

El desarrollo de la capacidad empresarial en la pequeña escala

Jossie Escárate Müller
SERCAL

En 10 años de trabajo hacia los sectores empresariales de pequeña escala, SERCAL ha capitalizado ricas y variadas experiencias, que no han estado exentas de fracasos. Son todas ellas, las buenas y las malas, las que han alimentado la reflexión sobre el rol que, en nuestra opinión, le corresponde jugar a este segmento de la economía, y sobre la orientación de los apoyos que se requieren para que efectivamente pueda hacerlo.

A nuestro juicio, la micro y pequeña empresa debe ser sujeto de políticas y no objeto de ellas. Es decir, tiene que formar parte de las estrategias de desarrollo económico, y no ser considerada un mero instrumento de absorción de empleo.

Actualmente se advierte una asimetría entre el nivel de modernización alcanzado por la economía chilena en general, y las dinámicas operativas y de gestión de una gran cantidad de empresas de pequeña escala que se encuentran retrasadas en relación a ese proceso. Ocurre que no se puede concebir un proceso de modernización productiva efectivo, sin la participación de la micro y pequeña industria, ya que representan el 82 por ciento de las empresas industriales del país.

276 Evidentemente, no se puede pensar en desarrollar ventajas competitivas reales y sustentables en el tiempo, al margen del contexto industrial nacional. Por lo tanto, la incorporación al proceso de

modernización representa un imperativo para todas las empresas, independientemente de su tamaño.

Hoy, la pequeña y mediana empresa tiene una gran oportunidad., tanto desde el punto de vista del aprovechamiento de la brecha de mercado que se le ha abierto, como desde la perspectiva del papel de agente democratizador de la economía que podría cumplir, en tanto sector.

A. EL CONTEXTO PARA LA PROPUESTA

1 El contexto económico mundial

Las recientes experiencias de desarrollo y readecuación industrial han colocado a las empresas de pequeña escala como un factor estratégico clave. Tanto en los países desarrollados como en los de rápido desarrollo, se ha observado una nueva dinámica en los mercados de consumo final y un nuevo tipo de articulación económica.

Estas tendencias mundiales de reestructuración capitalista muestran que el desarrollo tecnológico y la evolución de los mercados y sus demandas específicas, van perfilando la obsolescencia de la producción en masa en algunos rubros, y por tanto se relativiza el concepto de economías de escala.

La economía mundial tiende a orientarse, en el

consumo, hacia productos exclusivos, no masivos, en que la innovación y el diseño cambian velozmente en el tiempo. El producto tiene hoy un ciclo de vida menor que en el pasado, lo que hace necesaria una capacidad de innovación y cambio consistente con los mercados.

"Los gigantes que dominan el mundo empresarial tienen sus días contados si no se adaptan", sostuvo Tom Peters en un artículo publicado en *The Economist*. Esto implica una tremenda oportunidad para la pequeña escala, ya que el hecho de ser pequeño, puede constituir, hoy, una gran ventaja competitiva. Las ventajas que se adscriben al menor tamaño, aún cuando debiera distinguirse entre las potenciales y las actualmente existentes, se pueden resumir en:

- capacidad de adaptación y flexibilidad en las líneas de producción
- facilidad para adoptar sistemas de calidad total
- contacto directo entre el empresario y su mercado
- contacto directo entre el empresario y sus trabajadores
- menor costo de iniciación
- menor costo de salida

Desde el punto de vista del desarrollo económico, estos antecedentes nos indicarían la necesidad de visualizar a la pequeña escala como un agente de primera línea para los procesos de modernización productiva que el país debe enfrentar para consolidar su crecimiento y desarrollo.

2. El contexto nacional

Si lo observamos desde el punto de vista cuantitativo, encontramos que el 98 por ciento de las empresas formales del país -dentro de un universo de 500 mil empresas- corresponden a la clasificación de PYME. Dentro de ellas, la industria formal está conformada en un 58 por ciento por microempresas, un 29 por ciento por pequeñas, un 3 por ciento por medianas y un 10 por ciento por grandes.¹

1. Cifras extraídas del SII para la propuesta de clasificación de empresas hecha al Ministerio de Economía: Micro: ventas inferiores a las 2.600 UF anuales Pequeñas: entre 2.600 UF y 13.300 UF anuales Medianas: entre 13.300 UF y 25.000 UF anuales

Adicionalmente, al incluir los datos de la encuesta CASEN de MIDEPLAN, sumamos 120 mil empresas industriales informales en el país.

Este solo dato cuantitativo, nos da un indicativo de la importancia económica de fortalecer y dinamizar el sector de la pequeña escala.

Por otro lado, cuando nuestro país está empeñado en desarrollar una política de "crecimiento con equidad", y requiere democratizar las estructuras económicas y sociales, las empresas de pequeña escala aparecen como una alternativa para jugar un rol preponderante en este proceso, ya que es en ellas donde radica la capacidad de democratizar y descentralizar la riqueza, pues se percibe en ella la capacidad de:

- Distribuir más equitativamente los ingresos
- Capacitar a la fuerza de trabajo en actividades diversas
- Incorporar a los trabajadores en la toma de decisiones
- Desconcentrar el poder económico y democratizar la apropiación del excedente social
- Promover una clase empresarial innovadora y moderna
- Desarrollar las localidades y regiones

Estos argumentos nos muestran que también, desde el punto de vista político, aparece como oportuno priorizar una política de fomento al sector.

3. Política social o política económica

Si bien los argumentos esgrimidos hasta aquí apuntan decididamente a circunscribir las políticas de apoyo al sector en el ámbito de las políticas económicas, en este punto en particular discutiremos la visión tradicional que se ha tenido de la pequeña escala como generador de empleo.

Tradicionalmente se ha supuesto, a partir del hecho de que el costo de inversión por unidad de empleo puede llegar a ser, en la pequeña empresa, un quinto del necesario para la gran empresa, que el rol principal que tiene el sector es el de operar como absorbedor de mano de obra desocupada.

De este modo, las políticas de apoyo afincadas en esta visión ponían naturalmente su acento en el tema del financiamiento y estaban dispuestas a subsidiar ineficacias "estructurales" por el benefi-

cio social de la generación de empleos.

