecen del capital esencial, la implementación de sistemas y el desarrollo de recursos humanos no necesariamente satisfacen las necesidades de dichos países. Si no se proporciona una asistencia integral, los países en vías de desarrollo podrían descorazonarse y por tanto, reducir la efectividad de la asistencia técnica. Por ello, la coordinación con las instituciones financieras internacionales es fundamental para formular los proyectos en esta área.

• **Asistencia en el Desarrollo de Mercados de Capital**

La asistencia en el desarrollo de **mercados de capital requiere un enfoque que fomente la reactivación de mercados** y que no sólo busque ayudar en el “establecimiento de un mercado”. Se requieren varios pasos para el desarrollo de los mercados de capital. Primero, es necesaria la consolidación de sistemas legales como fundamento sólido para las compañías y los sistemas contables, lo que lleva al establecimiento de acciones de tipo ficha azul y de bolsas confiables. Esto alienta a los inversionistas y desarrolla compañías de auditoría y corretaje. Después de esto, se desarrollan las funciones de supervisión y los sistemas de apertura. Una vez que se establecen varios sistemas relacionados con el mercado de capital, y la madurez de los inversionistas alcanza cierto nivel, se puede establecer y desarrollar los mercados para los pequeños negocios. En los países donde no existen estas condiciones, la creación de un mercado de valores no contribuye a incrementar los fondos de la PyME, sino al contrario, aumenta la carga en el gobierno.

• **Coordinación y Acuerdo con otras Políticas**

La coordinación con las políticas macroeconómicas, así como medidas para manejar recursos tales como la orientación administrativa, los servicios de información y el diagnóstico son indispensables. A pesar de que Japón ha implementado políticas tributarias preferenciales, es necesario estudiar cómo combinar e implementar estas políticas con otras medidas preferenciales.

**Objetivo Intermedio 1-4: Desarrollo de una Infraestructura Intelectual para Actividades Industriales**

**Objetivo Intermedio 1-4: Desarrollo de una Infraestructura Intelectual para Actividades Industriales**

**[Sub-meta del Objetivo Intermedio: Desarrollo de un Sistema Estándar]**

Las reglas de transacción internacional se han estandarizado como consecuencia de la globalización económica y la liberación de las barreras comerciales. **El enfoque fundamental para la cooperación es la introducción al sistema industrial estandarizado que regula el desarrollo de los productos y las actividades de producción. El objetivo es mejorar las capacidades de control de calidad de las PyMEs y les permite beneficiarse de las actividades de comercio internacional.**

Hasta ahora, **JICA ha implementado activamente la asistencia en este sector enfocándose en el incremento de la capacidad de las instituciones de supervisión y prueba y en la capacitación de recursos humanos para la certificación estándar y el control de calidad.**

La asistencia de JICA se enfoca en:  
El incremento de la capacidad de las instituciones de verificación y prueba, y la capacitación de recursos humanos para la certificación estándar y el control de calidad

**[Sub-meta del Objetivo Intermedio: Desarrollo de Sistemas para Proteger los Derechos de Propiedad Intelectual]**

A medida que la globalización, el desarrollo tecnológico y el intercambio avanzan a nivel mundial, aumenta la importancia de los sistemas de derechos de la propiedad intelectual que valoran los frutos del desarrollo técnico. Estos sistemas contribuyen a garantizar rendimientos de la inversión y crear incentivos de desarrollo. **El enfoque fundamental de la cooperación de JICA es promover el desarrollo y establecimiento de PyMEs innovadoras en nichos de mercado mediante el desarrollo de la infraestructura intelectual.**

**La asistencia de JICA en esta área se concentra en el incremento de la capacidad de las instituciones gubernamentales encargadas de proteger los derechos de propiedad intelectual.**

La asistencia se enfoca en:  
El incremento de capacidad de las instituciones gubernamentales encargadas de la protección de los derechos de propiedad intelectual y la promoción de negocios nuevos de la PyME

**[Sub-meta del Objetivo Intermedio: Desarrollo de Estadísticas para Varias Industrias]**

Para que las compañías tengan un conocimiento oportuno de las condiciones económicas y sociales y para formular planes de administración es necesario desarrollar varias estadísticas sobre actividades de negocios. Además, es indispensable contar con datos sobre las PyMEs para analizar y comprender claramente los problemas que éstas enfrentan y planear medidas de apoyo adecuadas. Con frecuencia, en muchos países en vías de desarrollo varias estadísticas son poco confiables y es difícil obtener la información necesaria en relación con las actividades de negocios. Y la falta de estadísticas confiables también implica que es muy difícil planear y evaluar varios tipos de políticas de

JICA tiene experiencia en varias estadísticas que se utilizan para la evaluación de planeación de pólizas y la formulación de planes administrativos.

cooperación. **Para poder estimular las actividades de negocios y el incremento de capacidad en la planeación y evaluación de políticas para las PyMEs es necesario promover el desarrollo de estadísticas y de infraestructura de información.**

JICA tiene experiencia de cooperación en el desarrollo de estadísticas industriales. En años recientes, JICA brindó asistencia a Tailandia y Filipinas en el desarrollo de un estudio actual de la producción industrial para comprender de manera efectiva las tendencias económicas.

A continuación mencionamos algunos puntos focales importantes en la formulación de proyectos.

Puntos de Interés en la Formulación de Proyectos

- Consideración hacia los beneficios justos de las PyMEs
- Coordinación con organizaciones nacionales relacionadas con el gobierno

**• Consideraciones Especiales para las PyMEs**

Para las empresas, la certificación y el mantenimiento de patentes son restricciones fijas de capital. Los sistemas de infraestructura intelectual pueden restringir el ingreso de las PyMEs que carecen de capital al mercado de la PyME. Al inicio de la formulación de proyecto se debe considerar con cuidado la asistencia para el desarrollo de una infraestructura intelectual para que las PyMEs puedan beneficiarse justamente del sistema.

**• Coordinación con otras Agencias Nacionales Donantes**

En el caso del Japón, las instituciones relacionadas con el gobierno poseen conocimientos sobre la infraestructura intelectual en materia de industrias y, en muchos casos, dichas instituciones cuentan con una estrategia única frente a la cooperación internacional en el área de infraestructura intelectual. Por ello, al momento de estar formulado el proyecto, es esencial coordinarse con las instituciones nacionales en relación con la dirección básica de asistencia y su estructura.

Por referencia, las instituciones principales relacionadas con la estandarización son: el Ministerio de Economía, Comercio e Industria (estandarización industrial y estadística), la Oficina de Patentes de Derechos de Propiedad Intelectual del Japón (propiedad industrial), el Ministerio de Educación, Cultura, Deportes, Ciencia y Tecnología (derechos de autor), el Ministerio de Administración Pública y Asuntos Nacionales, Correo y Telecomunicaciones (estadísticas del ingreso nacional).

**Objetivo Intermedio 1-5: Mejoramiento de los Sistemas de Comercio e Inversión**

**Objetivo Intermedio 1-5: Mejoramiento de los Sistemas de Comercio e Inversión**

Aunque el sistema de comercio e inversión es importante para estimular el intercambio internacional libre y justo para las empresas, también es una herramienta utilizada para proteger las industrias nacionales. El marco de la OMT promueve la liberación del comercio y la inversión. Por esta razón, los

países en vías de desarrollo deben armonizar el crecimiento de las industrias nacionales y liberar gradualmente su comercio. **El enfoque fundamental para implementar la cooperación es aumentar al máximo los beneficios y reducir al mínimo los riesgos del libre comercio.**

#### Actividades de JICA

Los sistemas de comercio e inversión necesitan aumentar al máximo los beneficios y reducir al mínimo los riesgos en el libre comercio. JICA se concentra en ofrecer información de mercado y en el incremento de la capacidad de los comerciantes.

Aunque el mejoramiento del sistema de comercio e inversión es fundamentalmente un tema independiente a la promoción de la PyME, ambos están muy relacionados. En este campo, **la cooperación de JICA se enfoca principalmente en ofrecer información de mercado y capacitar a la gente dedicada al comercio.** JICA ha implementado una amplia cooperación en el establecimiento y operación de instituciones promotoras del comercio a través de la cooperación financiera no reembolsable y de la cooperación técnica en Tailandia, Filipinas e Indonesia. Las PyMEs, en comparación con las empresas grandes, tienen un acceso limitado a la información del mercado exterior y sufren de escasez de recursos humanos capaces. Por ello, los países en vías de desarrollo tienen una gran necesidad de cooperación que contribuya a la expansión de las exportaciones.

JICA proporciona asistencia a los países en vías de desarrollo para que se beneficien del libre comercio bajo la OMC.

**Aunque JICA tiene poca experiencia enfocada directamente en los sistemas de comercio, JICA recientemente proporcionó asistencia (incremento de la capacidad de la OMC) a los países en vías de desarrollo para que se beneficien del libre comercio bajo el marco de la OMC.** Además de la cooperación para ayudar al acceso al mercado de exportación, otra área de cooperación potencial son las medidas para reducir los costos de comercio (facilitación del comercio).

