

FOMIN
PERFIL DE ASISTENCIA TECNICA

I. Datos Básicos del Proyecto

1. Título: **Consolidación de microemprendimientos en mercados no tradicionales.**
2. País: **Argentina**
3. Número de Proyecto: **TC0012079**
4. Agencia Ejecutora: **LEATID - Centro Latinoamericano de Capacitación e Investigación para la Conducción Institucional. Actuarán como coejecutores INTERPYME y Paraguas Club.**
5. Costo estimado y financiamiento:

FOMIN no reembolsable (Ventanilla I)	US\$ 830.000
Contrapartida local Leatid – Interpyme y Paraguas Club	US\$ 620.000
Total	US\$1.450.000
6. Fecha de la solicitud: Octubre de 2000
7. Equipo de proyecto: Héctor Castello (COF/CAR), Bibiana Vásquez (MIF), Glenn Westley (SDS/MSM) y María Victoria Sáenz de Lleras (SDS/MSM).

II. Marco de referencia

- 2.1 La cuantificación del sector de la microempresa en Argentina presenta algunas dificultades. No obstante, según la encuesta de hogares de 1996, se estima que existen 1,2 millones de unidades económicas que emplean menos de 5 empleados, lo que representa el 91% de las empresas. Su participación por sectores económicos es significativa. En efecto, las microempresas representan el 71% de los establecimientos registrados como industria manufacturera; el 95% de los establecimientos de comercio y el 89% de las empresas de servicios. Estas cifras se vuelven aún más significativas cuando se le agregan los establecimientos que agrupan hasta 25 personas. En efecto, al incluir éstos dentro del cálculo de la encuesta de hogares se encuentra que significan el 98% de los establecimientos formales en Argentina. En relación con el empleo generado, se estima que las micro y pequeñas empresas (MYPES), generan el 60% de los puestos de trabajo¹.
- 2.2 Las estadísticas indican también, que ante la crisis económica que se ha venido registrando en el país, la gente ha encontrado alternativas de trabajo mediante el autoempleo, el cual representa el 35% de la PEA. No obstante, algunos estudios señalan que gran parte de aquellos micro y pequeñas empresas que logran constituirse, no subsisten más allá del segundo año de operaciones.
- 2.3 La apertura económica, el acceso a nuevas tecnologías y formas de producción, la globalización de las marcas y productos, la llegada de empresas líderes mundiales en la región, las privatizaciones y el aumento de los costos relativos y absolutos de producción, consumo y exportación de bienes, son algunas de las dimensiones básicas que han impactado el cierre de pequeñas y medianas empresas.
- 2.4 Existen, además de los factores estructurales que obstaculizan la puesta en marcha, sustentabilidad y sobrevivencia de las micro y pequeñas empresas, factores internos que tienen que ver con las condiciones de partida de los emprendedores. En muchos casos, los cambios no han sido acompañados por un entendimiento y adaptación al nuevo contexto en

¹ Tomado del Documento AR-0127 “Proyecto Global de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa II”

términos de reentrenamiento de contenidos y habilidades. En efecto, estos “emprendedores populares” aunque conocen bien sus oficios desconocen las herramientas básicas para la gestión de sus empresas y trabajan con tecnologías de baja productividad. Estas limitaciones se convierten en fuertes barreras a la entrada a los mercados, llevándolas a escalas de producción poco rentables y bajos niveles de ingreso.

- 2.5 Para tratar de subsanar esta dificultad, se han gestado diversas iniciativas, aunque todas orientadas al sector de la pequeña y mediana empresa. El proyecto que se presenta, pretende, por el contrario, disseminar prácticas de asistencia técnica orientadas hacia microempresas y sería instrumentado a través de dos entidades. Por un lado, LEATID², entidad sin ánimo de lucro, gestada dentro de la comunidad judía argentina, tendría el mayor peso y responsabilidad de la ejecución. Por otro lado, estaría la Asociación para el Desarrollo Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa – INTERPYME-, entidad que tendría a su cargo la ejecución de parte del componente 3, siempre bajo la vigilancia y orientación de LEATID.
- 2.6 Con este proyecto se pretende apoyar la generación de una oferta local sostenible de proveedores de servicios de asistencia técnica que tenga la capacidad de responder a los retos que le plantea la microempresa, y, fundamentalmente, subsanar el problema de la subsistencia de la misma, en particular de aquellas que han logrado llegar a su nivel de posible transformación, pero que por falta de una visión estratégica apropiada no han podido adaptarse para entrar en los nichos de mercado que muestran crecimiento y que les posibilitaría su consolidación como generadoras de ingreso y empleo.