En el caso de las microempresas se las veía, incluso -hasta no hace mucho tiempo- como "programas de empleo" y se desarrollaban proyectos específicos en ese sentido. Generalmente se confundían los llamados "arreglos laborales" con microempresas con capacidad de articularse en el mercado, por lo que los programas orientados a generar puestos de trabajo estables por medio de la creación de estas unidades productivas, tendieron a fracasar en su mayoría.²

Por otra parte, diversos estudios han mostrado que lo que efectivamente aumenta en términos de autoempleo -en épocas de depresión relativa- son los oficios de servicios personales, el comercio informal y otro tipo de servicios improductivos.

La microempresa productiva, aquella que genera valor agregado, se comporta igual que el resto de la economía en los periodos de baja. Es decir, desaparece o disminuye su participación en el mercado, en cambio prolifera en los periodos de alza porque es cuando se pueden hacer negocios. La microempresas no son contracíclicas, en los momentos de contracción económica, lo que crece es el sector informal no productivo.

El enfoque instrumental del sector de pequeña escala conduce inevitablemente a consolidar un sector ineficiente que sólo puede perdurar en la medida que los subsidios se multipliquen. Por ejemplo, los créditos blandos, destinados a empresas de tamaño menor para crear empleo en una comunidad, permiten resolver temporalmente el problema de interés. No obstante, mantener esas plazas al mediano plazo requerirá de nuevo apoyo, con un costo adicional para el estado. Al menos así lo podemos evidenciar en nuestros países.³

Entonces, si asumimos que una política de apoyo al sector se inscribe dentro del marco de las políticas económicas, se debe considerar a la empresa como un objeto y no como un instrumento, lo que significa que las políticas de apoyo al sector

debieran perseguir evidenciar sus potencialidades competitivas. De esta forma, deja de ser el empleo la principal razón de apoyo y, por tanto, el financiamiento tampoco es el principal instrumento.

4. Las proposiciones de acción

Dado los argumentos esgrimidos en los puntos anteriores, aparece como evidente que al centrar una política en el desarrollo de las potencialidades económicas y las ventajas competitivas de la pequeña escala, las proposiciones de acción deben centrarse en fomentar empresas innovadoras, flexibles, con capacidad de adaptarse al medio cambiante, etc.

Nuestra propuesta se basa en que la mayoría de las empresas de menor escala se encuentran en una fase de fácil tecnificación, demandando fundamentalmente tecnologías blandas. Nos referimos a aquellas que tienen mayor relación con el "cómo hacer", a diferencia de las duras, que lo tienen con el "con qué hacer".

La incorporación de nuevas tecnologías de gestión en la empresa puede provocar resultados asombrosos en una primera etapa, los que van perdiendo significado paulatinamente en los periodos subsiguientes. Esto depende del grado de tecnificación relativa en que se encuentra la empresa al momento del cambio.

La competitividad no es sólo un problema de máquinas, sino de organización, y está compuesta por las personas concretas que conforman la empresa, donde cada uno tiene un aporte que realizar: empresarios y trabajadores. La modernización de una empresa pasa por la capacidad de innovar, de responder a tiempo, de aumentar la productividad, mejorar la calidad y bajar los costos.

Para este efecto, la evaluación principal que debe realizarse es la de medir la capacidad de las unidades económicas de actuar en la complejidad del medio, y en este contexto, la pieza clave es el empresario. Por tanto, las políticas de apoyo deben centrarse necesariamente, como componente articulador -y no excluyente- en aquellos instrumentos que faciliten el acceso a asesoría y capacitación para el empresario de modo de desarrollar

2. "Apoyo a pequeñas unidades productivas en sectores pobres: lecciones de políticas", Dagmar Raczynski. Colección Estudios CIEPLAN 27.

3. "Una política de promoción empresarial", Carlos Cruz, Doc. de Trabajo N° 14 SERCAL, 1989

su capacidad emprendedora y de gestión.

Mirado el problema desde esta perspectiva, el tema del tamaño pierde relevancia. No podemos observar a la pequeña escala y en particular a la microempresa como unidad de stock (compartimento estanco), sino como unidad de flujo (tránsito ascendente). Ser de pequeña escala, independientemente de otras variables, no califica automáticamente a una empresa como sujeto de apoyo.

La pregunta que hay que hacerse es si se les apoya por pequeños o por ineficientes. No se puede proteger a las empresas con franquicias especiales porque corran peligro de desaparecer. No se puede, por esta vía, subsidiar la ineficiencia, la baja productividad. Por el contrario, se trata de estimular y potenciar aquellas empresas con capacidad de alcanzar los niveles de productividad que las hagan competitivas en los nichos de mercado donde pueden operar.

Incluso, mirado desde la perspectiva de políticas de superación de la pobreza, este análisis es relevante. Si bien las microempresas son un segmento enclavado en los sectores pobres de la sociedad y se visualizan como una herramienta con potencial para contribuir a resolver el problema, es un hecho que estas unidades económicas, en muchos casos, generan subempleo y bajos niveles de ingresos para sus trabajadores y propietarios.

Sin embargo, un sistema de apoyo integral que se perfila en la perspectiva de aumentar sus niveles de productividad y su articulación con el mercado, posibilitará una mejora en las remuneraciones y en las condiciones de trabajo de sus operarios. Si estas unidades económicas son capaces de dar estabilidad a los puestos de trabajo que ofrecen, tenderán a representar una solución para el problema de ingreso y del empleo, en el mediano plazo.

En este marco, las líneas de acción deben ser concebidas como un conjunto de instrumentos que actúan coordinada y articuladamente a nivel local, y su éxito estará supeditado a la capacidad de ofrecer un sistema integrado de servicios que permitan cubrir las necesidades de apoyo global de las microempresas, siendo el eje del sistema la Asistencia Técnica.

La acción central deberá apuntar al desarrollo

de la capacidad empresarial y de gestión de los empresarios, y todas las otras líneas deberán constituir soportes especializados en esa dirección.

Este tipo de apoyo sólo será efectivo en la medida que su tratamiento sea profesional. Es decir, se dé en un marco de excelencia técnica. El hecho de que estas micro y pequeñas empresas no estén en condiciones de pagar un servicio de consultoría de alto nivel, no debe significar que queden limitadas a acceder sólo a apoyos de baja calidad, puesto que eso significa condenarlas a la marginalidad permanente.