El punto es relacionar la inversión extranjera directa con la actualización de la estructura industrial nacional.

En cuanto a la cooperación en los sistemas de inversión, la orientación y la asesoría se enfocan en el sector procesador y ensamblador para promover la inversión directa del Japón con sólo pocos nexos con la promoción de la PyME. A medida que se hace evidente que la inversión extranjera directa en el sector manufacturero tiene un gran impacto en el crecimiento de las firmas locales, **el punto es relacionar de manera efectiva la inversión extranjera directa con el mejoramiento de la estructura industrial nacional.** Para fortalecer los nexos entre la inversión extranjera y las PyMEs locales, se ha empezado a promover, incluso en los sectores protegidos de la PyME, la conciencia en la importancia de la inversión extranjera directa. En el futuro, es probable que la asistencia para emparejar el sistema de inversión y las PyMEs aumente a medida que aumenta su importancia.

A continuación mencionamos algunos puntos focales importantes en la formulación de proyectos:

#### • Conciencia del Compromiso Político

Cuando se discuten los sistemas de comercio e inversión adecuados desde

Puntos de Interés en la  
Formulación de  
Proyectos

- Políticas básicas consistentes para la promoción industrial
- Reglas de comercio internacional consistentes

la perspectiva de la promoción de la PyME, se debe asegurar consistencia con las políticas fundamentales en materia de promoción industrial. Es esencial regular el alcance y velocidad de liberación para poder aumentar al máximo los beneficios y reducir al mínimo los riesgos de la misma, ya que casi no existe cabida para políticas de sustitución de importaciones excesivas bajo la OMC. **Existen diferentes tipos de sistemas de comercio e inversión y sus impactos en el sector industrial son muy importantes, por ello es necesario estudiar las medidas de asistencia para crear un sistema de acuerdo con la visión de la promoción industrial y el papel de las PyMEs.**

**• Formulación de Proyectos que Cumplan con los Códigos de Comercio Internacional**

Es muy importante la consistencia de los proyectos con los sistemas de comercio e inversión tales como las reglas de comercio internacional de la OMC. La coordinación con las instituciones gubernamentales es necesaria ya que la asistencia de JICA debe ser consistente con las negociaciones en las que los países socios estén involucrados.

**Figura 2 Objetivo Estratégico de Desarrollo 1:  
Desarrollo y Operación de un Ambiente de Negocios Favorable para el Crecimiento de las PyMEs**

<b>Objetivo Intermedio 1-1 Eliminación de las Limitaciones y Regulaciones del Sistema</b>			
<b>Indicadores:</b> (1) Estudio sobre los resultados de los reglamentos, leyes promulgadas y medio ambiente regulativo en materia de negocios, (2) Cuestionario sobre los resultados de las PyMEs en el medio ambiente de negocios			
<b>Sub-metas del Objetivo Intermedio</b>	<b>Ejemplos de Actividades</b>	<b>Núm. de caso*</b>	<b>Esquemas de JICA</b>
<b>Desarrollo del Sistema Económico y del Sistema Legal en materia de Negocios</b>	Entrada al mercado (Ley de Corporaciones), operaciones de mercado (Ley de Obligaciones), retiro del mercado (Ley de Quiebras), competencia justa (Ley de Competencia)	10, 37	Asistencia en materia del sistema legal (Envío de un equipo de Expertos) • Desarrollo de recursos humanos en políticas de competencia (Capacitación)
<b>Mejoramiento del Medio Ambiente de Negocios para las PyMEs</b>	× Desregulación, forma estatutaria, mejoramiento de las operaciones × Revisión e institucionalización de prácticas de negocios		
<b>Objetivo Intermedio 1-2 Planeación e Implementación de Políticas de Promoción de la PyME</b>			
<b>Indicadores:</b> (1) Disponibilidad y contenido de la ley básica para la promoción de la PyME, (2) Tendencias en número de instituciones, agencias, empleados y relacionados con la distribución del presupuesto en la administración de pequeños negocios, (3) Disponibilidad y contenido del White Paper			
<b>Sub-metas del Objetivo Intermedio</b>	<b>Ejemplos de Actividades</b>	<b>Núm. de caso*</b>	<b>Esquemas de JICA</b>
<b>Promulgación de Leyes Básicas</b>	Promulgación de Leyes Básicas	3, 13, 16	Asistencia para diseñar un Plan Maestro para promover a la PyME (Envío de Expertos y Estudio para el Desarrollo)
<b>Incremento de la Capacidad de la Administración Gubernamental y los Recursos Humanos</b>	Establecimiento de una organización que toque varios ministerios ( <i>cross-ministerial</i> ) responsable de la administración de la PyME Desarrollo de recursos humanos de los funcionarios gubernamentales administrativos relacionados × Publicación del "White Paper de la pequeña y mediana empresa"	3, 13, 16 7, 10	• Asistencia para diseñar un Plan Maestro para promover a la PyME (Envío de Expertos y Estudio para el Desarrollo) • Capacitación en Japón enfocada a los funcionarios administrativos involucrados en la promoción de las PyMEs
<b>Desarrollo de Redes en Provincia</b>	Establecimiento de redes en provincia para la implementación de políticas Capacitación de funcionarios del gobierno local	18, 20, 32 34, 35	Asistencia en el establecimiento de un sistema de asesoría administrativa para las PyMEs (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos) • Asistencia en un plan de promoción para las industrias locales (Estudio para el Desarrollo) • Capacitación de los funcionarios del gobierno local responsables de la promoción de la PyME (Capacitación en Japón, Capacitación Nacional Local y Estudio para el Desarrollo)
<b>Objetivo de Desarrollo 1-3 Facilitación de Abasto de Fondos y el Aumento de Recursos Propios</b>			
<b>Indicadores:</b> (1) Tendencias en el número de casos de financiamiento y los montos, (2) Tendencias en el número de casos de inversión nacional para las PyMEs y los montos, 3) Cuestionario sobre los resultados del medio ambiente para obtener fondos, (4) Tendencias en el número de empresas que preparan estados financieros			
<b>Sub-metas del Objetivo Intermedio</b>	<b>Ejemplos de Actividades</b>	<b>Núm. de caso*</b>	<b>Esquemas de JICA</b>
<b>Desarrollo de una Contabilidad Corporativa</b>	× Desarrollo de sistemas contables × Desarrollo de recursos humanos (contadores y contadores fiscales) × Formulación de un sistema de asignación de incentivos de asiento como el sistema de declaración de impuestos sobre la renta en la forma azul ( <i>blue form</i> )		
<b>Desarrollo de Sistema de Abastecimiento de Fondos</b>	× Fortalecimiento de las funciones de los intermediarios financieros para las instituciones financieras privadas Mejoramiento de los sistemas legales relacionados, tales como el sistema hipotecario Establecimiento de un sistema de garantías de crédito Establecimiento de una institución de políticas financieras para las PyMEs	3 3, 13, 16 3, 12, 13, 15, 16	• Asesoría en la solución de problemas y mejoramiento del sistema legal existente (Envío de Expertos y Estudio para el Desarrollo) • Asistencia y orientación para elaborar el sistema legal (Envío de Expertos y Consultores) • Asesoría y orientación de los expertos y consultores

Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
<b>Desarrollo de un Sistema de Procuración de Capital</b>	Mejoramiento y desarrollo de un mercado de capital para las PyMEs Promoción de establecimiento de capital de riesgo	40 6, 28	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de recursos humanos en la administración de valores (Capacitación)</li> <li>Asistencia en el desarrollo de una legislación relacionada y manuales de verificación (Estudio para el Desarrollo)</li> </ul>
<b>Revisión del Sistema Tributario relacionado</b>	x Desarrollo de un sistema tributario que promueva la inversión en las PyMEs		

**Objetivo de Desarrollo 1-4 Desarrollo de una Infraestructura Intelectual para Actividades Industriales**

**Indicadores:** (1) Establecimiento de especificaciones y estándares nacionales (contenido y números), (2) Presencia de instituciones de prueba y verificación y resultados de los estudios realizados, (3) Disponibilidad y confiabilidad de las estadísticas

Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
<b>Desarrollo de un Sistema Estándar</b>	Formulación de un sistema de certificación estándar Formulación de un sistema de medición Mejoramiento de las capacidades de verificación y prueba	2 2 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperación para diseñar un Plan Maestro de estandarización, medición e inspección de calidad (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos)</li> <li>Igual que arriba</li> <li>Incremento de la capacidad de las instituciones de verificación y pruebas (Cooperación Técnica Tipo Proyecto)</li> </ul>
<b>Desarrollo de Sistemas para Proteger los Derechos de Propiedad Intelectual</b>	x Establecimiento del sistema legal pertinente Incremento de la capacidad del sistema ejecutor	36	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia en la digitalización de la administración de los derechos de propiedad intelectual (Cooperación Técnica Tipo Proyecto)</li> </ul>
<b>Desarrollo de Estadísticas para Varias Industrias</b>	Desarrollo de estadísticas sobre las PyMEs y la producción	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia en el diseño, desarrollo y manejo de varias estadísticas</li> </ul>

