

# Programa de capacitación para creadores de pequeñas empresas puente

Mariano Lastreto  
Investigador, CLAEH, Uruguay

## A. DEFINICIÓN DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA<sup>1</sup>

El concepto mismo de pequeña empresa es objeto de discusión, dada la dificultad para establecer indicadores que permiten marcar nítidamente los límites entre una micro y una pequeña empresa, entre esta última y una mediana empresa, o entre una mediana y una gran empresa.

La combinación de distintas variables e indicadores es necesaria porque una misma empresa puede ser definida como pequeña si se considera un indicador y mediana o grande si se tiene en cuenta otro.

El problema se complica más aún si tenemos en cuenta variables difícilmente traducibles en indicadores cuantitativos, como: cultura de empresa, modo de gestión, grado de inserción en el sistema económico, estrategia de desarrollo empresarial, etc.

La pequeña empresa es, por lo tanto, un agente económico que reúne un cierto número de caracte-

rísticas específicas que permiten diferenciarlo de otro agente que llamamos gran empresa. Por un lado, esta unidad productiva mostrará límites en el capital invertido, en el volumen de producción y de ventas, en el número de personas empleadas y en la capacidad de incorporar tecnología. Estos límites pueden ser cifrados y se podrá determinar los umbrales que definirán en cada caso las categorías que permitirán clasificar las empresas en "micro", "pequeña", y "mediana". Por otro lado, estas unidades tendrán cualidades que se traducirán en la producción de "culturas" características de la pequeña dimensión, en el desarrollo de modos de gestión propios, en una particular forma de inserción en el sistema socioeconómico y en la formulación de proyectos de desarrollo limitados en su alcance.

A pesar del carácter secundario que algunos autores han atribuido al indicador "número de empleados", creemos que sigue siendo el más apropiado para clasificar las empresas por su tamaño. Es el más utilizado por los organismos de crédito cuando proponen líneas especiales para la pequeña empresa. Es también uno de los principales indicadores considerados por los organismos de investigación y de promoción. En nuestro país, el Centro Nacional de Tecnología y Productividad

1. "Definición de micro y pequeña empresa", La importancia de las PYME en el Uruguay ha sido extraída del libro de José Arocena: *La pequeña empresa. Perfil de un actor*. Montevideo. CLAEH-EBO. col. Documentos N° 16. 1990.

Industrial (Ministerio de Industria y Energía) propone la siguiente clasificación:

Microempresa	hasta 4 personas ocupadas
Pequeña empresa	de 5 a 49 personas ocupadas
Mediana empresa	de 50 a 99 personas ocupadas
Gran empresa	más de 100 personas ocupadas

Debido a las características de nuestro país, quedan algunas dudas sobre el límite entre pequeña y mediana empresa. En el Programa de apoyo a pequeñas unidades productivas del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social se ha considerado pequeña aquella empresa que tiene entre 5 y 19 asalariados, mediana entre 20 y 49 y grande la que emplea 50 o más.

Las unidades económicas de pequeña dimensión presentan características comunes: en relación con el mercado ocupan en general espacios marginales y la mayoría se orienta esencialmente hacia el mercado interno. Muestran también una baja relación capital-trabajo, como consecuencia de una gran debilidad en la inversión inicial de capital propio. Este factor está ligado al escaso desarrollo tecnológico y contribuye a la baja productividad que caracteriza estas empresas. Sus dificultades para desarrollarse se van acrecentando por las características de la oferta de crédito, cuyas exigencias y requisitos formales, por lo general, no pueden satisfacer.

A este conjunto de dificultades, habría que agregar una situación de aislamiento en el sistema económico, que solamente se compensa en los casos en que la pequeña empresa actúa como subcontratista de grandes empresas. En esta posición, la pequeña empresa se asegura un mercado, pero ello genera una relación de dependencia que limita posibles estrategias de desarrollo.

### B. IMPORTANCIA DE LAS PYME EN EL URUGUAY

308 En el análisis de la realidad económica de nuestro país, surge claramente la relevancia del sector de las pequeñas y microempresas.

Si bien este fenómeno se manifiesta tanto en el sector agropecuario, que constituye la base económica del país, como en los demás campos de actividad económica, posee en sí mismo especificaciones tales que constituyen una vasta área, excediendo el objeto del presente trabajo, por lo que restringiremos el mismo al universo no agropecuario.

