

# La comuna de Pedro Aguirre Cerda y su experiencia con el mundo microempresarial comunal

Mario Hanna D.

Beatriz State G.

Enrique Saldivia M.\*

Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda

## A. ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMUNA

Pedro Aguirre Cerda es una comuna de reciente creación, derivada de territorios cedidos por San Miguel, La Cisterna y Santiago, quedando con una superficie total de 9,8 Km<sup>2</sup>., que comienza a funcionar como un Municipio autónomo a partir del 1º de enero de 1992.

La evolución demográfica de esta comuna tiene un crecimiento natural acorde con la tendencia que presentan las zonas urbanas de la Región Metropolitana, en la actualidad su población es de 128.045 personas, según datos emanados del Censo 1992, con una Densidad Poblacional de 13.066 Hab./Km<sup>2</sup>, relativamente alta y en expansión (viviendas de un piso), en relación al resto de las comunas de la Provincia de Santiago.

Presenta un perfil muy particular, con agudos problemas sociales, deficiente dotación de infraestructura y equipamiento comunitario; con importantes déficits en Pavimentación, Areas Verdes y Vivienda.

Con una población en extrema pobreza de alrededor del 23 por ciento, presenta una delicada situación en el ámbito de la ocupación, especialmente en el sector juvenil, donde la desocupación alcanza el 25 por ciento, dentro de un contexto de comuna particularmente residencial, sin importantes centros industriales, productivos y comerciales, donde la actividad principal es el comercio y la pequeña producción (microempresas, talleres).

En consecuencia, todas las necesidades urgentes de la comuna son básicas, de gran magnitud e insertas en un contexto de pobreza consolidada y sobrevivencia social.

## B. LA PERSPECTIVA DE LA AUTORIDAD MUNICIPAL

Concientes de la situación comunal y dentro del marco general anteriormente expuesto, el alcalde de la época, Sr. Juan Saavedra G. implementa un proceso de gestión municipal apoyado directamente por la SECPLAC (Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación) que tiene su eje en tres elementos dinámicos:

1. Participación de la comunidad organizada, considerada como un recurso fundamental.
2. Diagnósticos de la realidad comunal, para actuali-

260 • Ex-alumnos de la Escuela de Planificadores Sociales SUR, que participaron en el diseño del Programa Microempresas de la Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda

lizar permanentemente la información y realizar acciones mejor focalizadas.

3. Transformar las necesidades de la comuna en *Proyectos Sociales y de Inversión* que sean financiables por fuentes externas al Municipio.

En consecuencia, partiendo de estas ideas fuerza, que agregadas conformaron en su momento la *Política Global* de la Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda, se procedió a materializar acciones en el campo específico de la actividad microempresarial de la Comuna que, en síntesis, se plantearon cubrir por un lado el mundo microempresarial formal, y por otro, el informal. De esta manera hay que entender la lógica de funcionamiento de la Incubadora de Microempresas, que es un sistema cerrado, frente al proyecto de Centro de Apoyo Integral a Microempresarios, que en su esencia es un sistema abierto, donde puede acceder el microempresario informal que no es sujeto de crédito ni de política por parte de la institucionalidad pública ni privada.

Bajo esta misma lógica se implementa el proyecto de diagnóstico a los empresarios registrados en el listado de patentes industriales de la comuna, el Primer Encuentro de Microempresarios, y la creación del Área de Microempresa.

## 1. INCUBADORA DE MICROEMPRESAS

La primera incubadora de microempresas del país cumplirá su tercer aniversario el 23 de agosto de 1993. Su origen partió de la concreción del proyecto, mediante la conjunción de voluntades de la Municipalidad de La Cisterna y de SERCOTEC, disponiendo de un inmueble adecuado y de personal profesional y administrativo para la conducción del proyecto. Posteriormente, en 1992, con la creación de la Comuna de Pedro Aguirre Cerda, se continúa con el proyecto.

