

Enfoques para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo

Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa



Diciembre 2004

JICA

Agencia de Cooperación Internacional del Japón
Instituto para la Cooperación Internacional

IIC

JR

04-25

ISBN4-902715-09-0

Enfoques para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo

Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa

Diciembre 2004

IIC/JICA

Enfoques para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo

Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa

Diciembre 2004

JICA

Agencia de Cooperación Internacional del Japón
Instituto para la Cooperación Internacional

A partir del 2002, la JICA se refiere a algunos de sus esquemas como “Proyectos de Cooperación Técnica”. Sin embargo, para evitar confusiones, este informe utiliza los nombres convencionales de los esquemas, incluyendo el de “Cooperación Técnica Tipo Proyecto”.

Igualmente, en este informe se utilizan los esquemas de colaboración conjunta con ONGs tales como el Programa de Empoderamiento Comunitario y el Programa de Socios de JICA, aunque a partir del inicio del 2002 se denominan “Cooperación Técnica Comunitaria”.

Este informe y otros que se publicaron como resultado de las actividades de estudios e investigaciones de la JICA, están disponibles en el Home-page de la institución.

URL: <http://www.jica.go.jp>

El contenido de este informe no puede ser republicado sin la autorización previa de la JICA.

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)
Instituto para la Cooperación Internacional (IFIC)
Ichigaya Honmura-cho 10-5, Shinjuku-ku, Tokio, 162-8433, Japón
Fax: +81-3-3269-2185
E-mail: iictae@jica.go.jp

Prefacio

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) promueve la adopción de enfoques específicos por país y por asunto mediante la formulación de los Programas por Países de JICA, la implementación de los Estudios de Solicitudes por Tema de JICA y la elaboración de Lineamientos Temáticos de JICA para crear operaciones más efectivas y eficientes de la AOD. Sin embargo, para mejorar los Programas por País de JICA y tratar los asuntos de desarrollo prioritarios es necesaria una formulación adecuada de los programas y proyectos con base en la percepción fundamental de los enfoques efectivos de los asuntos de desarrollo y de los asuntos y circunstancias únicos de cada país seleccionado. Por tanto, es necesario subrayar las esferas de objetivos a las que JICA se puede comprometer. La acción mencionada se llevará a cabo al establecer métodos confiables para conocer las condiciones reales de cada país objeto con base en un enfoque sistemático de los asuntos de desarrollo.

El presente informe aplica un enfoque sistemático a cuatro asuntos de desarrollo importantes: educación básica; medidas contra el VIH/SIDA; promoción de la pequeña y mediana empresa (PyME) y desarrollo rural. Este estudio intenta encontrar métodos efectivos para promover enfoques específicos por país al dar importancia a los enfoques de asuntos específicos que se han identificado. También se analizan algunos ejemplos importantes de indicadores relacionados con la planeación, el monitoreo y la evaluación. Por último, los estudios analizan las medidas anteriores de JICA y resumen las tendencias notables, asuntos y operaciones principales en las Gráficas de Objetivos de Desarrollo.

Una Red Temática de la Agencia desarrollará los resultados de este estudio, mismos que se aplicarán al proceso de creación de los Lineamientos Temáticos de JICA. Se debe alentar la sistematización de otros asuntos importantes y del desarrollo de enfoques por asuntos específicos, mismos que pueden satisfacer las solicitudes de las oficinas en el extranjero de JICA. Es importantísimo compartir una percepción común sobre los asuntos de desarrollo no sólo dentro de JICA sino con otras instituciones de asistencia. Las operaciones de colaboración y cooperación se deben promover con base en dicha percepción común.

Para conducir el estudio y preparar este informe se estableció una fuerza de trabajo presidida por el Sr. Hiroshi Kato, Director de JICA, División de Planeación, Primer Departamento Regional, compuesta por miembros del personal y especialistas en desarrollo de JICA. Un número considerable de personal interno y de expertos externos también contribuyó con sus valiosos comentarios en el bosquejo intermedio del informe. Por lo tanto, quisiera aprovechar la oportunidad para agradecer la colaboración de todos ellos.

Por último, espero sinceramente que el informe sea un paso valioso en el desarrollo de los enfoques específicos por asunto.

Mayo, 2002

Keiichi Kato

Director General

Instituto para la Cooperación Internacional
Agencia de Cooperación Internacional del Japón

Glosario de Vocabularios y Abreviaturas

Termino/Sigla	Explicación Resumida
Vocabularios Relacionados con el Desarrollo y Asistencias de la JICA	
AOD	Asistencia Oficial para el Desarrollo: Auspiciada por el gobierno u organizaciones de asistencia establecidas por el gobierno.
Asistencia para Proyectos Comunitarios (Japón)	Un esquema del Ministerio de Relaciones Exteriores del Japón y de las embajadas japonesas a solicitud de las autoridades locales de los países en vías de desarrollo. Su propósito es apoyar proyectos relativamente pequeños que no se pueden atender mediante la Cooperación Financiera no Reembolsable.
Capacitación Focalizada a un País Específico (JICA)	Capacitación focalizada a un país específico realizada en Japón con el objetivo de incrementar la capacidad de los países receptores.
Capacitación Nacional Local (Capacitación en Segundos Países) (JICA)	Capacitación de grupo realizada en Japón para incrementar los efectos de la cooperación técnica japonesa. El concepto es que Japón es el “primer país”, el receptor de la tecnología japonesa es el “segundo país” y los países en desarrollo cercano son el “tercer país”.
Capacitación para Terceros Países (JICA)	Un curso de capacitación que invita a sujetos participantes de países en vías de desarrollo a visitar países en desarrollo cercanos relativamente avanzados, utilizando recursos humanos locales capacitados bajo la cooperación técnica japonesa. El concepto es que Japón es el “primer país”, el receptor de la tecnología japonesa es el “segundo país” y los países en desarrollo cercano son el “tercer país”.
Carta de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (Japón)	Una carta que estableció el gobierno de Japón en 1992 para reunir un apoyo más amplio para la AOD de Japón mediante la mejor comprensión tanto local como en el extranjero y para implementarla más efectiva y eficientemente. Japón le brinda importancia central al apoyo de los esfuerzos propios de los países en vías de desarrollo hacia su despegue económico con base en la idea de que la asistencia era parte de la estrategia exterior de Japón durante el período posterior a la Guerra Fría.
Cooperación Técnica Tipo Proyecto (JICA)	Un esquema de cooperación técnica planeado, implementado y evaluado dentro de un período de cooperación de 3 a 5 años. El esquema incluye el envío de expertos japoneses, la aceptación de contrapartes como becarios y otorgamiento de equipo.
Costo Local	Costos que los receptores deben sufragar en la implementación y administración del proyecto.
Curso Colectivo (JICA)	Capacitación de grupo realizada en Japón para incrementar los efectos de la cooperación técnica japonesa.
Enfoque Sectorial Amplio	Sector Wide Approaches (SWAps): Enfoque para desarrollar y proporcionar asistencia de acuerdo con un plan creado por el gobierno receptor con donadores bilaterales y multilaterales sobre una base sectorial como por ejemplo, los sectores de educación y salud. Se implementó principalmente en países africanos.
Estudio de Plan Maestro (M/P) (JICA)	Un estudio para elaborar un plan de desarrollo integral sobre un país o región específica o un plan a largo plazo sobre un sector específico.
Estudios para el Desarrollo (JICA)	Apoya la formulación de planes para proyectos públicos que contribuyan al avance social y económico en los países en vías de desarrollo. Los tipos principales de Estudios para el Desarrollo son Estudios de Plan Maestro (M/P), estudios de Factibilidad (F/S) y preparación de datos básicos.
Estudios para el Desarrollo Básico Local (JICA)	Estudios a pequeña escala para formular un plan de desarrollo básico, análisis de los datos básicos relevantes y/o un estudio suplementario de las estadísticas oficiales. Las oficinas en el extranjero iniciaron su implementación con ayuda de consultores locales.
Incremento de la Capacidad	Incremento de la capacidad de implementación y organización en respuesta a la creación de instituciones. Formación de la capacidad de auto administración en la implantación de los sujetos ejecutores.
Iniciativa para el Desarrollo Africano	Evaluación del gobierno japonés en 1996 sobre asuntos de desarrollo de África no anunciados. Los tres pilares de esta visión son (1) la Segunda Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África II (TICAD II), (2) el Desarrollo de Recursos Humanos en África y (3) la Erradicación de la Polio.
IT	Information and Communication Technology: Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Tecnología relacionada con las computadoras y redes.

Termino/Sigla	Explicación Resumida
JOCV (JICA)	Japan Overseas Cooperation Volunteers: Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero. Un sistema de voluntarios establecido en 1965 que envía voluntarios entre 20 y 39 años de edad a los países en vías de desarrollo. Se han enviado aproximadamente 23,000 voluntarios a 76 países en vías de desarrollo.
MDGs	Millennium Development Goals: Metas de Desarrollo del Milenio. Se acordó en la Asamblea General de las Naciones Unidas (Cumbre del Milenio), con base en la Nueva Estrategia del Desarrollo del DAC*, en septiembre del 2000. Las metas para 2015 son (1) erradicar la pobreza extrema y el hambre; (2) lograr la enseñanza primaria universal; (3) promover la igualdad de géneros y la autonomía de la mujer; (4) reducir la mortalidad infantil; (5) mejorar la salud materna; (6) combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; (7) garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; (8) fomentar una asociación mundial para el desarrollo.
Nueva Estrategia de Desarrollo del DAC (Comité de Asistencia para el Desarrollo)	Estrategia de desarrollo del DAC* a largo plazo dirigida al siglo 21, adoptada en una reunión de alto nivel en 1996. Las características principales de la estrategia son el énfasis en la conciencia de la iniciativa del esfuerzo propio de los países en vías de desarrollo y el espíritu global de socios; el establecimiento de metas de desarrollo específicas, tales como reducir a la mitad la proporción de la población que se encuentra en situación de pobreza extrema en el mundo para el 2015. La estrategia aumenta el porcentaje de inversión destinada a la infraestructura social y busca racionalizar y descentralizar las instituciones de implementación en los países receptores.
ONG	Organización No Gubernamental
Política a Mediano Plazo de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD)	Un lineamiento sistemático y específico a cinco años sobre la ODA de Japón desde 1999, con el propósito de implementar la asistencia efectiva y eficientemente.
Préstamo en Dos Etapas (Japón)	Two-step Loan: Créditos otorgados por instituciones financieras de desarrollo donde el dinero se presta directamente o a través del gobierno a las Pequeñas y Medianas Empresas y al sector agrícola de un país.
Préstamo no Atado	Untied Loan: Créditos en los que cualquier país puede proporcionar bienes y servicios relativos a dichos créditos.
Programa de Empoderamiento Comunitario (JICA)	Provisión de asistencia a través de las ONGs (Organizaciones no Gubernamentales) locales en materia de salud materno infantil, bienestar para personas de edad avanzada, con discapacidad, niños y otros programas de mitigación de la pobreza. Únicamente los países que cuentan con oficinas de JICA son elegibles. Se implementó en 1997.
Programa de Socios para el Desarrollo de JICA	Un esquema donde JICA solicita a las ONGs, los gobiernos locales y las universidades japoneses con experiencia en cooperación internacional para atender las demandas diversificadas de ayuda a nivel regional de los países en vías de desarrollo y brindar asistencia para el desarrollo esmerada a las comunidades.
Programa de Socios para el Desarrollo de Pequeña Escala (JICA)	Cooperación que JICA comisiona a las ONGs, gobiernos locales y universidades para brindar una asistencia más detallada y cuidadosa. Su período de implementación máximo es de 1 año con un capital de operación inferior a 10 millones de yenes.
Programa Sectorial	Sector Program (SP): Un programa sectorial o subsectorial coordinado por los participantes de asistencia para el desarrollo incluyendo donadores bajo la conciencia de la propia iniciativa del país receptor.
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper: Documento de Estrategia para la Reducción de la Pobreza. Documentos de estrategia para reducir la deuda de los países pobres muy endeudados (HIPC). El concepto se introdujo y acordó en la Asamblea General del Banco Mundial* y el FMI* en 1999. Su propósito es la aplicación efectiva de recursos financieros generados por medio de medidas de reducción de obligaciones para el desarrollo adecuado de actividades y reducción de la pobreza.
TICAD	Tokyo International Conference on African Development: Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África. Se trata de una iniciativa regional para África que inició en 1993. La primera conferencia para el desarrollo de África se llevó a cabo en Tokio en octubre de 1993 a instancias del gobierno de Japón, las Naciones Unidas y la Coalición Global para África (GCA).
Organismos Internacionales-Instituciones de Asistencia	
AOTS	Association for Overseas Technical Scholarship: Asociación de Becas Técnicas de Ultramar (Japón).

Termino/Sigla	Explicación Resumida
Banco Mundial	World Bank: Es la denominación común de 2 instituciones que son. El Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (IBRD) y la Asociación Intenacional para el Desarrollo (IDA). Adicionando además a la Corporación Financiera Internacional (IFC), Agencia para la Garantía de Inversiones Multilaterales (MIGA) y el Centro Internacional para la Solución de Conflictos sobre las Inversiones (ICSID) se le denomina Grupo Banco Mundial.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DAC	Development Assistance Committee: Comité de Asistencia para el Desarrollo. Coordina las políticas de asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)* hacia los países en vías de desarrollo. Uno de los tres comités más importantes junto con los Comités de Comercio y de Política Económica. Cuenta con 23 países miembros.
DFID	Department for International Development: Ministerio de Desarrollo Internacional en el Reino Unido.
FMI	Fondo Monetario Internacional: Establecido en 1944, el Fondo apoya las finanzas internacionales junto con el Banco Mundial. Los objetivos del Banco Mundial son la reconstrucción y el desarrollo, mientras que los del FMI son el otorgamiento de créditos necesarios para fijar tasas de cambio y estabilizar monedas.
JBIC	Japan Bank for International Cooperation: Establecido en 1999 a través de la integración del Export-Import Bank of Japan y del Fondo de Cooperación Económica de Ultramar.
JETRO	Japan External Trade Organization: Organización de Comercio Exterior del Japón.
JICA	Japan International Cooperation Agency: Agencia de Cooperación Internacional del Japón.
JODC	Japan Overseas Development Corporation: Corporación para el Desarrollo de Comercio e Exterior del Japón.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: Establecida en 1961 como una reorganización de la OEEC (Organización de Cooperación Económica Europea) establecida en 1948, para reconstruir la economía europea. Sus objetivos son el crecimiento económico y la asistencia para el desarrollo, así como el objetivo más amplio del libre comercio multilateral. Cuenta con 30 países miembros.
OMC	Organización Mundial de Comercio: Una organización primordial de comercio internacional que cuenta con 142 países ó áreas miembros (hasta julio del 2001). Establecida en enero de 1995.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
Reunión de Alto Nivel del DAC	Reunión que se celebra una vez al año para discutir y decidir asuntos importantes con personal de desarrollo de alto nivel de los países miembros del DAC. En la reunión de 1996, se adoptó como meta reducir a la mitad la tasa de pobreza al nivel de los 1990's para el año 2015.
USAID	United States Agency for International Development: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME)	
BDS	Business Development Service: Servicio de Desarrollo de Negocios. Asistencia para reforzar los recursos administrativos de las pequeñas y medianas empresas.
Campo de Acción Iguatario	Ambiente de negocios que promueve la competencia libre y justa.
Capital de Riesgo	Fondos que proporcionan instituciones financieras a las empresas que acaban de iniciar operaciones.
Contratación de Personal Externo	Outsourcing: Empleo de mano de obra externa para que desempeñe operaciones que anteriormente realizaba una fuerza de trabajo interna.
Divulgación	Proceso mediante el cual una empresa que emite acciones o valores revela información relativa a su situación financiera y a sus políticas de negocios.
Funciones de Agrupamiento	Cluster Functions: La reactivación de una industria regional concentrada en un área e industria específicas.
Gobierno Corporativo	El contenido y proceso de toma de decisiones en la administración de una empresa que intenta reflejar debidamente la intención y utilidades de los dueños y/o accionistas de la empresa.

Termino/Sigla	Explicación resumida
Instalaciones de Incubación	Instalaciones y establecimientos que proporcionan espacio, fondos, recursos humanos y servicios de consultoría de administración para ayudar a la gente con espíritu empresarial a establecer un negocio.
Mercado de Nicho	Un mercado específico con potencial de expansión.

La terminología que tiene un asterisco (*) en esta tabla está resumida

Fuente: “Imidas 2002” y “Diccionario de términos *IT* y palabras *Katakana*” (*Dictionary of IT Terms and Katakana words*), Shueisha, “Terminología de Cooperación Internacional” (*Terminology on International Cooperation (Kokusai Kyoryoku Yogo-shu)*), Reporte de Desarrollo Internacional (*International Development Journal*), “Ayuda Oficial de Desarrollo de Japón 2000” (*Japan’s Official Development Assistance 2000*), el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Informe Anual y los informes de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón.

Fuerza de Trabajo

La fuerza de trabajo del estudio se compone de los miembros del equipo de JICA que se mencionan a continuación. La fuerza de trabajo se dividió por cada asunto y cada grupo fue responsable del borrador de cada artículo. El grupo de estudio recibió cooperación de los miembros del equipo de los Departamentos Regionales a través de comentarios a los borradores. El informe del estudio final se completó como resultado de una modificación elaborada del borrador intermedio con base en un número considerable de comentarios internos y externos.