Observando los datos del Cuadro I se distingue que de un total de 173.467 unidades económicas, el 84.0 por ciento ocupa hasta 4 personas y un 12.7 por ciento ocupa de 5 a 19 personas. Si sumamos estos dos estratos vemos que el 96.7 por ciento de las unidades económicas se encuentra en el nivel definido como micro y pequeña empresa.

En cuanto a su composición por rama de actividad, considerando sólo los dos primeros estratos (hasta 4 personas y hasta 19 personas), observamos en el Cuadro 2.b que las pequeñas y microempresas se concentran en:

- Comercios, restaurantes y hoteles	34.6 %
- Servicios comunales, sociales y personales	28.7 %
- Industrias manufactureras	14.0 %
- Establecimientos financieros y servicios a empresas	13.9 %

Si bien la actividad productiva y manufacturera no es de las más relevantes, sí lo es en cuanto a la cantidad de personas que ocupan, ya que una de cada cuatro personas en actividad pertenece a una pequeña o microempresa.

### C. MARCO INSTITUCIONAL DE REFERENCIA

Existe en nuestro país una importante cantidad de instituciones que mantienen en forma directa o indirecta actividades con el sector de las pequeñas y medianas empresas. Según un relevamiento realizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se han registrado 42 instituciones que tienen en sus objetivos, servicios de asistencia técnica y capacitación dirigido a este sector (ver anexo).

Sin embargo, es fácil encontrar áreas totalmente desiertas y otras, en cambio, superpobladas de ofertas.

Esto es claramente un reflejo de las característi-

cas del sector: alta atomización, falta de racionalidad estratégica en políticas de desarrollo, bajo profesionalismo, desaprovechamiento sinérgico de recursos disponibles, impactos reducidos de difícil multiplicación, alta dependencia de recursos externos.

Analizando en profundidad las ofertas de capacitación, se constató que en la mayoría de los casos, éstas seguían el siguiente perfil:

- Corta duración
- Poca profundidad
- Compromiso limitado
- Resultados no evaluados
- Escasa selectividad
- Amplia difusión
- Costos medios a bajos

En este marco es que el CLAEH decide instrumentar en conjunto con la ONG española Proyecto Local, un programa de Capacitación para Creadores de Pequeñas y Medianas Empresas, que incursionaría en otras dinámicas y metodologías en el entendido que no estaban satisfechas las necesidades para el sector de emprendedores que quisieran transformar su iniciativa en una empresa viable en el mediano plazo.

## D. LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA "PUENTE"

### 1. Objetivos

El programa pretende favorecer la creación de nuevas microempresas a partir del "acompañamiento" de los nuevos emprendedores. Se trata de un proceso que va desde la detección de potenciales emprendedores, la evaluación de nuevas ideas de creación, la elaboración del proyecto de empresa, hasta la puesta en marcha de la nueva unidad económica.

Se trata de desarrollar el itinerario que significa el proceso de creación y de sortear los obstáculos propios de este proceso, con los que se encuentran los individuos o grupos emprendedores no familiarizados con la gestión empresarial. Se pretende servir de base o de "programa piloto" -que posteriormente pueda generalizarse-, en un contexto, como el uruguayo, en el que no existen experiencias significativas al respecto.

### 2. Metodología

La metodología del programa se basa en el acompañamiento de los nuevos emprendedores durante el itinerario que va desde la idea a la elaboración del proyecto de empresa, y de éste a su puesta en marcha. El programa brinda: asesoramiento, formación, información y, finalmente, apoyo crediticio para aquellos proyectos que se pongan en marcha.

El acompañamiento se estructura en torno a la elaboración del plan de empresa por parte de cada participante o proyecto y simultáneamente a la realización progresiva de módulos formativos sobre los diferentes aspectos relacionados con la creación empresarial. El plan de empresa se realiza de forma tutorizada y a nivel individual. Asimismo, el programa ofrece un espacio de reflexión en grupo, intercambio y contraste de ideas sobre los diferentes problemas de los proyectos, lo que permite contrarrestar el aislamiento propio de los individuos que inician un proyecto empresarial. Finalmente, se dedican recursos a la difusión de la acción en el medio, realización de coloquios, etc. y sobre la creación de microempresas en el Uruguay.

