

D el Reconocimiento de la Oportunidad al Surgimiento Empresarial.

Exploraciones y Evidencias en la Pequeña y Mediana Industria Antioqueña

Enrique ■ Barriga ■ Manrique (*)

El presente trabajo tiene como base una investigación exploratoria llevada a cabo por el Centro de Gestión de Pymes de la Universidad EAFIT, para probar los instrumentos de recolección de la información del módulo 1, la Gestión Financiera, que hace parte de un estudio de mayor envergadura sobre la *gestión de la pequeña y mediana industria en los Países Miembros del Grupo Andino*, la cual se desarrolla actualmente en 7 ciudades de Colombia y en Perú, Bolivia, Venezuela y

Enrique Barriga Manrique. Economista, Universidad Externado de Colombia. Estudios de Posgrado en Finanzas. Universidad EAFIT. Director Centro de Desarrollo Empresarial BID Antioquia.

(*) Ponencia presentada en el Seminario-Taller "Gestión para la Modernización del Sistema Productivo Regional" organizado por Proantioquia. Medellín, febrero de 1997.

Ecuador. Recoge evidencias de 186 pequeñas y medianas industrias ubicadas en el Valle de Aburrá, área geográfica conformada por Medellín y 9 municipios que constituyen su área metropolitana.

La recolección de la información se hizo a finales de 1994 y comienzos de 1995, con el esfuerzo de los alumnos del Profesor Francisco Marín y de cinco encuestadores quienes reforzaron la acción del grupo estudiantil.

El propósito del presente informe es ilustrar las características de las Pymes y de los empresarios, los factores claves para el surgimiento empresarial, las dificultades iniciales y el tipo de relaciones familiares presentes en las Pymes industriales del Valle de Aburrá. Mucho se ha escrito sobre el empuje de la raza antioqueña, una de cuyas virtudes es sin lugar a dudas su habilidad para crear empresas, para trabajar con intensidad, honrando con su esfuerzo labores y oficios y descubriendo oportunidades de negocios inadvertidas por otras personas. No se miente al afirmar que el país lleva en su interior el germen de los negocios.

Este ensayo pretende controvertir la idea aún vigente en varias esferas de que el pequeño empresario es simplemente un negociante que ensaya muchas actividades «hasta que le suena la flauta»; una persona con poca preparación, arriesgada, que gracias a la suerte tiene éxito. Igualmente, muestra algunos aspectos relevantes de este segmento empresarial y de sus directivos y la importancia del vínculo familiar en el conglomerado de industrias.

Tres partes comprenden este trabajo. La primera trata de auscultar las características

de las Pymes objeto de observación, en cuanto al sector económico donde desarrollan sus actividades, la organización jurídica, la distribución del origen del capital. La segunda parte se refiere a la creación empresarial: cómo surgió la idea del negocio, tiempo que tardó en realizarse la idea, principales dificultades en el momento de iniciar la empresa, factores más importantes para la creación empresarial y su ubicación en el tiempo. La tercera parte trata de caracterizar desde el punto de vista socio económico al emprendedor: edad, sexo, experiencia y educación. Se analizan las relaciones de parentesco entre los dueños de la empresa y entre éstos y los directivos de las Pymes. Luego se analiza la permanencia de los emprendedores en los negocios, sobre la base de su continuidad al frente de la empresa. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

1. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES OBSERVADAS

1.1 DISTRIBUCIÓN POR SECTOR ECONÓMICO

El estudio se realizó en una muestra conformada por 186 *Pymes, pequeñas y medianas industrias*, del Valle de Aburrá, calculada con base en el censo económico de 1990, cuya distribución refleja la estructura de la pequeña y mediana industria en esta región. Los sectores con mayor presencia en número de establecimientos son los de confecciones, 16%, alimentos, 12.4%, otras manufacturas, 8.1%, textiles, 7.5%, productos metálicos excepto maquinaria y equipo, 7%, plásticos, 5.9%, y productos de barro, loza y porcelana, 4.8%. El resto de sectores mirado

individualmente tiene un peso relativo inferior al 3.3% como se aprecia en el cuadro 1.

CUADRO 1
Número de empresas según actividad económica principal

Alimentos	23	12.4%
Bebidas	5	2.7%
Textiles	14	7.5%
Confecciones	31	16.7%
Cuero	4	2.2%
Calzado	4	2.2%
Madera	4	2.2%
Muebles	4	2.2%
Papel	2	1.1%
Artes gráficas	4	2.2%
Químicos	6	3.2%
Otros químicos	4	2.2%
Caucho	5	2.7%
Plásticos	11	5.9%
Barro, loza y porcelana	9	4.8%
Vidrio y sus productos	2	1.1%
Otros minerales no metálicos	2	1.1%
Industrias básicas hierro - acero	3	1.6%
Metales no ferrosos	2	1.1%
Productos metálicos sin Mq y Eq	13	7.0%
Maquinaria y equipo no eléctricos	5	2.7%
Maquinaria y equipo eléctricos	13	7.0%
Equipo profesional y científico	1	0.5%
Otras industrias manufactureras	15	8.1%
Total	186	100.0%

Fuente: Universidad EAFIT. Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la Pyme del Valle del Aburrá. 1994-1995