<Miembros del Grupo de Estudio>

Jefe	Hiroshi Kato Director, División de Planeación, Departamento Regional I.
Subjefe	Kazuhide Nagasawa Director, Oficina de Evaluación y Monitoreo del Posproyecto, Departamento de Planeación y Evaluación.
Subjefe/ Desarrollo Rural	Eiji Inui Director, Primera División de Cooperación Técnica, Departamento de Cooperación para el Desarrollo Social.
Trabajo de Resumen	Hideyuki Yoshida División de Planeación y Coordinación, Departamento de Planeación y Evaluación (a partir de noviembre del 2001). Takayuki Ando Director Asistente, División de Asuntos Globales, Departamento de Planeación y Evaluación (a partir de agosto del 2001). Naoto Okawa Director Asistente, Oficina de Evaluación y Monitoreo del Posproyecto, Departamento de Planeación y Evaluación (hasta diciembre del 2001). Norio Yonezaki División de Sudamérica, Departamento Regional III. Koji Makino Director Asistente, Primera División de Investigación y Desarrollo, Instituto para la Cooperación Internacional. Kanako Adachi Segunda División de Investigación y Desarrollo, Instituto para la Cooperación Internacional (también es miembro del secretariado).
Educación Básica	Nobuko Kayashima Director, División de Capacitación, Centro Internacional de Capacitación de Actividades Pesqueras de Kanagawa. Toshio Murata Especialista en Desarrollo, Instituto para la Cooperación Internacional. Hiromasa Hattori Especialista Asociado, Segunda División de Investigación y Desarrollo, Instituto para la Cooperación Internacional. Kazuro Shibuya Segunda División de Cooperación Técnica, Departamento de Cooperación para el Desarrollo Social (hasta noviembre del 2001).

Yoshika Hirata

Especialista Asociado, Oficina de Evaluación y Monitoreo del Posproyecto,
Departamento de Planeación y Evaluación.

*El Sr. **Atsushi Matachi**, un Especialista Asociado, División de Asuntos Globales,
Departamento de Planeación y Evaluación (hasta noviembre del 2001) también contribuyó
con el estudio sobre este tema.

VIH/SIDA

Hisakazu Hiraoka

Primera División de Cooperación Médica, Departamento de Cooperación Médica.

Katsuichiro Sakai

Director Asistente, Segunda División de Cooperación Médica,
Departamento de Cooperación Médica.

Goro Yamada

Especialista Asociado, Segunda División de Cooperación Médica,
Departamento de Cooperación Médica (a partir de agosto del 2001).

Yukinori Ito

Especialista Asociado, División de Planeación y Coordinación,
Departamento de Planeación y Evaluación.

Sachiko Imoto

Oficina de Evaluación y Monitoreo del Posproyecto,
Departamento de Planeación y Evaluación.

**Promoción de las
PyMEs**

Takumi Ueshima

Director, División de Estudios para el Desarrollo Industrial,
Departamento de Estudios para el Desarrollo Minero e Industrial.

Mikiya Saito

División de Planeación, Departamento de Estudios para el Desarrollo Minero e Industrial.

Noriko Takahashi

Especialista Asociado, División de Estudios para el Desarrollo Industrial,
Departamento de Estudios para el Desarrollo Minero e Industrial.

Takuo Karasawa

Oficina de Evaluación y Monitoreo del Posproyecto,
Departamento de Planeación y Evaluación (hasta agosto del 2001).

Nozomi Iwama

Oficina de Evaluación y Monitoreo del Posproyecto,
Departamento de Planeación y Evaluación (a partir de agosto del 2001).

Desarrollo Rural

Ryoichi Nambu

División de Planeación, Departamento de Cooperación para el Desarrollo Social.

Manabu Aiba

Director Asistente, División de Planeación,
Departamento de Estudios para el Desarrollo de la Agricultura, la Silvicultura y la Pesca.

Nobuyuki Kobayashi

Director Asistente, División de Estudios para el Desarrollo de la Agricultura,
Departamento de Estudios para el Desarrollo de la Agricultura, la Silvicultura y la Pesca.

Yasuto Takeuchi

Director Asistente, División de Cooperación Técnica para la Agricultura,
Departamento de Cooperación para el Desarrollo de la Agricultura

Ayumu Oshima

Oficina de Evaluación y Monitoreo del Posproyecto,
Departamento de Planeación y Evaluación.

*La Sra. **Yuko Ishibashi**, una Especialista Asociada, Segunda División para el Desarrollo
Social, Departamento de Cooperación para el Desarrollo Social, también contribuyó con el
estudio sobre este tema.

Enfoques para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo < Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) >

Índice

Prefacio	
Glosario de Vocabularios y Abreviaturas	i
Fuerza de Trabajo	v
Reseña: Promoción de Enfoques Específicos por País y por Asunto	
1. Antecedentes y Propósito del Estudio	1
1-1 Contextos Nacional e Internacional.....	1
1-2 Actividades de JICA para Adoptar Enfoques Específicos por País y por Asunto.....	2
1-3 Retos de JICA	2
1-4 Metas del Estudio	5
2. Gráfica de Objetivos de Desarrollo	6
2-1 Estructura de la Gráfica de Objetivos de Desarrollo	6
2-2 Importancia del Informe del Estudio	8
2-3 Relación entre la Gráfica de Objetivos de Desarrollo, el Programa por País de JICA y la Matriz de Desarrollo del Proyecto (PDM).....	8
3. Cómo Aplicar la Gráfica de Objetivos de Desarrollo.....	9
3-1 Formulación de un Programa por País de JICA y el Diálogo a Nivel de Trabajo con las Contrapartes	9
3-2 Consideración y Preparación de un Proyecto Individual.....	11
3-3 Coordinación de Asistencia	11
3-4 Evaluación	12
4. Perspectivas sobre la Asistencia en el Futuro.....	12
4-1 Desarrollo de Enfoques Específicos por Tema.....	13
4-2 Conocimiento Común sobre los Objetivos de Desarrollo	13
4-3 Sistematización de Indicadores y Establecimiento de Objetivos	14
Referencias	17

Enfoques Efectivos sobre la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa

1. Reseña sobre la Promoción de la PyME.....	19
1-1 Situación y Temas Actuales de la Promoción de la PyME: Importancia de la Promoción de la PyME.....	19
1-2 Definición de Promoción de la PyME.....	20
1-3 Tendencias Internacionales.....	20
1-4 Asistencia de Japón en Materia de Promoción de la PyME.....	21
2. Concepto de Asistencia para la Promoción de la PyME.....	22
2-1 Temas de Promoción de las PyMEs.....	22
2-1-1 Temas Relacionados con la Creación de un Medio Ambiente de Negocios Favorable para el Crecimiento de las PyMEs.....	22
2-1-2 Temas Internos dentro de las PyMEs.....	24
2-2 Conceptos Básicos de la Asistencia.....	25
2-3 Enfoques Efectivos sobre la Promoción de las PyMEs.....	26
2-3-1 Formulación de una “Gráfica de Objetivos de Desarrollo”.....	26
2-3-2 Bosquejo de Explicaciones de una Gráfica de Objetivos de Desarrollo.....	28
Objetivo Estratégico de Desarrollo 1: Desarrollo y Operación de un Ambiente de Negocios Favorable para el Crecimiento de las PyMEs.....	28
Objetivo Estratégico de Desarrollo 2: Desarrollo de las PyMEs que Aumentan la Competitividad Industrial.....	39
Objetivo Estratégico de Desarrollo 3: Desarrollo de las PyMEs que Contribuyen a la Reactivación de las Comunidades Locales y a la Creación de Empleos ...	48
2-3-3 Prioridades de JICA.....	52
3. Hacia la Cooperación Futura.....	52
3-1 Puntos de Interés.....	52
3-2 Temas Hacia la Cooperación Futura.....	55

Anexo 1 Principales Proyectos de Cooperación

1. Planeación de las Políticas para la Promoción de la PyME y los Sistemas Legales Relacionados (Envío de Equipos de Expertos y Consultores).....	57
2. Planeación de la Promoción de las PyMEs (Estudio para el Desarrollo, Envío de Expertos).....	58
2-1 Plan para la Promoción de Industrias de Apoyo (Estudio para el Desarrollo, Envío de Expertos).....	59
2-2 Plan para la Promoción de Industrias Locales (Estudio para el Desarrollo, Envío de Expertos).....	60
2-3 Medidas de Planes Particulares (Estudio para el Desarrollo, Envío de Expertos).....	60
3. Actividades de Apoyo para la Promoción de las PyMEs (Cooperación Técnica Tipo Proyecto JICA).....	61
Tabla Anexo: Lista de Proyectos Relacionados con la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (Ejemplos más Representativos).....	62

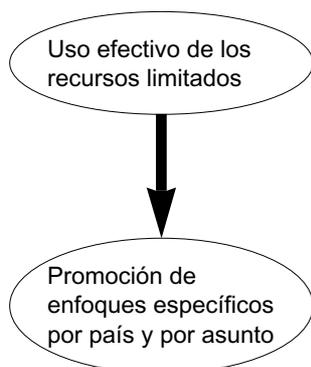
Anexo 2 Item de Verificación Básica..... 67

Referencias..... 71

Gráfica de Objetivos de Desarrollo para la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa..... 73

Reseña: Promoción de Enfoques Específicos por País y por Asunto

1. Antecedentes y Propósito del Estudio

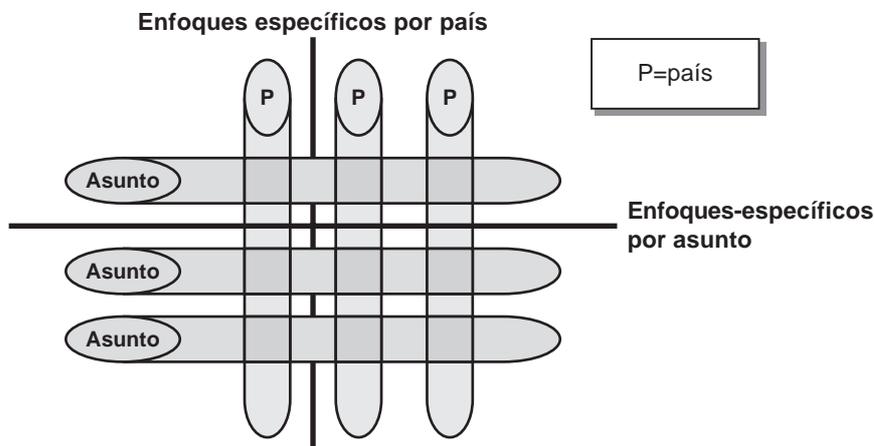


1-1 Contextos Nacional e Internacional

Existe una tendencia creciente en el campo internacional actual a alentar el uso más efectivo de recursos finitos para el desarrollo y así poder satisfacer las necesidades cada vez más diversificadas y globalizadas de los países en vías de desarrollo. El Documento de Estrategia para la Reducción de la Pobreza (PRSP) y el Programa Sectorial (SP) son dos ejemplos de los esfuerzos de colaboración de los donadores de asistencia para enfrentar los asuntos sobre el desarrollo. Ante el presupuesto de la Asistencia Oficial para el Desarrollo, JICA se ha visto en la necesidad de llevar a cabo actividades de cooperación más efectivas y eficientes. Por tanto, **se enfatizan las actividades de promoción específicas por país y por asunto para satisfacer las diversas necesidades de los países en vías de desarrollo.**

La Figura 1 muestra la relación entre los enfoque específicos por país y por asunto. La combinación propia de los enfoques es básica para las actividades de cooperación efectivas. Los principales donadores de asistencia, tales como el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ya emplean y promueven enfoques específicos por país y por asunto cuando elaboran sus planes y estrategias de asistencia.

Figura 1 Enfoques Específicos por País y por Asunto



1-2 Actividades de JICA para Adoptar Enfoques Específicos por País y por Asunto

JICA adopta un enfoque específico por país cuando elabora los Programas por País de JICA y conduce los Estudios de Solicitudes por Tema de JICA. El establecimiento de Departamentos Regionales ajustó el marco de la institución hacia dichos enfoques. Además, JICA estableció la Red Temática de la Agencia para acumular conocimientos y experiencia por tema. La Red Temática de la Agencia creará Lineamientos Temáticos de JICA para afrontar los asuntos de desarrollo más importantes¹. Se deberán utilizar dichos lineamientos para formular los Programas por País de JICA y para que se estudien los proyectos solicitados (Véase las Figuras 2 y 3).

1-3 Retos de JICA

Algunos de los Programas por País de JICA todavía no son un plan de cooperación efectivo por varias razones. Primero, el alcance de los asuntos para el desarrollo en los Programas varía muchísimo. Segundo, la lógica que formula los programas y proyectos de asistencia a partir de los asuntos para el desarrollo es diferente para cada país. Además, algunos de los Programas por País de JICA siguen siendo una mera combinación o categorización de proyectos actuales o anteriores más que un estudio detallado de la relación entre las “metas (resultados)” y los “medios (actividades)”. La falta de un conocimiento sistemático de los asuntos para el desarrollo evita la implementación efectiva de los Programas por País de JICA. El personal limitado en las oficinas en el extranjero puede agravar estos problemas, sobre todo cuando el personal intenta manejar asuntos sin contar con la experiencia necesaria para solucionarlos.

Para mejorar el Programa por País de JICA es indispensable formular programas y proyectos adecuados con base en el conocimiento de los asuntos para el desarrollo y en los enfoques efectivos. Por tanto, JICA debe esclarecer sus programas para países específicos mediante el enfoque sistemático de cada asunto de desarrollo según la situación actual de cada país. Los Lineamientos Temáticos de JICA cubrirán esta sistematización de asuntos. Es importante sistematizar los métodos de formulación de programas y proyectos por lo que se deben seleccionar los asuntos de desarrollo a partir de sectores prioritarios para incorporarlos dentro de los Lineamientos Temáticos de JICA.

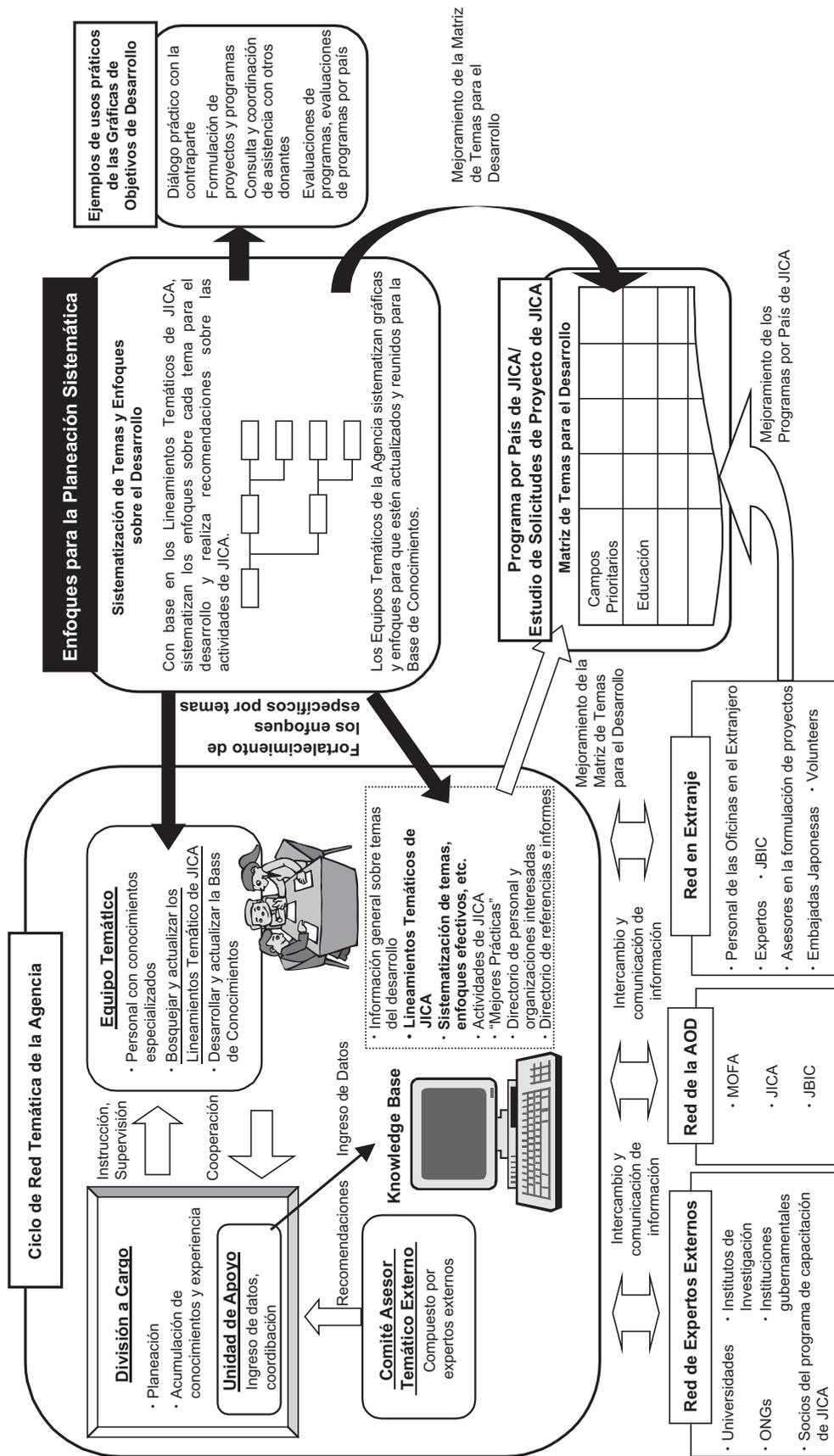
La elaboración lógica de los Programas por País de JICA con base en un conocimiento sistemático de los asuntos es crucial para la implementación y evaluación eficientes y efectivas.