**Objetivos Intermedios 1-5 Mejoramiento de los Sistemas de Comercio e Inversión**

**Indicadores:** (1) Tendencias en los montos de comercio de las PyMEs, (2) Tendencias en los casos de inversión extranjera en las PyMEs y los montos, (3) Resultados de los resultados sobre reglamentos en materia de comercio

Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
<b>Desregulación de la Inversión para el Comercio</b>	x Incremento de la capacidad para planear e implementar políticas de comercio Mejoramiento de la ejecución del acuerdo de la OMC	1 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la capacidad para ejecutar el acuerdo de la OMC (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos)</li> </ul>
<b>Cultivo de los Mercados Extranjeros</b>	Desarrollo de un sistema de servicio de información sobre los mercados extranjeros x Organización de ferias comerciales Desarrollo de recursos humanos en el negocio del comercio x Desarrollo de una infraestructura de ICT (Tecnología de la Información y las Comunicaciones)	12, 16 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia para formular estrategias de promoción de exportaciones (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos)</li> <li>Establecimiento y fortalecimiento de organizaciones responsables de desarrollar recursos humanos en el negocio de comercio (Cooperación Técnica Tipo Proyecto)</li> </ul>
<b>Promoción de los Mercados Extranjeros</b>	Plan sobre la política de inversión extranjera Establecimiento de zonas económicas especiales Capacitación de funcionarios gubernamentales	17 4 42	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría y orientación en la administración de inversiones extranjeras directas (Envío de Expertos)</li> <li>Estudio de factibilidad en el establecimiento de zonas económicas especiales (Estudio para el Desarrollo)</li> <li>Incremento de la capacidad de los administradores involucrados en la inversión directa (Capacitación)</li> </ul>

\* "Número de Caso" se refiere al número en la lista de proyectos principales (consulte el anexo 1).

Ejemplos de Actividades:	JICA tiene mucha experiencia JICA tiene cierta experiencia JICA tiene experiencia como un componente de proyectos x JICA tiene poca experiencia
Esquemas de JICA:	Proyecto que potencialmente servirá como modelo para otros proyectos similares

**Objetivo Estratégico de Desarrollo 2: Desarrollo de las PyMEs que Aumentan la Competitividad Industrial**

**Objetivo Estratégico de Desarrollo 2: Desarrollo de las PyMEs que Aumentan la Competitividad Industrial**

Los programas de cooperación clasificados en esta sección tienen el objetivo de ayudar activamente a las PyMEs con potencial de crecimiento, desde la perspectiva del aumento de productividad de toda la economía y el desarrollo de industrias con competitividad internacional.

**Objetivo Intermedio 2-1: Fortalecimiento de la Capacidad Administrativa de la PyME**

**Objetivo Intermedio 2-1: Fortalecimiento de la Capacidad Administrativa de la PyME**

El asunto más fundamental que enfrentan las PyMEs es el fortalecimiento de los recursos administrativos, incluyendo los recursos humanos, el know-how administrativo, la información de mercado, el capital y la infraestructura de las empresas. JICA brinda asistencia activa en este campo. Internacionalmente, la asistencia para el fortalecimiento de los recursos administrativos de las PyMEs se conoce como “Servicio de Desarrollo de Negocios” (BDS) y el proveedor se conoce como proveedor de BDS. En la mayoría de los casos, los proyectos de BDS de otros donantes tienden a dirigirse a las micro y pequeñas empresas más que a las medianas empresas.

El Banco Mundial, el Reino Unido de Gran Bretaña y Alemania consideran que el fortalecimiento de los recursos administrativos debe realizarse dentro del marco de la economía de mercado. El enfoque tradicional de JICA ha sido brindar asistencia a las instituciones gubernamentales.

En años recientes, los donantes han realizado discusiones activas sobre el BDS. **El Banco Mundial y varios donantes bilaterales, entre ellos el Reino Unido de Gran Bretaña y Alemania, consideran que los servicios para las empresas se deben dar dentro del marco de la economía de mercado debido a los problemas de sostenibilidad y la variedad de servicios de los países donantes.**<sup>10</sup> Aunque esto difiere del enfoque tradicional de JICA, que brinda ayuda directa a los gobiernos, se debe tener en mente la existencia de dichas discusiones para la asistencia en el futuro ya que es importante expandirla en este campo.

Otro enfoque es fortalecer los recursos administrativos a través de la colaboración y organización de empresas y la promoción de la concentración industrial.

Otro enfoque además del **fortalecimiento de los recursos administrativos de empresas determinadas es organizar colectivamente tipos de negocios similares o diferentes, algunas veces con un negocio de apoyo, o promover la concentración industrial de las PyMEs y aumentar al máximo las ventajas comparativas de la colectividad así como la economía externa de concentración geográfica de las empresas.**

<sup>10</sup> La suposición aquí es que todos los servicios que se brindan para desarrollar a las PyMEs no son bienes públicos sino privados. Esto conduce al argumento de que los gobiernos y los donantes deberían apoyar el desarrollo de dichos mercados ofreciendo información sobre proveedores y subsidiando a los usuarios a través de sistemas de comprobantes por escrito (voucher).

### Actividades de JICA

Convencionalmente, JICA ha fortalecido los recursos administrativos de los pequeños y medianos negocios de fabricación a través de la cooperación con instituciones públicas. JICA también estableció un sistema de consultoría administrativa de la PyME y un sistema de certificación de consultores. JICA tiene poca experiencia en el fortalecimiento de bases administrativas entre empresas y organizaciones.

La asistencia de JICA se enfoca en fortalecer indirectamente los recursos administrativos de los pequeños y medianos negocios de fabricación a través de la asistencia a instituciones públicas. Este enfoque es muy diferente al de la Asociación de Becas Técnicas de Ultramar (AOTS) y de la Corporación Japonesa de Desarrollo en el Extranjero (JODC), que brindan asistencia directa a compañías privadas específicas. En el pasado, la asistencia a instituciones públicas se enfocaba en centros de capacitación ocupacional, institutos de verificación y prueba y centros de promoción del comercio para incrementar la capacidad de los recursos humanos y organizaciones tales como la capacitación de instructores, asistencia para el desarrollo de información y renovación de equipo y materiales. La expansión de la capacidad institucional pública debería haber mejorado el acceso a los recursos de administración de las PyMEs. Sin embargo, existen únicamente unos cuantos casos en los que las PyMEs fueron el objeto principal de los proyectos. En años recientes, para responder de manera adecuada a las necesidades de las PyMEs, se implementaron en Tailandia sistemas de asistencia para la capacitación de consultores de las PyMEs y se formularon sistemas de asesoría administrativa para la PyME. Además, JICA brindó asistencia mediante la creación de un sistema de certificación para asesores de la PyME en México con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios de consultoría privados para las PyMEs. El sistema de consultoría administrativa de la PyME es una parte medular de la administración de su promoción en Japón y ha evolucionado con el tiempo. El intercambio de experiencias también es una parte importante de la asistencia para fortalecer la base administrativa.

JICA tiene poca experiencia en el fortalecimiento de la base administrativa a través de las asociaciones y la sindicalización entre las PyMEs. Aunque es notable la cooperación para la promoción de la PyME (en Indonesia) a través del mejoramiento de las funciones de grupo (*cluster*),<sup>11</sup> es necesario discutir continuamente sobre la posibilidad de que JICA brinde asistencia en esta área dentro del marco de sus esquemas de cooperación.

A continuación mencionamos algunos puntos focales importantes en la formulación de proyectos.

#### • Respuesta a las Condiciones y Necesidades de los Países Receptores

En comparación con las empresas grandes, las PyMEs enfrentan varios tipos de desventajas en materia de recursos administrativos. Cada empresa tiene sus propias desventajas por lo que no se pueden generalizar. Es necesario

#### Puntos de Interés en la Formulación de Proyectos:

- Conocimiento de las condiciones y necesidades de las PyMEs
- Investigación de actividades similares de otros donantes y países
- Respuesta al BDS

<sup>11</sup> *Cluster*: condición donde la ventaja competitiva de un área industrial es el centro para las industrias de la periferia. Esto indica la reactivación de una industria regional que se concentra en un área específica y en una industria determinada.

comprender los puntos, alcance y razones de por qué se presentan dichas desventajas. Además, es necesario estudiar cuidadosamente las medidas para corregir esas desventajas.