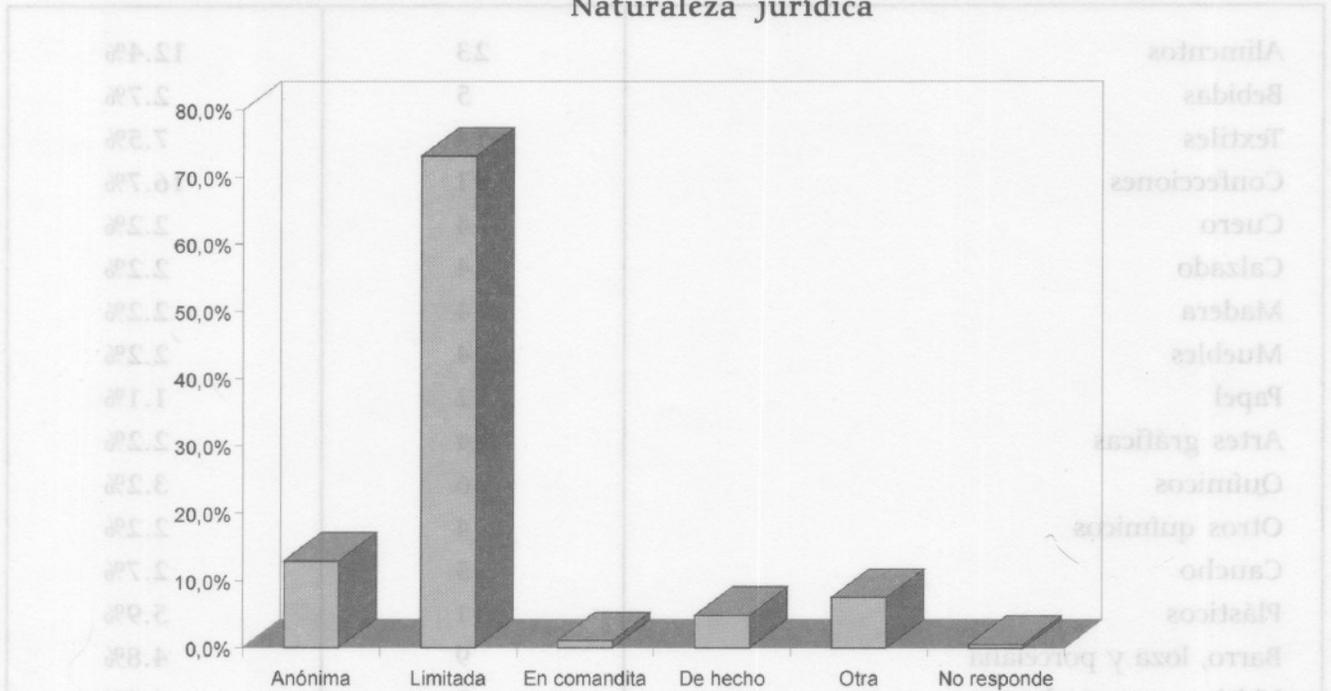
1.2 NATURALEZA JURÍDICA

Predominan las sociedades limitadas, 73.1%, seguido de las sociedades anónimas, 12.9%. Este hallazgo es bastante interesante, pues muestra que una parte de los propietarios

han previsto la opción jurídica de acceder a recursos de capital a través de acciones, alternativa que no necesariamente significa perder el control de la empresa. Ello muestra un avance en la conceptualización empresarial de las pymes. La informalidad representada por

las sociedades de hecho constituyen un porcentaje bajo, pero de alguna manera importante, 4.8%, una de cada veinte empresas. Las sociedades en comandita por acciones solo alcanza el 1.1%. (Ver gráfica 1).

CUADRO 1
GRÁFICA 1
Naturaleza jurídica



Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión Financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

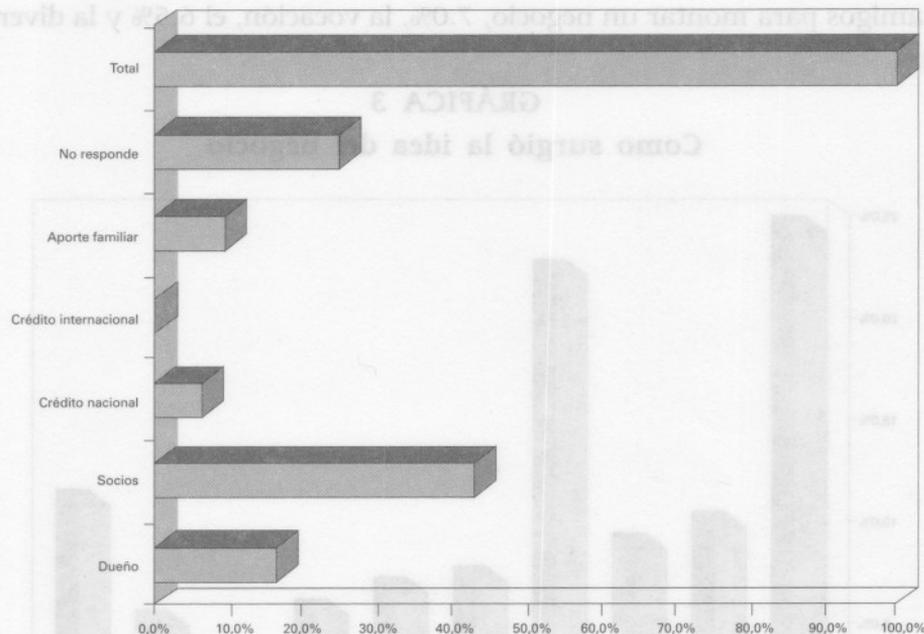
1.3 DISTRIBUCIÓN DEL ORIGEN DEL CAPITAL

Una labor nada fácil es rastrear el origen de los fondos inmersos en la actividad industrial de las Pymes. En nuestro caso, el 24.2% de los entrevistados se negaron a responder cuando se les indagó sobre ese tema. Es el aporte de los socios la principal fuente de capital, 43% del total de empresas indagadas. Luego aparecen

en segundo lugar de importancia los aportes que el dueño ha hecho de su propio bolsillo 16.7%, En tercer lugar están los aportes de la familia y finalmente el crédito obtenido en instituciones colombianas, con el 6.5%. Es nula la provisión de fondos proveniente de empréstitos extranjeros. Todo el desarrollo industrial de la Pyme se ha hecho con base en el esfuerzo nacional. (Ver gráfica 2)