III. Beneficiarios del Proyecto

- 3.1 Los beneficiarios de este proyecto serán microempresarios de las ciudades de Buenos Aires, Rosario y Córdoba que tengan empresas en funcionamiento con dificultades operativas y de gestión que les impiden lograr procesos de reconversión que el mercado demanda. Se orientará específicamente a los empresarios que desarrollan actualmente sus actividades en los sectores no tradicionales de las industrias de la madera, confecciones, metalurgia y comercio.
- 3.2 Los criterios de elegibilidad básicos, además de pertenecer al grupo objetivo mencionado en el párrafo anterior serán: (i) que cumplan con la definición de microempresario establecida en las Resoluciones 401/89, 202/93 y 52/94 del Ministerio de Economía; (ii) para el caso de los pertenecientes a sectores industriales, que no tengan más de 8 empleados, ventas anuales iguales o inferiores a US\$500.000 y activos productivos no superiores a US\$300.000; (iii) en caso de ser comerciantes, que no tengan más de 3 empleados, las ventas anuales no superen US\$350.000 y su patrimonio neto sea igual a inferior a US\$67.500; (iv) que tengan registro de identificación tributaria; y, (v) que puedan presentar estados financieros de los dos últimos períodos fiscales.

IV. Objetivos, componentes y actividades del Proyecto

- 4.1 El proyecto tiene como fin mejorar las condiciones de desarrollo de las microempresas de Buenos Aires, Rosario y Córdoba, facilitándoles los medios operativos, de gestión y en algunos casos, de capital, necesarios para aprovechar las ventajas de incursionar en nichos de mercado no tradicionales.

² LEATID en hebreo significa “Hacia el futuro”.

- 4.2 El proyecto se ejecutará mediante la administración por parte del ejecutor de un esquema de atención que incluye: (i) la determinación de los nichos de mercado no tradicionales con posibilidades de crecimiento y consolidación; (ii) la promoción y selección de proyectos presentados, (iii) el entrenamiento en tecnología apropiada para atender microempresas a entidades que prestan servicios de capacitación; (iv) la unión de la demanda por servicios de asistencia técnica con la oferta ya entrenada; (v) un fondo de “matching grants”, es decir, operando como una entidad de segundo piso, a fin de subsidiar parcialmente a la demanda en sus requerimientos de asistencia técnica; y, (vi) un fondo de capital de riesgo, mediante el cual el ejecutor invierta recursos propios en aquellas empresas capacitadas que demuestren mayores posibilidades de éxito.
- 4.3 El proyecto se estructura sobre la base de tres componentes: (i) identificación de nichos de mercado emergentes; (ii) fortalecimiento de la oferta de servicios de capacitación empresarial; y, (iii) apoyo a los microempresarios.

Componente 1: Identificación de nichos de mercado no tradicionales

- 4.4 Se establecerá un equipo de trabajo coordinado por la agencia ejecutora, encargado de identificar nichos de mercado emergentes en los cuales los microempresarios podrían competir con éxito. Se invitarán a participar en este equipo a empresarios destacados de distintas áreas.

Componente 2: Fortalecimiento de la oferta de servicios de capacitación

- 4.5 A través de este componente, se transferirá la metodología de capacitación y asistencia técnica a microempresas, a las entidades capacitadoras interesadas en participar en este mercado, con criterios de sostenibilidad y eficiencia. Se espera que al finalizar el proyecto, al menos 10 entidades capacitadoras o firmas de consultoría se encuentren en capacidad de dar respuesta concreta a las necesidades de los microempresarios. LEATID se encargará de transferir los conocimientos, habilidades, técnicas y materiales.

