

TERCERA PARTE

Servicios no financieros implementados en Japón para apoyar a las Pyme

Juan Carlos Cabrera, Rosa Cruzado, Ángel Hurtado, de la
Universidad Nacional de Ingeniería
y Doris Maraví, de la Universidad de Lima.

Con este artículo culmina la presentación de: "Políticas gubernamentales para el desarrollo de la pequeña empresa", informe final de los participantes en el segundo curso sobre las Medidas Administrativas y Manejo Empresarial en la Promoción de la Pequeña Empresa para la República del Perú, realizado en Osaka, Japón, a fines de 1996. Dicho informe, por su extensión, fue dividido en tres partes, las dos primeras: Políticas Gubernamentales para el Desarrollo de las Pyme y Sistema de Financiamiento, formaron parte del número anterior de nuestra revista.

1. *Introducción*

El crecimiento industrial de Japón se ha logrado con la gran participación de las Pyme y el gobierno ha orientado sus esfuerzos hacia su fortalecimiento a través de la Agencia de la Pequeña y Mediana Empresa, que depende del Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI). La agencia ha sido organizada con el objetivo de promover el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa.

La agencia ejecuta actividades directamente a través de la Trade Industry Bureau, la cual se encarga de asesorar a la organización de la subcontratación, así como de la formación de cooperativas de pequeñas empresas brindándoles servicios de información, consultaría y financiamiento para la modernización de las empresas en coordinación con las prefecturas y municipalidades.

Entre las principales instituciones que brindan servicios a las Pyme coordinadas por la agencia están: la National Subcontractions Promotion Association of Japan, la Japan Chamber of Commerce and Industry, la Central Federation of Societies of Commerce and Industry of Japan, la National Federation of Small Business Associations, la Small Business Cooperation y la Association of Registered Small and Medium Enterprise Consultants.

2. *Factores de éxito para la promoción de las Pyme en Japón*

- Posicionar un producto que esté asociado a una ciudad, una región y al país es la estrategia de mercado que utilizan las empresas en Japón.
- Compartir tecnología a fin de lograr la cantidad, calidad y diferenciación de los productos que fabrican.
- Los acuerdos tomados entre las empresas son respetados, sin necesidad de firmar un contrato entre ellas; se trabaja en base a la confianza mutua.
- La organización del negocio se basa en la optimización de recursos de las empresas; cada pequeña empresa se hace cargo de una parte del proceso de la fabricación. La comercialización es apoyada por una Trade Association que se encarga de la venta y la búsqueda de nuevos mercados.

- Cambio de una estructura dual a una estructura vertical con varios niveles, conocida como estructura de pirámide.
- El desarrollo continuo de la calidad y la interanálisis en las empresas.
- Localización de las Pyme en parques industriales especializados. La finalidad es elevar la productividad, disminuir los costos de transporte, mejorando el acarreo de materiales, para lograr una mayor facilidad de distribución y promover el intercambio de tecnología, así como el desarrollo de estrategias para la comercialización de productos, utilizando áreas de exhibición y mostrando el proceso a los visitantes.

3. Actividades no financieras

3.1 Búsqueda de mercados

Las grandes empresas cuentan con la General Trading House, que se encarga de la búsqueda de mercados y la comercialización de los productos fabricados por estas empresas.

Las Pyme al igual que las grandes empresas cuentan con la Trade Association, que se encarga de la comercialización y de buscar nichos de mercado.

3.2 Centros de investigación y desarrollo

Cada prefectura tiene un centro público de investigación, que brinda los siguientes servicios:

- Mejora de tecnologías para la producción.
- Diseño y desarrollo de nuevos productos y procesos.
- Asesoría y apoyo en la compra de maquinaria y entrenamiento para el uso del nuevo equipo.

3.2.1 Información adecuada para su desarrollo

- Cómo poder utilizar adecuadamente las fuentes de financiamiento existentes.
- Conocer nuevos mercados.
- Nuevas tecnologías y materiales.

- Seminarios especializados en técnicas de gerencia y nuevas tecnologías.

3.2.2 Estrategia de intervención del centro público de investigación

Los servicios que brinda el centro son prácticos y no académicos, y se orientan al comercio.