¹ Para julio del 2001, 23 Redes Temáticas de la Agencia habrán esbozado 62 de los Lineamientos Temáticos de JICA.

Figura 2 Crónica de la Promoción de Enfoques Específicos por País y por Asunto de JICA

	Promoción de Enfoques Específicos por Asunto	Promoción de Enfoques Específicos por País
1998	<p>Establecimiento de un Comité Consultor Externo en materia de Programación por País y Región</p> <p>Comités Consultores Externos compuestos por expertos externos, para 6 países y 10 regiones considerados prioritarios. Su objetivo es brindar asesoría a JICA sobre países y regiones objeto</p>	
	<p>Establecimiento de un Sistema de Información sobre los Perfiles de los Países</p> <p>Sistema de información en la Intranet, construcción de una base de datos sobre las actividades de JICA y los perfiles básicos de cada país.</p>	
1999	<p>Lanzamiento de los Programas por País de JICA</p> <p>Borrador del programa de implementación del proyecto como plan básico de JICA, incluyendo sus programas de cooperación para abordar los temas para el desarrollo en el área de asistencia prioritaria.</p>	<p>Introducción de los Lineamientos Temáticos de JICA</p> <p>Decisión de crear lineamientos sobre los temas para el desarrollo más importantes; a partir de diciembre del 2001 se han creado 62 lineamientos correspondientes a varios asuntos.</p>
	<p>Lanzamiento de Estudios sobre las Solicitudes de Proyecto de JICA</p> <p>Los Estudios de Solicitudes de Proyecto sustituyen a los Estudios de Solicitudes con base en un Esquema, aclarando el estado de las medidas de cooperación en los sectores prioritarios clasificados por país.</p>	<p>Establecimiento de Comités Consultores Temáticos Externos</p> <p>Formado por expertos externos y establecido para abordar tres temas: la reducción de la pobreza; el género y el desarrollo y el apoyo a personas con discapacidades</p>
2000	<p>Establecimiento de Departamentos Regionales</p> <p>Establecimiento de 4 nuevos departamentos regionales para elevar la cooperación específica por país o área.</p>	
	<p>Lanzamiento de la Consideración para Introducir el Manejo del Conocimiento</p> <p>Establecimiento del “Comité Preparatorio para Promover el Manejo del Conocimiento en JICA”, e inicio de estudios sobre la manera necesaria de acumular, integrar, compartir y utilizar conocimientos para la planeación e implementación de proyectos.</p>	
2001		<p>Introducción de la Red Temáticas de la Agencia</p> <p>Decisión de establecer 23 redes para recabar conocimientos y experiencia y poder tratar los asuntos para el desarrollo.</p>

Figura 3 Diagrama de Relación de las Medidas de JICA para Promover los Enfoques Específicos por País y por Tema



Las evaluaciones de proyectos de mejor calidad y la retroalimentación de los resultados de los proyectos son muy importantes para llevar a cabo proyectos de cooperación más eficientes y efectivos². A pesar de su considerable experiencia en la evaluación de proyectos, JICA acaba de empezar a establecer métodos de evaluación para los programas por país y por tema. Es necesario que JICA mejore la calidad de los programas por país y de las evaluaciones por asunto y que utilice los resultados para formular mejores proyectos. Los estudios sobre indicadores de evaluación y métodos contribuirán con este propósito. **JICA debe evaluar la viabilidad y los efectos de sus actividades con base en las Matrices de Objetivos para el Desarrollo que aclaran la relación entre las “metas (resultados)” y los “medios (actividades)”**.

Como agencia administrativa independiente, JICA deberá ser más responsable de su propio desempeño.

A consecuencia de la decisión del consejo del 19 de diciembre del 2001 sobre el “Plan de Reorganización y Racionalización de las Instituciones Públicas Especiales”, JICA se convertirá en una Agencia Administrativa Independiente en unos años. La transformación de JICA de Institución Pública Especial a Agencia Administrativa Independiente mejoró sus métodos de evaluación. Actualmente, las Agencias Administrativas Independientes tienen la obligación de informar sobre su trabajo y evaluaciones en planes intermedios y anuales, sobre todo en materia del ‘manejo de proyectos orientados a los resultados’. Para el manejo de proyectos orientados a los resultados, JICA debe formular planes de resultados predecibles e implementar, supervisar y evaluar los proyectos.

1-4 Metas del Estudio

Este estudio está diseñado para promover enfoques específicos por país al mejorar los enfoques específicos por asunto y al abordar de manera efectiva los asuntos para el desarrollo en el extranjero que se consideran prioritarios. **Se sistematizaron cuatro asuntos principales para el desarrollo, la educación básica, el VIH/SIDA, la promoción de la pequeña y mediana empresa (PyME) y el desarrollo rural³, y se crearon sus Gráficas de Objetivos de Desarrollo que presentan métodos de enfoque efectivos. Además, las gráficas señalan los indicadores que se deben consultar para la planeación, supervisión y evaluación de las actividades de JICA. El estudio también analiza las actividades de JICA, presenta proyectos importantes y examina asuntos fundamentales.** Estos asuntos se seleccionaron porque ya se terminó el bosquejo de los Lineamientos Temáticos de JICA para ellos. Estos asuntos designados se tomaron de los cuatro sectores principales: educación, cuidados de salud y médicos, desarrollo agrícola y rural y la promoción de la pequeña y mediana empresa (PyME). Muchos de los Programas por País de JICA

Se bosquejaron matrices sobre asuntos tales como la educación básica, el VIH/SIDA, el desarrollo rural y la promoción de las PyMEs.

² El Grupo Revisor de Evaluaciones para la Asistencia y el Comité de Trabajo sobre Investigación de la Evaluación (2000).

³ Aunque los asuntos de desarrollo seleccionados inicialmente incluían la ‘conservación del ecosistema’, este informe no toca este asunto. El grupo de estudio decidió reflejar la sistematización de este asunto en los lineamientos actuales.

consideran dichos sectores como extremadamente prioritarios⁴.

Se tomaron cuatro asuntos principales como ejemplos para este estudio. Cuando la sistematización se considere útil, todos los asuntos se deberán sistematizar de manera similar. Por cierto que el bosquejo intermedio del estudio recibió muchos comentarios favorables, tales como “La sistematización del desarrollo es bastante útil y es necesario aumentar el número de asuntos a considerar”. Trataremos de satisfacer solicitudes como la anterior.

2. Gráfica de Objetivos de Desarrollo

2-1 Estructura de la Gráfica de Objetivos de Desarrollo

Para lograr una sistematización completa de la estructura de asuntos de desarrollo y los posibles enfoques ante los mismos, se utiliza una Gráfica de Objetivos de Desarrollo que divide los cuatro asuntos principales en Objetivos, Objetivos Intermedios, Sub-metas de los Objetivos Intermedios y Proyecto de Ejemplos de las Actividades. La Gráfica también muestra la relación entre ‘metas y medios’. Cada uno de los símbolos “○”, “◐”, “◑”, y “×” que aparecen en las columnas de “Ejemplos de Actividades” indica la frecuencia con que JICA ha implementado proyectos similares. (Se incluye algunos ejemplos que los donadores no pueden realizar.) Los símbolos se clasifican de la siguiente manera:

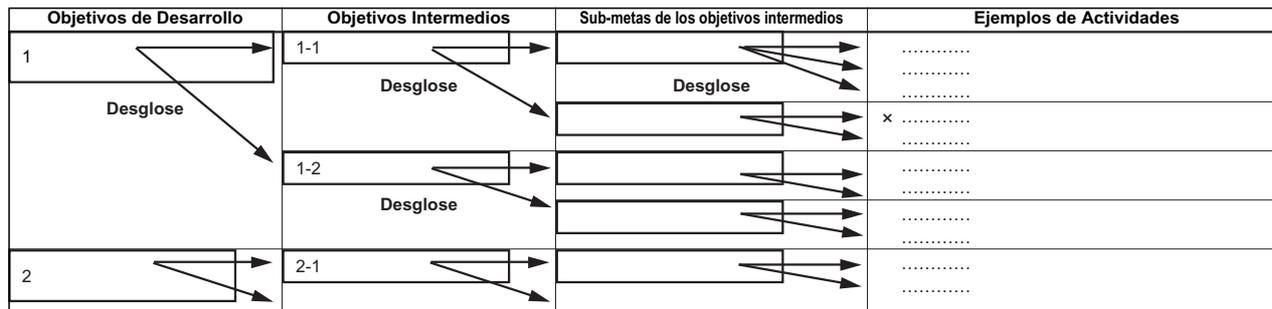
- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ : JICA tiene mucha experiencia◐ : JICA tiene cierta experiencia◑ : JICA tiene experiencia como un componente de proyectos× : JICA tiene poca experiencia |
|---|

En la Figura 4, cada columna muestra la clasificación de un asunto en “Objetivos de Desarrollo”, “Objetivos Intermedios” y “Sub-metas de los Objetivos Intermedios”. La Figura 5 es un ejemplo de una Gráfica de Objetivos de Desarrollo. Se incluye una gráfica completa que cubre todas las clasificaciones, de “Objetivos de Desarrollo” a “Ejemplos de Actividades”.

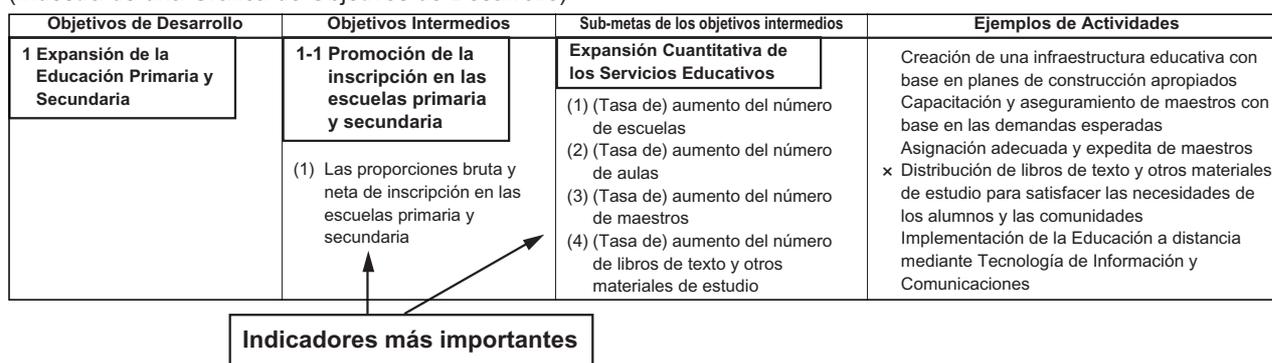
⁴ Sin embargo, el asunto de ‘desarrollo rural’ necesita más examen. En lo sucesivo será necesario clasificar y sistematizar el asunto de acuerdo con los lineamientos de ‘desarrollo rural’ y ‘reducción de la pobreza’ ya que el informe se bosquejó antes de completar este proceso.

Figura 4 Gráfica de Objetivos de Desarrollo

(Estructura lógica de una gráfica)

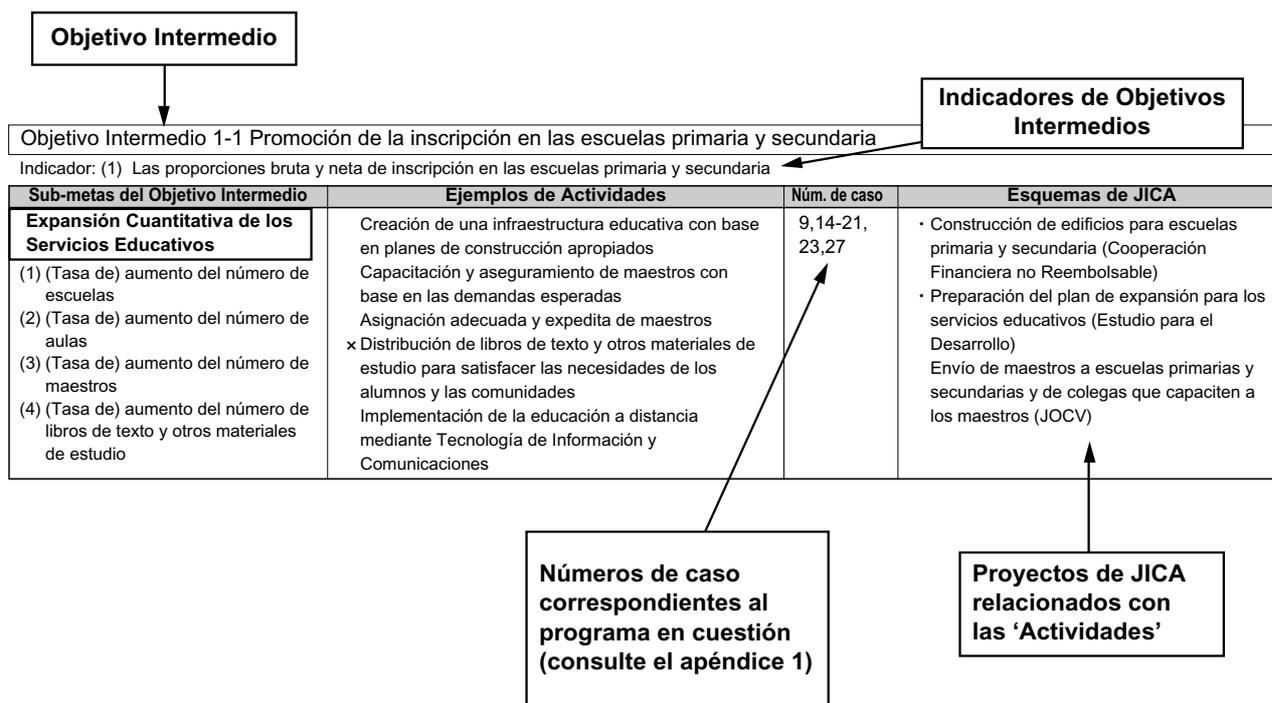


(Muestra de una Gráfica de Objetivos de Desarrollo)



* Los números entre paréntesis son los indicadores más importantes

Figura 5 Muestra de una Gráfica de Objetivos de Desarrollo
Objetivo de Desarrollo 1 “Expansión de la Educación Primaria y Secundaria”



Los próximos Lineamientos Temáticos de JICA van a incluir este informe y la Red Temática de la Agencia lo va a desarrollar.

2-2 Importancia del Informe del Estudio

Para poder describir asuntos de desarrollo completos, este informe presenta una gráfica completa que incluye algunos de los asuntos que no son prioritarios en JICA. Con base en esta premisa, el grupo de estudio hizo algunas sugerencias sobre los proyectos prioritarios de JICA.

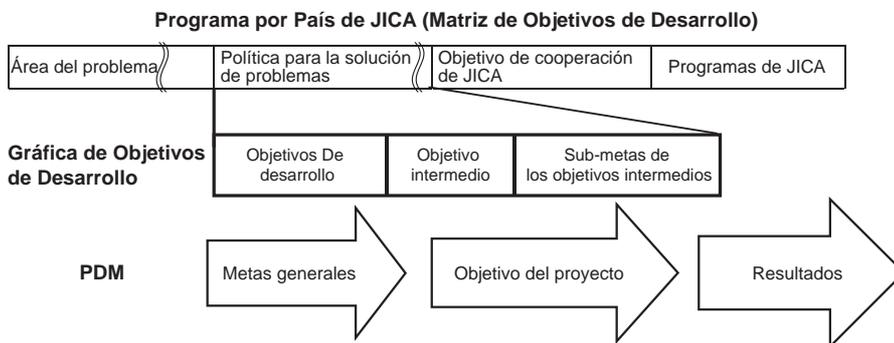
El resultado de este informe del estudio se incluirá en los Lineamientos Temáticos de JICA y en su Base de Conocimiento. Después, la Red Temática de la Agencia lo revisará y mejorará periódicamente con base en lecciones futuras tomadas de proyectos y estudios de cooperación. Sin embargo, algunos equipos o divisiones de estudio de temas ya empezaron a crear y considerar los Lineamientos Temáticos de JICA. El grupo de estudio espera que la creación y revisión de los lineamientos se realice tomando en cuenta sus recomendaciones.

2-3 Relación entre la Gráfica de Objetivos de Desarrollo, el Programa por País de JICA y la Matriz de Desarrollo del Proyecto (PDM)

En general, la relación entre la Gráfica de Objetivos de Desarrollo y el Programa por País de JICA varía dependiendo de las condiciones específicas de cada país y sector. Cada “Asunto de Desarrollo”, “Objetivo de Desarrollo”, “Objetivo Intermedio” y “Sub-meta de los Objetivos Intermedios” en una Gráfica de Objetivos de Desarrollo es una división de la “Política y Dirección para la Solución de Asuntos” de una Matriz de Objetivos de Desarrollo en un Programa por País de JICA. Es necesario determinar el objetivo correspondiente al “Asunto de Desarrollo” en la Matriz de Objetivos de Desarrollo una vez que se estudió cuidadosamente el grado de desarrollo en cada país.

La meta general que se menciona en la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM) de cada proyecto corresponde supuestamente a un Objetivo de Desarrollo u Objetivo Intermedio en una Gráfica de Objetivos de Desarrollo y el objetivo del proyecto corresponde a los Objetivos

Figura 6 Relación entre el Programa por País de JICA, la Gráfica de Objetivos de Desarrollo y la PDM



Fuente: Kazuhide Nagasawa, producido para este estudio.