GRÁFICA 2
Origen del capital



Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

2. EL SURGIMIENTO EMPRESARIAL

2.1 La Idea del negocio

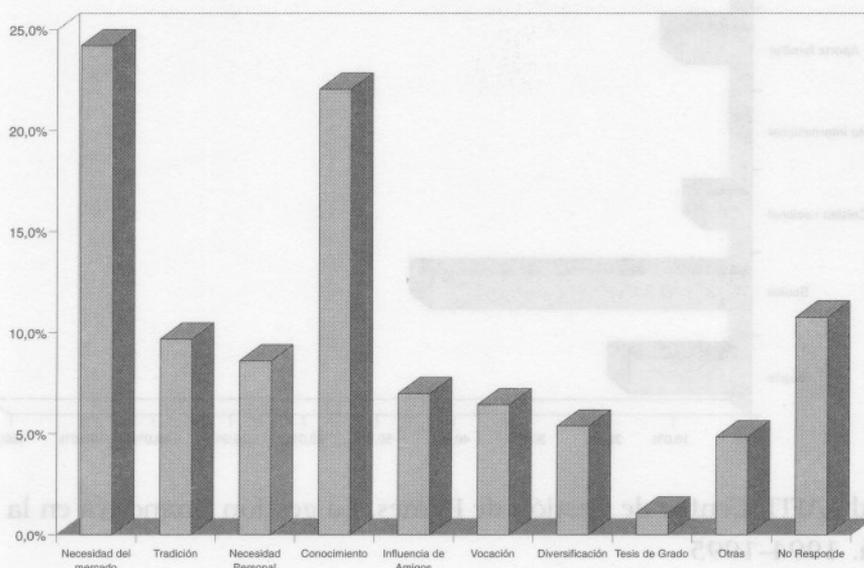
Uno de los factores más importantes para la génesis empresarial es el conocimiento que tiene el empresario de una determinada actividad económica, el saber hacer algo, el dominio de un proceso productivo. La idea del negocio que luego se convirtió en empresa surgió con base en ese conocimiento en el 22% de los casos estudiados. Este guarismo, que muestra la importancia de este factor, a su vez deja el campo abierto a otras variables para explicar de dónde surge la idea para el montaje de una nueva unidad productiva. Una de ellas está constituida por las necesidades de una clientela potencial. El saber qué es lo que un

segmento de mercado necesita, qué es lo que consume, es fuente de inspiración para volver las oportunidades en realidades empresariales. En el 24.2% de los casos observados la idea surgió del reconocimiento de las necesidades de los consumidores, aspecto muy importante pues en el mundo actual las empresas no sólo deben producir sino vender, y para ello el conocimiento del mercado en el cual se quiere incursionar es fundamental.

Otro factor que se destaca en la explicación del surgimiento de nuevas unidades productivas es el legado que una generación hace a la siguiente en términos de **know how** empresarial. El haber podido criarse en un ambiente de negocios, viendo a sus mayores desempeñándose en el mundo empresarial,

constituyó la fuente de inspiración para iniciar una actividad productiva en el 9.7% de los casos. Entre las otras diferentes causas importantes que influyeron en la iniciativa empresarial se destacan la necesidad de realización personal, "necesitaba hacer algo" en el 8.6% de los casos, la influencia de los 5.4%. e los amigos para montar un negocio, 7.0%, la vocación, el 6.5% y la diversificación 5.4%. (Ver gráfica 3)

GRÁFICA 3
Como surgió la idea del negocio



Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

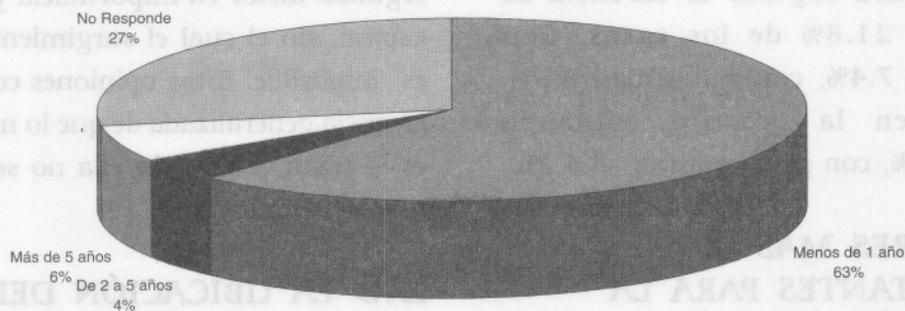
2.2 TIEMPO DE MADURACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Es interesante observar que para el caso de la industria del Valle de Aburrá, las decisiones para el surgimiento empresarial se tomaron relativamente rápido. Para el 61.8% de los casos, el tiempo transcurrido desde el reconocimiento de la oportunidad hasta la puesta en marcha tardó menos de un año. Entre 2 y 5 años para el 4.3% de los empresarios y más de 5 años para el 6.5%. Valdría la pena ahondar en la investigación sobre el porqué algunas empresas requirieron más tiempo para su puesta en marcha, tratando de identificar las características del dueño, el sector de actividad

económica, capital requerido, disponibilidad de recursos, bienes y servicios por producir y tecnología entre otras variables. (Ver gráfica 4)

Uno de los factores más importantes para el surgimiento empresarial es el conocimiento que tiene el empresario de una determinada actividad económica, el saber hacer algo, el dominio de un proceso productivo. El saber qué es lo que un segmento de mercado necesita, qué es lo que consume, es fuente de inspiración para volver las oportunidades en realidades empresariales.