Componente 3: Apoyo a Microempresarios

- 4.6 A través de este componente se pretende: (i) apoyar a los beneficiarios a fin de que cuenten con el apoyo técnico requerido para operar exitosamente en los mercados, mejorar la competitividad e implementar planes de negocio; y, (ii) apoyar a aquellos con mayor posibilidad de éxito con aportes de capital semilla.
- 4.7 Se promocionará el proyecto por medios masivos de comunicación, se hará una preselección de acuerdo con los criterios básicos de elegibilidad, y se vinculará a los microempresarios con las entidades que hayan recibido la transferencia de tecnología de asistencia técnica a microempresas. Los microempresarios y las entidades capacitadoras harán sus arreglos comerciales. De acuerdo con los logros obtenidos y el cumplimiento de las partes del contrato que suscriban, LEATID le reembolsará directamente al microempresario un porcentaje del costo de capacitación y asistencia técnica.
- 4.8 Parte importante de este apoyo, será adicionalmente, la reunión de la oferta y la demanda de productos y servicios de los microempresarios, mediante la edición y circulación de un medio de comunicación de circulación trimestral. Este medio servirá además para ir informando a la comunidad de las micro y pequeñas empresas, así como a las autoridades sobre el desarrollo y avance del proyecto. Esta actividad del componente será ejecutado por el Paraguas Club, ONG que ha venido desarrollando este tipo de actividades de manera restringida en la ciudad de Buenos Aires, pero que conformará una alianza estratégica con LEATID a fin de ampliar la cobertura y el alcance de sus servicios.
- 4.9 Finalmente, el aporte de capital semilla va acompañado del diseño, desarrollo, implementación y seguimiento de una serie de indicadores de desempeño de cumplimiento de

metas acordadas entre el empresario beneficiario del capital y el inversionista: LEATID. Esta actividad será desarrollada y ejecutada por la Asociación para el Desarrollo Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa – INTERPYME-, entidad creada en 1996 por un grupo de empresarios pequeños y medianos con el fin de catalizar procesos de inserción en los mercados locales e internacionales de la pequeña y mediana empresa.

- 4.10 Las actividades de este componente se refieren a: (i) promoción y selección de los proyectos presentados por microempresarios; (ii) conformación de grupos por actividad económica³; (iii) articulación de alianzas estratégicas entre los microempresarios seleccionados y la oferta de servicios de asistencia técnica, transfiriéndoles información sobre los aspectos a considerar cuando se va a elegir un proveedor de servicios y aspectos que debe contener el contrato que suscriban; (iv) alianza estratégica con el Paraguas Club, a fin de tener un medio de difusión de los resultados del proyecto, así como también un medio de unir a la oferta con la demanda de servicios y productos de los beneficiarios del proyecto; (v) administración de los “matching grants”; (vi) aporte de capital de riesgo por parte del ejecutor a cerca de 30 microempresas; y, (vii) alianza estratégica con INTERPYME para el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación de los resultados financieros y operativos de las microempresas beneficiarias de los aportes de capital.

V. Costo, financiamiento y tiempo de ejecución del Proyecto

- 5.1 El costo total del proyecto alcanza los US\$1.450.000, los cuales se financiarían así:

Rubro	FOMIN	LEATID	Total
1. Identificación de nichos de mercado no tradicionales		15.000	15.000
2. Fortalecimiento de la oferta	120.000	30.000	150.000
3. Apoyo a microempresarios			
a) Fondo de Matching Grants ⁴	450.000		450.000
b) Capital semilla ⁵		350.000	350.000
c) Indicadores de Desempeño	50.000	50.000	100.000
d) Promoción, selección de proyectos, articulación de la demanda por servicios con la oferta ⁶ .	150.000	160.000	310.000
d) Establecimiento de un medio de comunicación del proyecto	60.000	15.000	75.000
TOTAL	830.000	620.000	1.450.000
Participación %	57,2%	42,8%	100%

- 5.2 Los aportes de contrapartida serán aportados por LEATID, INTERPYME y por el Paraguas Club. LEATID aportará US\$555.000, de los cuales alrededor de un 70% serán recursos en

³ El conformar estos “clusters” de proyectos facilitará el otorgamiento de la capacitación y asistencia técnica, así como también contribuirá a la reducción de los costos de la misma.

⁴ En este valor no se incluyen los recursos aportados por los microempresarios. La capacitación total tiene un costo estimado de US\$600.000, de los cuales el FOMIN aportaría el 67% para la conformación del fondo de “matching grants” y los microempresarios aportarían el 33% restante.