• **Formulación de Proyectos con Base en la Revisión de Actividades Similares**

Muchos donantes llevan a cabo varios tipos de asistencia en este sector. Además, los países en desarrollo también implementan sus propios tipos de proyectos y programas de asistencia. Y existen muchos casos donde incluso el sector privado ofrece diferentes servicios. Por tanto, el primer punto a reconocer cuando se va a formular un proyecto en este sector es la identificación de actividades similares y la evaluación de las mismas. Cuando se examinan las posibilidades de asistencia, es necesario evaluar objetivamente los resultados de actividades similares y el contenido y enfoque de la asistencia requerida.

• **Respuesta al BDS**

En los casos en que se formula un proyecto con base en el enfoque del BDS, que se discute actualmente entre los donantes, el punto crítico es hasta dónde puede cooperar JICA con contrapartes que no sean organizaciones públicas. Como **la promoción del BDS requiere la cooperación bajo un marco sistemático y el alcance directo al sector privado**, una posible solución para JICA sería un paquete que incluya los esquemas de Estudio para el Desarrollo y Proyecto Comunitario.

**Objetivo Intermedio 2-2: Promoción de Innovaciones de Negocios y Arranques de Negocios**

JICA tiene poca experiencia en la asistencia para la promoción de arranques e innovaciones de negocios de la PyME. Sin embargo, los países con cierto nivel de industrialización tienen gran necesidad de estas actividades.

**Objetivo Intermedio 2-2: Promoción de Innovaciones de Negocios y Arranques de Negocios**

En los países en vías de desarrollo y regiones donde el sector industrial ha alcanzado cierto grado de desarrollo, por ejemplo la ASEAN,<sup>12</sup> China y Europa Oriental, los temas tales como la asistencia a los negocios nuevos y a las innovaciones de negocios gozan de un alto grado de interés. Desde la perspectiva de la promoción de nuevos sectores industriales y el incremento de la competitividad industrial, se cree que en el futuro aumentará la necesidad de cooperación en la innovación de negocios y en la promoción de negocios nuevos.

**Actividades de JICA**

En comparación con otras políticas, JICA tiene poca experiencia en asistencia técnica para la promoción de negocios nuevos e innovaciones de negocios en los países en vías de desarrollo. Por otro lado, en respuesta a las

<sup>12</sup> Tailandia, Indonesia, Malasia y Filipinas

solicitudes de los gobiernos socios, en años recientes los estudios para el desarrollo sobre la promoción de la PyME incluyen cada vez más medidas de asesoría en políticas para los arranques y las innovaciones de negocios. En proyectos pilotos para estudios para el desarrollo, JICA tiene experiencia asistiendo a la promulgación de leyes de asociación de inversiones de negocios mediante la implementación de seminarios de capacitación para jóvenes gerentes y el desarrollo del capital de riesgo.

A continuación mencionamos algunos puntos focales importantes en la formulación de proyectos.

**Puntos de Interés en la Formulación de Proyectos:**

- Toma de decisión cuidadosa al determinar el alcance de la cooperación
- Coordinación de la asistencia con los institutos educativos y de investigación

**• Toma de Decisión Cuidadosa al Determinar el Alcance de la Cooperación**

En colaboración con instituciones educativas y de investigación se han implementado varias medidas y políticas sobre investigación y desarrollo en materia de actividades de promoción y de estipulaciones sobre instalaciones de incubación para los negocios nuevos y las innovaciones a los negocios. Sin embargo, toma tiempo el poder evaluar la efectividad de dichas medidas y políticas. Además, es un hecho que las organizaciones potenciales y los recursos humanos que brindan asistencia técnica en este sector son limitados. Tomando en consideración estas condiciones, es necesario planear cuidadosamente el posible alcance de la cooperación cuando se formulan los proyectos. Por otra parte, algunos países en vías de desarrollo que están en una etapa donde les falta el know-how fundamental en materia de manufactura o que no pueden proporcionar las estipulaciones de dinero de riesgo, tienen expectativas excesivas en los arranques e innovaciones de negocios de la PyME. Por ello, se debe considerar con cuidado la toma de decisiones sobre el alcance de la cooperación.

**• Coordinación de la Asistencia con los Institutos Educativos y de Investigación**

La colaboración, por ejemplo, el desarrollo de recursos humanos y la investigación experimental, entre las PyMEs y las universidades y otras instituciones educativas es importante para los arranques e innovaciones de negocios. Ya que JICA implementa diferentes tipos de asistencia a varias universidades e instituciones educativas, es efectivo, desde la perspectiva del desarrollo de recursos humanos, considerar activamente unir esfuerzos de cooperación con el sector educativo.

**Objetivo Intermedio 2-3: Desarrollo de las Industrias de Apoyo**

Cuando se formulan estrategias es importante conocer las tendencias de investigación privada internacional y la división internacional del trabajo

**Objetivo Intermedio 2-3: Desarrollo de las Industrias de Apoyo**

**El enfoque de cooperación fundamental para las industrias de apoyo es mejorar la eficiencia industrial y la inversión extranjera** sin adoptar una posición socio política dirigida a la promoción industrial en general. Además, **es indispensable elevar el nivel de las empresas individuales para brindar asistencia a las industrias de apoyo. También es importante brindar estrategias de desarrollo que tomen en cuenta las tendencias de la inversión privada internacional y la división del trabajo.** JICA cuenta con amplia experiencia en el desarrollo de industrias de apoyo. Después de los últimos años de la década de los '80, la importancia del incremento de capacidad, sobre todo para las empresas locales que abastecían a los ensambladores extranjeros con partes y componentes, aumentó rápidamente en los países de la ASEAN donde la industrialización ha avanzado gracias al impulso de la inversión extranjera. Las industrias de apoyo son esenciales para que los países en vías de desarrollo se beneficien de la inversión extranjera y mejoren sus estructuras industriales. Otro elemento importante para asegurar la competitividad de las compañías es la capacidad de los fabricantes afiliados con empresas del extranjero para obtener localmente partes y componentes de bajo costo y buena calidad. En **este sentido, este punto es una de las prioridades de asistencia de JICA.**

**Actividades de JICA**

Entre la asistencia **de JICA para el desarrollo de industrias de apoyo, podemos incluir: la preparación de planes maestros para la promoción de industrias de apoyo, el fortalecimiento de instituciones de asistencia técnica del sector público para ayudar a las industrias en el sector de maquinaria y del metal, asistencia para empresas de subcontratación y el fortalecimiento de las funciones de grupo (cluster).** Entre los ejemplos representativos de los planes maestros podemos contar los estudios para el desarrollo para las industrias de apoyo en Tailandia, Indonesia y México. Además, como cooperación para las instituciones de asistencia pública, JICA implementó la Cooperación Técnica Tipo Proyecto con el centro técnico de fundición en Indonesia y el centro de industrias de apoyo en Tailandia. Aunque JICA tiene poca experiencia en el fortalecimiento de relaciones entre empresas, ha brindado programas de capacitación para empresas subcontratadas coordinadas con universidades técnicas locales y empresas japonesas, así como un plan para fortalecer las funciones de grupo (*cluster*) en Indonesia.

A continuación mencionamos algunos puntos focales importantes en la formulación de proyectos.

Un tema de asistencia importante donde JICA tiene mucha experiencia es el desarrollo de las industrias de apoyo.

**Puntos de Interés en la Formulación de Proyectos:**

- Discusiones con las contrapartes para la promoción de las industrias de apoyo
- Coordinación con los Compradores

**• Verificación del Concepto de Promoción Fundamental**

Cuando se formula un proyecto **para promover las industrias de apoyo, es importante identificar el grupo de empresas al que irá dirigido.** Por lo general, JICA espera promover a las industrias de apoyo a través de la asistencia técnica con el objetivo de nivelar la industria. Este objetivo se puede alcanzar si se incorporan los fabricantes locales, pequeños y medianos en las redes de adquisiciones, enfocándose en los ensambladores extranjeros. Por tanto, las empresas objeto son las compañías de mediana escala (industrias de apoyo potenciales) que tienen potencial para participar en las redes de adquisiciones a corto plazo. Por otro lado, los gobiernos en los países en desarrollo rara vez consideran adecuado que estas compañías medianas sean objeto de promoción. Como la brecha de percepción entre el lado japonés y el lado del socio en relación con las compañías objeto aparece con frecuencia en la etapa de implementación, **cuando se está formulando un proyecto es necesario confirmar la importancia de promover las industrias de apoyo.**

**• Coordinación con los Compradores**

Para desarrollar industrias de apoyo es indispensable que los ensambladores, principalmente los compradores, colaboren con los proveedores o comerciantes de partes en los niveles más altos. A medida que se acelera la liberación de comercio internacional, el abasto de compradores de partes internacionalmente competitivas es de vital importancia para el crecimiento de las industrias de apoyo. Por tanto, es importante tomar en cuenta **la implementación de un programa de capacitación entre los ensambladores como el consumidor y los proveedores de partes** cuando se desarrollan las industrias de apoyo y las instituciones públicas que brindan asistencia.