Insistimos también en la necesidad de que el sistema actúe a nivel local, de modo de posibilitar la incorporación efectiva de los potenciales usuarios. La proximidad física a la red de la institucionalidad, facilita el acceso a aquellos sujetos que hoy no participan en ella y permite, efectivamente, la acción coordinada de los distintos instrumentos sobre un conjunto de usuarios acotados geográficamente.

5. Mercado de servicios ⁴

Planteada esta propuesta de acción, es necesario definir el marco en el cual debiera desarrollarse. En nuestra opinión, para ser consistentes con toda la argumentación anterior sobre la necesidad de potenciar y desarrollar empresas competitivas y bien articuladas al mercado, hay un camino evidente: *Crear y fortalecer mercados de servicios que operen eficientemente en el sector.*

Ahora bien, hay coincidencia –y así lo indican los distintos documentos sobre política hacia el sector del gobierno– en que los mercados de servicios necesarios para el desarrollo del sector están débilmente delineados o bien, no existen.

a. *Los servicios de financiamiento:* En este caso, por el lado de la oferta, nos encontramos con dificultades de acceso de la pequeña escala, principalmente por los altos costos de transacción que se tienen y la dificultad para determinar el riesgo de las colocaciones. La demanda, en cambio, está en un estado de desarrollo potencial avanzado, pero

4. "Apuntes para el desarrollo de un mercado de servicios para la PYME", Jossie Escárate, Ponencia presentada en la Conferencia ANDINET, CEPAL, 1992.

las trabas de la oferta le impiden hacerse "efectiva": sólo el 36 por ciento de las empresas formales de pequeña escala se cuenta entre los deudores del sistema financiero, frente a un 89 por ciento de las grandes empresas.

b. *Los servicios de capacitación:* Si bien este servicio aparece como un mercado medianamente desarrollado, nos encontramos, en realidad, con que la oferta no está orientada hacia la pequeña escala. Los organismos capacitadores han focalizado mayoritariamente sus acciones a nivel de cursos cerrados a grandes empresas, o hacia los segmentos ejecutivos de alto nivel, que son más rentables y de menor riesgo de ejecución. Dentro del escaso número de empresarios de pequeña escala que se capacita, la percepción de la mitad de ellos es que los conocimientos adquiridos no los pueden aplicar. La utilización de la franquicia tributaria SENCE, nos muestra que, del total de las empresas que utilizaron la franquicia, sólo un 38 por ciento correspondía al segmento de pequeña escala, utilizando sólo un 6,7 por ciento del total de los recursos.⁵

c. *Los servicios de asesoramiento:* Este mercado es, sin duda, el menos desarrollado. La oferta es casi inexistente hacia el sector. Mientras las empresas de mayor escala han consolidado un mercado de consultoría externa de buen nivel y adecuada cobertura, la pequeña escala sólo accede a prestaciones marginales. Y estas prestaciones están, las más de las veces, vinculadas a la acción de ONGs o de instituciones estatales, cuya cobertura y orientación, en general, está sesgada hacia los sectores más precarios, y se enmarca en una estrategia de superación de la pobreza, más que en una de desarrollo industrial. En definitiva, la oferta existente es pequeña y poco especializada.

La demanda, por su parte, es escasa y sin capacidad de expresarse. Sólo como una referencia conviene tener presente que según el Censo Industrial de 1989, el gasto en asesoría jurídica, técnica y contable, representaba el 1 por ciento del total de los costos de las empresas manufactureras de entre 10 y 49 trabajadores. Es razonable suponer que ese

gasto estaba destinado fundamentalmente al ámbito jurídico y contable.

Nuestro diagnóstico es que los empresarios de unidades de pequeña escala, mayoritariamente, se encuentran en un estado de virtual ceguera con respecto a sus necesidades de asesoría técnica. Y cuando llegan a descubrir que la necesitan, no saben dónde dirigirse —no conocen a las consultoras—, ni qué pedir. En general, su relación con apoyos externos se limita al contador y al abogado, los que ejecutan una labor muy específica y acotada a determinadas exigencias tributarias y legales. Pero si ocurriera que se superara esta dificultad, perciben que no tienen capacidad de pago para contratar el servicio, porque generalmente ignoran la existencia de los instrumentos estatales de apoyo.

Por eso pensamos que el problema de la demanda no se resuelve sólo mediante la difusión de los programas estatales, sino que es necesario impulsar su desarrollo de manera que pase de ser una necesidad latente a concretarse en una demanda efectiva.

B. METODOLOGIA APLICADA

1. Identificación del usuario

Tradicionalmente se han utilizado variables cuantitativas para identificar a los sujetos beneficiarios de una política de apoyo al sector. Entre ellas, las más frecuentes son:

- Ventas
- Número de trabajadores
- Capital

Adicionalmente se le agregan algunas otras características de la empresa:

- Tipo de propiedad
- Rol de los propietarios
- Dispersión de funciones
- Estamentos jerárquicos
- Dispersión salarial
- Grado de formalización

Es posible agregar otros criterios, sin embargo, nuestra experiencia nos ha mostrado que este conjunto de variables que hemos denominado estructurales, no logran describir o identificar completamente al sector. El "Pequeño o Micro Empresario",

5. Según datos del Servicio de Impuestos Internos para el año 1990.

como definición, no existe. Lo que encontramos son empresarios que tienen menor capacidad de acción en el mercado, ya sea por su propia incompetencia, o bien por una dificultad de acceso a recursos de diversa índole: técnicos, administrativos, comerciales, financieros, etc.⁶

Desde nuestra perspectiva, para formar y desarrollar una empresa, se requieren individuos dotados de espíritu empresarial (en el sentido "Schumpeteriano"). El éxito de un empresario no depende exclusivamente de que pueda contar con determinados apoyos externos. Más aún, se puede afirmar que sólo serán exitosos aquellos empresarios que tengan -o adquieran- "capacidades empresariales".

En esta concepción, la pieza clave es el empresario, por lo tanto, el esfuerzo mayor debe estar centrado en evaluar su competencia empresarial o su disposición a adquirirla, desterrando el mito de que ser empresario es un don con el que sólo cuentan algunos. Competencia empresarial, entendida como la disposición y capacidad de la persona de hacerse cargo en plenitud de la empresa y de las acciones que debe seguir para operar en el mercado, con una orientación estratégica.