Intermedios o a las Sub-metas de los Objetivos Intermedios (Véase la Figura 6). Básicamente, el nivel de una meta general u objetivo de proyecto varía dependiendo de la escala del proyecto y de la naturaleza del asunto. Sin embargo, es **importantísimo aclarar las teorías del programa y mantener la consistencia de la PDM entre un Programa por País de JICA y cada proyecto de acuerdo con la Gráfica de Objetivos de Desarrollo.**

3. Cómo Aplicar la Gráfica de Objetivos de Desarrollo

El conocimiento sistemático de los asuntos de desarrollo facilita la cooperación efectiva y puede crear múltiples aplicaciones de acuerdo con los casos. Por ejemplo, se puede utilizar una Gráfica de Objetivos de Desarrollo para formular un Programa por País de JICA, con el diálogo práctico con las contrapartes, el estudio y preparación de proyectos, la coordinación de asistencia y la evaluación. La siguiente sección presenta varias maneras de aplicar la Gráfica de Objetivos de Desarrollo.

Cómo utilizar una gráfica para formular un Programa por País de JICA:

- Consulte los indicadores para comprender la situación
- Bases para elegir los mejores enfoques
- Herramienta básica para la evaluación y consideración de los planes de mejoramiento

3-1 Formulación de un Programa por País de JICA y el Diálogo a Nivel de Trabajo con las Contrapartes

El proceso ordinario para elaborar un Programa por País de JICA es el siguiente:

- (1) Conocimiento de la situación actual del país objeto y el punto de vista general de un asunto determinado a través del estudio minucioso de los indicadores principales;
- (2) Consideración sintética de las políticas de un país objeto, las prioridades de asistencia del Japón y las tendencias de asistencia de otros donadores para poder especificar los sectores de asistencia prioritarios;
- (3) Elaboración de la forma de cooperación más efectiva en un sector objeto.

Cuando se intenta comprender el estado actual de un país objeto como en (1), los **“Indicadores principales” mencionados en la Gráfica de Objetivos de Desarrollo son muy útiles.** En el caso de las medidas de asistencia efectivas como en (3), la Gráfica de Objetivos de Desarrollo funciona como la fuente de datos básicos. La formulación de medidas de asistencia efectivas requiere la creación del programa más factible para el país objeto, con base en una profunda percepción de la estructura de los asuntos de desarrollo y la consideración integral de varios posibles enfoques y no únicamente en la mera combinación de proyectos viables. **Una Gráfica de Objetivos de Desarrollo brinda una valiosa base para entender los asuntos de desarrollo y los enfoques.**

La Gráfica también es útil cuando se revisa el Programa por País de

JICA. Para mejorar un Programa por País de JICA es necesario conocer cabalmente los resultados de las actividades de cooperación previas a través del monitoreo y la evaluación de los indicadores principales. Los indicadores adecuados se pueden tomar de aquellos mencionados en la Gráfica de Objetivos de Desarrollo. Además, cuando dichos resultados son desfavorables, es posible revisar la idoneidad del enfoque y considerar la propuesta para revisar un Programa por País de JICA.

Recuadro 1: Uso de una Gráfica de Objetivos de Desarrollo por Parte del Personal en el Extranjero (Educación Básica)

Imagen 1: Modificación de un Programa por País de JICA.

Personal A: Aunque la Matriz de Objetivos de Desarrollo y el Plan Continuo de Proyectos en un Programa por País de JICA señalaban el “Mejoramiento de la educación básica” como uno de los sectores de asistencia prioritarios, recuerdo que nos enfocamos principalmente en proyectos de construcción de escuelas mediante la Cooperación Financiera no Reembolsable.



Como indica el informe, muchos niños no han podido estudiar en una escuela a pesar del número considerable de instalaciones que se prepararon. ¿Debemos intentar crear un nuevo programa que combine un Estudio de Desarrollo sobre el ‘Mejoramiento del Ambiente Educativo para los Niños’ y un Programa de Empoderamiento Comunitario para educar a los padres?

Utilice la gráfica como material de presentación para dar a conocer a las contrapartes los puntos de vista de JICA durante diálogos a nivel de trabajo.

Por otro lado, la Gráfica de Objetivos de Desarrollo es útil cuando se intentan explicar los puntos de vista de JICA a la contraparte en diálogos a nivel de trabajo. Está de más mencionar que debemos crear programas de asistencia en sectores prioritarios mediante consultas con las contrapartes que posean un amplio conocimiento de los asuntos y necesidades del programa, así como de la viabilidad de las medidas que la contraparte debe realizar. En los diálogos a nivel de trabajo debemos presentarle a la contraparte nuestros puntos de vista, conciliar cualquier diferencia y acordar las medidas siguientes. Si se presenta una gráfica de los asuntos de desarrollo existentes y sus posibles enfoques, es posible aclarar cómo percibe la contraparte nuestros puntos de vista y las medidas de cooperación.

Recuadro 2: Uso de una Gráfica de Objetivos de Desarrollo por Parte del Personal en el Extranjero (Educación Básica)

Imagen 2: Comentarios sobre el PRSP

Cuando se les pidió que comentaran sobre el bosquejo de un PRSP realizado por las contrapartes...

Personal B: La parte de ‘Educación’ incluida en la “Estrategia por Sector Específico” del borrador de este PRSP



menciona como asunto prioritario la “Reducción de diferencias de género en la educación”, pero no contamos con ninguna medida específica. La Gráfica de Objetivos de Desarrollo de ‘Educación Básica’ dice que debemos llevar a cabo estudios analíticos sobre los programas de estudios y libros de texto desde un punto de vista de género, así como estudios de opinión enfocados en los padres. Qué tal si se mencionan algunos de esos puntos en el borrador, estableciendo si un país objeto ya pasó por la revisión de dichos puntos, qué tipo de resultados se espera y, si no, si se tiene en mente realizar una revisión. Con base en las circunstancias actuales, creo que JICA debería considerar un seguimiento a través del Envío de Expertos en la ‘Instrucción sobre la educación en escuelas susceptibles en materia de género’ bajo el marco de una Cooperación Técnica Tipo Proyecto continuo, el Proyecto de Mejoramiento de la Educación en materia de Ciencias y Matemáticas.

Diseñe programas y proyectos adecuados tomando en consideración la formulación de proyectos y la evaluación preliminar con base en una gráfica

3-2 Consideración y Preparación de un Proyecto Individual

Cuando se considera la cooperación en asuntos de desarrollo, es necesario establecer la idoneidad de la cooperación y calcular los resultados. Esto se aplica a los estudios de formulación de proyectos, o estudios de solicitudes, así como a los estudios sobre el contenido de los programas y proyectos individuales. Es necesario investigar las actividades y aportaciones que requieren los programas y la información para tomar una decisión sobre los tipos de proyectos que funcionarían de manera más efectiva. La Gráfica de Objetivos de Desarrollo se puede utilizar como una herramienta preliminar básica para la formulación de proyectos ya que sistematiza la asociación entre metas (resultados) y medios (actividades). También muestra Ejemplos de Actividades principales sobre los objetivos para el desarrollo.

Utilícelo como material de referencia para presentar puntos de vista en las reuniones con los donantes.

3-3 Coordinación de Asistencia

También se espera que la Gráfica de Objetivos de Desarrollo funcione como material de referencia básico para explicar los puntos de vista y brindar comentarios a las contrapartes en las reuniones de donadores. Ya que existen muchas oportunidades para la cooperación entre los donadores en temas tales como asuntos relativos a los PRSP y los SP, es aconsejable armonizar las actividades de cooperación a través de la comunicación con otros donadores. Es muy importante presentar de manera clara nuestra política de cooperación con un conocimiento completo de los asuntos para el desarrollo y darla a conocer a los otros donadores en una conferencia internacional o en comunicaciones con otros donadores. Además, una lógica organizada con base en el conocimiento sistemático de los asuntos para el desarrollo brinda la base para obtener comentarios oportunos sobre las opiniones de otros donadores. Esperamos que el presente informe sea un material de referencia útil para la coordinación de la asistencia.

Una Gráfica de Objetivos de Desarrollo que sistematiza la relación entre "metas-medios", funciona como base para la evaluación.

3-4 Evaluación

Una Gráfica que especifica la relación entre las metas (resultados) y los medios (actividades) brinda una base para evaluar la idoneidad de la evaluación y los resultados de las actividades de cooperación. El informe del estudio de Grupo de Estudios de Evaluaciones de la AOD⁵, que se envió al Ministro de Relaciones Exteriores en febrero del 2001, subraya la necesidad de desarrollar evaluaciones a nivel política y a nivel programas⁶, así como de mejorar las evaluaciones de los proyectos. El informe favorece la importancia de crear una gráfica de objetivos de desarrollo, indicadores de evaluación y métodos de supervisión en los niveles de planeación de políticas y programas⁷. Básicamente, un programa es equivalente a un grupo de proyectos que comparten una 'meta común'. Sin embargo, en la actualidad existen innumerables casos donde se pierde la relación entre las metas (resultados) y los medios (actividades) debido a que ni la 'meta común' ni la importancia de cada proyecto para el objetivo general están bien estructuradas. Por tanto, es necesario mantener la consistencia entre las metas y los medios de acuerdo con la Gráfica de Objetivos de Desarrollo para formular e implementar planes de cooperación al mismo tiempo que se evalúa la idoneidad de un plan y los resultados de la cooperación mediante la aplicación de los indicadores adecuados. Las actividades de cooperación mejorarán si se crea y revisa una Gráfica de Objetivos de Desarrollo que satisfaga las circunstancias reales de un país objeto y ésta se utiliza para elaborar los Programas por País de JICA.

Asimismo, también es necesario referirse a la Gráfica de Objetivos de Desarrollo estándar para evaluar si un proyecto individual está cumpliendo con el objetivo general.

4. Perspectivas sobre la Asistencia en el Futuro

Después de examinar la experiencia de JICA y los asuntos futuros, este estudio se concentra en la sistematización de cuatro asuntos principales, es decir, la educación básica, las medidas contra el VIH/SIDA, la promoción de las PyMEs y el desarrollo rural. La siguiente sección sugiere perspectivas para un desarrollo ulterior de los enfoques específicos por tema. **En adelante es necesario prestar atención especial al desarrollo de enfoques específicos por tema, aumentar el número de asuntos seleccionados, acumular experiencia**

⁵ El Grupo de Estudios de Evaluaciones de la AOD se estableció como un subordinado del Grupo Revisor de Evaluaciones para la Asistencia, un cuerpo consultor privado para el Director General de la Oficina de Cooperación Económica, Ministerio de Relaciones Exteriores (MOFA) en julio del 2000. El Prof. Hiromitsu Muta del Instituto de Tecnología de Tokio preside este grupo.

⁶ La evaluación a nivel de programa que se mencionó se refiere a una manera de evaluar íntegramente varios proyectos con una meta común. Incluye evaluaciones específicas por sector y por asunto, así como la evaluación específica por país de los proyectos de JICA y del Japan Bank for International Cooperation (JBIC).

⁷ Grupo de Estudios de Evaluaciones de la AOD (2001)

y know-how y que las personas dedicadas al desarrollo y sistematización de los indicadores adecuados adquieran un conocimiento común de los asuntos de desarrollo.

La Red Temática de la Agencia deberá encargarse de aumentar el número de asuntos seleccionados y de recabar experiencia y know-how.

4-1 Desarrollo de Enfoques Específicos por Tema

Para poder promover enfoques específicos por tema, **es necesario incorporar una Gráfica de Objetivos de Desarrollo a los Lineamientos Temáticos de JICA y aumentar el número de asuntos a tratar.** Además de la gráfica, también se necesita una lista de precedentes que se pueda utilizar como referencia para las actividades futuras y desarrollar aún más las listas de verificación de los países objeto. Éstas se deben revisar continuamente de acuerdo con los resultados de los estudios de formulación de proyectos y de varios tipos de evaluación. La Red Temática de la Agencia será responsable de recabar información sobre los asuntos de desarrollo y una división designada supervisará la recaudación de información.

La Red Temática de la Agencia también deberá estudiar detenidamente los sectores de asistencia prioritarios en los que Japón puede aprovechar sus propios recursos y experiencia o en los que Japón debiera promover proyectos incluso si tiene una experiencia limitada en dichas operaciones. Por tanto, también deberá realizar esfuerzos para mejorar los resultados de las actividades de cooperación en los asuntos prioritarios sistematizando, acumulando y compartiendo conocimiento y experiencia sobre los sectores de asistencia prioritarios. Para lograrlo, se espera que la Red Temática de la Agencia continúe promoviendo estudios sobre la experiencia, sistematización y modelos de experiencia de cooperación del Japón.

El personal y los expertos de JICA deben estar familiarizados con el enfoque específico por tema a través de su programa de capacitación. Un miembro del Equipo Temático de la Agencia enviado como ponente a uno de esos programas de capacitación no sólo enriquece el contenido del programa sino que brinda vitalidad y una valiosa experiencia al Equipo. La División de Personal o la División de Planeación y Coordinación deberá encargarse de determinar cómo utilizar estos materiales y recursos humanos.

4-2 Conocimiento Común sobre los Objetivos de Desarrollo

Antes de iniciar la cooperación se debe compartir la política sobre asuntos de desarrollo, incluyendo la Gráfica de Objetivos de Desarrollo, con las organizaciones de asistencia pertinentes antes de que cada una elabore su propia política. Y sería ideal para las actividades de asistencia compartidas con base en el conocimiento común de los asuntos de desarrollo. En la esfera doméstica, las consultas con el Ministerio de Relaciones Exteriores y con el JBIC son cruciales para armonizar el reconocimiento de los asuntos de desarrollo y las actividades de cooperación que siguen de manera consistente los

Comparta las políticas en materia de asuntos de desarrollo con el personal nacional y extranjero pertinente.

principios de la AOD de Japón. El anuncio adicional de la política de JICA ayudará al desarrollo del intercambio de información con las entidades y personal pertinentes mediante la publicación de información en la Gráfica de Objetivos de Desarrollo en la página Web de JICA y el inicio de discusiones.

Cuando se tiene éxito en obtener la cooperación de un país, la Gráfica de Objetivos de Desarrollo se deberá elaborar de manera que refleje las circunstancias específicas de dicho país a través de la consulta con las contrapartes, así como con otros donadores principales y la asistencia que se vaya a proporcionar deberá basarse en la gráfica. Los PRSP y los Programas Sectoriales son parte de una tendencia donde el país receptor de la asistencia y los donadores principales armonizan y formulan planes de desarrollo para un país o sector. Según dicha tendencia, el personal de asistencia para el desarrollo y sus contrapartes en los países en vías de desarrollo deben abordar conjuntamente los asuntos de desarrollo al mismo tiempo que sistematizan los asuntos de desarrollo exclusivos del país objeto y crean un conocimiento común de los mismos.

4-3 Sistematización de Indicadores y Establecimiento de Objetivos

La acumulación institucional de datos pertinentes por estudio de evaluación permite determinar los indicadores adecuados.

Los indicadores adecuados hacen posible la supervisión y conocimiento exactos de las circunstancias del país objeto así como la correcta implementación de las evaluaciones⁸. **No es posible determinar los indicadores adecuados sin la acumulación institucional de datos recabados a través de los estudios de evaluación y se deben aplicar de manera flexible de acuerdo con los objetivos y condiciones del país o área objeto.** Aunque una Gráfica de Objetivos de Desarrollo presenta tantos indicadores como el grupo de estudio pueda proponer, no necesariamente se utilizan todos los indicadores para la supervisión y evaluación de actividades. Por tanto, es necesario adoptar una serie de indicadores adecuados dependiendo de los objetivos de la actividad de cooperación. Como el número y la clase de datos accesibles son limitados en algunos países, es necesario confirmar si se cuenta con los datos designados al momento de seleccionar los indicadores. Algunos indicadores son útiles incluso cuando se basan en datos existentes, mientras que otros requieren datos especiales que se deben recabar por medio de estudios adicionales. Los primeros pueden incluir datos demasiado generales como para medir los resultados de un proyecto ya que proporcionan un panorama general únicamente. Con frecuencia, es muy caro recabar los últimos y tal vez sea necesario evaluar cuidadosamente su efectividad contra el costo. A continuación se enumera una serie de condiciones que los indicadores deben satisfacer. Para clasificar los indicadores

⁸ La adopción de los indicadores facilita la obtención de resultados de evaluación objetivos y su presentación en números cuantitativos permite percibir las comparaciones y los cambios registrados. Además, los resultados de la evaluación se dan a conocer al personal pertinente y a los contribuyentes.

adecuados por tema y país es necesario tomar en consideración estas condiciones.

<Condiciones para los Indicadores>⁹

- Que describan las metas (resultados)
- Que sean diferentes a los indicadores de resultados
- Que realmente se puedan medir
- Que se puedan medir a bajo costo
- Que se puedan medir a través del tiempo
- Que se presenten de forma directa

El establecimiento de objetivos es tan importante como la selección de indicadores. Cuando se establecen objetivos de alto nivel es difícil llegar a un acuerdo sobre su idoneidad, mientras que con los objetivos de bajo nivel es difícil llegar a un acuerdo sobre la implementación del proyecto. Los objetivos se determinan con base en varios factores que van de las necesidades del beneficiario, las mejores prácticas (benchmarking) y los promedios de la entidad en general a los resultados agregados (incremento). Es necesario determinar los métodos adecuados para establecer objetivos dependiendo de las circunstancias locales y las metas del proyecto. En el Recuadro 3 se presentan los métodos principales para establecer objetivos.

Recuadro 3: Cómo Establecer Objetivos

1) Establecimiento de objetivos que correspondan a las necesidades del beneficiario

Establezca un objetivo numérico correspondiente a las necesidades del beneficiario. Un gerente de proyecto deberá proporcionar a los beneficiarios la información necesaria para poder establecer los objetivos numéricos adecuados.