⁵ LEATID presupuesta aportar capital semilla a 30 microempresas, con un promedio de US\$10.000 por microempresa

⁶ En este valor se incluyen los costos de promoción a los microempresarios por medios masivos de comunicación, los costos de la realización de un evento nacional mediante el cual se den a conocer los resultados del proyecto a la comunidad microempresarial, de entidades de capacitación y entes de gobierno; y el costo de dos analistas encargados de la preselección de los microempresarios, la conformación de los grupos y su vínculo con las entidades de capacitación que formen parte del proyecto.

efectivo (US\$400.000) y la diferencia serán aportes en especie. INTERPYME aportará la suma de US\$50.000, la mitad en efectivo y la mitad en especie y el Paraguas Club aportará la suma de US\$15.000 como contrapartida, de los cuales el 50% serán en efectivo y el 50% en especie.

- 5.3 Se prevé un período de ejecución de 36 meses, con un período para el desembolso de la contribución del FOMIN de 42 meses.

VI. Agencia ejecutora

- 6.1 LEATID es una organización sin fines de lucro, fundada en la Argentina en 1990 por iniciativa del American Joint Distribution Committee⁷. Su objetivo es promover el desarrollo humano y la calidad de vida en todas sus dimensiones, sin consideraciones de raza, religión o filiación política, mediante la investigación, la promoción social, la educación, la prevención de salud, creación de empleo y de nuevas empresas.
- 6.2 Dentro de sus acciones a la fecha, se enumeran las siguientes: (i) capacitación de dirigentes profesionales y voluntarios en desarrollo comunitario, habiendo capacitado a más de 80 profesionales que dirigen actualmente cerca de 40 ONGs en América Latina y 100 profesionales que hoy forman parte de consejos directivos de esas organizaciones; (ii) puso en marcha el proyecto de Voluntarios en Red entre Argentina y Brasil; (iii) creación de fondos fiduciarios para actuar como capital de riesgo en organizaciones de América Central; (iv) promoción de los conocimientos técnicos del American Joint de Israel para traerlos al campo de preincubadoras de empresas en Uruguay, Brasil y Argentina⁸; y, (v) proyectos de autoempleo y creación de bolsas laborales como el Centro de Orientación para el Desarrollo Laboral en Argentina y el Centro Integral de Expansión Laboral en Uruguay.
- 6.3 LEATID maneja un presupuesto anual operativo del orden de los US\$200.000. Cuenta con aportes de individuos, cobro por servicios, seminarios, consultorías y congresos. Para este proyecto LEATID cuenta recursos adicionales a su presupuesto normal, los que serán aportados en efectivo por el American Joint Distribution Committee, entidad que ya tiene comprometido para este proyecto la suma de US\$400.000.
- 6.4 Se ha estado orientando a servir de “capital semilla” para la creación y puesta en marcha de proyectos que posteriormente adquieren su plena autonomía.

VII. Resultados esperados y justificación

- 7.1 Los principales resultados esperados son:
1. 90 microempresarios reconvertidos participando en nichos de mercado no tradicionales y en crecimiento.
 2. 200 microempresarios con planes de negocios estructurados.

⁷ Es una organización sin fines de lucro de origen Norteamericano nacida para canalizar fondos para ayuda humanitaria de las comunidades judías de Palestina en 1914. Hoy día apoya y gesta de forma totalmente ecuménica a varias organizaciones en 70 países. El Joint ha desempeñado tareas de rescate de población amenazada, alivio a las necesidades básicas de sobrevivientes y reconstrucción de los tejidos sociales de aquellas comunidades desbastadas o emigradas. En las últimas décadas el accionar del Joint se ha orientado en el campo del desarrollo integral comunitario facilitando su conocimiento y capital semilla a comunidades y ONGs de Europa, Asia y Latino América para la creación de micro-empresas, centros de empleo, reentrenamiento profesional, creación de endowments funds, entrenamiento en fund raising, formación de líderes comunitarios profesionales y voluntarios y desarrollo de redes de voluntarios.

⁸ El proyecto de la Fundación CANE (antes Fundación Banco de Mayo) es un ejemplo de esta tecnología.

3. Por lo menos 10 entidades de oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica fortalecidas técnicamente y ofreciendo servicios de manera sostenible a microempresarios.
 4. Aportes de capital semilla en 35 microempresas
 5. Desarrollado un sistema de monitoreo y evaluación de pequeñas inversiones de capital en el sector de la microempresa, con sus correspondientes indicadores de desempeño.
- 6.2 El proyecto se justifica por cuanto implica implementar tecnologías probadas en los sectores de la pequeña y mediana empresa, adaptándolas al sector de la microempresa en vías de transformación. Igualmente, se justifica en la medida en que se efectuará esta transferencia de manera de generar oferta local que se encargue de continuar con el proyecto una vez LEATID haya asumido los costos de transacción que implica la implementación del proyecto.