Al observar al empresario como la pieza clave, podemos hacer distinciones que facilitarán la tarea de acercamiento en el período de la asesoría. En este marco, podemos distinguir a los empresarios "por opción propia", cuyas características se acercan a lo que normalmente se entiende por empresario: es creativo, innovador, con menor aversión al riesgo, orgulloso de su rol.

Dentro de ellos se pueden hacer distinciones más finas, dependiendo de:

- su origen y experiencia acumulada; si viene de la producción o de las ventas;
- de los objetivos que se proponen: lucro a corto plazo, estabilidad, prestigio;
- según su forma de enfrentar la empresa: profesionales, experimentados, aventureros, tradicionales, jugadores.

Cada una de estas identificaciones nos ha permitido detectar potencialidades diversas para el desarrollo de la empresa. Los factores constituti-

vos de la persona como edad, sexo, presentación, entre otros, influyen en la credibilidad, en los contactos, en la aceptación social, etc.

También hay empresarios "reactivos", para ellos, la opción por la actividad empresarial es una decisión forzada por la realidad. La inminente cesantía, la pérdida del fondo de indemnización, la marginación social, etc., han sido causas que explican cómo muchas personas se han transformado en empresarios. Para algunos, éste ha sido un aprendizaje positivo, muchos de ellos valoran esta decisión, adscribiéndose a los empresarios del primer tipo, en cambio, para otros, sigue siendo una actividad de tránsito, que conlleva un gran resentimiento, y por tanto escasa capacidad de aprendizaje y cambio.

2. Objetivos y condiciones para el trabajo de asesoría

Tal como hemos ido desarrollando en los puntos anteriores, nuestra experiencia nos indica que al centrar los esfuerzos en el empresario, la asesoría opera como un proceso de capacitación y entrenamiento "personalizado", tendiente a que el empresario pueda modificar y ampliar su manera de mirar el mundo. Es decir, que deje de ser un observador de problemas, para convertirse en un observador de oportunidades.

Para mirar de manera más sencilla un proceso en sí altamente complejo, distinguimos la capacidad de gestión de la capacidad empresarial. Si bien en las pequeñas unidades productivas, los roles de gestor y empresario están confundidos en una misma persona, la intervención que hace el asesor debe apuntar en esas dos dimensiones, entregando tecnología y propiciando un cambio de actitud que potencie la capacidad emprendedora.

El rol del empresario es el de visualizar las perspectivas del negocio a largo plazo. Es quien debe tomar las decisiones y correr riesgos calculados, por tanto su visión de mundo debe ampliarse permanentemente. Sólo así tendrá capacidad de ver las oportunidades que le abre el entorno. El empresario es quien propicia los cambios y las innovaciones al interior de las empresas.

El rol del gestor, por su parte, se relaciona con el "qué hacer". Es quien genera las acciones inter-

nas para que los eventos ocurran. Ejerce el control, supervisa, y se encarga de hacer funcionar la estructura hacia el objetivo definido por el empresario. Puede, incluso, llegar a ser el elemento conservador que se opone a los cambios.

Un equilibrio razonable entre ambos roles permite desarrollar una empresa generando cambios orgánicos y manejables, evitando la tendencia al "juego" y la "apuesta" de empresarios demasiado arriesgados.

Ahora bien, tal como decíamos en el caso de las empresas que nos interesan, estos dos roles están presentes en un solo sujeto. Por tanto, el ejercicio de la asesoría debe contemplar hacerse cargo de ambas dimensiones, si se pretende lograr efectivamente un cambio en la actitud y forma de operar de un empresario, con el fin de que tenga éxito en su articulación al mercado.

Esto lo podemos observar con un pequeño ejemplo. Si en el proceso de asesoría enfrentamos el tema de la comercialización y la venta, desde el punto de vista de la capacidad emprendedora, buscaremos que el empresario visualice los mercados, que allí vea las brechas donde están sus oportunidades de hacer negocios, y que tenga la capacidad de generar los cambios y transformaciones necesarias para aprovecharlas, incluso cambiando de rubro o producto si es necesario. En cambio, en el desarrollo de competencias para la gestión, nos ocuparemos de que aprenda a desarrollar una estrategia de mercadeo adecuada, cómo organizar un fuerza de ventas, identificar los clientes y las formas de abordarlas, mejorar el sistema de precios y descuentos, etc.

Para el logro de este objetivo, nuestra experiencia nos muestra algunas condicionantes necesarias de considerar:

- a. Las características organizacionales de estas empresas no aconsejan una asesoría ultra especializada, por tema, rubro, o tamaño. Por el contrario, nuestra experiencia nos muestra que una asesoría generalizada es mucho más eficiente para lograr los objetivos trazados, ya que en el proceso de asesoría lo usual es que se tengan que abordar todas las áreas en forma integral, desarrollando, junto con el empresario, su "proyecto-empresa", interviniendo de

manera sistémica en ello.

- b. En particular no es aconsejable una excesiva especialización por tamaño. En términos generales, para que una "consultora" sea un mecanismo eficaz de situar microempresas en posición de competir en el mercado, debe poner a su disposición una asistencia empresarial de buen nivel. Esto se demuestra, por un lado, con la validación de la oferta de la consultora en el mercado vía la contratación de sus servicios por empresas con capacidad de pago -es decir que pueden hacer "efectiva" su demanda en el mercado-. Además de ser un indicador de la calidad del servicio, asegura que los profesionales se retroalimenten permanentemente en sus capacidades de intervenir técnicamente y por otro lado, permite que actúen como "vasos comunicantes" entre las empresas más precarias y aquellas que ya están articuladas al mercado. No hay que olvidar que los consultores somos tecnócratas y no empresarios. Es necesario entonces, que conozcamos las prácticas empresariales de quienes tienen un éxito relativo mayor, lo que es especialmente válido cuando hablamos de microempresas.
 - c. No se puede decir que exista una metodología o técnica de asesoría única que pueda ser aplicada, en forma recurrente para todos los casos. Cada una debe ser desarrollada con objetivos y procedimientos ajustados a la realidad particular de la unidad económica que será sujeto del apoyo.
- En este contexto, y dado el énfasis que hemos puesto en el empresario, el otro actor relevante es el asesor. El éxito o fracaso de la asesoría dependerá sustancialmente de la relación que cada asesor sea capaz de establecer con su interlocutor.⁷
- Un primer aspecto tiene que ver con la "imagen" que cada interlocutor-asesor y empresario- tienen de la empresa y su proyecto. Se requiere buscar un consenso mínimo y aceptación de las partes de lo observado, ya que si prevalece la imagen del asesor, éste termina

7. "Asistencia Técnica a empresas: un modelo empírico, Documento de Trabajo SERCAL, 1990.

por asumir el control y la toma de decisiones. Por el contrario, cuando su actitud es pasiva, no se logran mayores resultados en relación a la actitud y comportamiento de sus interlocutores.