GRÁFICA 4
Tiempo que tardó el surgimiento



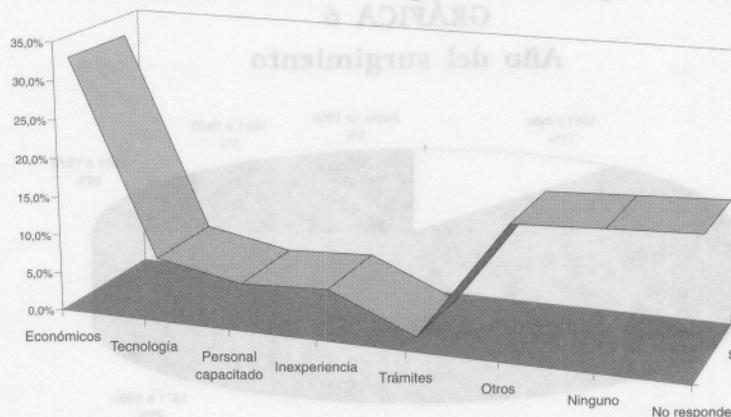
Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

2.3 DIFICULTADES EN EL SURGIMIENTO EMPRESARIAL

Teniendo en cuenta la frecuencia de su repetición, se puede decir que la principal dificultad al momento de emprender una nueva unidad productiva, es la insuficiencia de fondos, válido para el 32.3% de los casos. Otra causa importante es el manejo de la tecnología, cuyo desconocimiento puso en peligro a las nacientes empresas, en el 7.0% de los casos. El

aprendizaje, cometiendo errores, fue otra fuente de conflicto en el comienzo de varias empresas que incursionaron en el mundo de los negocios sin una previa experiencia, problema para el 5.4% de las empresas consultadas. El sostenerse en el mercado sin lograr un nivel de productividad aceptable es imposible, y obtenerlo implica entre otras cosas disponer de una mano de obra calificada. Carecer de ella fue un factor que puso en aprietos al 4.8% de las Pymes en sus inicios. (Ver gráfica 5)

GRÁFICA 5
Dificultades en el surgimiento empresarial



Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

Esos obstáculos fueron vencidos por los empresarios de una manera lógica, accediendo a préstamos para superar la carencia de fondos, en el 21.8% de los casos. Con capacitación el 7.4%, con publicidad 8.5%, aprendiendo en la práctica, ganando experiencia, 6.9%, con perseverancia, el 4.3%.

2.4 FACTORES MÁS IMPORTANTES PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS

En opinión de los empresarios, las causas más importantes para emprender una nueva empresa son en su orden:

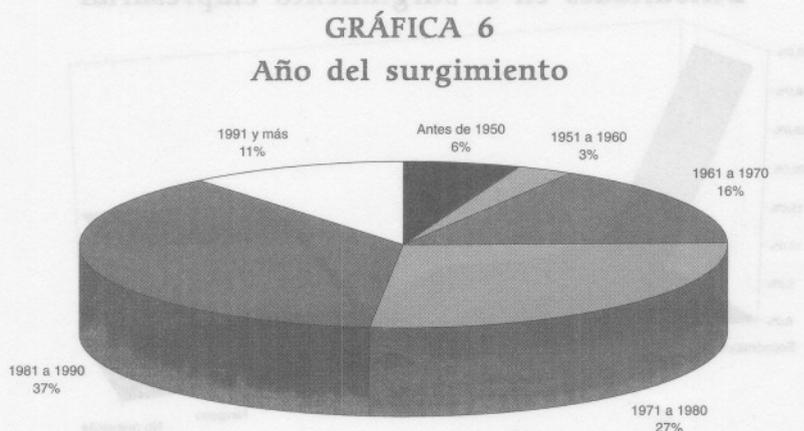
1. Necesidad
2. Conocimiento
3. Capital

Se observa que el ingrediente principal para el establecimiento de nuevas unidades productivas proviene del interior del futuro empresario. Es la necesidad sentida de hacer algo, la exigencia personal de superar su condición actual, de ser independiente. Sin esa fuente de inspiración, de nada vale tener una

preparación adecuada, ni disponer de unos recursos abundantes. El saber hacer algo es el segundo factor en importancia y finalmente el capital, sin el cual el surgimiento empresarial es imposible. Estas opiniones controvierten la creencia generalizada de que lo más importante es la plata, y que sin ella no se puede iniciar una empresa.