Las actividades que se llevan a cabo en los centros responden a los requerimientos del sector privado, quienes participan en su planificación.

4. Sistema de diagnóstico industrial

El sistema de diagnóstico industrial ha sido establecido como una política de ayuda al crecimiento y desarrollo de las Pyme.

En Japón el sistema público de diagnóstico tiene establecidas 47 instituciones en cada prefectura y 12 organizaciones en las principales ciudades.

4.1 Tipos de diagnósticos

a. Diagnóstico general:

- Diagnóstico de empresas individuales
- Diagnóstico de asociaciones y cooperativas.

b. Diagnóstico para la expansión y modernización de las empresas.

La implementación de las recomendaciones es financiada con recursos del Estado y de las municipalidades.

- Diagnóstico de empresas individuales.
- Diagnóstico de asociaciones y cooperativas

El costo por la aplicación del diagnóstico en las modalidades antes mencionadas es cubierto por el Estado y las municipalidades.

5. Subcontratación

El sistema de subcontratación juega un papel importante en la estructura industrial de Japón, mediante el cual el sub-

contratista recibe directamente del contratista las especificaciones del producto y las instrucciones tanto de calidad, forma, diseño, peso y volumen a fabricar.

Las modalidades más usadas son:

- Producción de productos, partes, accesorios, materias primas, las que son demandadas por el contratista.
- Producción o reparación de equipos, aparatos, herramientas.

6. *Cooperación entre pequeñas empresas*

La promoción de la cooperación entre empresas es apoyada por las prefecturas y la cooperación de pequeñas empresas, respondiendo al pedido de un grupo de empresas a las que, luego de ser evaluadas, se les otorga el financiamiento para la inversión en infraestructura y maquinaria que permita que el conjunto de empresas se beneficie. Éstas deben formar una cooperativa, la cual tiene la figura de una sociedad anónima. La prefectura a la que pertenece esta cooperativa recibe entrenamiento y aseguramiento de los valores requeridos para lograr la integración y la mutua colaboración; también se apoya los servicios para el conjunto de empresas que forma la cooperativa.

7. *Análisis de los mecanismos utilizados en Japón para el apoyo a las Pyme*

7.1 *Sistema de diagnóstico industrial*

Este sistema creado por una ley en 1963 le ha permitido a Japón poder definir metas concretas para la modernización y el manejo de programas de apoyo a las pequeñas empresas.

La importancia de contar con este mecanismo es poder obtener información confiable que permita hacer un análisis económico que describa el nivel de desarrollo del sector y que identifique actividades dinámicas, nuevos productos, mercados, tecnología utilizable y nivel de adaptabilidad para enfrentar los cambios económicos que afectan al país.

A nuestro entender el gobierno de Japón al promover la creación de este tipo de instituciones está acumulando experiencias que le permiten ir mejorando los programas que implementa, lo que no ocurre en nuestro país, donde la implementación de un nuevo programa implica hacer todo desde el inicio,

debido a que no se cuenta con información confiable para el diseño del programa y esto hace que el uso de los recursos sea insuficiente y no tenga el impacto deseado. Es por tal motivo que el compartir información entre las instituciones que ejecutan programas en el país es un paso importante para evaluar el sector y lograr diseñar las medidas correctivas que se adquieren para iniciar una etapa de desarrollo sostenible de las Pyme.

7.2 Centros de servicios e investigación

La coordinación que realiza la agencia con las prefecturas y las municipalidades apoyan la descentralización y fortalece la atención a la pequeña empresa. Éstas nacen y se identifican con una localidad y de ese modo contribuyen al desarrollo de la región y del país.

Al identificar las necesidades y potencialidades de las Pyme se puede proponer la adecuación de las normas que aseguren su continuo desarrollo. Es importante destacar el apoyo que se brinda a la iniciativa individual o en grupo.

Los centros de investigación y desarrollo que promueven las prefecturas ponen al alcance de las Pyme servicios brindándoles las oportunidades de las medianas y grandes empresas. La búsqueda de nuevas tecnologías, nuevos materiales y el fomento a la creatividad son las actividades que tienen gran atención, sin que por ello descuiden los otros servicios.