2) Establecimiento de objetivos de acuerdo con la ‘mejor práctica’

Establezca el objetivo al mismo nivel que un proyecto exitoso similar, a esta práctica se le conoce también como ‘benchmarking’. JICA debe promover el uso del benchmarking para lo cual es necesario que reúna ejemplos de éxito en proyectos similares. El Sistema de Manejo del Conocimiento de JICA que se presenta trabajará para reunir esta información. Para poder utilizar al máximo la experiencia pasada, es necesario revisar con frecuencia las lecciones y enfoques efectivos y los objetivos numéricos derivados de los ejemplos exitosos anteriores.

3) Establecimiento de objetivos de acuerdo con los promedios de la entidad general

Establezca el mismo nivel de objetivos numéricos que los promedios de la

⁹ Ono, Tatsuya y Tabuchi, Yukiko (2001)

entidad general de un área (nación o prefectura) objeto. Aunque es factible que los promedios de una entidad general cambien dependiendo de factores externos tales como las condiciones económicas y los cambios climáticos, se supone que un área objeto está sujeta a la influencia de factores externos, al igual que la entidad general. Cuando se comparan los indicadores de un área objeto con los indicadores de la entidad general, la medición es inmune a las influencias de los factores externos, aunque no necesariamente perfecta. Por tanto, el establecimiento de objetivos de acuerdo con los promedios de la entidad general ofrece predicciones relativamente exactas de los resultados.

4) Establecimiento de objetivos de acuerdo con los resultados agregados (incrementos)

Primero, considere cifras en cierto punto que se puedan determinar siguiendo una tendencia actual. Luego añádalas a las predicciones de los resultados proyectados. De esta manera se pueden calcular los objetivos. Sin embargo, no se pueden obtener cifras confiables de los resultados agregados sin contar con datos previos de áreas similares.

Producido por Kazuhide Nagasawa, basándose en Sasaki (2000)

Referencias

- El Grupo Revisor de Evaluaciones sobre la Asistencia y el Comité de Trabajo sobre Investigación de la Evaluación (2000) *El informe sobre el mejoramiento del Sistema de Evaluación de la AOD (The Report on Improvement of the ODA Evaluation System [ODA Hyoka Taisei no Kaizen ni Kansuru Hokokusho])*
- Grupo de Estudios de Evaluaciones de la AOD (2001) *Informe del Estudio del Grupo de Estudios de Evaluaciones de la AOD: Para Mejorar el Sistema de Evaluación de la AOD (The Study Report by ODA Evaluation Study Group: To Enhance Japan's ODA Evaluation System [ODA Hyoka Kenkyukai Hokokusho: Waga Kuni no ODA Hyoka taisei no Kakuju ni Mukete])*
- Makino, Koji (1999) *Una Implicación para el Programa por País de JICA en el Marco del Plan de Estrategia específica por País de USAID: Informe del Viaje de Campo en USAID (An Implication for the JICA Country Program on the Outline of USAID's Country-Specific Strategy Plan: Field Trip Report in USAID [USAID Kunibetsu Senryaku Keikaku no Gaiyo to JICA Kunibetsu Jigyo Jisshi Keikaku eno Teigen: USAID Shuccho Hokoku])*
- Ono, Tatsuya y Tabuchi, Yukiko (2001) *Manual de Evaluación del Sector Público (Handbook of Public Sector Evaluation [Gyosei Hyoka Handobukku])*
- Ryu, Yoshiaki y Sasaki, Ryo (2000) *Evaluación de Teorías y Técnicas (Evaluation Theories and Techniques [Seisaku Hyoka no Riron to Giho])*, Taga Shuppan

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.¹

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.

¹ 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,² **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

² 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.³

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 equilibrado⁴ 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

³ 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.

⁴ 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**”.⁵ 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

⁵ 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.⁶ 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.⁷

(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.⁸ En muchos países en vías de desarrollo,

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

⁷ 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.

⁸ 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.⁹

(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

⁹ 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>1. Desarrollo y Operación de un Ambiente de Negocios Favorable para el Crecimiento de las PyMEs</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>1-1 Eliminación de las Limitaciones y Regulaciones del Sistema</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>1-2 Planeación e Implementación de Políticas de Promoción de la PyME</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>1-3 Facilitación de Abasto de Fondos y el Aumento de Recursos Propios</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>1-4 Desarrollo de una Infraestructura Intelectual para Actividades Industriales</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>1-5 Mejoramiento de los Sistemas de Comercio e Inversión</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>2. Desarrollo de las PyMEs que Aumentan la Competitividad Industrial</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>2-1 Fortalecimiento de la Capacidad Administrativa de la PyME</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>2-2 Promoción de Innovaciones de Negocios y Arranques de Negocios</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>2-3 Desarrollo de las Industrias de Apoyo</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>2-4 Desarrollo de Subsectores Específicos</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>2-5 Promoción de Negocios de Mayoreo y Menudeo</p> <p>(1) Tendencias en el número de empresas de mayoreo y menudeo y los montos de ventas</p>
<p>3. Desarrollo de las PyMEs que Contribuyen a la Reactivación de las Comunidades Locales y a la Creación de Empleos</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>3-1 Desarrollo de Industrias de Manufactura Locales (incluyendo el proceso de productos agrícolas)</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>3-2 Promoción de Micro Industrias e Industrias Nacionales</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.

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

• 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.

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**

Objetivo Intermedio 1-1 Eliminación de las Limitaciones y Regulaciones del Sistema			
Indicadores: (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			
Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
Desarrollo del Sistema Económico y del Sistema Legal en materia de Negocios	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)
Mejoramiento del Medio Ambiente de Negocios para las PyMEs	× Desregulación, forma estatutaria, mejoramiento de las operaciones × Revisión e institucionalización de prácticas de negocios		
Objetivo Intermedio 1-2 Planeación e Implementación de Políticas de Promoción de la PyME			
Indicadores: (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			
Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
Promulgación de Leyes Básicas	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)
Incremento de la Capacidad de la Administración Gubernamental y los Recursos Humanos	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
Desarrollo de Redes en Provincia	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)
Objetivo de Desarrollo 1-3 Facilitación de Abasto de Fondos y el Aumento de Recursos Propios			
Indicadores: (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			
Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
Desarrollo de una Contabilidad Corporativa	× 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>)		
Desarrollo de Sistema de Abastecimiento de Fondos	× 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
Desarrollo de un Sistema de Procuración de Capital	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"> Desarrollo de recursos humanos en la administración de valores (Capacitación) Asistencia en el desarrollo de una legislación relacionada y manuales de verificación (Estudio para el Desarrollo)
Revisión del Sistema Tributario relacionado	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
Desarrollo de un Sistema Estándar	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"> Cooperación para diseñar un Plan Maestro de estandarización, medición e inspección de calidad (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos) Igual que arriba Incremento de la capacidad de las instituciones de verificación y pruebas (Cooperación Técnica Tipo Proyecto)
Desarrollo de Sistemas para Proteger los Derechos de Propiedad Intelectual	x Establecimiento del sistema legal pertinente Incremento de la capacidad del sistema ejecutor	36	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia en la digitalización de la administración de los derechos de propiedad intelectual (Cooperación Técnica Tipo Proyecto)
Desarrollo de Estadísticas para Varias Industrias	Desarrollo de estadísticas sobre las PyMEs y la producción	15	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia en el diseño, desarrollo y manejo de varias estadísticas

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
Desregulación de la Inversión para el Comercio	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"> Incremento de la capacidad para ejecutar el acuerdo de la OMC (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos)
Cultivo de los Mercados Extranjeros	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"> Asistencia para formular estrategias de promoción de exportaciones (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos) Establecimiento y fortalecimiento de organizaciones responsables de desarrollar recursos humanos en el negocio de comercio (Cooperación Técnica Tipo Proyecto)
Promoción de los Mercados Extranjeros	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"> Asesoría y orientación en la administración de inversiones extranjeras directas (Envío de Expertos) Estudio de factibilidad en el establecimiento de zonas económicas especiales (Estudio para el Desarrollo) Incremento de la capacidad de los administradores involucrados en la inversión directa (Capacitación)

* "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.**¹⁰ 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.**

¹⁰ 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*),¹¹ 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.

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

• **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

¹¹ *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,¹² 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

¹² 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 pólizas. 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

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

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.

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 prometedoramente seleccionada. 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.

• **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.

Puntos de Interés en la Formulación de Proyectos

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

• **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

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.

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.

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

Objetivo Intermedio 2-1 Fortalecimiento de la Capacidad Administrativa de la PyME			
Indicadores: (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
Fortalecimiento de los Recursos Administrativos	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"> • Asistencia para fortalecer la escuela de capacitación ocupacional (Cooperación Técnica Tipo Proyecto y Envío de Expertos) • Establecimiento y fortalecimiento de instituciones de capacitación de negocios (Cooperación Técnica Tipo Proyecto y Envío de Expertos) • Fortalecimiento de instituciones públicas de verificación y prueba (Cooperación Técnica Tipo Proyecto y Envío de Expertos) • Apoyo para la formación de un sistema de asesoría administrativa para las PyMEs (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos)
Reactivación del Intercambio, Cooperación, Organización y Acumulación	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"> • Apoyo para la formulación de un plan de fortalecimiento de las funciones de grupo (cluster) (Estudio para el Desarrollo) • Asistencia para diseñar un plan maestro para promover a la PyME (Envío de Expertos y Estudio para el Desarrollo)

Objetivo Intermedio 2-2 Promoción de Innovaciones de Negocios y Arranques de Negocios			
Indicadores: (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
Promoción de Actividades de Negocio Creativas	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"> • Apoyo para la formulación de un plan maestro para promover a la PyME (Envío de Expertos y Estudio para el Desarrollo) • Igual que arriba • Igual que arriba • Apoyo para la formulación de un plan de fortalecimiento de la función de grupo (<i>cluster</i>) (Estudio para el Desarrollo)
Promoción de Innovaciones de Negocios y Arranques de Negocios	Capacitación sobre los principios del empresariado Promoción del capital de riesgo	23, 41 6, 28	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para la formulación de un plan maestro para promover a f (Envío de Expertos y Estudio para el Desarrollo) • Igual que arriba

Objetivo Intermedio 2-3 Desarrollo de las Industrias de Apoyo			
Indicadores: (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
Planeación de una Estrategia de Promoción	Planeación del Plan Maestro	12, 14, 16, 21, 33	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia para la creación de un plan de promoción para el sector industrial (Estudio para el Desarrollo)

Sub-metas del Objetivo Intermedio	Ejemplos de Actividades	Núm. de caso*	Esquemas de JICA
Fortalecimiento de los Recursos Administrativos	[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"> Asistencia para fortalecer las escuelas de capacitación ocupacional y las instituciones de asistencia técnica (Cooperación Técnica Tipo Proyecto y Envío de Expertos) Establecimiento de un sistema de asesoría administrativa para las PyMEs (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos) Asistencia para establecer y fortalecer una institución para brindar servicios móviles de orientación
Promoción de Nexos entre Empresas	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"> 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) Asistencia para formular una estrategia de promoción de exportaciones (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos) Apoyo para la formulación de un plan de fortalecimiento de las funciones de grupo (<i>cluster</i>) (Estudio para el Desarrollo)

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
Plan para el Desarrollo Estratégico	Planeación del Plan Maestro	3, 6, 22	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo para la formulación del Plan Maestro para promover a la PyME
Fortalecimiento de los Recursos Administrativos	[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"> Cooperación para fortalecer las escuelas de capacitación ocupacional y las instituciones de asistencia técnica
Promoción de Nexos entre Empresas	Fortalecimiento de las funciones de grupo (<i>cluster</i>)	25	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo para la formulación de un plan de fortalecimiento de la función de grupo (<i>cluster</i>) (Estudio para el Desarrollo)
Promoción de las Exportaciones	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"> Establecimiento y fortalecimiento de instituciones para promover la exportación Diseño de un plan de promoción (Estudio para el Desarrollo y Envío de Expertos)

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
Promoción de los Negocios de Mayoreo	x Eficiencia logística x Utilización de la IT		
Promoción de las Ventas de Menudeo	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).

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

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
Planeación de una Estrategia de Promoción	Planeación del Plan Maestro	20	• Apoyo para la formulación de un plan de desarrollo industrial regional (Estudio para el Desarrollo)
Fortalecimiento de los Recursos Administrativos	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)
Reactivación del Intercambio, Cooperación, Organización y Acumulación	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)
Incremento de la Infraestructura	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)
Asistencia para Garantizar Mercados	× 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
Planeación de una Estrategia de Promoción	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)
Desarrollo de Productos	Campaña "Un pueblo, un producto" Aumentar la habilidad de diseño	30, 31, 34	• Presentación de un método de promoción (Capacitación)
Promoción de Trabajadores Calificados	× Formación de un sistema móvil de orientación × Establecimiento de una organización de capacitación de habilidades		
Aseguramiento de Rutas	Establecimiento y desarrollo de asociaciones Invitaciones a los comerciantes	25	
Conservación de las Artesanías Tradicionales	Establecimiento del sistema legal pertinente	31	• Formulación de un plan de fortalecimiento de la función de grupo (<i>cluster</i>) (Estudio para el Desarrollo)
Abastecimiento de Fondos	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).

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

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

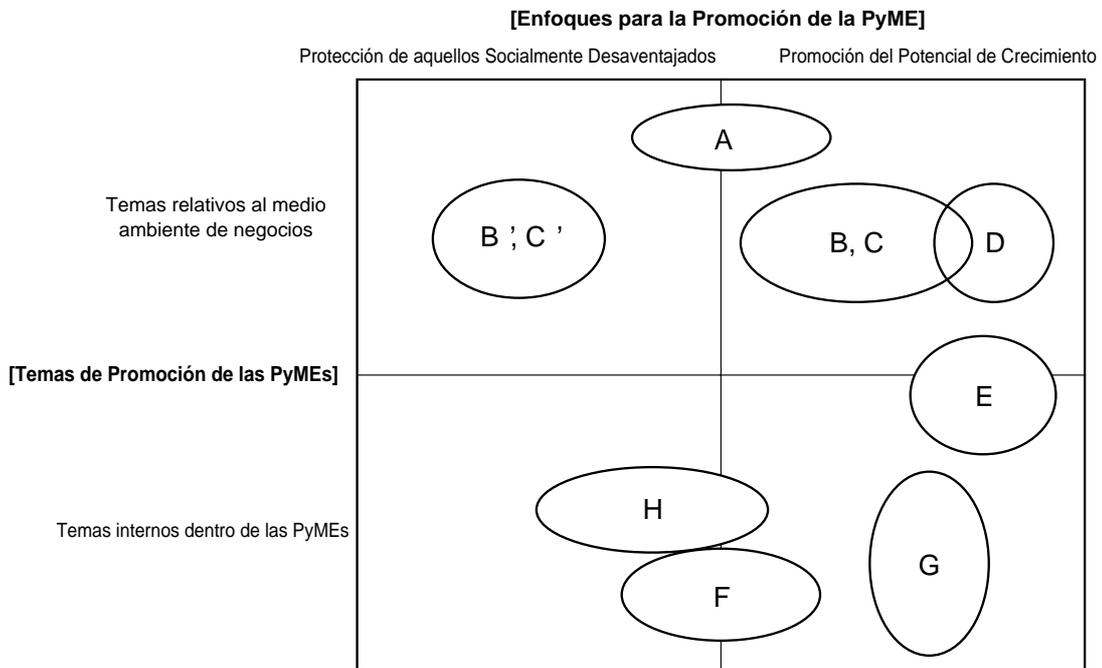
- Objetivo claro de la política (desarrollo económico o estabilidad social)
- Identificar el medio ambiente económico y social en materia del marco fundamental
- Explicación lógica del enfoque de cooperación del Japón

(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.**

sobre las PyMEs de los países objeto. Por ejemplo, se envió a un exdirector del Ministerio de Comercio Internacional e Industria y a un ex profesor de la Universidad de Waseda a Tailandia e Indonesia como asesores de políticas. Su trabajo consistió en planear una ley básica y las medidas generales para las PyMEs, la promoción medular de la PyME en ambos países, que sirve para guiar más adelante la dirección de políticas gubernamentales posteriores sobre la PyME. Además, se está llevando a cabo la asistencia sobre el desarrollo del medio ambiente de negocios general, por ejemplo “sistemas legales” y “reformas económicas orientadas al mercado”. Este tipo de enfoque de cooperación también se está aplicando en Viet Nam, Laos y Myanmar.

Políticas y asistencia institucional efectiva para los países que adoptan el desarrollo social y económico

Bajo este tipo de cooperación, antes de que los países en vías de desarrollo implementen políticas específicas para la promoción de la PyME, se elaboran visiones amplias sobre análisis académicos o reciben asistencia para establecer los cimientos del sistema económico y, por tanto, una plataforma para la promoción de la PyME. Este tipo de cooperación es muy efectivo como un primer paso para los países que necesitan una reestructuración socioeconómica tales como las economías de transición y los miembros de la ASEAN a raíz de la crisis asiática. Además, para cubrir los temas amplios y difíciles se requiere la capacidad de organizar de manera adecuada a diferentes participantes del proyecto como son los escolares y consultores japoneses y los escolares y funcionarios gubernamentales de los países en desarrollo, y con base en estos resultados, es importante examinar cómo estas relaciones pueden fortalecer las actividades de promoción de la PyME.

Planeación de la Promoción de las PyMEs

2. Planeación de la Promoción de las PyMEs (Estudio para el Desarrollo, Envío de Expertos)

En años recientes, los estudios para el desarrollo incluyen cada vez más la implementación de proyectos piloto.