**Objetivo Intermedio 2-4: Desarrollo de Subsectores Específicos**

**Objetivo Intermedio 2-4: Desarrollo de Subsectores Específicos**

Aunque se sobrepone con el desarrollo de las industrias de apoyo, se refiere a la asistencia para el desarrollo de un tipo de industria o subsector que pertenece a las PyMEs es decir, la industria de la manufactura.

Como parte de la promoción de la PyME, JICA brinda Planes Maestros con asesoría en políticas de promoción, capacitación para trabajadores capacitados, servicios técnicos y desarrollo de sistemas para industrias específicas con potencial.

Como parte de un plan maestro para la promoción de la PyME mediante un estudio para el desarrollo, la asistencia de JICA se enfoca en hacer recomendaciones sobre políticas de promoción específicas para la industria prometedoras seleccionadas. Por otro lado, en el contexto de la promoción industrial y de la exportación, JICA también brinda asistencia técnica con el objetivo de desarrollar un subsector específico de trabajo intenso como son los textiles, la carpintería, el proceso de comida y la piel. En cuanto a la asistencia técnica para un subsector determinado, los servicios se enfocan en la preparación de trabajadores capacitados en centros de capacitación ocupacional y el examen y prueba de servicios técnicos móviles mediante centros de apoyo

técnico. Sin embargo, en años recientes se ha registrado un incremento en la cooperación para el desarrollo social dirigido al mejoramiento de la estructura administrativa para capacitación, el sistema legal, el sistema tributario y las políticas de comercio y aranceles.

A continuación mencionamos algunos puntos focales importantes en la formulación de proyectos.

**Puntos de Interés en la Formulación de Proyectos**

- Selección de subsectores adecuados
- Explicación al Banco Mundial y al FMI

#### • Selección de Subsectores

Cuando se selecciona un subsector específico para el desarrollo, es necesario poseer un amplio conocimiento de la estructura de la división de trabajo en el área de producción a escala internacional y del medio ambiente competitivo de la industria del país objeto. Al momento de formular los proyectos se debe explicar claramente el método y las razones por las que se eligió el subsector. Según surja la necesidad, es necesario realizar la investigación y el estudio para designar un subsector específico antes de la formulación de un proyecto.

#### • Explicación al Banco Mundial y al FMI

**Objetivo Intermedio 2-5: Promoción de Negocios de Mayoreo y Menudeo**

#### **Objetivo Intermedio 2-5: Promoción de Negocios de Mayoreo y Menudeo**

Aunque JICA tiene poca experiencia en cooperación con los mayoristas y menudistas, es necesario que estudie las posibilidades de cooperación a medida que éstos se modernizan y aumentan su eficiencia.

JICA tiene poca experiencia en asistencia técnica dirigida a mayoristas y minorista. JICA tiene una experiencia limitada en este sector ya que el desarrollo del comercio generalmente está regulado en gran medida por las prácticas de negocios y los sistemas de distribución característicos del estado objeto. Sin embargo, los negocios de mayoreo y menudeo ejercen una influencia importante en el empleo. Además, el sistema de distribución influye en gran medida a la competitividad de precios del sector de manufactura. Por tanto, será importante examinar las posibles formas de cooperación en materia de modernización y eficiencia de los mayoristas y minoristas mediante la tecnología de la información y las comunicaciones (IT). Además, es necesario presentarle a la contraparte una política de cooperación que refleje ampliamente las condiciones locales relacionadas con el desarrollo de la comunidad, incluyendo el desarrollo de la infraestructura. También debe realizarse la Asistencia para Proyectos Comunitarios a través de las ONGs y los gobiernos locales.

**Figura 3 Objetivo Estratégico de Desarrollo 2:  
Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas que Aumentan la Competitividad Industrial**

<b>Objetivo Intermedio 2-1 Fortalecimiento de la Capacidad Administrativa de la PyME</b>			
<b>Indicadores:</b> (1) Resultados de estudios de consultoría administrativa en materia de administración, tecnología y recursos humanos, (2) Resultados de estudios sobre el grado de satisfacción y utilización de los servicios ofrecidos a las compañías, (3) Número de instituciones que establecen el Programa de Servicios de Desarrollo de Negocios y número de participantes			
Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
<b>Fortalecimiento de los Recursos Administrativos</b>	Capacitación de recursos humanos para las PyMEs (universidades, otras instituciones educativas o escuelas de capacitación ocupacional) Orientación por parte de las instituciones públicas sobre el know-how administrativo para las empresas Establecimiento y fortalecimiento de instituciones públicas de asistencia técnica Desarrollo de un sistema público de consultoría administrativa × Servicio para el Desarrollo de Negocios con base Privada para las PyMEs	11, 39  24, 27  5, 24  18, 28, 32	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia para fortalecer la escuela de capacitación ocupacional (Cooperación Técnica Tipo Proyecto y Envío de Expertos)</li> <li>Establecimiento y fortalecimiento de instituciones de capacitación de negocios (Cooperación Técnica Tipo Proyecto y Envío de Expertos)</li> <li>Fortalecimiento de instituciones públicas de verificación y prueba (Cooperación Técnica Tipo Proyecto y Envío de Expertos)</li> <li>Apoyo para la formación de un sistema de asesoría administrativa para las PyMEs (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos)</li> </ul>
<b>Reactivación del Intercambio, Cooperación, Organización y Acumulación</b>	Establecimiento y desarrollo de asociaciones de negocios Promoción de sociedades entre las empresas (Cooperación Técnica y fusión) × Establecimiento de un complejo industrial de la PyME	25  28	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo para la formulación de un plan de fortalecimiento de las funciones de grupo (cluster) (Estudio para el Desarrollo)</li> <li>Asistencia para diseñar un plan maestro para promover a la PyME (Envío de Expertos y Estudio para el Desarrollo)</li> </ul>

<b>Objetivo Intermedio 2-2 Promoción de Innovaciones de Negocios y Arranques de Negocios</b>			
<b>Indicadores:</b> (1) Tendencias en el número de establecimiento de negocios y en el número de compañías que cambian de actividad, (2) Tendencias en el número de compañías que inician negocios novedosos, (3) Resultados de estudios sobre el grado de satisfacción y utilización de varios tipos de sistemas de apoyo			
Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
<b>Promoción de Actividades de Negocio Creativas</b>	Desarrollo de la legislación pertinente (Leyes de Inversión del Sindicato de Negocios) Desarrollo de un mercado financiero directo Fortalecimiento de la cooperación con las universidades y las instituciones de investigación × Fortalecimiento de las funciones de incubación Fortalecimiento de las funciones de grupo ( <i>cluster</i> )	28  40 8  25	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo para la formulación de un plan maestro para promover a la PyME (Envío de Expertos y Estudio para el Desarrollo)</li> <li>Igual que arriba</li> <li>Igual que arriba</li> <li>Apoyo para la formulación de un plan de fortalecimiento de la función de grupo (<i>cluster</i>) (Estudio para el Desarrollo)</li> </ul>
<b>Promoción de Innovaciones de Negocios y Arranques de Negocios</b>	Capacitación sobre los principios del empresariado Promoción del capital de riesgo	23, 41  6, 28	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo para la formulación de un plan maestro para promover a f (Envío de Expertos y Estudio para el Desarrollo)</li> <li>Igual que arriba</li> </ul>

<b>Objetivo Intermedio 2-3 Desarrollo de las Industrias de Apoyo</b>			
<b>Indicadores:</b> (1) Tendencias en el número de empresas, la producción de valor agregado y el número de empleados en las industrias de apoyo, (2) Tasa de contenido local de las compañías exportadoras y las compañías ensambladoras, (3) Resultados de estudios sobre el grado de satisfacción y utilización de varios tipos de sistemas de apoyo			
Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
<b>Planeación de una Estrategia de Promoción</b>	Planeación del Plan Maestro	12, 14, 16, 21, 33	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia para la creación de un plan de promoción para el sector industrial (Estudio para el Desarrollo)</li> </ul>

Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
<b>Fortalecimiento de los Recursos Administrativos</b>	[Refiérase a la Sub-meta del Objetivo Intermedio 2-1(Fortalecimiento de los Recursos Administrativos)] Capacitación de expertos técnicos (para las industrias de la maquinaria y metalúrgica) Promoción de la implementación de servicios de consultoría administrativa Promoción de la implementación de un servicio móvil de orientación	5, 19, 24 18, 32 5, 26, 27, 38	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia para fortalecer las escuelas de capacitación ocupacional y las instituciones de asistencia técnica (Cooperación Técnica Tipo Proyecto y Envío de Expertos)</li> <li>Establecimiento de un sistema de asesoría administrativa para las PyMEs (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos)</li> <li>Asistencia para establecer y fortalecer una institución para brindar servicios móviles de orientación</li> </ul>
<b>Promoción de Nexos entre Empresas</b>	Promoción de subcontratistas  Ofrecimiento de información de mercado (ferias comerciales, etc.)  Fortalecimiento de las funciones de grupo ( <i>cluster</i> )	12, 14, 23, 24, 26, 27  12, 16  25	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia para diseñar un Plan Maestro para promover a las PyMEs (Envío de Expertos y Estudio para el Desarrollo) y fortalecimiento de las instituciones de asistencia técnica (Cooperación Técnica Tipo Proyecto)</li> <li>Asistencia para formular una estrategia de promoción de exportaciones (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos)</li> <li>Apoyo para la formulación de un plan de fortalecimiento de las funciones de grupo (<i>cluster</i>) (Estudio para el Desarrollo)</li> </ul>