2.5 LA UBICACIÓN DEL SURGIMIENTO EMPRESARIAL

La mayoría de las pymes industriales en el Valle de Aburrá, el 37.8%, fueron creadas en la década del 80. El surgimiento de estas empresas en esta década coincide con el declive de la gran industria que tuvo graves problemas en esos años, en los cuales algunas desaparecieron y otras expulsaron mano de obra en cifras significativas. Entre 1971 y 1980 se crearon el 26.9% de las pymes de industria y entre 1961 y 1970 se crearon el 16.1%. Las Pymes creadas antes de 1960 representan el 8.6% del total, cifra que muestra un gran dinamismo en el ciclo de vida empresarial y las dificultades para sostener una empresa en el tiempo. (Ver gráfica 6)



Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

3. LOS EMPRESARIOS DE PYMES INDUSTRIALES

3.1 EDAD

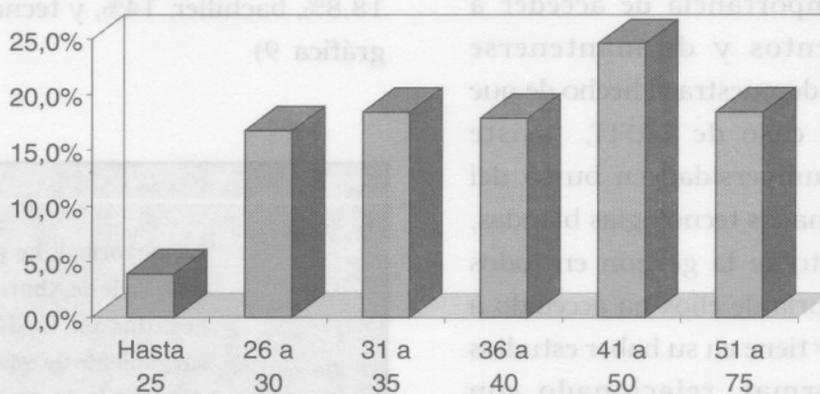
Los empresarios de las pymes industriales del Valle de Aburrá están distribuidos en rangos de edad que se concentran entre los 30 y los 50 años. Menores de 25 años encontramos al 3.8% del total, mostrando que la temprana juventud es una excepción en la dirigencia de las Pymes dedicadas a los procesos de manufactura. Entre los 26 y 30 años observamos al 17%, y una proporción similar para los rangos de edad de 31 a 35 años, de 36 a 40 años, y de 51 a 75 años. La mayor concentración, 24.2%, está entre los 41 y los 50 años. En términos

generales, podemos decir que es una dirigencia madura, no muy joven ni muy vieja. (Ver gráfica 7)

Se puede decir que la principal dificultad al momento de emprender una nueva unidad productiva, es la insuficiencia de fondos. Otra causa importante es el manejo de la tecnología, cuyo desconocimiento puso en peligro a las nacientes empresas. El aprendizaje, cometiendo errores, fue otra fuente de conflicto en el comienzo de varias empresas que incursionaron en el mundo de los negocios sin una previa experiencia.

GRÁFICA 7

Edad



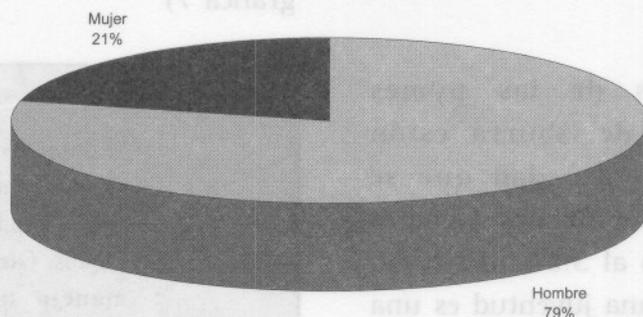
Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

3.2 SEXO

Aquí vale la pena destacar que el 21% de la dirigencia de pymes industriales está desempeñado por mujeres. Este hecho corrobora el avance femenino en la sociedad colombiana, visible hasta ahora en algunos sectores como el financiero y el de servicios, sector en el cual existe una fuerte participación de la mujer. (Ver gráfica 8)

GRÁFICA 8

Sexo



Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

3.3 EDUCACIÓN

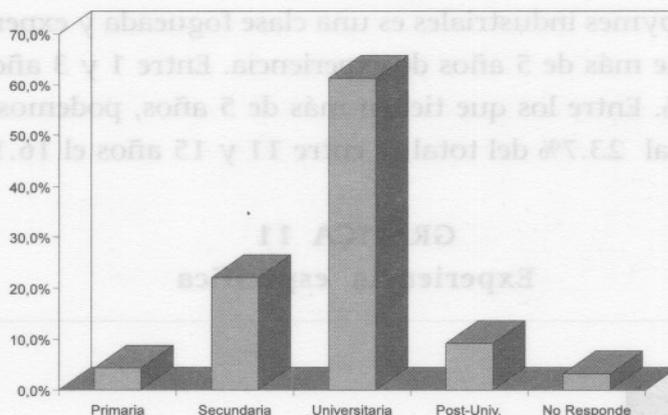
En este punto se rebate una de las creencias más arraigadas con respecto al pequeño empresario. El empresario vinculado a actividades en escala reducida, ha tomado conciencia de la importancia de acceder a nuevos conocimientos y de mantenerse actualizado como lo demuestra el hecho de que desde 1987, en el caso de EAFIT, asiste regularmente a la universidad en busca del desarrollo de las llamadas tecnologías blandas, para el mejoramiento de la gestión en todos sus frentes. La mayoría de ellos ha accedido a estudios superiores y tiene en su haber estudios de carácter no formal, relacionado con asistencia a eventos y seminarios. Algunos han seguido estudios post universitarios.