Como se indica en la Sección 1 anterior, los estudios de promoción de la PyME incluyen algunas veces el diseño de medidas generales incluyentes. Sin embargo, en principio, los estudios de promoción se encaminan al examen y proposición de medidas específicas hacia los temas o problemas que enfrentan las PyMEs y también para proponer planes de implementación específicos. Además, en años recientes, **los estudios para el desarrollo incluyen cada vez más la implementación de proyectos piloto dentro del marco de los estudios, sobre todo de aquellos de alta prioridad.** Esto se debe a los siguientes dos puntos. Primero, la implementación de un plan para examinar si el contenido (marco) y los métodos satisfacen las condiciones de los países en desarrollo y si es necesario incorporar cambios pertinentes en lugar de simplemente duplicar la experiencia del Japón. Segundo, debido a la dificultad de los países en desarrollo para implementar los planes propuestos, la asistencia para el incremento de capacidad es necesaria hasta que sean capaces de planear y operar los proyectos en forma independiente. Como ejemplos concretos podemos decir

que la mayoría de la asistencia se brinda para mejorar los recursos administrativos de las empresas, tales como el incremento de la capacidad de líderes técnicos y administrativos, la implementación de programas de incremento de la capacidad de los empresarios y el desarrollo de un sistema equivalente para el comercio y el intercambio de información sobre alianzas de negocios. En años recientes, algunos tienen cooperación focalizada relacionada con el sistema tal como la asistencia en el establecimiento de sistemas e instituciones de capitales de riesgo. Aunque los proyectos pilotos se pueden considerar como cooperación para las “actividades tipo asistencia” que es similar a la Cooperación Técnica Tipo Proyecto, en realidad son experimentos con el objetivo de “identificar un plan”. Por tanto, se puede clasificar bajo el menú de cooperación de “tipo planeación” ya que no es una cooperación técnica tipo proyecto. Este tipo de cooperación se puede dividir en tres áreas dependiendo de los componentes del proyecto.

Plan para la promoción de Industrias de Apoyo

La promoción de las industrias de apoyo busca fortalecer la competitividad industrial. Ésta es una característica distintiva y uno de los puntos fuertes de la asistencia japonesa.

2-1 Plan para la Promoción de Industrias de Apoyo (Estudio para el Desarrollo, Envío de Expertos)... Ejemplos 11-23

Los planes de promoción para las industrias de apoyo están diseñados para fortalecer la competitividad industrial, dirigiéndose a la implementación de planes de promoción en las pequeñas y medianas industrias de manufactura que afectan sobre todo la competitividad industrial en los países en vías de desarrollo. En muchos casos, JICA selecciona varios tipos de industrias, realiza estudios sobre las condiciones actuales, identifica problemas, examina y planea medidas sobre los temas y propone métodos realizables para llevar a cabo dichas medidas. Este tipo de método de cooperación convencional identifica problemas de las industrias objeto a través de la capacitación técnica y administrativa de las compañías y, en la mayoría de los casos propone a las instituciones gubernamentales y a las compañías medidas que responden a dichos problemas.

Este método de asistencia permite reconocer claramente los problemas en los sitios objetos y tener en cuenta la formulación de planes de promoción para solucionarlos. Ésta es una característica distintiva y uno de los puntos fuertes de la asistencia japonesa. Por otro lado, se ha señalado que este método está muy inclinado hacia los puntos de vista de las compañías a micro nivel y carece de una visión a macro nivel tal como los problemas estructurales y el medio ambiente de negocios que enfrentan las PyMEs. Por ello, en el futuro también se requerirá el examen de una cooperación bien balanceada.

Plan para la Promoción de Industrias Locales

Planes de promoción de las industrias locales para reactivar las comunidades locales y aumentar las oportunidades de empleo

2-2 Plan para la Promoción de Industrias Locales (Estudio para el Desarrollo, Envío de Expertos)... Ejemplos 24-29

Los planes para promover las industrias locales tienen como objetivo reactivar las comunidades locales y crear empleos analizando las PyMEs desde una perspectiva regional, diseñando planes de promoción dirigidos a la pequeña, mediana y micro empresas, incluyendo las industrias que no pertenecen al área de la manufactura. Este tipo de cooperación se enfoca en las relaciones socioeconómicas de las empresas locales en las áreas objeto y dan asesoría en materia de promoción a industrias similares en el área así como a grupos de PyMEs con relaciones en dichas industrias. (Grupo [*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.)

Aunque la mayoría de los donantes europeos y americanos de proyectos para la PyME adoptan este enfoque, JICA apenas empezó a hacerlo en años recientes con una experiencia de implementación limitada tal como la planeación para el desarrollo de las industrias locales en Tailandia en 1999 y el fortalecimiento de las funciones de grupo (cluster) en Indonesia en el 2001. Por tanto, es importante acumular el know-how de estos enfoques y promover la cooperación apropiada, ya que se espera que en el futuro aumenten las solicitudes para la cooperación en el desarrollo de comunidades locales.

Medidas de Planes Particulares

Medidas de planes particulares para enfocarse en temas específicos y que requieren un plan de implementación específico

2-3 Medidas de Planes Particulares (Estudio para el Desarrollo, Envío de Expertos)... Ejemplos 30-33

Enfocándose en temas específicos, estos tipos de planes de cooperación incluyen medidas particulares para las PyMEs que generalmente se implementan después de recibir recomendaciones de aquellos en los puntos 2-1 y 2-2 anteriores. En Tailandia, una vez que se recibieron los resultados de los estudios de las “Políticas y finanzas de las PyMEs” y el “Proyecto en el desarrollo de las industrias de apoyo”, se enviaron a los expertos en el sistema de asesoría administrativa para la PyME. En México, una vez que se recibieron las recomendaciones del estudio del “Plan maestro para las industrias de apoyo” en el plan de transferencia de tecnología de materiales (plan de mejoramiento de la tecnología de los moldes de plástico y los moldes de metal), se implementaron planes de capacitación para la asesoría de la PyME y de sistemas de certificación.

Como ya se discutió, los estudios para el desarrollo no son únicamente planes de políticas. En muchos casos el papel de los proyectos pilotos varía de política a ejecución. **Cuando se implementan medidas particulares, se necesita un plan de implementación específico. Para ello, JICA diseña**

planes experimentales con contrapartes como proyectos piloto y promueve su incremento de capacidad. Después, JICA refleja estos resultados para encontrar el plan de implementación para medidas particulares y apoya a los países socios en la implementación sólida.

Actividades de
Apoyo para la
Promoción de las
PyMEs

3. Actividades de Apoyo para la Promoción de las PyMEs (Cooperación Técnica Tipo Proyecto JICA)... Ejemplos 34-42

La mayoría de la asistencia se brinda en sistemas estándar y de certificación, divulgación de la tecnología y mejorando las capacidades administrativas a través del incremento de capacidad.

Este tipo de asistencia va un paso más allá de los estudios para el desarrollo y los proyectos piloto al enfocarse en la planeación e implementación experimental. Como un proyecto modelo también brinda asistencia a las actividades de promoción de la PyME proporcionando fuerza de trabajo, equipo e instalaciones en una base de largo plazo como proyecto modelo. **La mayor parte del contenido de este tipo de asistencia incluye el mejoramiento de recursos administrativos tales como la cooperación relacionada con el sistema, incluyendo la asistencia para las instituciones estándar y de certificación, la distribución de tecnología relativa a la promoción de la PyME y el incremento de capacidad.**

Tomando en cuenta la futura integración de presupuestos para la Cooperación Técnica Tipo Proyecto, el Envío de Expertos y el incremento en la disponibilidad de cooperación flexible para los “proyectos de asistencia técnica”, es muy posible cooperar específicamente a nivel superior abarcando la promoción general de la PyME, incluyendo el establecimiento de sistemas e instituciones financieras y sistemas de apoyo administrativo mediante el uso de una amplia variedad de recursos humanos.

Tabla Anexo: Lista de Proyectos Relacionados con la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (Ejemplos más Representativos)

Núm.	País	Nombre del Proyecto	Período	Tipo de Esquemas	Objetivos intermedios	Características
1. Planeación de las Políticas para la Promoción de la PyME y los Sistemas Legales relacionados (Envío de Expertos y Estudio para el Desarrollo)						
1	Tailandia, Indonesia, Malasia, Filipinas	El Programa de Incremento de la Capacidad para la implementación de los Acuerdos de la OMC	2001.7-2003.12	Estudio para el Desarrollo	1-5	Para establecer los beneficios de un sistema de comercio internacional diversificado, los gobiernos y sectores privados de los países en desarrollo están intentando mejorar sus capacidades de operación dentro de la OMC, es decir, conocer mejor los acuerdos, preparar leyes nacionales, mejorar los sistemas de información y las capacidades de conciliación de disputas.
2	Viet Nam	Estudio sobre el Desarrollo de la Estandarización Industrial, Metrología, Pruebas y Manejo de Calidad	1997.2-1998.2	Estudio para el Desarrollo	1-4	Se formuló un Plan Maestro con base en el análisis de las pruebas de las medidas de estandarización industrial y el manejo de calidad, así como el desarrollo de estrategias y revisiones de políticas (reforma institucional, recomendaciones sobre el desarrollo de la infraestructura técnica para medición e inspección, y asesoría sobre un plan de estandarización industrial específico y pruebas de medición y manejo de calidad).
3	Viet Nam	Estudio sobre la promoción de Empresas Industriales de Pequeña y Mediana Escala	1999.3-1999.12	Estudio para el Desarrollo	1-2 1-3 2-2 2-3 2-4	Preparación de un Plan Maestro integral dirigido a la pequeña y mediana empresa de manufactura en las economías de transición donde no existen políticas básicas u organizaciones para la promoción de las PyMEs.
4	Laos	El estudio en la Zona Económica Especial Plan de Desarrollo en el Área de la Frontera (Provincia de Savannakhet)	2000.6-2001.2	Estudio para el Desarrollo	1-5	Debido a la construcción del "Segundo Puente Internacional Mekong" y el "Corredor Oriente-Occidente", Laos tendrá un mercado dinámico tanto nacional como con sus países vecinos lo que hará que se expandan sus relaciones económicas. Dada la situación, se formuló un plan para establecer una Zona Económica Especial para promover el comercio y la inversión, aumentar el empleo y reactivar la economía regional.
5	México	Centro de Desarrollo Industrial y de Ingeniería para las Industrias de Pequeña y Mediana Escala en el estado de Querétaro	1998.2-2002.1	Cooperación Técnica Tipo Proyecto	1-4 2-1 2-3 2-4	La organización contraparte (el Centro Nacional de Desarrollo Técnico Industrial) brindó orientación técnica adecuada para las pruebas de material e inspecciones no destructivas de las PyMEs en el estado de Querétaro y áreas adyacentes.
6	Venezuela	Estudio sobre la Promoción de la pequeña y mediana empresa	2001.1-2001.12	Estudio para el Desarrollo	1-2 1-3 2-2 2-3 2-4	Como la estructura industrial de Venezuela le da mucho énfasis a los recursos naturales primarios, incluyendo el petróleo, se hicieron recomendaciones principalmente la promoción de nexos industriales en el subsector. Además, se estableció un capital de riesgo para brindar orientación para un proyecto piloto que contribuirá con el mejoramiento de los nexos industriales.
7	Sudáfrica	Políticas para la Promoción de las PyMEs	2000 (2.11-3.18)	Capacitación Focalizada a un País Específico	1-2	Las experiencias históricas del Japón y sus políticas en materia de las PyMEs, así como la política industrial han contribuido a incrementar la capacidad de planeación de políticas de Sudáfrica.
8	Hungría	Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa a través de la Asesoría Administrativa y la Capacitación	2000.10-2002.10	Envío de Expertos	2-2 2-3 2-4 3-1	Asignado a la oficina de promoción para las pequeñas y medianas empresas del Ministerio de Economía, un experto condujo un programa para mejorar la planeación de políticas y coordinar la capacidad para reactivar a las PyMEs.
9	Múltiples Países	Ley Antimonopolio y Política de Competencia.	2001 (8.27-9.30)	Capacitación de Grupo	1-1	La introducción a la ley antimonopolio del Japón y legislaciones relacionadas contribuye al uso efectivo de las leyes de competencia en los países interesados y se reflejan en sus promulgaciones y modificaciones.
10	Múltiples Países	Seminario de Políticas de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa	2001 (5.7-6.17)	Capacitación de Grupo	1-1 1-2	Conocimiento de la descripción general histórica de las políticas de la pequeña y mediana industria de la manufactura en el Japón, así como los efectos y problemas específicos a través de seminarios, visitas de campo y discusiones. Dichas actividades ayudan a mejorar la capacidad de planeación de políticas para las PyMEs.
2. Planeación de la Promoción de las Pequeñas y Medianas Empresas (Estudio para el Desarrollo, Envío de Expertos)						
2-1 Plan de Promoción de las Industrias de Apoyo						
11	Indonesia	Desarrollo de Recursos Humanos en los Sectores de Comercio	1997.3-2002.2	Cooperación Técnica Tipo Proyecto	1-5 2-1 2-4 3-1	Organizaciones públicas asistidas a favor del comercio desarrollan recursos humanos en las PyMEs en el negocio del comercio.

Anexo 1 Principales Proyectos de Cooperación

Núm.	País	Nombre del Proyecto	Período	Tipo de Esquemas	Objetivos Intermedios	Características
12	Indonesia	12.1 El Estudio para el Desarrollo de la Industria de Apoyo	1996.1-1997.3	Estudio para el Desarrollo	2-3 2-4	Brindó recomendaciones sobre las políticas y medidas de promoción para las industrias de apoyo.
		12.2 Estudio de Seguimiento Fase 1	1998.12-1999.6	Estudio para el Desarrollo	1-3 2-3 2-4	Se volvieron a diseñar las recomendaciones del estudio previo debido al abrupto cambio en la economía en Indonesia a causa de la crisis Asiática. El estudio cubrió las tendencias del mercado así como las industrias de apoyo.
		12.3 Estudio de Seguimiento Fase 2 (Promoción de las exportaciones)	1999.7-2000.2	Estudio para el Desarrollo	1-5 2-3 2-4	Dirigido a la promoción de las PyMEs orientadas a la exportación. Se hicieron recomendaciones para la implementación práctica de la transferencia técnica y la promoción estratégica, no sólo al gobierno, sino también al sector privado.
13	Indonesia	Promoción de las PyMEs	2000.1-2001.10	Envío de Expertos	1-2 1-3	Asesoría a los funcionarios del Gabinete Indonesio sobre la política general de la PyME. Aunque JICA brindó asistencia, fue muy conocido entre otros donantes.
14	Tailandia	14.1 El Estudio para el Desarrollo Industrial, Industria de Apoyo	1993.9-1995.3	Estudio para el Desarrollo	2-3 2-4	Brindó recomendaciones sobre las políticas y medidas de promoción para las industrias de apoyo.
		14.2 Estudio de seguimiento sobre el estudio anterior	1999.2-1999.10	Estudio para el Desarrollo	2-3 2-4	Se volvieron a diseñar las recomendaciones del estudio previo debido al abrupto cambio en la economía en Tailandia a causa de la crisis Asiática. El estudio cubrió las tendencias del mercado así como las industrias de apoyo.
15	Tailandia	Desarrollo de Estadísticas Industriales	1998.8-2000.6 (Estudio para el Desarrollo) 2000.1-2002.1 (Envío de Expertos)	Estudio para el Desarrollo Envío de Expertos	1-4	Planeación de la política industrial. Realizó un estudio sobre las estadísticas dinámicas de la producción para un manejo efectivo, desarrolló varios índices con base en este estudio y brindó orientación sobre estudios estadísticos.
16	Tailandia	Políticas y Finanzas de las PyMEs	1999.1-1999.6	Envío de Expertos	1-2 1-3 2-3	Desarrolló la Ley Básica y el Plan de Promoción para las PyMEs, así como asesoría sobre las políticas generales de las PyMEs.
17	Tailandia	Promoción de la Inversión	1994.4-2002.4	Envío de Expertos	1-5	Brindó asesoría y orientación sobre políticas al Comité de Inversión (bajo el Gabinete) para promover la Inversión Extranjera Directa.
18	Tailandia	Elaboración de un Sistema de Evaluación para las PyMEs	1999.7-2002.6	Envío de Expertos	1-2 2-1 2-3 2-4 3-1	Se basó en las recomendaciones y los resultados del Plan de Desarrollo para promover el sector Industrial, Envío de Expertos con la Corporación Japonesa de Desarrollo en el Extranjero (JODC) y brindó orientación sobre el diseño institucional para asesoría de las PyMEs.
19	Tailandia	Proyecto de Desarrollo de la Tecnología de Herramientas y Moldes	1999.11-2004.10	Cooperación Técnica Tipo Proyecto	2-1 2-3 2-4	El Departamento de Desarrollo de las Industrias de Apoyo bajo el Ministerio de Industria, una organización oficial especializada en apoyo técnico, conduce una transferencia técnica para ofrecer servicios técnicos de alta calidad a la industria Tailandesa de moldes de plástico.
20	Tailandia	El Estudio sobre el Plan Maestro para el Desarrollo de las Industrias en los Grupos (Cluster) de las Provincias de Nakhon Ratchasima, Surin y Chaivapum	1999.11-2000.7	Estudio para el Desarrollo	1-2 3-1 3-3	El Plan para el Desarrollo de la industria regional para la industria casera de pequeña escala.
21	México	Estudio del Plan Maestro para la Promoción de las Industrias de Apoyo	1996.1-1997.3	Estudio para el Desarrollo	2-3	Recomendó políticas y medidas de promoción relativas a las PyMEs que incluyeron a las industrias de apoyo sin restricciones de subsectores específicos. Primer Estudio para el Desarrollo que utilizó el método PCM (Administración de Ciclo de Proyecto).
22	Zimbabue	Estudio del Plan Maestro sobre la promoción de Empresas Industriales de Pequeña y Mediana Escala	1998.3-1998.11	Estudio para el Desarrollo	1-2 2-4	Propuso un Plan Maestro para promover la colaboración entre el gobierno y el sector privado. Se creó un plan de acción para la promoción de las siguientes industrias: de proceso de metales, de proceso de alimentos, de productos de fibra y de fibra manufacturada, de muebles.
23	Hungría	Plan de Promoción de las PyMEs	2000.6-2000.11	Estudio para el Desarrollo	1-2 2-1 2-2 2-3	Estudio para el fortalecimiento de la estructura industrial. Las áreas de estudio cubrieron las industrias de apoyo, la asistencia financiera, el desarrollo de recursos humanos y la IT. El proyecto piloto que se implementó dentro del marco de este estudio justifica las recomendaciones que se hicieron en el mismo. Además, este proyecto piloto transfirió tecnología a los empresarios de negocios.