VIII. Principales aspectos a considerar

- 8.1 El equipo de proyecto tendrá especial cuidado al determinar el porcentaje de subsidio que recibirán los microempresarios, pudiendo llegar a fijarlo en un porcentaje inferior al planteado en este perfil (67%-33%). Igualmente, se tendrá especial cuidado en asegurar que la base de datos de consultores que conforme LEATID sea lo más completa posible, invitando a participar en ella, a las organizaciones inscritas como capacitadoras en la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME), las agencias locales que han recibido fortalecimiento para este fin y otras independientes.
- 8.2 Se prestará especial atención a la elección de los sectores económicos con los que se comenzará a trabajar, para asegurar que sean sectores con posibilidades de ampliar sus mercados bajo las condiciones de recesión que se vive en Argentina.
- 8.3 La sustentabilidad del proyecto depende de la correcta elección de los sectores y los microempresarios beneficiarios del mismo. También dependerá de los criterios de selección para las entidades participantes y de la habilidad y gestión de LEATID para la administración del fondo de “matching grants”, es decir, de su habilidad para operar como facilitador de segundo piso.
- 8.4 Se prestará especial atención a la demanda efectiva, es decir, a la existencia de empresas operando en mercados no tradicionales que estén en condiciones de cumplir con el proceso de apoyo y a ser sujeto de inversión por parte de LEATID.
- 8.5 El ejecutor ha elegido las tres ciudades más grandes de Argentina para la ejecución, debido fundamentalmente a que al hacerlo en estos sitios, garantiza tanto la masa crítica de microempresarios que cumplirían las condiciones de elegibilidad, como la de entidades capacitadoras dispuestas a encontrar nuevos mercados para sus acciones. El equipo de proyecto tendrá especial cuidado durante el análisis de evaluar las posibilidades y mecanismos que garanticen la replicabilidad del proyecto en otras ciudades.

IX. Recomendaciones de la Representación en Argentina y de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (SDS/MSM)

- 9.1 La Representación en Argentina recomienda esta operación puesto que está orientada a atender técnica y profesionalmente al sector de la microempresa que muestra mayores posibilidades de adaptarse a un mercado cada vez más demandante y especializado. De otra parte, no existen iniciativas similares ejecutadas con esta orientación que sean ejecutadas por el sector privado y que conlleven una alianza estratégica entre diversas entidades.

- 9.2 Por su parte, SDS/MSM considera que es en este campo de la microempresa en estado de transformación que existe un campo aún inexplorado que representa un reto para la consolidación de nuestra labor de liderazgo en el sector de la micro empresa en el continente. Igualmente, siendo un proyecto orientado a la demanda cuya estructura de ejecución será un fondo de “matching grants” garantiza que el subsidio del FOMIN llegará directamente a los beneficiarios, fortaleciendo la cadena entera de servicios de capacitación y asistencia técnica. Conviene señalar que es la primera vez que se atenderá al sector de la microempresa combinando instrumentos innovativos para el mismo, como son el capital de riesgo y los matching grants.
- 9.3 De otra parte, los beneficiarios y acciones planteadas en este perfil, se adaptan a los lineamientos de los documentos MIF/GN-56 y 58. En efecto, uno de los clusters determinado es el referido a la competitividad de la pequeña empresa, dentro del cual se agrupan los proyectos orientados a facilitar el acceso de las micro y pequeñas empresas a la economía formal.
- 9.4 Finalmente, el hecho de que el ejecutor esté considerando el invertir recursos como capital semilla o de riesgo en las micro y pequeñas empresas más exitosas, no sólo le da un cariz innovativo a los proyectos de desarrollo empresarial, sino que a la vez garantiza la sostenibilidad del proyecto y sus acciones.

X. Tiempo estimado para preparación y análisis del Proyecto

Misión de análisis:	Marzo de 2001
CRG.	Junio de 2001
Comité de Donantes:	Agosto de 2001

Vo.Bo : _____
Antonio Vives (SDS/PEF)

18 de Noviembre de 2008