El 61.3% ha llegado al nivel de educación superior. El 9.1% tiene estudios a nivel

postuniversitario. El 22% tiene nivel de educación secundaria y la minoría, 4.3%, tan solo nivel de educación primaria. Los títulos académicos más frecuentes en las pymes industriales son los de ingeniero, presente en el 19.3% de los casos, administrador, 18.8%, bachiller, 14%, y tecnólogo, 10.8%. (Ver gráfica 9)

La mayoría de las pymes industriales en el Valle de Aburrá, el 37.8%, fueron creadas en la década del 80. El surgimiento de estas empresas en esta década coincide con el declive de la gran industria que tuvo graves problemas en esos años, en los cuales algunas desaparecieron y otras expulsaron mano de obra en cifras significativas.

GRÁFICA 9
Nivel educativo



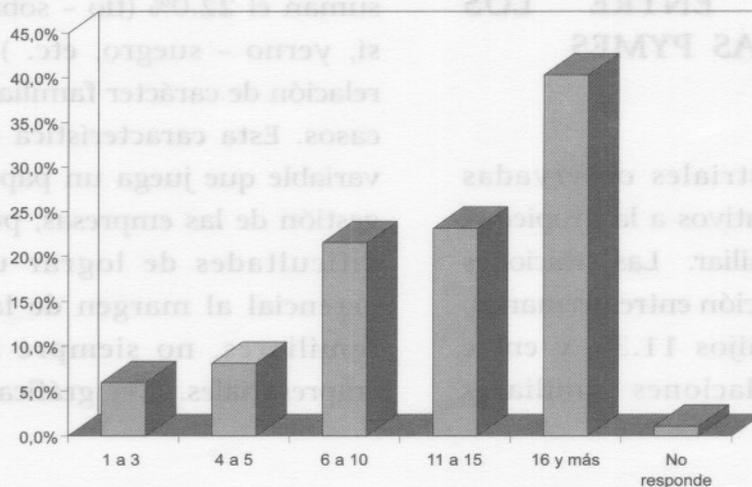
Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

3.4 EXPERIENCIA

3.4.1 Experiencia total

En general puede decirse que la dirigencia de pymes industriales es bastante experimentada, como quiera que el 40.3% de ella posee mas de 16 años de experiencia, el 23.1% entre 11 y 15 años de experiencia , el 21.5% entre 6 y 10 años y el 14% menos de 5 años. (Ver gráfica 10)

GRÁFICA 10
Experiencia total

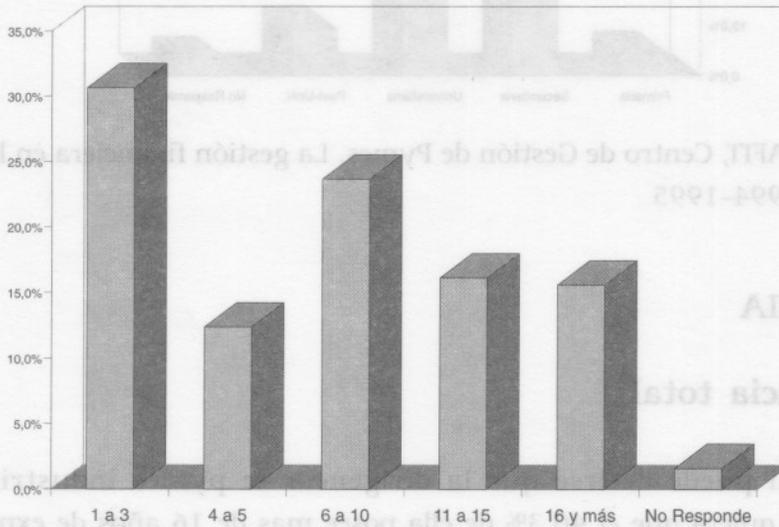


Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

3.4.2 Experiencia en el cargo actual. Específica

La dirigencia de pymes industriales es una clase fogueada y experimentada en sus puestos actuales, ya que el 57% tiene más de 5 años de experiencia. Entre 1 y 3 años encontramos al 30.6% y entre 4 y 5 años al 12.4%. Entre los que tienen más de 5 años, podemos diferenciar otros rangos. Entre 6 y 10 años tenemos al 23.7% del total, y entre 11 y 15 años el 16.1%. (Ver gráfica 11)

GRÁFICA 11
Experiencia específica



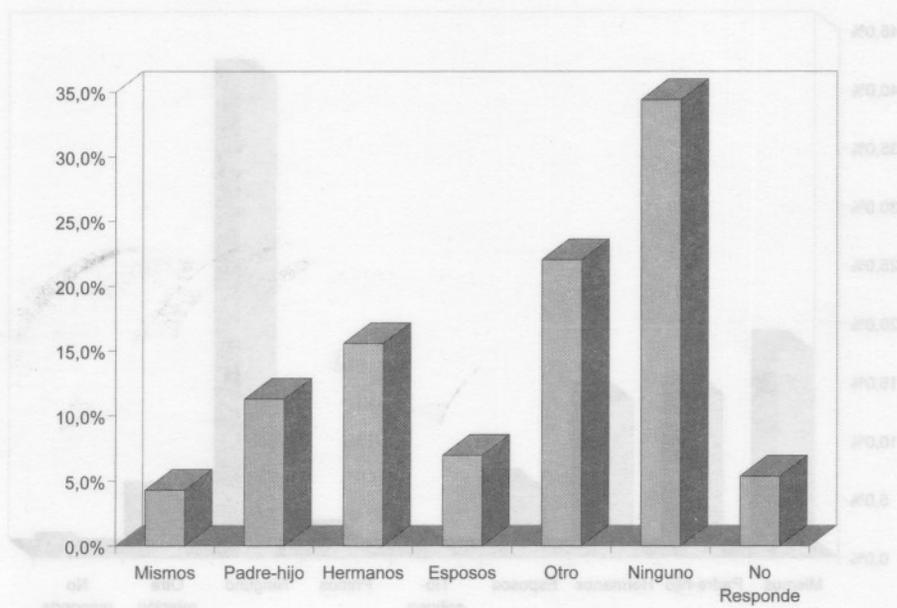
Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