Enfoques para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo / Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME)

Núm.	País	Nombre del Proyecto	Período	Tipo de Esquemas	Objetivos Intermedios	Características
2-2 Plan de Promoción de las Industrias Locales						
24	Indonesia	Proyecto sobre el Desarrollo de las Industrias de Apoyo en el área de Tecnología de Fundición	1999.4-2004.3	Cooperación Técnica Tipo Proyecto	2-1 2-3 2-4	Desarrollo de recursos humanos en el Instituto Técnico Nacional con el objeto de mejorar las técnicas de fundición de metal de las PyMEs que constituyen industrias de apoyo
25	Indonesia	Estudio sobre la Promoción de Grupos (clusters) de PyME	2001.10-2004.3	Estudio para el Desarrollo	1-2 2-1 2-2 2-3 2-4 3-1 3-2	Estudio dirigido a brindar recomendaciones sobre políticas, así como transferir tecnología práctica a las PyMEs beneficiarias y organización del manejo de los grupos (cluster) a través de un proyecto piloto. El estudio subraya la importancia del enfoque BDS y los métodos de participación que estimulan la amplia participación de las partes interesadas.
26	Malasia	Estudio sobre el Fortalecimiento de Industrias de Apoyo a través de la Transferencia de Tecnología	2000.1-2001.2	Estudio para el Desarrollo	2-3	Fortalecer la capacidad de apoyo del gobierno local y los grupos de apoyo, así como mejorar el aspecto competitivo de las PyMEs.
27	Tailandia	Instituto del Automóvil de Tailandia (TAI)	1999.12-2002.12	Envío de Expertos	1-4 2-1 2-3 2-4	Brindó orientación y asesoría sobre las estrategias de promoción industrias y servicios de supervisión a institutos bajo la protección del Ministerio de Industria responsable de promover la producción de automóviles y refacciones.
28	China	Estudio sobre el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en Ciudades Modelos (Shenyang ad Hangzhou)	2000.10-2001.12	Estudio para el Desarrollo	1-2 1-3 2-1 2-2 2-4	Asistencia en la promoción de las PyMEs en las ciudades de la provincia. El estudio trató de las recomendaciones generales sobre la promoción de las PyMEs y, bajo un proyecto piloto, se enfatizó el incremento de capacidad de las organizaciones de apoyo a las mismas, incluyendo al sector privado, así como el establecimiento de sistemas de red de información para promover las exportaciones y fortalecer las redes entre las organizaciones.
29	Múltiples Países	Desarrollo Regional de las Redes de Empresas	2001 (10.23-12.11)	Capacitación de grupo	2-1 2-2 3-1	Se introdujeron experiencias japonesas sobre la estimulación de la economía regional a través del desarrollo industrial a nivel local. La capacitación se focalizó en la importancia de las redes intercorporativas.
2-3 Medidas de Planes Particulares						
30	Indonesia	Estudio del Plan Maestro sobre Promoción de Diseño	1998.3-1999.10 (Estudio para el Desarrollo) 2000.8-2002.8 (Envío de Expertos)	Estudio para el Desarrollo, Envío de Expertos	2-4 3-1 3-2	Se examinó la situación actual y se identificaron los problemas con políticas e instituciones relativos a la promoción y calidad del diseño. Se brindaron recomendaciones para mejorar.
31	Viet Nam	Plan de Desarrollo de Artesanías para la Industrialización Rural	2002.2-2004.2	Estudio para el Desarrollo	3-1 3-2	Primer estudio para el desarrollo sobre la promoción de industrias tradicionales. La política de investigación pondrá énfasis en el enfoque BDS, así como en los métodos participativos.
32	México	Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores de las PyMEs	2001.2-2001.12	Estudio para el Desarrollo	1-2 2-1 2-3 2-4 3-1	El estudio hizo recomendaciones en materia de políticas, sobre todo en la introducción de un Sistema de Certificación para Consultores de las PyMEs, que es una herramienta de promoción para las mismas. Una vez que se realizaron proyectos piloto para verificar el diagnóstico de las PyMEs y de los asesores de capacitación, el estudio recomendó el establecimiento de un Sistema de Certificación de Consultores para las PyMEs.
33	Sudáfrica	Estudio para el Desarrollo de las PyMEs en el estado Kwazulu-Natal	2001.2-2002.3	Estudio para el Desarrollo	2-3	Se formuló un Plan Maestro y un Plan de Acción relativos a las políticas de la PyME hacia el gobierno. La industria de soporte objeto fue la industria de la maquinaria.
3. Actividades de Apoyo para Promover a las PyMEs (Cooperación Técnica Tipo Proyecto)						
34	Países de la ASEAN	Seminario sobre la Administración para el Desarrollo Rural y Regional	2001 (8.20-10.7)	Capacitación de Grupo	1-2 3-2	Esta capacitación tiene como objeto dar a conocer a los participantes los enfoques administrativos y varias actividades relativas al desarrollo regional. La capacitación también busca que los participantes apliquen lo que aprendieron sobre promoción regional en sus propios países.
35	Indonesia	Apoyo a las Industrias de Pequeña y Mediana Escala en el Negocio Agrícola	2001 (7.1-9.30, 1.1-3.31)	Capacitación Focalizada a un País Específico	1-2 3-1 3-2	Está dirigido a los trabajadores civiles de los Ministerios encargados de la promoción de las PyMEs y al personal administrativo en el sector de productos agrícolas procesados. Las discusiones se centraron principalmente en los planes de acción necesarios para desarrollar las PyMEs y fortalecer el aspecto competitivo de las exportaciones entre las empresas nacionales y locales.
36	Filipinas	Modernización de la Administración de la Propiedad Industrial	1999.5-2003.5	Cooperación Técnica Tipo Proyecto	1-4	Su objetivo es introducir un sistema de operación administrativo para modernizar el proceso operativo en la Administración de la Propiedad Industrial (IPO). JICA ha cooperado en el desarrollo de recursos humanos para establecer una base de datos y un sistema de operación administrativo necesarios para realizar el trabajo de oficina eficientemente.

Anexo 1 Principales Proyectos de Cooperación

Núm.	País	Nombre del Proyecto	Período	Tipo de Esquemas	Objetivos Intermedios	Características
37	Viet Nam	Cooperación Legal y Judicial	1996-2002	Envío de Equipos de Expertos	1-1	El equipo hizo recomendaciones sobre el desarrollo de varias legislaciones para abordar las reformas económicas y sociales, sobre todo en materia de ley civil y comercial que debieran introducirse a la economía de mercado, y sobre el desarrollo de recursos humanos en esta área.
38	Brasil	Mejoramiento de la Calidad de la Tecnología de Fundición en la Industria de Pequeña y Mediana Escala	1997.3-2002.2	Cooperación Técnica Tipo Proyecto	2-1 2-3	Capacitación en el área de fundición de metales a pequeña escala, así como asistencia técnica para mejorar los servicios técnicos del centro técnico de fundición de metales Marcelino Kohaii, la única organización pública de capacitación ocupacional en Brasil.
39	Jordania	Proyecto para un Instituto de Capacitación Especializado en Hashemite, Reino de Jordania	1997.10-2002.9	Cooperación Técnica Tipo Proyecto	2-1	Dirigido al desarrollo de las capacidades de los instructores en esta escuela y a impulsar a los trabajadores técnicos calificados. Para alcanzar este objetivo, el proyecto estableció un sistema administrativo y gerencial mediante la implementación de marcos de trabajo y cursos de capacitación, brindó instalaciones y equipo para capacitación e implementó cursos de capacitación idóneos.
40	Múltiples Países	Seminario sobre Bolsas de Valores	2001 (10.11-11.3)	Capacitación de Grupo	1-3 2-2	Curso desarrollado para que los participantes comprendan el papel, funciones y sistemas de manejo de los mercados de valores y bolsas en el Japón. Se espera que contribuya al desarrollo de los mercados de valores en sus países.
41	Múltiples Países	Seminario sobre Empresariado Femenino Desarrollo y Capacitación de Gerentes de Programa	2001 (9.11-10.14)	Capacitación de Grupo	2-2	Capacitación para los gerentes de programas responsables consistentemente del desarrollo de programas, así como de su administración y manejo y para ayudar al incremento de la capacidad de las mujeres empresarias, se llevó a cabo en los países de los participantes.
42	Múltiples Países	Apoyo a una Infraestructura Orientada hacia la Ley para Promover la Inversión Extranjera Directa	2001 (2.11-3.24)	Capacitación de Grupo	1-5	Brindó a los participantes 1) el conocimiento especializado necesario para preparar la legislación para promover la Inversión Extranjera Directa, 2) el conocimiento de cómo cultivar sistemas para atraer inversiones, y 3) el conocimiento necesario para brindar orientación a las secciones a cargo de la Inversión Directa.

* Las cifras en la columna de "Objetivos Intermedios" corresponden a la Gráfica de Objetivos de Desarrollo.

Anexo 2 Item de Verificación Básica

A continuación presentamos los indicadores principales para conocer la situación y el grado de promoción de la PyME en los países. Como resultado de la breve historia de cooperación hacia el sector de promoción de la PyME, los indicadores en este sector acaban de empezar a desarrollarse. En la actualidad, se cuenta con los indicadores de la PyME en los países industrializados, pero todavía no se cubren los de los países en vías de desarrollo. Aunque se cuenta con los indicadores, la definición de la PyME varía de país en país y no tiene mucho sentido simplemente comparar los indicadores de algunos países. Por esta razón mencionamos aquí la definición japonesa como referencia. Sin embargo, la disponibilidad de la mayoría de los indicadores que mostramos aquí puede ser muy limitada en los países en vías de desarrollo.

El Departamento de Estudios para el Desarrollo Minero e Industrial de JICA realizará un estudio sobre los indicadores de la PyME en los países en vías de desarrollo.

Puntos a Verificar/Indicadores	Caso del Japón	Comentarios
(Sistema y Estructura de la PyME)		
Definición de la PyME	Las definiciones varían por tipo de industria, ya sean de manufactura, menudeo, servicios y mayoreo. La definición en el área de manufactura es "Una compañía o individuo que tiene fondos de capital o un monto de inversión menor a 300 millones de yenes y menos de 300 empleados permanentes".	Para la promoción de la PyME es necesario confirmar primero la definición de la PyME en el país objeto. En algunos países en desarrollo no existe una definición de la PyME, o algunas veces la definición varía entre las diferentes dependencias del gobierno. Además, la definición también varía en cada país, lo que dificulta la comparación de estadísticas de este tipo de empresas entre los países. El Banco Mundial clasifica a las empresas con menos de 10 empleados, con activos totales y ventas anuales brutas de menos de \$100,000 dólares estadounidenses como "micro empresas", las compañías con 10 a 50 empleados y activos totales o ventas anuales brutas de más de \$100,000 dólares estadounidenses, pero menos de \$3,000,000 como "pequeñas empresas" y aquellas con 50 a 300 empleados, con activos totales o ventas anuales brutas de más de \$3,000,000 dólares estadounidenses, pero menos de \$15,000,000 como "medianas empresas". Para cada escala las empresas deben cumplir con por lo menos 2 condiciones.
Ley Básica de la Pequeña y Mediana Empresa	Promulgada en 1963.	La ley especifica la definición y políticas básicas de la PyME. Sin embargo, en la mayoría de los países en desarrollo no existe una ley relativa a la PyME. Por lo tanto, es necesario confirmar primero si existe una ley básica sobre la PyME en ese país o no.
Estructura de la Promoción de la PyME	La Agencia de la Pequeña y Mediana Empresa planeará la Política de la PyME y la Corporación Japonesa de Pequeños Negocios la implementará	En la mayoría de los países en vías de desarrollo todavía no existe integración en el sistema gubernamental para planear e implementar las políticas relativas a la PyME. Se pudo observar un traslape de la administración de la PyME en varias agencias del gobierno y todavía les toma tiempo planear e implementar políticas que involucren a varios ministerios (<i>cross-ministerial</i>).
Presupuesto relativo a las medidas de apoyo de la PyME	131,600 millones yenes	Agencia de la Pequeña y Mediana Empresa, <i>White Paper del 2000 sobre la pequeña y mediana empresa</i>
Número de empleados que participan en las medidas de apoyo a la PyME	Número de personas	
(Papel de la PyME en las actividades de producción)		
Número de PyMEs (Porcentaje de la PyME comparado con la cantidad total de empresas)	6,456,723 empresas (99.3%)	Agencia de la Pequeña y Mediana Empresa, <i>White Paper del 2000 sobre la pequeña y mediana empresa</i> . De este número, 4,757,730 son pequeñas empresas*, lo que cubre el 73.2% de la PyME.
Número de PyMEs (Porcentaje de la PyME comparado con la cantidad total de empresas en la industria de la manufactura)	593,823 empresas (88.9%)	Agencia de Manejo y Coordinación, <i>Censo de 1996 de Establecimientos y Empresas</i>

Enfoques para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo / Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME)

Puntos a Verificar/Indicadores	Caso del Japón	Comentarios
Valor de embarques de la manufactura de las PyMEs (Porcentaje del valor de embarques de la PyME comparado con el valor total en la industria de la manufactura)	1,579 billones de yenes (51.6%)	Ministerio de Comercio Internacional e Industria, <i>Estadísticas Industriales de 1998</i>
Monto del valor agregado de la manufactura de las PyMEs (Porcentaje del monto de valor agregado de la PyME comparado con el total de la industria de la manufactura)	642 billones de yenes (56.7%)	Ministerio de Comercio Internacional e Industria, <i>Estadísticas Industriales de 1998</i>
Inversión en instalaciones en las PyMEs del área de manufactura (Porcentaje de inversión en instalaciones en la PyME comparado con el total en la industria de la manufactura)	4.904 billones de yenes (36.8%)	Ministerio de Comercio Internacional e Industria, <i>Estadísticas Industriales de 1998</i>
(Papel de la PyME en el equilibrio comercial)		
Valor de las exportaciones de la PyME (Porcentaje del valor de las exportaciones de la PyME comparado con el valor total de las exportaciones)	US\$ (%)	
Valor de las importaciones de la PyME (Porcentaje del valor de las importaciones de la PyME comparado con el valor total de las importaciones)	US\$ (%)	
(Competitividad de la PyME)		
Producción de valor agregado de la PyME (relación entre la producción de la PyME y la producción de las grandes empresas, si establecemos que la producción de las grandes empresas es 100)	9.011 millones yenes (49.8%)	Ministerio de Comercio Internacional e Industria, <i>Estadísticas Industriales de 1998</i> Valor agregado por empleado
Monto de la inversión en instalaciones por empleado (relación entre la PyME y las grandes empresas, si establecemos que la inversión de las grandes empresas es 100)	1.248 millones yenes (%)	Ministerio de Comercio Internacional e Industria, <i>Estadísticas Industriales de 1998</i>
(Capacidad de Absorción de Mano de Obra de la PyME)		
Número de empleados en la PyME (Porcentaje de empleados de la PyME comparado con el número total de empleados)	44,492,57 personas (77.6%)	Agencia de la Pequeña y Mediana Empresa, <i>White Paper del 2000 sobre la pequeña y mediana empresa</i>
(Nexos de la PyME)		
Porcentaje de ventas por subcontratación	51.6%	Porcentaje de las ventas por subcontratación comparado con el monto total de ventas. Existen nexos verticales representados por la subcontratación y nexos horizontales representados por la división de trabajo en proceso. Sin embargo, no se han compilado los indicadores para medir los nexos horizontales en el Japón.
(Dinamismo de la PyME)		
Porcentaje de arranques	3.7% (1994-1996)	Número de arranques en comparación con el número de negocios en estudios y años anteriores.
Porcentaje de separaciones	3.8% (1994-1996)	Relación entre arranques e incrementos. Un porcentaje alto en arranques y separaciones indica que el metabolismo de la industria está activo promoviendo la conversión uniforme de la estructura industrial.
Número de quiebras (Porcentaje de quiebras de la PyME comparado con el número total de quiebras)	18,749 casos (98.7%)	Tokyo Shoko Research, Ltd. (1998) <i>Fracaso de Negocios del Japón en 1998</i>
(Internacionalización de la PyME)		
Número de inversiones extranjeras	80 casos	Datos proporcionados por el Ministerio de Comercio Internacional e Industria (1999)
Monto de la inversión extranjera	Yen	
(Abastecimiento de fondos de la PyME)		
Coefficiente de capital propio (<i>equity rate</i>)	11.9%	Ministro de Finanzas, <i>Estadísticas de los Estados Financieros de las Empresas por Industria 1997</i>