**Objetivo de Desarrollo 2-4 Desarrollo de Subsectores Específicos**

**Indicadores:** (1) Tendencias en el número de compañías en los subsectores, la producción de valor agregado y el número de empleados, (2) Tendencias en los valores de exportación, (3) Resultados de estudios sobre el grado de satisfacción y utilización de varios tipos de sistemas de apoyo

Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
<b>Plan para el Desarrollo Estratégico</b>	Planeación del Plan Maestro	3, 6, 22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo para la formulación del Plan Maestro para promover a la PyME</li> </ul>
<b>Fortalecimiento de los Recursos Administrativos</b>	[Refiérase a la Sub-meta del Objetivo Intermedio 2-1 (Fortalecimiento de los recursos administrativos)] Capacitación de expertos técnicos Promoción de servicios de consultoría administrativa	5, 19, 24 18, 32	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperación para fortalecer las escuelas de capacitación ocupacional y las instituciones de asistencia técnica</li> </ul>
<b>Promoción de Nexos entre Empresas</b>	Fortalecimiento de las funciones de grupo ( <i>cluster</i> )	25	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo para la formulación de un plan de fortalecimiento de la función de grupo (<i>cluster</i>) (Estudio para el Desarrollo)</li> </ul>
<b>Promoción de las Exportaciones</b>	Reunión de información sobre los mercados extranjeros x Establecimiento de asociaciones de exportación Desarrollo de productos y promoción de las ventas	11, 12, 16  30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento y fortalecimiento de instituciones para promover la exportación</li> <li>Diseño de un plan de promoción (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos)</li> </ul>

**Objetivo Intermedio 2-5 Promoción de Negocios de Mayoreo y Menudeo**

**Indicadore:** (1) Tendencias en el número de empresas de mayoreo y menudeo y los montos de ventas

Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
<b>Promoción de los Negocios de Mayoreo</b>	x Eficiencia logística x Utilización de la IT		
<b>Promoción de las Ventas de Menudeo</b>	x Asistencia para la administración de la ciudad x Uso de la IT (Propuestas de los productos y desarrollo de mercado)		

\* "Número de Caso" se refiere al número en la lista de proyectos principales (consulte el anexo 1).

Ejemplos de Actividades: JICA tiene mucha experiencia  
JICA tiene cierta experiencia  
JICA tiene experiencia como un componente de proyectos  
x JICA tiene poca experiencia  
Esquemas de JICA: Proyecto que potencialmente servirá como modelo para otros proyectos similares

**Objetivo Estratégico de Desarrollo 3:**  
**Desarrollo de las PyMEs que Contribuyen a la Reactivación de las Comunidades Locales y a la Creación de Empleos**

El enfoque fundamental es crear oportunidades de empleo y desarrollar industrias de manufactura que lleven a la exportación a través del aprovechamiento completo de los recursos locales

Aunque JICA tiene poca experiencia en este campo, su importancia está en aumento.

**Objetivo Estratégico de Desarrollo 3: Desarrollo de las PyMEs que Contribuyen a la Reactivación de las Comunidades Locales y a la Creación de Empleos**

Las áreas objeto y el contenido de la asistencia varían con el grado de concentración de industrias y las condiciones locales. Esta estrategia de desarrollo se aplica a varios tipos de negocios de pequeña escala como son las compañías de manufactura comunitarias o los talleres. La promoción de la PyME busca fortalecer la competitividad industrial. **El enfoque fundamental es crear oportunidades de empleo y desarrollar una industria de manufactura que pueda llevar a las exportaciones a través del aprovechamiento completo de los recursos locales.**

En el desarrollo de las industrias de manufactura y de menudeo locales, JICA se enfoca, en principio, en los temas básicos de las PyMEs tales como el fortalecimiento de los recursos administrativos y la reactivación de la concentración de industrias. **Al mismo tiempo examina medidas de promoción tomando en cuenta las características regionales.** En este sentido, como es necesario tener actividades íntimamente relacionadas con la región, la movilidad y el know-how de los Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero (JOCV) y los Voluntarios Senior en el Extranjero resultan muy útiles. Además, el Objetivo Intermedio 3-2 “Promoción de Micro Industrias e Industrias Nacionales” a través de la creación de oportunidades de empleo fuera del sector agrícola, se enfoca en brindar oportunidades de empleo a la gente sin trabajo ni preparación. A diferencia de la promoción de las PyMEs que se concentra en las compañías con potencial de crecimiento, este objetivo está más interesado con las medidas de pobreza en los países menos desarrollados. Asimismo, el enfoque también está íntimamente relacionado con el desarrollo rural, la alfabetización y el género.

#### **Actividades de JICA**

**JICA tiene experiencia en este campo. En años recientes, ha aumentado de manera dramática la importancia de la asistencia que se enfoca en la rectificación de las brechas de diferencias, el desarrollo de industrias que utilizan recursos locales y las medidas de pobreza en áreas rurales.**

La asistencia de JICA en este campo se puede dividir de la siguiente manera.

Primero, mediante los Estudios para el Desarrollo, JICA ofrece asesoría sobre políticas para la formulación de planes de desarrollo para las PyMEs en un

área especificada, la promoción de la industria de artesanías locales y el fortalecimiento de las funciones de grupo (*cluster*) en las áreas de producción locales. La cooperación de asesoría incluye con frecuencia un proyecto tipo piloto implementado en un área modelo con objeto de justificar la asesoría y facilitar la futura implementación del proyecto. Además, en muchos casos el estudio busca elevar la capacidad de planeación de políticas de los gobiernos locales.

Segundo, JICA proporciona capacitación para las PyMEs y las organizaciones de apoyo o instructores a nivel local a través de varios menús de asistencia que incluyen la Cooperación Técnica Tipo Proyecto, el Envío de Expertos, capacitación y voluntarios. También brinda orientación y asesoría para mejorar las capacidades de administración en las áreas de producción específicas. En cuanto a este último punto, JICA tiene experiencia en la expansión de centros de capacitación comercial (establecidos a nivel central) en las localidades y en la capacitación de instructores de los gobiernos locales y de la Cámara de Comercio e Industria. Entre algunos ejemplos podemos mencionar: el mejoramiento de capacidades de diseño para lograr una comercialización efectiva y el desarrollo de capacidades para introducir productos impresionantes al mercado.

Tercero, para el desarrollo de los recursos humanos en las micro industrias y en las industrias nacionales en áreas rurales, JICA envía Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero (JOCV), implementa Programas de Socios de JICA y Programas de Empoderamiento Comunitario.

A continuación mencionamos algunos puntos focales importantes en la formulación de proyectos.

Puntos de Interés en la Formulación de Proyectos

- Enfoque regional integrado que toma en consideración las condiciones locales
- Coordinar con las ONGs, los distribuidores y las instituciones educativas locales que poseen conocimientos detallados sobre las condiciones locales

• **Importancia del Enfoque de Desarrollo Regional Integrado**

En las áreas rurales, para utilizar de manera efectiva los recursos locales, las PyMEs enfrentan varios obstáculos como son la falta de tecnología, la falta de información sobre métodos de acceso al mercado y una falta de capital para la implementación y mantenimiento de equipos y materiales. Asimismo, en comparación con las ciudades existe una deficiencia avasalladora en infraestructura básica como caminos, suministro de electricidad y agua. El desarrollo de la infraestructura no se puede desarrollar en un período corto. Por tanto, cuando se examinan los problemas de la promoción de la PyME en áreas locales **es esencial adoptar un enfoque integral para el desarrollo de la infraestructura** y la promoción de la PyME. Además, el incremento de la producción agrícola en las áreas rurales es un tema importante desde la perspectiva de la acumulación de capital. **Para la promoción de la PyME es muy necesario un enfoque de desarrollo regional integrado que refleje las características locales.**

• **Coordinación con las Actividades de las ONGs**

En cuanto a las actividades en las áreas locales, es imposible ignorar el papel de las ONGs que conocen el sistema socioeconómico y cuentan con información detallada de las condiciones locales. Es necesario coordinarse bien con las ONGs desde el inicio de la formulación de proyectos. Sobre todo en lo que respecta al desarrollo de las micro industrias e industrias nacionales, es necesario evitar sobreponer esfuerzos donde muchas ONGs ya estén implementando actividades similares. También es importante considerar en la formulación de proyectos la asistencia para establecer sistemas donde distribuidores o las instituciones educativas locales se puedan utilizar como proveedores del BDS.