3.5 PARENTESCO ENTRE LOS DUEÑOS DE LAS PYMES

Las pymes industriales observadas tienen en los aspectos relativos a la propiedad un marcado carácter familiar. Las relaciones predominantes son la relación entre hermanos, 15.6%, entre padres e hijos 11.3% y entre esposos, 7.0%. Otras relaciones familiares

suman el 22.0% (tío - sobrino, cuñados entre sí, yerno - suegro, etc.). No hay ninguna relación de carácter familiar en el 34.4% de los casos. Esta característica dominante, es una variable que juega un papel importante en la gestión de las empresas, pues es sabido de las dificultades de lograr una buena gestión gerencial al margen de la influencia de los familiares, no siempre sana en términos empresariales. (Ver gráfica 12)

GRÁFICA 12
Relaciones familiares



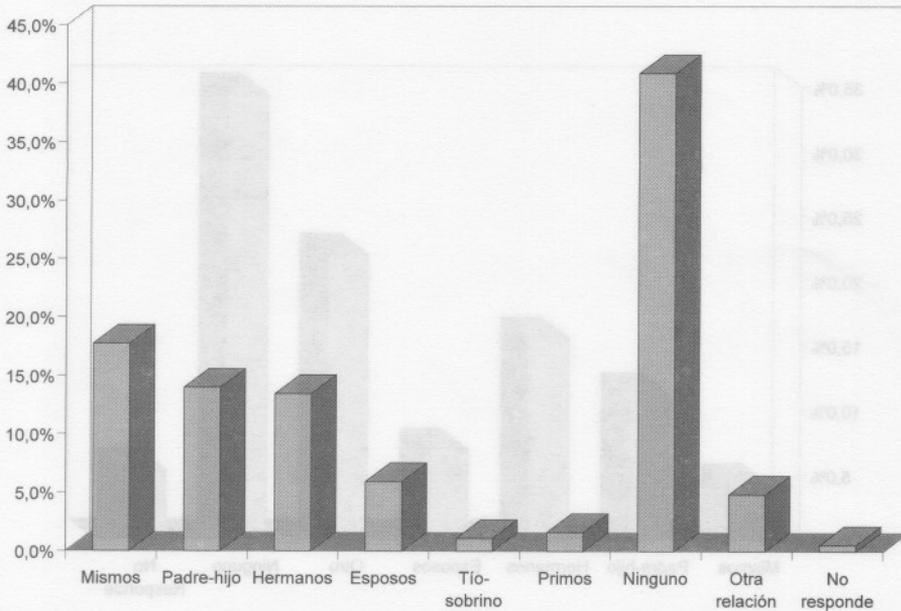
Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995.

3.6 PARENTESCO ENTRE LOS DUEÑOS DE LAS PYMES Y SUS DIRECTIVAS

En el ámbito de la dirección empresarial, al igual que en la propiedad, existe una marcada influencia de las relaciones familiares. Existen lazos de sangre entre los dueños y quienes dirigen las empresas. En el 17.7% de los casos los dueños son los mismos directivos. En el 14% de los casos, la relación entre el dueño y quien ejerce un puesto de dirección es de padre a hijo. La relación entre hermanos que dirigen y que desempeñan cargos directivos está presente en el 13.4% del total de empresas. La relación entre cónyuges se presenta en el 5.9%. Otras relaciones como tío-sobrino o entre primos no alcanzan el 3% del total.

En el 40.9% de las empresas se observa una separación entre la propiedad y la gestión. La gerencia en estas pymes es contratada. Podemos decir que en este caso se rompe con un paradigma que ha servido de base para definir más a la pequeña que a la mediana empresa cual es el de la unidad entre propiedad y gestión empresarial. La separación entre estas variables es una de las características de las grandes empresas. Aquí se evidencia una de las mayores dificultades entre los estudiosos del tema: la definición de parámetros para definir y clasificar a las pymes. (Ver gráfica 13)

GRÁFICA 13
Relación entre dueños y directivos

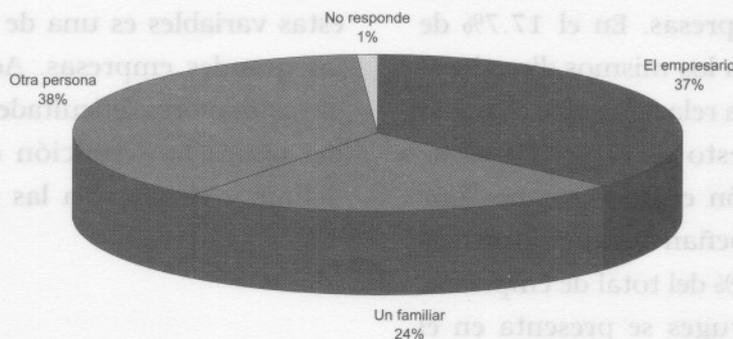


Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión financiera en la pyme industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995