Es necesario entonces, que el asesor sea capaz de desarrollar una relación de "complicidad" y confianza con el empresario. No puede pretender ser el "salvador", ni el súper experto frente a un alumno ignorante. Sino debe tener la capacidad de mostrarle al empresario sus áreas de incompetencia y de fortaleza, asumiendo que en muchos casos el aprendizaje será mutuo.

La relación asesor-empresario va generando estrechos vínculos personales y un mayor conocimiento de las posibilidades de intervención en esa empresa en particular. En el desarrollo del trabajo, ambos van encontrando nuevas áreas de problemas, y por ende, nuevas necesidades de apoyo técnico. Ello los lleva a mantener un proceso de asesoría interminable y sin resultados evaluables.

Esta situación debe ser contrarrestada mediante una metodología de trabajo que permita controlar dichas situaciones. Siempre existe la posibilidad de otorgar un nuevo apoyo en el futuro. En cambio, es difícil terminar con los lazos de dependencia que se puedan generar.⁸

- d. Si bien cada empresa tendrá un asesor asignado y responsable del proceso de asesoría, el trabajo debe ser respaldado por un equipo. Sus principales funciones dicen relación, por un lado, con la necesidad en algunos casos de ciertas intervenciones más específicas. Cada equipo de trabajo debe contar con los "especialistas" -dentro del contexto de asesores generalistas-, que sirvan de apoyo técnico de sus compañeros frente a ciertas situaciones. Lo usual es contar con un experto en marketing, uno en finanzas, otro en producción y tecnología y algunas especializaciones más, dependiendo del tamaño del equipo.

Por otro lado, el equipo debe ser permanentemente el espejo y controlador de la relación que

el asesor va estableciendo con su interlocutor. En la discusión de los casos durante las reuniones de equipo, se pondrá especial énfasis en el seguimiento de la relación, lo que puede determinar la salida del asesor si no ha sido capaz de establecer la relación de confianza necesaria para provocar el cambio, o si los lazos se han estrechado tanto, que está reemplazando al empresario en su rol.

- e. Otro aspecto importante de destacar es la formalidad que debe rodear la relación entre el empresario, la consultora y el asesor. Este triángulo debe permanecer estrechamente vinculado, ya que es relevante que el empresario observe que el asesor está respaldado por una institucionalidad que le responderá más allá de lo que en términos personales le puede asegurar el asesor.

Por otro lado, el hecho de que se relacione con la institución de una manera formal y contractualmente transparente es parte del proceso de aprendizaje. En nuestro caso se firman contratos formales, especificando el objetivo de la asesoría, el plan de trabajo correspondiente, las horas profesionales necesarias y su distribución en el tiempo, así como el valor de la asesoría y los subsidios que se aplicarán cuando esto proceda.

Además de entrenar a los empresarios más informales, esto permite desarrollar en la práctica, relaciones de negocios contractuales y reguladas. Proporciona al empresario la capacidad de controlar el servicio que se le otorga: se le sitúa en una relación de negocios, donde él paga por el servicio que se le está prestando. Esto, además, lo obliga a valorar la asesoría y no tomarla como un "regalo". Por lo tanto los compromisos que adquiere en el proceso son mayores.

3 El proceso de asesoría

- a. *Diagnóstico inicial de la empresa:* En esta fase se deberá detectar tanto la viabilidad y capacidad de desarrollo de la empresa, como el hecho que la imagen que tenga el empresario de su negocio sea consistente con ese desarrollo. Esto permite identificar el tipo de apoyo -en términos

8. Carlos Morales, Op.Cit.

generales- que requiere el proyecto y si cumple con las características generales para ser sujeto usuario de los programas.

- b. *Diagnóstico en profundidad a la empresa:* No es fácil determinar, sin un diagnóstico adecuado, si una empresa tiene o no capacidad de desarrollo. Tampoco lo es, identificar al interlocutor en su rol de empresario o gestor del negocio. Influye, por cierto, la experiencia adquirida en el trabajo realizado con otras empresas. Ello incorpora al análisis aspectos cualitativos y cuantitativos que permiten evaluar con mayor rapidez los casos posteriores.

Sin embargo, sólo la realización de un diagnóstico profundo, con un período mayor que el de una entrevista o de un cuestionario, permitirá reconocer las potencialidades reales de un proyecto empresarial. Para fundamentar una opinión, es necesario conocer cómo el interlocutor actúa frente a determinadas situaciones: qué datos se registran en la empresa, cuáles son los flujos de información, cómo se toman las decisiones, cómo se atiende a los clientes, etc.⁹

Tal como indicábamos, este proceso de diagnóstico debe ser ampliamente compartido con el empresario. Esto implica que el asesor debe tener una capacidad de observación que le permita ser "objetivador" de esa realidad y, al mismo tiempo, tener capacidad empática para comprender los componentes subjetivos que rodean la imagen del empresario.

- c. *Plan de trabajo:* Este diagnóstico permite, además, identificar el "producto" (como servicio de asistencia técnica) que sea más atractivo para la empresa evaluada. La metodología presentada apunta al apoyo global de la empresa. Por ende, los productos no pueden ser diseñados en función de criterios sectoriales o temáticos. Más bien se deben considerar otros aspectos tales como: la calidad de la información de la empresa, el estado de la organización, las prioridades del empresario, la disponibilidad de tiempo y la capacidad de aprendizaje, entre otras. Los productos "presentados" pueden ser desa-

rollados en etapas sucesivas, manteniendo una relación de más largo plazo. Por ejemplo, hay casos en que antes de iniciar la elaboración de un proyecto es necesario tener conversaciones que permitan definir la idea central (consejería) para, posteriormente, confeccionar el estudio respectivo (consultoría) y, finalmente, participar en la implementación de la idea (asesoría).