Como se discute en la gráfica 2-2, la promoción de la PyME subraya el “enfoque que promueve el desarrollo económico incluyendo el mejoramiento de la estructura industrial a través de la asistencia a las PyMEs con potencial de crecimiento”. La figura 5, en la siguiente página, indica cada tema además de la experiencia de JICA.

En la Figura 5, el eje horizontal divide los enfoques de las PyMEs que se discutieron en la parte 1-2 y que son “desde la perspectiva de proteger a quienes tienen menos ventajas sociales” y desde la perspectiva de la “promoción de PyMEs con potencial de crecimiento”, El eje vertical que se discutió en la parte 2-1, divide los temas para la promoción de la PyME en “temas relativos al medio ambiente de negocios” y a los “asuntos internos dentro de las PyMEs”. Como se indica en la Figura 5, el enfoque convencional de JICA hacia la promoción de la PyME sigue siendo “la promoción de las PyMEs con potencial de crecimiento” como su tendencia principal de asistencia. Sin embargo, “desde la percepción de proteger a los socialmente desaventajados” es necesario adoptar un enfoque para rescatar a los vulnerables, lo que difiere del enfoque que se enfoca en promover el crecimiento económico. En el futuro JICA debe involucrarse en este campo para satisfacer las necesidades de los países en vías de desarrollo.

**Figura 4 Objetivo Estratégico de Desarrollo 3:  
Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas que Contribuyen  
a la Reactivación de las Comunidades Locales y a la Creación de Empleos**

**Objetivo Intermedio 3-1 Desarrollo de Industrias de Manufactura Locales (incluyendo el procesamiento de productos agrícolas)**

**Indicadores:** (1) Tendencias en producción de valor agregado y producción bruta de la industria de manufactura en cuestión, (2) Tendencias en el número de negocios en cuestión

Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
<b>Planeación de una Estrategia de Promoción</b>	Planeación del Plan Maestro	20	• Apoyo para la formulación de un plan de desarrollo industrial regional (Estudio para el Desarrollo)
<b>Fortalecimiento de los Recursos Administrativos</b>	Promoción de servicios de consultoría para el área de producción × Investigación y Desarrollo sobre el uso de recursos locales Desarrollo del mercado Desarrollo de productos y promoción de las ventas Técnicas de manufactura Mejoramiento técnico de los trabajadores locales	18, 32  30, 11, 35  31, 8, 29	• Establecimiento de un sistema de supervisión para la PyME (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos)
<b>Reactivación del Intercambio, Cooperación, Organización y Acumulación</b>	Establecimiento y promoción de asociaciones locales  Fortalecimiento de las funciones de grupo ( <i>cluster</i> )	25  25, 29	• Apoyo para la formulación de un plan de fortalecimiento de la función de grupo ( <i>cluster</i> ) (Estudio para el Desarrollo) • Desarrollo de recursos humanos par funcionarios del gobierno y empresarios de negocios (Capacitación)
<b>Incremento de la Infraestructura</b>	Incremento de la infraestructura básica × Establecimiento de un complejo industrial local		• Planes para el incremento de infraestructura (Estudio para el Desarrollo y Cooperación Financiera no Reembolsable)
<b>Asistencia para Garantizar Mercados</b>	× Apoyo para establecer casas comerciales		

**Objetivo Intermedio 3-2 Promoción de Micro Industrias e Industrias Nacionales**

**Indicadores:** (1) Identificación de productos locales, (2) Tendencias de venta, (3) Disponibilidad y desempeño de las instituciones de captación de fondos

Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
<b>Planeación de una Estrategia de Promoción</b>	Planeación del Plan Maestro Preparación de un mapa de recursos de la industria local	31 31	• Apoyo para un plan de promoción de las artesanías tradicionales (Estudio para el Desarrollo)
<b>Desarrollo de Productos</b>	Campaña "Un pueblo, un producto" Aumentar la habilidad de diseño	30, 31, 34	• Presentación de un método de promoción (Capacitación)
<b>Promoción de Trabajadores Calificados</b>	× Formación de un sistema móvil de orientación × Establecimiento de una organización de capacitación de habilidades		
<b>Aseguramiento de Rutas</b>	Establecimiento y desarrollo de asociaciones Invitaciones a los comerciantes	25	
<b>Conservación de las Artesanías Tradicionales</b>	Establecimiento del sistema legal pertinente	31	• Formulación de un plan de fortalecimiento de la función de grupo ( <i>cluster</i> ) (Estudio para el Desarrollo)
<b>Abastecimiento de Fondos</b>	Establecimiento de micro finanzas		• Apoyo para un plan de promoción de las artesanías tradicionales (Estudio para el Desarrollo)

\* "Número de Caso" se refiere al número en la lista de proyectos principales (consulte el anexo 1).

Ejemplos de Actividades:	JICA tiene mucha experiencia JICA tiene cierta experiencia JICA tiene experiencia como un componente de proyectos × JICA tiene poca experiencia
Esquemas de JICA:	Proyecto que potencialmente servirá como modelo para otros proyectos similares

### Prioridades de JICA

Se examinan los temas principales que responden al objetivo de promover la PyME  
Asia: fortalecimiento de la competitividad industrial  
África: creación de empleos  
Economías de transición: desarrollo del sector privado

### 2-3-3 Prioridades de JICA

Cuando se brinda asistencia es necesario identificar los objetivos de la promoción de la PyME y llevar a cabo la asistencia que cumpla con dichos objetivos. Desde el punto de vista de la asistencia a empresas con capacidad potencial de crecimiento, **la promoción de la PyME intenta “aumentar la competitividad industrial (progreso económico)” y “reactivar a la comunidad local, mediante la creación de empleos e ingresos (estabilización de la sociedad)”**. El enfoque de la cooperación varía dependiendo del objetivo que los países consideren prioritario.

Las experiencias en cooperación anteriores muestran las siguientes tendencias regionales: el fortalecimiento de la competitividad industrial en Asia, por ejemplo, la promoción de las industrias de apoyo en Tailandia; la creación de oportunidades de empleo en África, por ejemplo, la promoción de la PyME en Zimbabwe; y el desarrollo del sector privado en las economías de transición, como fue el desarrollo del sector privado en Armenia).

## 3. Hacia la Cooperación Futura

### 3-1 Puntos de Interés

Los siguientes son puntos de interés para JICA al implementar la cooperación para las PyMEs:

#### Puntos de Interés

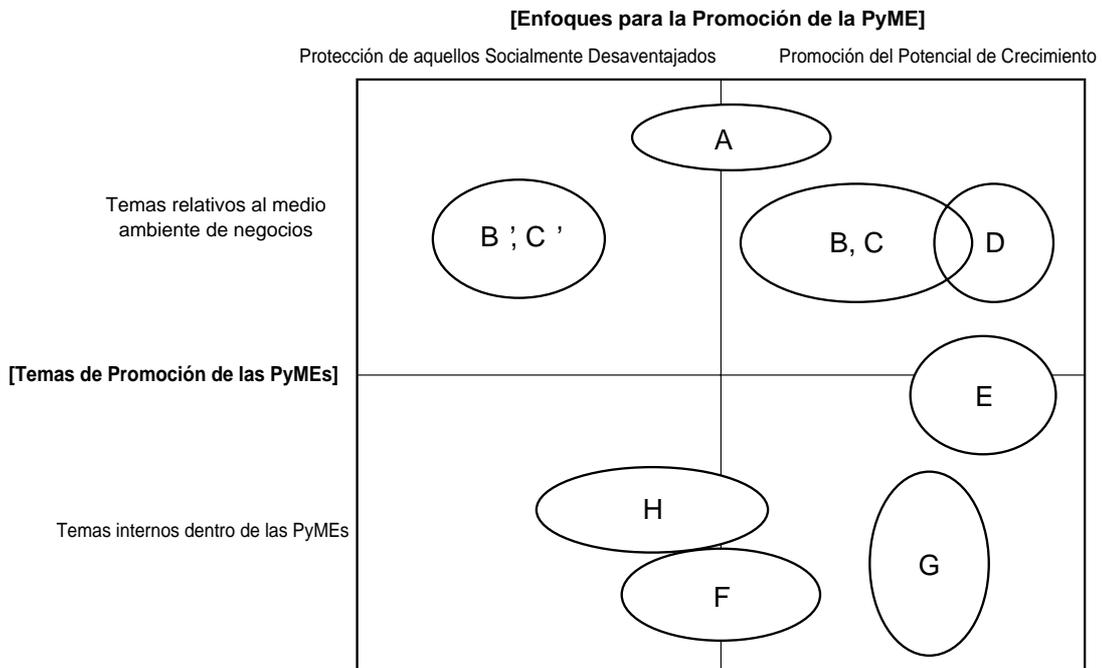
- Objetivo claro de la política (desarrollo económico o estabilidad social)
- Identificar el medio ambiente económico y social en materia del marco fundamental
- Explicación lógica del enfoque de cooperación del Japón

#### (1) Objetivo Claro de la Política

En los sitios de cooperación en los países en vías de desarrollo se ha visto que es probable que la promoción de las PyMEs mismas se convierta en un fin y las discusiones sobre la cooperación tienden a enfocarse en situaciones individuales sin suficiente discusión de los antecedentes de las necesidades para el desarrollo o los propósitos de las políticas. Como se define en la parte 1-2, existen dos perspectivas diferentes para la promoción de la PyME: “aumentar la competitividad industrial (desarrollo económico)” y “reactivar la comunidad local y la creación de empleos e ingresos (estabilidad social)”. Antes que nada, Japón y el país socio deben definir claramente los objetivos de la política y la importancia de la promoción de la PyME (que es un medio para alcanzar estos objetivos). De lo contrario, la cooperación de JICA fácilmente podría ser mermada y no podría alcanzar los objetivos originales de las políticas.