### 3. Descripción de las acciones

#### a. Constitución, cohesión y formación del equipo técnico

Se constituyó un equipo de dos personas, quienes asumieron las responsabilidades de conducción, con injerencia directa en todas las áreas que el programa promovía.

- Coordinación general
- Coordinación del equipo docente
- Coordinación de la dinámica grupal
- Manejo de fondos
- Tutorías individuales a las empresas
- Elaboración de materiales

#### b. Detección de emprendedores

La definición previa de los potenciales emprendedores constituyó una dinámica de principal importancia a fin de instrumentar una estrategia de difusión e identificación con quienes se pretendía trabajar.

- Edad	: Jóvenes adultos 24-25 años
- Género	: Equilibrio entre hombres y mujeres, con preferencia por incorporar más mujeres
- Tipo	: Preferencia por los emprendimientos aso-ciativos, sin descartar los uni-personales.
- Territorialidad	: Montevideo
- Nivel económico	: Medio. Medio bajo
- Nivel educativo	: Medio. Medio bajo
- Actividad	: Preferencia por lo productivo, sin descartar servicios

*c. Detección y coordinación de expertos docentes*

La formación de un cuerpo docente que actuó como equipo multidisciplinario constituyó un objetivo permanente del programa a fin de proceder en forma sinérgica y sin barreras en la compleja y múltiple problemática que implica crear una empresa.

*d. Participantes*

El programa tenía como meta seleccionar 40 proyectos con los cuales trabajar. Durante la primera fase de formación, se preveía una deserción y/o fracaso del orden del 50 por ciento o algo menos, fijándose como mínimo aceptable que por lo menos 20 proyectos terminaran su plan de empresa y comenzaran la fase de puesta en marcha de la unidad.

*e. Tutorías*

El acompañamiento del proceso de creación de la empresa en forma individualizada para cada proyecto se ejecutó por medio de entrevistas -de frecuencia quincenal a mensual- fuera del horario de clases, a fin de mantener un claro diagnóstico del nivel de maduración y concreción de cada iniciativa participante.

310 Se previeron 40 horas de trabajo en tutorías por cada iniciativa durante la fase de formación.

*f. Formación*

La formación se desarrolló en forma conjunta, avanzando en cada materia en paralelo con el desarrollo del curso.

Si bien se dividió el programa en seis materias distintas, se mantuvo una fuerte coordinación e interacción entre ellas, a fin de que cada una contribuyera en forma efectiva al objetivo final de crear una empresa.

Materias	Horas totales p/materia
Comercialización y marketing	62
Recursos humanos	30
Administración y finanzas	52
Jurídica e impuestos	24
Gestión de empresas	40
Computación	44
Total	252

*g. Elaboración de planes de empresa*

El itinerario del programa tuvo como hilo conductor de cada iniciativa la elaboración de un plan de empresa en el cual se fueron plasmando los conceptos incorporados en el proceso de formación.

**E. OPERATIVIDAD DEL PROGRAMA**

*1. Difusión*

La ejecución se efectuó en los meses de enero, febrero y marzo.

- Definición del nombre
- Creación del logo y afiche
- Armado de la campaña de difusión
- Instrumentación de la campaña

Para la difusión del programa se utilizaron 60 becas de salida entre personas e instituciones contactadas. El seguimiento y control de los resultados fue diario durante el período de inscripción, a fin de asegurar los resultados previstos, tal como se observa en los Cuadros 3 y 4 del Anexo.

Como resultado de esta actividad, se evaluaron 94 iniciativas presentadas al programa, de las cuales se seleccionaron 35.

2. *Perfil de los participantes seleccionados*  
Efectivamente comenzaron el curso 32 proyectos, desvirtuando un proyecto unipersonal en la segunda semana.

Como se desprende de la lista de proyectos participantes (ver anexo), existió una alta variabilidad de propuestas, distinguiéndose el 53 por ciento de los proyectos en el área de servicios (17), un 41 por ciento en el área de la producción (13) y un 6 por ciento que abarcó ambas áreas (2).

En cuanto a la composición de los participantes, el 58 por ciento fueron de sexo masculino y el 42 por ciento de sexo femenino.