### a. Objetivos de la Incubadora

- Generación de empresas eficientes, a través de un tratamiento subsidiado aplicado a un conjunto de microempresarios, que se distingue de otras herramientas de fomento en dos aspectos centrales:
- Proporciona al empresario infraestructura física y administrativa, representadas por el

inmueble que lo acoge y el personal de secretaría, mensajería y vigilancia

- Al situarse el conjunto de empresarios incubados en un mismo lugar, es posible aplicar de manera más eficiente otros instrumentos de fomento, específicamente en el caso de la capacitación empresarial.

El fundamento de esta opción radica primero, en el hecho que la probabilidad de fracaso de las empresas nacientes debe disminuir significativamente al interior de este ambiente privilegiado; y segundo, que la promoción de la clase empresarial, al nivel del pequeño empresario, juega un rol fundamental en las economías desarrolladas.

### b. Evaluación del Programa

El desarrollo de los empresarios y de sus proyectos ha sido disímil. Los empresarios han desarrollado aptitudes gracias a la capacitación formal recibida y al acopio de experiencias propias y compartidas.

Si bien la evaluación del desarrollo global del proyecto es satisfactorio, hubo deserciones y una quiebra.

Los volúmenes de venta, al situarse en un promedio mensual de \$1.176.500 por panel (existen 13 paneles) en el segundo trimestre de 1992, marcan un incremento del 183 por ciento en moneda de valor constante en relación a diciembre de 1990.

La remuneración promedio registra un aumento del 73 por ciento en el mismo período, al llegar a los \$82.180 por persona, incluyendo los retiros de los empresarios.

El nivel de empleo se sitúa en los 4,2 trabajadores por panel.

Estos resultados, que confirman un avance significativo de los empresarios incubados, no consideran los retiros no previstos de 4 empresas, dos en situación económica favorable y dos por fracaso del proyecto, incluida la quiebra ya citada. Aquí la lección apunta a los procedimientos y condiciones de selección de los postulantes.

### c. Proyección a nivel nacional

El Proyecto Incubadora tiene la importante particularidad de que sus costos y beneficios son de fácil cuantificación. Los costos, constituidos por la inversión inicial más los costos operacionales en

que incurre la administración, pueden contrastarse con el valor agregado que genera el conjunto de incubados. La evaluación preliminar, según este criterio, arroja una tasa interna de retorno del 15 por ciento.

Para los encargados de la administración directa del proyecto, este antecedente y la difusión de la idea en países desarrollados, constituye una motivación para homologarlo en otras comunas del país.

Es muy probable que este proyecto sea una de las herramientas de fomento empresarial de mayor rentabilidad económica y social dentro de las existentes actualmente, y su replicabilidad en otras zonas dependerá de una voluntad política visionaria. El interés y decisión de otros municipios por reproducir esta iniciativa puede llevar a un progreso que efectivamente trascienda los límites comunales, como así ha ocurrido en Pedro Aguirre Cerda.

#### d. Perfil de la Incubadora

##### 1. Infraestructura Actual

Terreno	: 10.000 m <sup>2</sup>
Superficie edificada	: 1.200 m <sup>2</sup> (ampliable al doble)
Nº de locales	: 13 (ampliable a 26)
Superficie por local	: 54 m <sup>2</sup>
Suministro energía eléctrica	: 135 KVA
Áreas adicionales	: Oficinas, bodegas, baños y sala de capacitación.

##### 2. Servicios Proporcionados al Incubado

Apoyo a la gestión empresarial  
Asistencia técnica  
Capacitación empresarial  
Secretaría y Mensajería  
Otros (vigilancia, teléfono, computador, etc.)

##### 3. Inversión y Costos Operacionales

Terreno (1,2 UF/m <sup>2</sup> )	: M\$ 104.400
Edificio e instalaciones (10 UF/m <sup>2</sup> )	: M\$ 104.400
Costos anuales de operación	: M\$ 22.417

#### 4. Índices de Evaluación (sobre datos 2º trimestre 1992)

Ingresos por venta anual	
Promedio por empresa	: M\$ 14.118
A capacidad plena (13 locales)	: M\$ 183.537
Remuneraciones anuales	
Promedio por trabajador	: M\$ 986
A capacidad plena (55 trab.)	: M\$ 54.239

#### 5. Propiedad y Administración

El inmueble pertenece a la Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda, está entregado en comodato y es administrado por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC).