- d. *Fase de implementación del trabajo:* Corresponde a la puesta en operación del plan de trabajo diseñado, entendiendo que éste puede modificarse en el transcurso de la asesoría, y que el objetivo principal de ésta, siempre será generar en el empresario competencias para que se haga cargo efectivamente de su negocio, diagnosticar sus problemas y visualizar nuevas posibilidades.

Se considera el trabajo directo en la empresa, analizando con el empresario cada uno de los problemas concretos que enfrenta. Es necesario recalcar que la mayor y principal parte del trabajo se realiza con el empresario en su medio, en su empresa. El trabajo de oficina está reservado para preparar material a entregar al empresario, planificar las reuniones y evaluar, en reuniones de equipo de asesores, el trabajo desarrollado y las potencialidades de cada uno de los proyectos.

Un aspecto relevante es el de la intensidad de la asesoría. Aún cuando se define una cierta cantidad de horas profesionales para realizar el plan de trabajo, éstas tienen -necesariamente- que distribuirse holgadamente en el tiempo. Esto en razón a que hay que respetar el ritmo y capacidad de atención del empresario, atendiendo a sus múltiples ocupaciones. La experiencia nos muestra que es necesario un tiempo de maduración tanto para el empresario como para el asesor, de modo que tengan oportunidad de reflexionar, discutir con otros y ver ciertos avances en la práctica, y con estos elementos, enriquecer y modificar -si fuera necesario- el proceso de asesoría.

- e. *Evaluación interna:* Esta fase corresponde a la evaluación del trabajo realizado en terreno, la recopilación de lo sucedido en cada experiencia

en forma sistemática permite ordenar y mantener información con la cual retroalimentar el trabajo de futuras asesorías, para así introducir cambios y desarrollar metodologías nuevas.

Es fundamental que sean terceros quienes, junto al asesor, observen y evalúen si efectivamente el interlocutor ha podido alcanzar el grado de autonomía planteado en el programa de trabajo.

Los métodos de evaluación, como sus variables, no deben ser diseñados sólo sobre bases cuantitativas. Cuando los montos de ventas bajan, no disminuye la posición de la empresa si simultáneamente, se ha logrado definir un segmento de mercado y se ha desarrollado un producto cuya calidad es la que se exige. Es decir, se trata de un cambio cualitativo que provocará, en el futuro, un comportamiento con resultados cuantitativos sostenidos.

Es relevante destacar que, en muchos casos, por el componente intangible de la asesoría en relación al cambio de actitud perseguido, no se refleja en resultados inmediatos. En general se requiere de una fase de maduración por parte del empresario para poder adueñarse de las propuestas de la asesoría y llevar a la práctica los cambios estructurales. Es decir, un mínimo sistema de monitoreo ex-post es necesario para evaluar consistentemente el trabajo.

C. LA EXPERIENCIA REGIONAL: LOS CASOS DE LA V Y VII REGIONES

1. El desarrollo de la demanda en los mercados de servicios regionales

Un problema que afecta a nivel nacional la posibilidad de aplicar exitosamente programas de modernización productiva para los sectores de pequeña escala, tal como vimos anteriormente, es la inexistencia de mercados de servicios que funcionen fluidamente.

En las regiones este problema es bastante más grave, por la escasa y prácticamente nula institucionalidad de apoyo a las microempresas. Cuando SERCAL comenzó a trabajar en la V y VII regiones, la oferta era prácticamente inexistente. Y

la poca que había, estaba anclada en programas de carácter solidario y asistenciales. El vacío era más significativo aún, en la oferta orientada hacia la PYME.

Aunque aparentemente, desde la óptica de un oferente como SERCAL, podría resultar atractivo operar sin competencia, el problema de desarrollar la demanda en este escenario era fuerte y particularmente difícil de resolver. La existencia de una oferta implica la existencia a su vez, de una masa crítica mínima que facilita la tarea de promoción y acercamiento de las microempresas a los programas.

Cuando comenzamos los programas,¹⁰ en Talca no existían instituciones que realizaran un trabajo similar, o incluso complementario al que SERCAL había definido. Sólo la Cooperativa de Ahorro y Crédito ORIENCOOP, otorgaba créditos a algunos dueños de microempresas, en la medida que eran socios de la institución.

En Valparaíso, en cambio, al inicio de los programas¹⁰, existían diversas instituciones que desarrollaban trabajos hacia sectores marginados. Pero salvo la Cooperativa Liberación (que había inaugurado recientemente su sucursal en la V Región), tampoco se habían efectuado actividades con sectores productivos que tuvieran características de fomento económico de las microempresas.

Esta situación complicó la puesta en marcha de los programas, ya que fue necesario vencer las barreras de la desconfianza, apatía e ignorancia de los empresarios y, paradójicamente, convencerlos de que una propuesta como la que se les hacía contenía un potencial de desarrollo para ellos y sus unidades productivas.

La situación existente en Talca, caracterizada por un fuerte desconocimiento de este tipo de servicios por parte del sector, con todas las desventajas que esto implica, hizo que la etapa de instalación del primer programa se prolongara 4 meses más de lo presupuestado.

Después de utilizar diversos medios de promo-

10. Se refiere a programas específicos para microempresas. SERCAL ya tenía oficina en la V Región y experiencia en la VII, pero en 1991 se implementan programas financiados por el FOSIS, lo que implica un fuerte aumento de cobertura hacia el sector de microempresas.

ción, tales como realización de eventos, reuniones informativas en asociaciones gremiales de empresarios de la región, publicidad en la prensa local, mailing, reportajes en la televisión regional, se obtuvieron resultados inferiores a los esperados, e inferiores también a los necesarios para cumplir con el programa. Entonces se implementó un plan especial de promoción directa, llevado a cabo por los propios asesores, lo que se sumó a charlas y cursos de capacitación. El impacto de esta estrategia fue tan positivo, que permitió poner al día el programa y alcanzar las metas propuestas.¹¹

El trabajo a través de los gremios del sector, alcanzó resultados menores debido a que su representatividad es baja. A pesar de que para la coyuntura de iniciar un programa fue de enorme ayuda, no abría perspectivas suficientes como para programas de mediano plazo. El propósito central que se perseguía era desarrollar una masa crítica con capacidad de interacción, de modo que mediante el efecto demostración se estimulara a los otros empresarios.