3.7 LA CONTINUIDAD DEL EMPRENDEDOR

Sólo en el 36.6% de los casos, los emprendedores conservan sus empresas. La propiedad ha pasado a manos de otro familiar en el 23.7% de los casos observados y ha salido de la esfera familiar en el 38.7% de las empresas. Un tema por desarrollar en el futuro se relaciona con profundizar en las causas que afectan la permanencia de las pymes en el tiempo y en determinar las variables que impiden que una empresa se conserve de generación en generación. (Ver gráfica 14)

GRÁFICA 14
Quién fue el fundador



Fuente: Universidad EAFIT, Centro de Gestión de Pymes. La gestión Financiera en la pyme Industrial del Valle de Aburrá. 1994-1995



4. CONCLUSIONES

- La supervivencia de las pymes demuestra que la visión de los emprendedores y su gestión empresarial ha sido hasta el momento exitosa, lo cual no quiere decir que los factores que lo han posibilitado se mantengan en el futuro.
- El éxito no es cuestión de buena suerte o del azar. Varias pymes industriales antioqueñas tuvieron su principal fortaleza cimentada en la identificación del mercado por atender, del nicho en el cual más tarde se posicionarían. En otras pymes, su nacimiento estuvo asociado al saber hacer algo, y en otras, a la tradición familiar, que en el fondo es el traspaso de un saber, de un *know-how*, de una generación a otra.
- Los hallazgos efectuados evidencian que el conocimiento es un elemento clave para la creación de empresas, el cual unido a los deseos de progresar y a recursos de capital, posibilitan la generación de nuevas unidades productivas. En la totalidad de los casos observados, el origen del capital es nacional, proveniente de socios, familiares, con escasa presencia de fondos crediticios de carácter institucional.
- En cuanto al tiempo invertido en la iniciación de las empresas, la maduración de la decisión requirió para la mayoría, menos de un año, y las principales dificultades estuvieron asociadas a la insuficiencia de recursos financieros, el desconocimiento de la tecnología y la inexperiencia, factores vencidos con el remedio adecuado en cada caso.

- La mayoría de las pymes son empresas de responsabilidad limitada, con un bajo porcentaje de sociedades de hecho, creada en gran proporción después de 1980, época que coincide con el declive de la gran empresa manufacturera.
- El dirigente promedio de pymes industriales, corresponde a una persona experimentada, con estudios de educación superior y edad entre 30 y 50 años, con una importante participación femenina, 20%.
- Las pymes industriales antioqueñas son empresas de carácter familiar, con dificultades para sostener por más de dos generaciones la propiedad. En el 41% de los casos, hay una separación entre ésta y la gerencia, evidencia que controvierte uno de los soportes definicionales de la pyme.

5. RECOMENDACIONES

- Los hallazgos sugieren varias acciones por implementar. Comentemos las relativas a la identificación de mercados, las de investigación y desarrollo de productos, las acciones colectivas para superar las dificultades del tamaño y del aislamiento, la formación de cuadros familiares para organizar el relevo generacional, y la diseminación del conocimiento gerencial a través de variados esquemas.
- Dada la importancia que tiene el nicho de mercado para garantizar el éxito y la supervivencia de las empresas, se deben concertar esfuerzos para la identificación de mercados y de las condiciones para



acceder a ellos. Este proceso toca un tema crucial, un tanto descuidado en nuestro medio, el cual cobra gran importancia al competir las empresas en una economía abierta: las acciones de investigación y desarrollo (I+D). Por ello se deben fortalecer los mecanismos que estimulen la asociación de empresarios en las pymes para desarrollar acciones de I+D de carácter colectivo que permita compartir los costos, reduciéndolos.

- En este punto se debe propender por la creación de fondos para I+D, que estén disponibles para los empresarios en montos, tasas, plazos y garantías.

- Impulsar el cambio de mentalidad para incorporar estas actividades de I+D en las empresas. Para ello deben forjarse alianzas entre universidades, centros de investigación y empresas, para tornar social y económicamente útil el conocimiento, que debe volverse tangible en el mercado, coadyuvando a la creación de nuevas empresas y al robustecimiento de las existentes.

- Trabajar en el alistamiento y formación de cuadros familiares que posibiliten una transición empresarial de una generación a otra, sin traumatismos. La sensibilización de los empresarios sobre este tema para reconocer los cambios del entorno y para preparar a tiempo y adecuadamente los relevos, debe combinar una buena

preparación académica y una permanente actualización, con la práctica empresarial «in situ» para lograr la transferencia de conocimiento y experiencias.

- Promover clubes empresariales para compartir experiencias como un mecanismo de aprendizaje, al cual puedan asistir las personas que están tomando decisiones sobre la creación de una nueva unidad productiva.

- Expandir la cobertura de los programas de formación gerencial para pymes, creación de empresas y mentalidad empresarial, para potenciar el espíritu emprendedor de los habitantes de la región.

- Promover el desarrollo de servicios especializados para pymes, necesario para garantizar la supervivencia y el desarrollo empresarial, en procesos relacionados con:

- Diagnósticos integrales de las empresas.
- Identificación de problemas, sus causas y la implantación de las soluciones.
- Innovación de productos y procesos.
- Mejoramiento de la gestión empresarial.
- Formación gerencial

- Incentivar programas de desarrollo dirigido a mujeres empresarias, combinando formación, asesoría y crédito, para potenciar su participación tanto en la creación empresarial, como en la gerencia de las pymes.