Temas relativos al medio ambiente de negocios,

**Figura 5 Temas y Enfoques de la Promoción de la PyME**



**[Temas]**

**Objetivo Estratégico de Desarrollo 1**

- A. Eliminación de las limitaciones y regulaciones del Sistema (JICA tiene poca experiencia de cooperación)
- B. Promoción de planeación de políticas (En la mayoría de los casos cuando se está formulando un proyecto, JICA promueve las PyMEs con potencial de crecimiento.)
- B'. (Desde el punto de vista de protección a los socialmente desaventajados) Políticas sociales y medidas de pobreza
- C. Asesoría sobre sistemas relacionados con finanzas y desarrollo humano (Formulación de futuros proyectos sobre sistemas tributarios y contables)
- C'. (Desde la perspectiva de protección a los socialmente desaventajados) asistencia de créditos a la micro industria y la industria nacional
- D. Desarrollo de la infraestructura intelectual (JICA brinda asistencia en sistemas de estandarización, sistema de derechos de propiedad intelectual y desarrollo de varias estadísticas)
- E. Promoción del comercio e inversión (JICA llevó a cabo actividades de cooperación para el desarrollo de recursos humanos en el comercio. Sin embargo, en años recientes empezó a brindar cooperación para la ejecución del acuerdo de la OMC)

**Objetivo Estratégico de Desarrollo 2**

- F. Fortalecimiento de las bases de Administración (Muchos proyectos se enfocan en el fortalecimiento de instituciones públicas mediante acuerdos)  
  
Reforma administrativa y promoción de arranques (En años recientes, incremento de la cooperación suave a los gobiernos)
- G. Desarrollo de industrias de apoyo y de subsectores específicos (JICA tiene muchísima experiencia en este campo.  
En años recientes aumentó su cooperación suave a os sistemas de apoyo del gobierno)

**Objetivo Estratégico de Desarrollo 3**

- H. Reactivación de la comunidad local y aumento de empleos e ingresos (JICA tiene poca experiencia. Es necesario que lo adopte en el futuro)  
  
(Desde la Perspectiva de protección a los socialmente desaventajados)  
Asistencia al sector informal y a otros

## **(2) Identificación del Marco Fundamental que rodea las Actividades de Negocios y el Medio Ambiente Socioeconómico**

El sistema socioeconómico en los países en vías de desarrollo con frecuencia difiere bastante del sistema japonés. Como tal, no es relevante considerar los temas de la promoción de la PyME, incluyendo los temas administrativos, por extensión de los casos japoneses. Es decir, los países en vías de desarrollo por lo general no cuentan con los sistemas fundamentales que son un requisito previo para la ejecución de la política de promoción de la PyME en el Japón. Sin dichos sistemas, otros sistemas que estableciera la cooperación no podrían funcionar de manera efectiva. Para la cooperación es necesario considerar tanto duplicar la experiencia japonesa como examinar de forma adecuada las medias que mejor se ajusten a la situación de los países socios y empezar estableciendo sistemas más fundamentales.

## **(3) Explicación Lógica del Enfoque de Cooperación del Japón**

La cooperación convencional del Japón para promover la PyME dirige su enfoque principalmente al tipo de asistencia pública a realizar para solucionar los problemas que enfrentan las PyMEs. De los problemas que enfrentan las PyMEs, existe la aceptación básica de que es necesaria la asistencia del gobierno ya que los mecanismos del mercado no pueden solucionar los problemas de las PyMEs. Con base en este concepto, JICA estableció marcas que definen el grado de establecimiento de varios sistemas de apoyo para las PyMEs en el Japón. Al medir el grado real de su establecimiento en los países socios, la cooperación de JICA examinó los métodos para cerrar la brecha de este grado entre ellos. Los métodos generales que JICA adoptó fueron proponer e implementar la asistencia pública o el establecimiento de otros varios sistemas como el marco para la cooperación.

Por el contrario, donantes como el Banco de México que por lo general enfatizan los mecanismos de mercado adoptan un enfoque diferente. No existe gran diferencia entre JICA y otros donantes en cuanto al fortalecimiento de la capacidad de las PyMEs, pero la diferencia se nota en las áreas y en el grado de participación del gobierno y los donantes. **El enfoque de asistencia que adoptan esos donantes se basa en el concepto de que el papel del gobierno es establecer sistemas para que los mercados puedan realmente funcionar. Su punto focal es desarrollar un medio ambiente de negocios benigno para los pequeños negocios. En otras palabras, estos donantes no aprueban el concepto de que la asistencia pública activa del gobierno se debe aplicar a los negocios pequeños como sucedió en el Japón.** En años recientes los donantes que participan en el área de promoción de la PyME han intercambiado activamente opiniones y los enfoques que promueven los donantes principales, incluyendo al Banco Mundial, ahora se consideran el estándar de la asistencia para el desarrollo. Bajo estas circunstancias, si se adoptan enfoques diferentes a los que se consideran estándar, en otras palabras, si se introdujeran sistemas que

no enfatizan los mecanismos de mercado, posiblemente se suscitarían situaciones donde sería difícil que el país socio y los otros donantes se comprendieran.

Como resultado y con base en la experiencia del Japón para desarrollar una asistencia efectiva para la PyME, es necesario explicar de manera lógica a los otros países donantes e instituciones la efectividad de la cooperación en un lenguaje internacional.

### 3-2 Temas Hacia la Cooperación Futura

#### (1) Promoción de las Micro Empresas, las Empresas Nacionales y la Industria Local

**Retos futuros:**

- Promoción de las micro empresas, las empresas nacionales y la industria local
- Investigación sobre los resultados de la cooperación y el mejoramiento de la asistencia intelectual
- Promoción del enfoque del programa

La cooperación de Japón en este campo a la fecha se ha enfocado principalmente a la mediana empresa y a la promoción de industrias de apoyo con el objetivo de mejorar las estructuras industriales y la competitividad en los países en vías de desarrollo. Al mismo tiempo, en la mayoría de los casos donde la economía de los países está subdesarrollada, JICA espera crear oportunidades de empleo. Para corregir la brecha de diferencia desarrolla micro empresas, empresas nacionales e industrias locales antes de desarrollar empresas medianas e industrias de apoyo. En años recientes existe la tendencia entre la comunidad donante internacional a promover las PyMEs desde el punto de vista de la reducción de la pobreza, lo que generalmente hace de las micro y pequeñas empresas los beneficiarios principales.

Por el contrario, JICA tiene poca experiencia de cooperación en la promoción de las micro y pequeñas industrias y las industrias locales. Cuando se realizan actividades de cooperación en este campo es necesario participar activamente en la promoción de la micro y de la pequeña industria, así como de la industria local.

#### (2) Verificación del Enfoque de Cooperación

A medida que aumentan las necesidades de cooperación para las PyMEs, más instituciones donantes se han sumado a la cooperación en este campo. En años recientes, la cooperación estándar para la PyME (que era similar entre los donantes) ha adoptado un enfoque diferente al del gobierno japonés, que convencionalmente brinda apoyo directo a los gobiernos de la contraparte con base en las experiencias en el Japón.

Para la implementación de la promoción de la PyME en el futuro, es necesario ofrecer una explicación lógica para que los países receptores y demás instituciones comprendan el enfoque de cooperación del Japón. También es necesario prestar atención a la discusión y colaboración entre las agencias donantes. **Es necesario examinar los temas de cooperación y la efectividad de las actividades de cooperación para acumular investigaciones y mantener**

**discusiones para mejorar la cooperación intelectual en este campo.**

Además, como existen crecientes necesidades de cooperación para la promoción de la PyME, en el Japón se están desarrollando activamente varios esquemas de cooperación. Sin embargo, la mayoría de los casos se implementan sobre una base individual. **En el futuro, es importante llevar a cabo una cooperación coherente y armoniosa desde la perspectiva del enfoque del programa.**