En el Perú han habido iniciativas para la formación de centros de desarrollo. En diversas locaciones se ha contado con el equipamiento y el personal técnico adecuado, pero ha faltado una visión de largo plazo para mantener los programas que apoyen y realmente promuevan a la pequeña empresa. En otros casos se ha contado solamente con maquinaria y no con el personal calificado.

7.3 Trade Association

La Japan Chamber of Commerce and Industry en coordinación con las cámaras de comercio locales apoyan las actividades de comercio y búsqueda de nuevos mercados a través de la Trade Association.

La estrategia de mercado de las empresas en Japón es posicionar un producto del país. Para lograr este objetivo se esfuerzan en lograr las condiciones necesarias para que sus productos

sean competitivos, a través de la calidad precio y oportunidad. La división del trabajo que caracteriza a las pequeñas empresas les permite cumplir con las condiciones que el mercado exige en cantidad y calidad.

Al asegurar el mercado para los productos de la pequeña empresa se logra que el ciclo de la actividad industrial se cumpla y se mantenga en el tiempo y en constante mejora.

La madurez que la pequeña empresa ha logrado la hace más flexible y está en constante aprendizaje para enfrentar las nuevas condiciones de un mercado cada vez más competitivo.

En el Perú no existe un organismo similar a la Trade Association; en general, los esfuerzos son aislados y no garantizados en el tiempo. Las experiencias no se acumulan, cada nueva actividad constituye una nueva experiencia. Las asociaciones y los gremios promueven las ruedas de negocios y las salidas comerciales; pero estas actividades son aún incipientes.

Cuadro de instituciones que brindan servicios a la pequeña y microempresa en el Perú

Instituciones/ servicios	asistencia técnica	capacitación	tecnología	mercados	información	gerencia	financieros
Sector privado							
ONG	X	X		X	X		X
Gremios							
Adex	X	X		X	X		X
SNI-Copei		X			X		
Bolsa de subcon- tratación de Lima (SNI)				X			
Cámaras de comercio		X		X	X		X
Apemipe		X			X		
RCP					X		
Bancos					X		X
Cajas municipales					X		X
Cajas rurales					X		X
Edpymes					X		X
Sogampi					X		X
Colegios profesionales		X			X		
Consultoras		X					
Instituciones educativas							
Senati	X	X	X		X		
IPAE		X			X		X
ESAN							X
Universidades	X	X	X		X		X
Tecsup			X		X		
Cibertec		X	X				

**Cuadro de instituciones que brindan servicios
a la pequeña y microempresa en el Perú**

Instituciones/ servicios	asistencia técnica	capacitación	tecnología	mercados	información	gerencia	financieros
Sector público							
MITINCI							
Direcciones regionales MITINCI		X			X		
Programa de pequeña y microempresa	X	X		X	X		
Indecopi		X			X		
Programa microempresa (U.E.-MITINCI)	X	X					X
Cofide							
Centro Cofide		X			X		
Infobusiness					X		
Ministerio de Trabajo		X			X		
Foncodes		X					X
Pronaa		X					X
Fogapi							X
Concitec			X				
Prompex				X	X		
Cancillería				X			
Aduanas				X	X		
Universidades	X	X	X		X	X	
Municipalidades					X		X
INEI		X			X		
Sunat		X			X		

**Cuadro de instituciones que brindan servicios
a la pequeña y microempresa en el Perú**

Instituciones/ servicios	asistencia técnica	capacitación	tecnología	mercados	información	gerencia	financieros
Sector público							
ONG	X	X		X	X		X
BID	X	X					X
AID	X	X		X	X		X
U.E	X	X					X
JETRO				X			
JICA	X	X				X	
Fondo Contravalor Peruano-Suizo	X	X			X		
Fondo Contravalor Peruano-Canadá							X
Fondo Contravalor Peruano-Unión Europea							
AECI-COTESU	X	X		X			
Programa Bolívar				X	X		
NOVI		X					X
CAF		X					X
CRS							
CARE Internacional		X					X
COSUDE							
Comisión Fulbright		X					