El 47 por ciento de los participantes tenía entre 25 y 34 años; el 76 por ciento entre 25 y 44 años.

Con referencia a los niveles educativos: un 33 por ciento de los participantes finalizó secundaria completa y un 35 por ciento tiene un nivel de educación completo superior (magisterio, profesorado o título universitario).

Respecto a la situación ocupacional, los porcentajes eran los siguientes:

- 31 % empleados
- 25 % trabajadores por cuenta propia
- 22 % docentes
- 4 % estudiantes
- 4 % desocupados
- 15 % no especificaron

Por último, en el 72 por ciento de los participantes existían experiencias previas en el área en la cual querían montar su empresa.

## F. DESARROLLO DEL CURSO

El curso fue impartido en doble horario. Un subgrupo asistía por la mañana, de 8 a 12, y otro por la tarde, de 18 a 22, de lunes a viernes.

La duración del mismo fue desde el 1º de abril hasta el 15 de julio de 1993.

La elasticidad en el doble horario permitió una mejor adecuación a las posibilidades de participación de los emprendedores, ya que su disponibilidad de tiempo era muy limitada.

Paralelamente al curso, a fines del primer mes, se comenzó con el régimen de tutorías de las empresas, manteniendo un seguimiento entre

quincenal y mensual de cada una de ellas en forma individual.

## G. SISTEMAS DE CONTROL

Una especial atención tuvo desde un principio la instrumentación de mecanismos de control y seguimiento, que permitiera evaluar y corregir los desvíos y dificultades que sobre la marcha surgen.

A nivel de los participantes:

- Control de asistencia por materia
- Control de asistencia por empresa

A nivel docente:

- Hoja de planificación, desarrollo y evaluación por clase

A nivel del programa:

- Presupuestación y control de gastos

## H. COSTO Y FINANCIAMIENTO

Este programa contó con el aporte de financiamiento español, por intermedio de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI).

Con un presupuesto del orden de los US\$38.300, se utilizaron en gastos directos US\$36.684.

### 1. Estructura de gastos directos

- Retribuciones personales
  - Dirección
  - Docentes
  - Difusión
  - Secretaría
 60 %
- Materiales
  - Capacitación
  - Difusión y promoción
  - Secretaría
 9.0 %
- Equipos
  - Dirección
  - Capacitación
 16 %
- Papelería
  - Total
 8.0 %

- Eventos	
Presentación	
Acto de clausura	6.0 %

## 2. Evaluación de resultados

Si bien es prematuro arribar a resultados definitivos en cuanto al alcance de este programa piloto, existen indicadores que expresan satisfacción en lo logrado hasta el presente.

Uno de ellos lo constituye la continuidad de participación de la mayoría de las empresas seleccionadas, durante el desarrollo del curso. El 75 por ciento de las iniciativas lo culminó satisfactoriamente.

En el transcurso de los dos meses siguientes, 19 empresas están comenzando a actuar efectivamente en el mercado.

La difusión lograda por los propios participantes y durante la muestra de clausura ha acercado 45 proyectos como aspirantes para la próxima edición, que se llevará a cabo el año entrante.

Se ha formado un equipo técnico docente calificado que mantiene un seguimiento y apoyo a las empresas en formación, en esta nueva fase, a la vez que comienza a prestar servicios de consultoría a empresas que están ya en funcionamiento y se están acercando a la Institución

Se han establecido fuertes vínculos con la ONG española Proyecto Local, manteniendo una relación más próxima a una asociación entre ambas instituciones para la obtención de los resultados perseguidos, en vez de una relación de cooperación de una hacia la otra.

## G. PERSPECTIVAS

Actualmente se mantiene el apoyo y seguimiento de las empresas egresadas en el primer año, a la vez que se está comenzando a aplicar la experiencia en una capital departamental en el centro del interior del país (Tacuarembó).

El próximo año se desarrollarán en forma conjunta dos cursos: el mencionado en Tacuarembó y simultáneamente otro en Montevideo, a fin de consolidar la metodología empleada para su posterior ampliación progresiva.

En esta segunda etapa se comenzará a manejar financiamiento local, por intermedio de los propios participantes o instituciones, a fin de disminuir la dependencia del financiamiento externo como única fuente.