#### 6. Actividades Desarrolladas (Período julio 1991 a junio 1992)

En este período se ha proporcionado apoyo a 12 microempresarios, consistente en:

- Apoyo a la gestión empresarial, especialmente en comercialización y finanzas.
- Capacitación en Comercialización, Técnicas de Ventas, Administración, Análisis Financiero Básico y Computación.
- Local de 54 m<sup>2</sup>, servicios de secretaría, mensajería, vigilancia. Elementos de infraestructura: suministro de potencia eléctrica trifásica, líneas telefónicas, fotocopadoras, etc.

## II. PROYECTO CENTRO DE APOYO INTEGRAL A MICROEMPRESARIOS CONVENIO I. MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA Y ONG CONTIGO

A fines de 1991 el Municipio impulsa una línea de acción concreta hacia el microempresario informal de la comuna. De esta forma decide destinar recursos financieros especiales para apoyar este original e inédito proyecto en la comuna, con un presupuesto total de M\$31.247, de los cuáles M\$11.020 corresponden a estos recursos especiales gestionados por la Municipalidad.



El proyecto consiste en preparar y concretar la implantación de un nuevo Centro de Apoyo Integral a Microempresarios, con el objetivo de lograr una mejor eficiencia y mayor integración a la comunidad local. Se entrega básicamente capacitación, asesoría y créditos a 350 microempresarios de la comuna.

La meta es desarrollar, en la comuna, una infraestructura material y humana que permita brindar un apoyo global a los microempresarios, en conjunto con la Municipalidad y otros organismos privados o públicos.

#### A. LOS PRODUCTOS DEL PROYECTO

Durante 1992 y primer semestre de 1993 se entrega lo siguiente:

- Implantación de una infraestructura material y humana de atención integral a microempresarios de la comuna.
- Formación y capacitación en manejo de microempresas: cada beneficiario recibe 10 horas de formación. Además se desarrollan temas específicos como organización de microempresas, ventas, contabilidad, problemas legales, etc.
- Asesoría individual adaptada a las necesidades y característica del microempresario.
- Créditos por un monto promedio de \$180.000.
- Actividades organizativas para lograr una coordinación local del sector microempresarial.

#### B. EVALUACION DE LO REALIZADO

La realidad supera una vez más las expectativas, es así como el balance arroja que la Tasa de Reembolso llega a un 99,1 por ciento, el Índice de Atraso es del 4 por ciento, y el Índice de Riesgo es de un 2,3 por ciento.

El crédito otorgado se traduce en una mejoría de la microempresa, aumenta el patrimonio y las ventas mensuales. Esto se refuerza en la medida que la obtención de un segundo, tercer y cuarto crédito sigue apoyando el desarrollo y crecimiento de estas unidades productivas.

Los pocos fracasos se deben principalmente a la inexperiencia del cliente, a la alta vulnerabilidad del sector (robos, fallas mecánicas, problemas familiares, etc.), dificultades de gestión del creci-

miento y bajo nivel de estudios.

En consecuencia, la experiencia desarrollada señala la necesidad de complementar la actividad crediticia con la formación y la capacitación.

### III. DESARROLLO LOCAL. DIAGNOSTICO DE LOS ACTORES COMUNALES.

En marzo de 1992 finaliza una investigación que tenía como objetivo visualizar algunas características relevantes de la comunidad organizada, sistematizar la información recogida y elaborar bases de datos sobre tres agentes no gubernamentales de Desarrollo Local: las Juntas de Vecinos, las ONG y los Empresarios Comunales. De allí se obtuvo información pertinente para proyectar el trabajo conjunto del Municipio y la comunidad.

#### A. DIAGNOSTICO A LOS EMPRESARIOS FORMALES DE LA COMUNA

Fruto de la investigación anterior fue, entre otros, una primera aproximación al mundo empresarial de la comuna, que dio paso al proyecto de *Diagnóstico de Empresarios y Microempresarios de la Comuna*, donde por primera vez se asume sistemáticamente el estudio del sector.