Puntos a Verificar/Indicadores	Caso del Japón	Comentarios
Método de abastecimiento de fondos		Aunque para obtener fondos se cuenta con el financiamiento directo, es decir, la emisión de acciones y bonos corporativos, y el financiamiento indirecto, por ejemplo, los préstamos de las instituciones financieras, los países en vías de desarrollo utilizan generalmente el financiamiento indirecto debido al subdesarrollo del mercado. Sin embargo, en realidad la mayoría de las PyMEs en los países en vías de desarrollo tienen acceso a capital a través del uso de ahorros y préstamos privados de conocidos y parientes y pocas veces utilizan los préstamos bancarios a causa de las dificultades para obtener un crédito y los procedimientos complicados para un préstamo.
Porcentaje del monto de los préstamos a la PyME en los bancos nacionales	70%	Banco del Japón, <i>Estadísticas Económicas Anuales 1997</i>
(Organización de la PyME)		
Número de asociaciones de negocios cooperativas	39,655 cooperativas	Datos proporcionados por la Agencia de la Pequeña y Empresa (1977)
Número de miembros	Persona	
(Investigación y Desarrollo de la PyME)		
Porcentaje de empresas que realizan actividades de investigación y desarrollo	14.6%	Agencia de la Pequeña y Mediana Empresa (1998) <i>Informe del Estudio Básico sobre las Actividades de la Estructura Comercial y de Manufactura</i>
Porcentaje de gastos para la investigación y desarrollo	37 millones de yenes	Agencia de la Pequeña y Mediana Empresa (1998) <i>Informe del Estudio Básico sobre las Actividades de la Estructura Comercial y de Manufactura</i>
Porcentaje de gastos para la investigación y desarrollo en las cifras de venta	2.8%	Agencia de la Pequeña y Mediana Empresa (1998) <i>Informe del Estudio Básico sobre las Actividades de la Estructura Comercial y de Manufactura</i>
(La PyME como Actor Principal de la Economía Local)		
Número de áreas de producción	544	Ministerio de Comercio Internacional e Industria, "Estadísticas Industriales de 1997" Las áreas de producción a las que nos referimos aquí son del mismo tipo de industrias ubicadas en las mismas áreas, que utilizan recursos administrativos en áreas relevantes y buscan mercados fuera del área. Los objetivos son áreas con una producción anual de más de 500 millones de yenes. La definición de áreas de producción varía dependiendo del país.
Número de PyMEs en las áreas de producción (Porcentaje del número de PyMEs en las áreas de producción en comparación con el número total de empresas pequeñas de manufactura)	66,219 empresas (18.7%)	Ministerio de Comercio Internacional e Industria, <i>Estadísticas Industriales de 1997</i>
Número de empleados en las áreas de producción (Porcentaje del número de empleados de la PyME en las áreas de producción en comparación con el número total de empresas pequeñas de manufactura)	667,358 personas (9.3%)	Ministerio de Comercio Internacional e Industria, <i>Estadísticas Industriales de 1997</i>
Producto Bruto de las áreas de producción (Porcentaje del producto bruto de las PyMEs en las áreas de producción en comparación con el total de las empresas pequeñas de manufactura)	12.8142 billones yenes (7.8%)	Ministerio de Comercio Internacional e Industria, <i>Estadísticas Industriales de 1997</i>
Porcentaje de empresas afiliadas a los sindicatos (asociaciones)	%	

* La definición de pequeña empresa para la manufactura es de 1 a 19 empleados y para ventas de menudeo y servicios es de 1 a 4 empleados.

Referencias

- Agencia de la Pequeña y Mediana Empresa (Small and Medium Enterprise Agency) (1998) *Informe del Estudio Básico sobre las Actividades de la Estructura Comercial y de Manufactura (Report on Basic Survey on Commercial and Manufacturing Structure Activities)*
- (2000) *White Paper del 2000 sobre la Pequeña y Mediana Empresa (2000 White paper on Small and Medium Enterprises)*
- Aoki Kazumasa (1999) *Investigación sobre la Teoría de la Pequeña y Mediana Empresa (Investigation on Small and Medium Enterprises Theory [Kaimei Chusho Kigyo Ron])* Doyukan
- Banco del Japón (Bank of Japan) (1997) *Estadísticas Económicas Anuales (Economic Statistics Annual)*
- Banco Mundial (2001) *Documento sobre la Estrategia, los Planes de Negocio y el Presupuesto de la PyME (SME Strategy, Business Plan, and Budget Paper)*
- Instituto de Investigación de los Pequeños Negocios del Japón (Japan's Small Business Research Institute), *Medias Integrales para la Pequeña y Mediana Empresa (Comprehensive Measures for Small and Medium-sized Enterprises [Chusho Kigyo Shisaku Soran])*
- Instituto de Investigación Sakura (Sakura Institute of Research) (1999) *El Crecimiento Económico de Asia y las Pequeñas y Medianas Empresas (Asia's Economic Growth and Small and Medium Enterprises ([Ajia no Keizai Hatten to Chusho Kigyo])* Nihon Hyoronsha
- JICA (2000a) *Informe sobre la Promoción de Sociedades - Asistencia Intelectual para Promover la Pequeña y Mediana Empresa (Report on Partnership Promotion - Intellectual Assistance to Promote Small and Medium Enterprise [Renkei Sokushin Jigyo - Chusho Kigyo Shinko Bunya Chiteki Shien])*
- (2000b) *Informe sobre la Identificación de Proyectos en el Sector Minero y de Manufactura-Cooperación para la Promoción de la PyME en la Asistencia Intelectual Avanzada (Report on Project Identification in Mining and Manufacturing Sector - Cooperation on SME Promotion in Advance Intellectual Assistance [Kokogyo Project Sentei Kakunin Chosa - Chusho Kigyo Shinko ni Kakawaru Kodo Chiteki Shien Kyoryoku])*
- (2001) *Informe sobre el Proyecto de Seguimiento en el Sector Minero y de Manufactura-Análisis de las tendencias de lo-s donantes en la promoción de la PyME (Report on the follow-up project in Mining and Manufacturing Sector - Analysis on the Trends of Donors in SME Promotion [Kokogyo Project Follow-up Chosa - Chusho Kigyo Shinko ni Kakaru Dona no Doko Bunseki])* (borrador)
- Ministerio de Administración Pública y Asuntos Nacionales, Correo y Telecomunicaciones (1996) *Censo de Establecimientos y Empresas (Establishment and Enterprise Census)*
- Ministerio de Comercio Internacional e Industria (1998) *Estadísticas Industriales de 1998 (1998 Industrial Statistics)*
- Ministro de Finanzas (1997) *Estadísticas de los Estados Financieros de las Empresas por Industria (Financial Statements Statistics of Corporation by Industry)*
- Tokyo Shoko Research, Ltd. (1998) *1998 Fracaso de Negocios del Japón (Japan's Business Failure)*
- Tsusho Shiryo Chosa Kai, *Manual sobre el Desarrollo de las PyMEs (Handbook on the Development of SMEs [Chusho Kigyo Shien Ikusei Binran])*

Páginas Web de las Agencias Donantes Relacionadas con la PyME

Organizaciones Internacionales

<i>ADB Grupo del Sector Privado</i>	http://www.adb.org/PrivateSector
<i>APEC Red de la PyME</i>	http://www.actetsme.org
<i>EBRD Oficina Principal del Depto. para la PyME</i>	http://www.ebrd.org
<i>El Banco Mundial, Departamento de la PyME</i>	http://www.ifc.org/sme
<i>Grupo Consultor de Asistencia a los Más Pobres</i>	http://www.cgap.org
<i>ILO (Oficina de la Asistencia de Donantes para las Pequeñas Empresas)</i>	http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/bds/donor/index.htm
<i>Instituto de Finanzas para la PyME</i>	http://www.sme-institute.org
<i>Oficina del UNDP del UNCDF</i>	http://www.uncdf.org
<i>Oficina ILO SEED</i>	http://www.ilo.org/seed
<i>Oficina para la PyME de la OCDE</i>	http://www.oecd.org/dsti/sti/industry/smes
<i>Oficina para la PyME de la UNIDO</i>	http://www.unido.org/doc/what.htmls

Organizaciones Bilaterales

<i>AFD (Francia) Oficina Principal</i>	http://www.afd.fr
<i>CIDA (Canadá) Oficina Principal</i>	http://www.acdi-cida.gc.ca
<i>DANIDA (Dinamarca) Oficina Principal</i>	http://www.um.dk/danida
<i>DFID (Reino Unido) Oficina Principal</i>	http://www.dfid.gov.uk
<i>GTZ (Alemania) Capacitación de Negocios para Empresarios</i>	http://www.gtz.de/cefe
<i>SDC (Suiza) Oficina Principal</i>	http://www.intercoop.ch/sed
<i>USAID Proyecto de Innovación de la Micro Empresa</i>	http://www.mip.org

ONGs – Organizaciones Ciudadanas

<i>AfricaDev.Net</i>	http://africadev.net
<i>EnterWeb</i>	http://www.enterweb.org
<i>Fundes</i>	http://www.fundes.org
<i>Intercooperation</i>	http://www.intercooperation.ch
<i>SEEP</i>	http://www.seepnetwork.org
<i>Swisscontact</i>	http://www.swisscontact.org

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

Objetivos de Desarrollo	Objetivos Intermedios	Sub-metas de los objetivos intermedios	Ejemplos de Actividades
1. Desarrollo y Operación de un Ambiente de Negocios Favorable para el Crecimiento de las PyMEs (1) Tendencias en el número de PyMEs establecidas (número de negocios establecidos y cerrados) (2) Tendencias en el número de empleados (3) Tendencias en el número de casos de inversión y los montos	1-1 Eliminación de las Limitaciones y Regulaciones del Sistema (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	Desarrollo del Sistema Económico y del Sistema Legal en materia de Negocios Mejoramiento del Medio Ambiente de Negocios para las PyMEs	Entrada al mercado (Ley de Corporaciones), operaciones de mercado (Ley de Obligaciones), retiro del mercado (Ley de Quiebras), competencia justa (Ley de Competencia) x Desregulación, forma estatutaria, mejoramiento de las operaciones x Revisión e institucionalización de prácticas de negocios
(1) Tendencias en el número de PyMEs establecidas (número de negocios establecidos y cerrados) (2) Tendencias en el número de empleados (3) Tendencias en el número de casos de inversión y los montos	1-2 Planeación e Implementación de Políticas de Promoción de la PyME (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	Promulgación de Leyes Básicas Incremento de la Capacidad de la Administración Gubernamental y los Recursos Humanos Desarrollo de Redes en Provincia	Promulgación de Leyes Básicas 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 x Publicación de "White Paper de la pequeña y mediana empresa" Establecimiento de redes en provincia para la implementación de políticas Capacitación de funcionarios del gobierno local
1-3 Facilitación de Abasto de Fondos y el Aumento de Recursos Propios (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	Desarrollo de una Contabilidad Corporativa Desarrollo de Sistema de Abastecimiento de Fondos Desarrollo de un Sistema de Procuración de Capital Revisión del Sistema Tributario relacionado	x Desarrollo de sistemas contables x Desarrollo de recursos humanos (contadores y contadores fiscales) x 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>) x 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 Mejoramiento y desarrollo de un mercado de capital para las PyMEs Promoción de establecimiento de capital de riesgo x Desarrollo de un sistema tributario que promueva la inversión a las PyMEs	x Desarrollo de sistemas contables x Desarrollo de recursos humanos (contadores y contadores fiscales) x 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>) x 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 Mejoramiento y desarrollo de un mercado de capital para las PyMEs Promoción de establecimiento de capital de riesgo x Desarrollo de un sistema tributario que promueva la inversión a las PyMEs
1-4 Desarrollo de una Infraestructura Intelectual para Actividades Industriales (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	Desarrollo de un Sistema Estándar Desarrollo de Sistemas para Proteger los Derechos de Propiedad Intelectual Desarrollo de Estadísticas sobre Corporaciones en Varias Industrias	Formulación de un sistema de certificación estándar Formulación de un sistema de medición Mejoramiento de las capacidades de verificación y prueba x Establecimiento del sistema legal pertinente Incremento de la capacidad del sistema ejecutor Desarrollo de estadísticas sobre las PyMEs y la producción	Formulación de un sistema de certificación estándar Formulación de un sistema de medición Mejoramiento de las capacidades de verificación y prueba x Establecimiento del sistema legal pertinente Incremento de la capacidad del sistema ejecutor Desarrollo de estadísticas sobre las PyMEs y la producción
1-5 Mejoramiento de los Sistemas de Comercio e Inversión (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	Desregulación de la Inversión para el Comercio Cultivo de los Mercados Extranjeros Promoción de los Mercados Extranjeros	x Incremento de la capacidad para planear e implementar políticas de comercio Mejoramiento de la ejecución del acuerdo de la OMC 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) Plan sobre la política de inversión extranjera Establecimiento de zonas económicas especiales Capacitación de funcionarios gubernamentales	x Incremento de la capacidad para planear e implementar políticas de comercio Mejoramiento de la ejecución del acuerdo de la OMC 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) Plan sobre la política de inversión extranjera Establecimiento de zonas económicas especiales Capacitación de funcionarios gubernamentales
2. Desarrollo de las PyMEs que Aumentan la Competitividad Industrial (1) Tendencias en producción de valor agregado por las PyMEs y su proporción del PIB (2) Tendencias en la productividad de valor agregado y su proporción del PIB (3) Tendencias en valor de exportación de las PyMEs	2-1 Fortalecimiento de la Capacidad Administrativa de la PyME (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	Fortalecimiento de los Recursos Administrativos Reactivación del Intercambio, Cooperación, Organización y Acumulación	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 x Servicio para el Desarrollo de Negocios con Base Privada para las PyMEs Establecimiento y desarrollo de asociaciones de negocios Promoción de sociedades entre las empresas (Cooperación Técnica y fusión) x Establecimiento de un complejo industrial de la PyME

Gráfica de Objetivos de Desarrollo para la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (2)

Objetivos de Desarrollo	Objetivos Intermedios	Sub-metas de los objetivos intermedios	Ejemplos de Actividades
3. Desarrollo de las PYMEs que Contribuyen a la Reactivación de las Comunidades Locales y a la Creación de Empleos (1) Tendencias en producción de valor agregado y producción bruta de las PYMEs en las áreas objeto (en comparación con los niveles nacionales) (2) Tendencias en el número de negocios establecidos, nuevos empleados y desempleo en las áreas objeto (en comparación con los niveles nacionales) (3) Tendencias en el ingreso per cápita en las áreas objeto (en comparación con los niveles nacionales)	2-2 Promoción de Innovaciones de Negocios y Arranques de Negocios (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	Promoción de Actividades de Negocio Creativas Promoción de Innovaciones de Negocios y Arranques de Negocios	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 x Fortalecimiento de las funciones de incubación Fortalecimiento de las funciones de grupo (<i>cluster</i>) Capacitación sobre los principios del <i>empresariado</i> Promoción del capital de riesgo
	2-3 Desarrollo de las Industrias de Apoyo (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	Planeación de una Estrategia de Promoción Fortalecimiento de los Recursos Administrativos Promoción de Nexos entre Empresas	Planeación del Plan Maestro [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 Promoción de subcontratistas Ofrecimiento de información de mercado (ferias comerciales, etc.) Fortalecimiento de las funciones de grupo (<i>cluster</i>)
	2-4 Desarrollo de Subsectores Específicos (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	Plan para el Desarrollo Estratégico Fortalecimiento de los Recursos Administrativos Promoción de Nexos entre Empresas Promoción de las Exportaciones	Planeación del Plan Maestro [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 Fortalecimiento de las asociaciones de grupo (<i>cluster</i>) Reunión de información sobre los mercados extranjeros x Establecimiento de asociaciones de exportación Desarrollo de productos y promoción de las ventas
	2-5 Promoción de Negocios de Mayorero y Menudeo (1) Tendencias en el número de empresas de mayorero y menudeo y los montos de ventas	Promoción de los Negocios de Mayorero Promoción de las Ventas de Menudeo	x Eficiencia logística x Utilización de la IT x Asistencia para la administración de la ciudad x Uso de la IT (Propuestas de los productos y desarrollo de mercado)
	3-1 Desarrollo de Industrias de Manufactura Locales (incluyendo el proceso de productos agrícolas) (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	Planeación de una Estrategia de Promoción Fortalecimiento de los Recursos Administrativos Reactivación del Intercambio, Cooperación, Organización y Acumulación Incremento de la Infraestructura Asistencia para Garantizar Mercados Planeación de una Estrategia de Promoción Desarrollo de Productos Promoción de Trabajadores Calificados Aseguramiento de Rutas Conservación de las Artesanías Tradicionales Abastecimiento de Fondos	Planeación del Plan Maestro Promoción de servicios de consultoría para el área de producción x 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 Establecimiento y promoción de asociaciones locales Fortalecimiento de las funciones de grupo (<i>cluster</i>) Incremento de la infraestructura básica x Establecimiento de un complejo industrial local x Apoyo para establecer casas comerciales Planeación del Plan Maestro Preparación de un mapa de recursos de la industria local Campaña "Un pueblo, un producto" Aumentar la habilidad de diseño x Formación de un sistema móvil de orientación x Establecimiento de una organización de capacitación de habilidades Establecimiento y desarrollo de asociaciones Invitaciones a los comerciantes Establecimiento del sistema legal pertinente Establecimiento de micro finanzas

Ejemplos de Actividades :
 JICA tiene mucha experiencia
 JICA tiene cierta experiencia
 JICA tiene experiencia como un componente de proyectos
 x JICA tiene poca experiencia