2. Características de los usuarios

En términos generales, como observaremos en la información más detallada que se entregará más adelante, nos encontramos con empresas de un tamaño relativo bastante menor que en la Región Metropolitana, donde todos los segmentos parecen descender en la escala.

En regiones, de acuerdo a los antecedentes recogidos por SERCAL, los empresarios que se ubican en la cota superior de las microempresas son visualizados como "pequeños" y no se sienten interpelados por los llamados hacia la microproducción.

Por otro lado, debido al escaso desarrollo de mercados de servicios al que hacíamos referencia en el punto anterior, los empresarios muestran una enorme ignorancia y ceguera sobre el significado de una asesoría para su desarrollo empresarial. Alrededor del 30 por ciento de las empresas que fueron contactadas durante la etapa de promoción del servicio, rechazaron la posibilidad de un diag-

nóstico. El motivo fundamental fue el desconocimiento de los empresarios respecto de qué es y la relevancia que tiene la asistencia técnica en el proceso de desarrollo empresarial.

Por lo mismo, mostraron una gran falta de conocimiento respecto a las características específicas del servicio de asesoría, lo que influyó en el comportamiento de algunas empresas durante su entrega. Algunos empresarios confundían la asesoría con la capacitación tradicional, solicitando diplomas a su término. Otros ocultaban información, probablemente por temor.

Sin embargo, nos parece importante señalar que ha existido un cumplimiento positivo por parte de los empresarios -mejor incluso que el de sus pares de la Región Metropolitana- al contrato de asesoría con el que SERCAL inicia el servicio. En especial, respecto al compromiso de pago por el valor que se ha convenido, a pesar de que al menos el 40 por ciento de los empresarios atendidos nunca había firmado un contrato de ningún tipo. En donde el cumplimiento ha sido más débil, es en las reuniones fijadas previamente con el asesor, fundamentalmente por el desorden e informalidad que caracteriza a los empresarios.

Pero, en definitiva, el punto central de las dificultades del trabajo de asesoría fue la limitada visión de mundo que mostraban los empresarios, lo que les impedía visualizar alternativas más allá de los estrechos mercados locales en que habían operado tradicionalmente. Esta situación se agudiza en el caso de las localidades interiores. Esto, naturalmente, obstaculizó la tarea del asesor tendiente a ampliar el horizonte de oportunidades que perciben los empresarios. Sin embargo, una vez que fueron capaces de modificar su manera de observar, se dieron resultados francamente espectaculares sólo con ampliarse al mercado regional o de las regiones aledañas.

3. Lo local dentro de lo regional

Un fenómeno a tener presente, al iniciar estos programas, es que entre las ciudades capitales y las otras ciudades y localidades de la región, se produce una relación similar a la existente entre las regiones y Santiago.

Los efectos demostración se amplifican a medi-

11. Informe Final, Programa de Asistencia Técnica a Microempresas en Talca, SERCAL1992.

da que las localidades van siendo más pequeñas, ya que la probabilidad de que unos a otros se cuenten los resultados de una experiencia aumentan considerablemente.

El rol de los gremios puede llegar a ser de gran importancia. En la dimensión local, la cercanía geográfica y las relaciones de confianza, posibles de desarrollar una vez establecidos los lazos, permiten un acercamiento fluido y sistemático.

Una anécdota ilustrativa de la fluidez de la información y de las relaciones con los empresarios, ocurrió en una localidad donde se les cobró tarifas diferenciadas por el servicio a dos empresarios. El asesor no les explicó bien la razón de ello (la estimación de la capacidad de pago), y a la visita siguiente del asesor ya se habían comunicado los dos empresarios entre sí y con su asociación gremial, para pedir explicaciones por esta "discriminación". Todo esto motivó una reunión ampliada con la presencia de la Directora Regional para aclarar el problema y explicar en detalle los procedimientos a aplicar.

Desde el punto de vista de las entidades ejecutoras de los programas, los problemas se presentan por el lado del encarecimiento de los costos de implementación. Los profesionales deben trasladarse desde la ciudad central hasta las localidades, lo que hace necesario acumular un cierto número de peticiones de asesoría que justifique el traslado de los asesores.

Entre los problemas más de fondo, figura el que los empresarios están bastante más "ciegos" a las posibilidades de su entorno. Su aislamiento y reducción a estos pequeños mercados locales son muchas veces un impedimento grave para su desarrollo empresarial. Su visión de mundo es extremadamente limitada, por lo cual la tarea "intangible" del asesor de abrir su horizonte de posibilidades es a veces bastante difícil.

Por otro lado, el tamaño de las unidades económicas se reduce en general aún más, con lo cual el trabajo tiende a limitarse a un "ordenamiento" y saneamiento de la empresa, junto con la implementación de algunas estrategias y herramientas que le permitan al empresario mejorar su nivel de ingresos y su actividad laboral, pero sin capacidad de proyectarse más allá de una activi-

dad de subsistencia.

4. Las asociaciones gremiales

Los gremios en las regiones, y en particular en las localidades más pequeñas, pueden llegar a jugar un rol fundamental en los procesos de desarrollo local y en la modernización del sector al que representan. Esto ocurre básicamente porque pueden llegar a constituirse, en realidad, en representantes de las fuerzas vivas de su ciudad y alcanzar niveles relevantes de influencia política.

Para ello, tendrían que sistematizar su accionar y profesionalizar su gestión, entendiendo que la labor gremial abarca un campo mucho más amplio que la mera reivindicación, y que la defensa de los intereses de los asociados comprende también la prestación de servicios que los ayuden a potenciar la capacidad empresarial y amplíen las posibilidades de negocios. Junto con esto, deberían desarrollar una gran capacidad de "lobby", de manera de poder influir efectivamente en las decisiones trascendentes para el desarrollo de sus ciudades.

En este sentido, el gran ascendiente que tienen sobre los otros sectores económicos y sociales de las localidades, aumenta la factibilidad de que puedan promover estrategias de desarrollo integradas y participativas.