El estudio cubre el registro de Patentes Industriales de la Comuna, en total a la fecha 329 empresarios, a los cuales se les aplica una encuesta que aborda diferentes dimensiones de interés para el Municipio: identificación de la empresa, características socioeconómicas de los trabajadores, bienes y/o servicios producidos, producción, comercialización, ventas, patrimonio, créditos, análisis organizacional, capacitación, etc.

Este trabajo se encuentra aún en desarrollo.

#### B. CREACION AREA DE MICROEMPRESA

Bajo la actual administración municipal se crea el Área de Microempresa, incorporada a la Oficina Económica Laboral, dependiendo de la Dirección de Desarrollo Comunitario.

La creación de esta área responde a la inquietud de las autoridades municipales por implementar políticas efectivas de apoyo al sector. Se pretende fomentar y promover el desarrollo del microem-

presario comunal formal, así como de los sectores informales del ámbito productivo, incluyendo además el sector de servicios y talleres.

Se considera oportuno y necesario realizar un trabajo coordinado entre los distintos departamentos municipales como: Obras, Jurídico, Administración y Finanzas, Patentes, Rentas y Desarrollo Comunitario, quienes tienen una directa relación con los microempresarios, actuando así el Municipio como un todo, con criterios flexibles, considerando las propias individualidades y características del sector, a través de políticas programáticas que contribuyan a un mejor desarrollo de estas unidades productivas y su correspondiente inserción en el mercado, incorporando a los sectores formales e informales, los cuales constituyen un porcentaje significativo de microempresarios, de los cuales se tiene una escasa información.

Así, los objetivos del Área son :

- Asesorar al microempresario local en la solicitud crediticia.
- Apoyar iniciativas productivas a través de estudios de mercado y de prefactibilidad económica.
- Apoyar e incentivar la asociatividad gremial.
- Posibilitar la formalización y legalización del microempresario informal.
- Apoyar la capacitación del sector a través de contactos y vínculos institucionales.
- Difusión de beneficios para el microempresario.

### C. PRIMER ENCUENTRO DE MICROEMPRESARIOS DE PEDRO AGUIRRE CERDA

Encuentro realizado en mayo de 1993, cuyos objetivos fueron :

- Permitir el encuentro, intercambiando experiencias, logros y dificultades.
- Diagnosticar la realidad del sector, por rubro productivo y de servicio.
- Informar los objetivos generales y específicos del área de Microempresa.

- Informar de las acciones y políticas municipales de apoyo al sector.
- Motivar la Asociación Gremial de los microempresarios.

#### 1. Balance del Encuentro

- Participación de 45 microempresarios de ambos sexos.
- Los rubros presentes fueron : Alimentación y Bebidas, Talleres Mecánicos y Reparación de autos, Talleres de reparación de electrodomésticos y servicios, Textiles, Cuero y Calzado, Metalmecánico y Artesanos.
- Exposición del FOSIS Metropolitano, Banco del Desarrollo, PROPESA, SERCOM, CRESOL y SERCOTEC.
- Sistematización de planteamientos y necesidades de los microempresarios que pueden sintetizarse en lo siguiente :

#### Necesidades Planteadas:

- Capacitación laboral, tributaria, gestión empresarial, técnica y administrativa.
- Líneas de crédito.
- Comercialización.
- Formalización
- Creación de parque industrial.

#### Aporte del Microempresario al Desarrollo Local:

- Generación de fuentes de trabajo.
- Pago de impuestos.
- Servicios y bienes a la comunidad.
- Aportar experiencia.

#### Rol del Municipio para Apoyar al Sector:

- Realización de otros encuentros sectoriales.
- Facilitar los trámites municipales.
- Asesorías jurídicas.
- Realizar cotizaciones considerando a los empresarios de la comuna.
- Habilitar sitios eriazos para galpones industriales y locales.
- Mejorar seguridad.
- Facilitar el acceso hacia las autoridades.
- Mejorar la información.
- Desarrollar estrategias de manejo de problemas del sector.