La limitante más fuerte es el "provincianismo", que así como restringe su visión de mundo en tanto empresarios, también impacta negativamente en sus competencias como dirigentes del sector. El co-relato de esta situación es la disposición al aprendizaje que exhiben, bastante mayor que la de sus pares santiaguinos. Como existe un vacío, las actividades de difusión, promoción e información sobre otras experiencias, lugares, mercados, etc., son recibidas con gran entusiasmo.

Finalmente, la gran conclusión que se puede extraer de la experiencia de SERCAL, es que la creación de un mercado de servicios de consultoría para el sector todavía es una tarea pendiente. Dentro de este marco, el esfuerzo principal debería estar dirigido a sacar a los empresarios de pequeña escala de su virtual estado de ceguera con respecto a sus necesidades de asesoría. Mientras éste permanece, será muy difícil emprender un real proceso de modernización productiva, y los progra-

mas estatales de apoyo seguirán teniendo un impacto muy limitado dentro del universo global de micro y pequeñas empresas.

RECUADRO 1

ASESORÍAS A EMPRESAS

SERCAL es una fundación sin fines de lucro, que ofrece diversos servicios de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas, orientados a generar capacidades empresariales en su gestión, así como también a fortalecer a sus organizaciones de apoyo.

A SERCAL le interesa promover el surgimiento de un nuevo tipo de empresario, innovador, que sepa hacer uso de los instrumentos de gestión integral y que tenga herramientas para mirar su entorno; que se transforme, efectivamente, en un observador de posibilidades.

Dentro de sus actividades institucionales, SERCAL posee dos grandes áreas de trabajo. La Línea Empresas, cuyo objetivo es el apoyo con acciones directas al crecimiento y fortalecimiento de unidades económicas de menor tamaño. Y la Línea de Desarrollo, a través de la cual entrega soporte técnico a instituciones que definen políticas e instrumentos para el fomento de la PYME, y diversos servicios a organizaciones de segundo grado, instituciones sin fines de lucro, así como a organismos estatales, comunales y locales.

METODOLOGÍA

SERCAL se caracteriza por el desarrollo de metodologías propias para realizar sus actividades, tanto en lo que se refiere a su Línea de Empresas como a su Línea de Desarrollo.

Con respecto a la primera, se ha especializado en encontrar oportunidades para empresarios dispuestos al cambio, actuando en el curso de las asesorías en dos ámbitos: el de la gestión, que comprende el aspecto técnico del funcionamiento de las unidades económicas, y el del desarrollo de la capacidad empresarial, que apunta a entrenar en el descubrimiento de las oportunidades que ofrece el mercado.

La experiencia acumulada en sus diez años de vida le permite afirmar que la gestión es la clave en el éxito de una empresa. Para gestionar bien una empresa, independientemente de su tamaño, se requiere de una serie de herramientas técnicas. La metodología desarrollada por Sercal consiste, precisamente, en hacer una transferencia tecnológica a nivel de gestión.

Se procede con cada empresa y empresario en terreno, rediseñando permanentemente las formas de trabajo con el fin de recoger la dinámica única de cada experiencia. No existe un sólo tipo de estructura ni una organización universal que pueda ser reproducida con similares resultados en todas las unidades económicas. Por lo tanto, una asesoría constituye un proceso de capacitación individual y de transferencia específica de conocimientos y tecnologías adecuadas para cada caso en particular.

Tan importante como aprender a utilizar los recursos técnicos, es que el empresario desarrolle capacidad de emprender. Debe convertirse en alguien capaz de detectar cuáles son las posibilidades que le ofrece el mercado. Es decir, ver lo que otros no ven, y asumir riesgos controlados, sobre la base del diseño del "proyecto empresa". Al transformarse en un observador de posibilidades, podrá luego buscar los apoyos que necesite para poder aprovecharlas efectivamente.

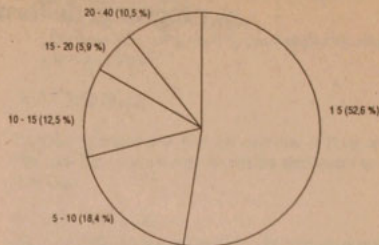
Actualmente, SERCAL pertenece al registro de Consultores Externos del Banco del Estado, Corfo (Corporación de Fomento a la Producción) y Sercotec (Servicio de Cooperación Técnica). Es operador de programas Fosis (Fondo de Solidaridad e Inversión Social) y está reconocido como Organismo Técnico Ejecutor (OTE) del Sence (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo). Es decir, sus servicios pueden ser financiados a través de los subsidios estatales existentes.

RECUADRO 2

ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS

*Microempresas Asesoradas por Sercal en Valparaíso y Talca
(1991 - 1992)*

Rango de antigüedad en años	Nº de empresas	Porcentaje
1 - 5	80	52,6
5 - 10	28	18,4
10 - 15	19	12,5
15 - 20	9	5,9
20 - 40	16	10,5
Total Empresas	152	100,0

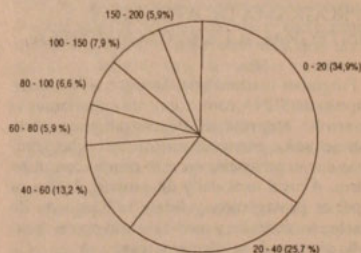


RECUADRO 3

VENTAS POR EMPRESA

*Microempresas Asesoradas por Sercal en Valparaíso y Talca
(1991 - 1992)*

Rango UF	Nº de empresas	Porcentaje
1 - 5	53	34,9
5 - 10	39	25,7
10 - 15	20	13,2
15 - 20	9	5,9
20 - 40	10	6,6
100 - 150	12	7,9
150 - 200	9	5,9
Total Empresas	152	100,0



RECUADRO 4

DISTRIBUCION DE EMPRESAS POR RUBROS

*Microempresas Asesoradas por Sercal en Valparaíso y Talca
(1991 - 1992)*

Rubros	Nº de empresas	Porcentaje
METALMECANICA	13	8,6
IMPRESOS Y PUBLIC.	10	6,6
ALIMENTOS	9	5,9
MADERAS	25	16,4
EDUCACION	7	4,6
TALLERES REPARAC.	21	13,8
CONFECCIONES	33	21,7
OTROS	34	22,4
Total Empresas	152	100,0

