



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

21038

Distr.  
RESERVADA

FMD/ R.19  
23 de marzo de 1995

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES  
UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

ORIGINAL: Español

---

**CREACION Y DESARROLLO  
DE PEQUENAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
DE BASE TECNOLOGICA - EMPRETEC**

**VENEZUELA**

**DP/VEN/91/003/A/01/99**

**Informe de la Misión  
de Evaluación en Profundidad**

**Preparado por  
Ivan de Pierpont**

**a cargo de la Sección de Evaluación  
de la ONUDI**

---

\* Este documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI

TABLA DE CONTENIDO

Página

Abreviaciones .....	i
RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
I INTRODUCCIÓN .....	1
II CONCEPTO Y DISEÑO DEL PROYECTO .....	2
III IMPLEMENTACION DEL PROYECTO .....	9
IV RESULTADOS DEL PROYECTO .....	15
V CONCLUSIONES .....	21
VI RECOMENDACIONES .....	29
VII ENSEÑAÑZAS, LECCIONES ADQUIRIDAS .....	32
Anexo I - Términos de referencia de la evaluación .....	35
Anexo II - Lista de las personas entrevistadas por la misión .....	38

## ABREVIACIONES

<b>CAPMI</b>	<b>Cámara de pequeños y medianos industriales de Merida</b>
<b>CITEC</b>	<b>Centro de innovación tecnológica, Universidad de los Andes, Merida</b>
<b>CNUCED</b>	<b>Conferencia de la Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo</b>
<b>CNUET</b>	<b>Centro de las Naciones Unidas para las Empresas Transnacionales</b>
<b>CORDIPLAN</b>	<b>Corporación Nacional de Desarrollo</b>
<b>CORPOINDUSTRIA</b>	<b>Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria</b>
<b>DDSM</b>	<b>Departamento de Apoyo al Desarrollo y Servicios de Gestión</b>
<b>EMPRETEC</b>	<b>Programa para el desarrollo de creadores de empresas</b>
<b>FONFIMER</b>	<b>Fondo para el financiamiento de la pequeña y mediana industria</b>
<b>OLAMP</b>	<b>Organización Latinoamericana de la Pequeña y Mediana Industria</b>
<b>PYME</b>	<b>Pequeña y mediana industria</b>
<b>ULA</b>	<b>Universidad de los Andes</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

### I. CONCLUSIONES

Se trata de un proyecto valido, que ya era relevante en la situación de Venezuela en 1992 y lo es mas en 1995.

Las entrevistas demostraron la gran motivación causada con 4 seminarios en mas de 75 empresarios (y en mas de 25 consultores y técnicos) de la región Andina organizados por el proyecto. La metodología para conseguir esta motivación parece muy apropiada, sobre todo para una región que se encuentra fuera de la Región Central y del centro de actividad industrial.

Se podía temer que una ubicación fuera del Centro iba frenar el desarrollo de los empresarios motivados (los 'Empretecos') por falta de instituciones locales de financiamiento y apoyo. Las entrevistas de la misión de evaluación con Empretecos (17) y con los organismos locales (Universidades, Centros Tecnológicos, Fondos regionales, Cámaras de empresas), indican claramente que los servicios de apoyo pueden ser muy eficaces en la Región.

El organismo de contraparte, Corpoindustria, ha ayudado mucho a Empretec, a pesar de haber tenido algunas dudas, debidas a los cambios de coordinador en el proyecto, y a la falta de apoyo substantivo durante una parte del proyecto por la Agencia de ejecución (debido a cambios en la Agencia). Sin embargo, la Corporación, solo ahora puede realmente empezar con el apoyo efectivo a los empresarios que han sido motivados por los seminarios. En realidad, durante esta fase del proyecto, los empresarios han continuado con sus planes (preparados en los seminarios) sin casi tener 'follow-up' del proyecto o de las delegaciones regionales de la contraparte.

La misión de evaluación puede confirmar que las condiciones para un apoyo directo (asistencia técnica) a los Empretecos existen en la región Andina, pero que hay que organizarlos; lo que significa, en la practica, que ha llegado el momento de poner en marcha la segunda parte del proyecto. Esta claro que la primera parte o sea la selección y motivación de empresarios no puede tener impacto sin la segunda, el apoyo a las empresas.

En la región Andina (Merida, Valera y naturalmente en Barquisimeto) hay un numero importante de empresarios (con base tecnológica) que podrían beneficiar de Empretec, empezando por los seminarios. Es ahora imposible de organizar esos seminarios adicionales porque faltan los instructores nacionales (y los que han venido de Empretec de países vecinos son demasiado caros). En realidad, existen los instructores (todos los 4 fueron entrevistados y son muy buenos) pero les falta la validación por el Programa Empretec.

Para tener consultores venezolanos, disponer de manuales y metodologías, es indispensable poder contar con una cooperación con los programas Empretec que funcionan en el Continente, especialmente los de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay. La nueva coordinación del Sistema Empretec en DDSM Nueva York debería tener una tarea muy importante para dinamizar esta cooperación.

La evaluación permite confirmar que hay, en la región Andina, muchos empresarios

interesados en Empretec y en el proyecto. Los primeros Empretecos, que están todavía muy entusiasmados han convencido otros empresarios del interés del sistema Empretec. Pero tanto los nuevos candidatos a los seminarios como los Empretecos existentes quieren también tener después un apoyo (en gestión y tecnología) que sea eficaz (y estarían dispuestos a pagarlo)

Como respuesta a la demanda de los empresarios ya se tiene varias pruebas de interés de las autoridades y instituciones locales: se espera ahora que el proyecto esté en condiciones de organizar una red de cooperación entre esas instituciones y de preparar las metodologías de asistencia técnica. Para esto nuevo tipo de trabajo será talvez necesario pedir una contribución de consultores externos.

Con las buenas bases que se ha podido construir (a pesar de atrasos, falta de apoyo de la Sede, falta de instructores locales, problemas de definición del programa de apoyo) está claro que Empretec Venezuela tiene capacidad para continuar y expansionarse. Necesita preparar urgentemente otros seminarios en la región Andina, y podría tener después una actuación importante en otros Estados en relación con programas de privatización. Naturalmente, la expansión futura del proyecto deberá decidirse sobre todo en el organismo de contraparte.

## II. RECOMENDACIONES

Es importante continuar con el proyecto e intentar fortalecerlo, en sus métodos y sus actividades. Se recomienda acciones urgentes tal como: organización rápida de 2 nuevos seminarios y preparación de 3 o 4 otros, antes del fin del año, validación de los instructores nacionales y preparación (con ayuda externa) de un sistema completo de apoyo a los Empretecos

Por otro lado se recomienda un estudio de las posibilidades para establecer el Sistema Empretec en otros Estados.

Al mismo tiempo habrá que ver en que forma tendría que continuar el apoyo técnico y gerencial de Corpindustria a los Empretecos y como se podría conseguir otros apoyos.

Finalmente hay que discutir (en los próximos meses) el problema de la independencia del programa Empretec. Esta discusión no es tan urgente pero es necesaria para definir la segunda fase del proyecto. Una otra discusión importante que hay que empezar se centra sobre los métodos para conseguir una mayor cooperación entre los programas Empretec en el Continente, con la coordinación de DDSM de Nueva York.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente misión de evaluación se enmarca en los términos de referencia que se adjuntan en el Anexo 1, y cuyos antecedentes y objetivos expuesto en el mismo, son suficientemente explícitos. Cabe añadir que la misión fue pedida por la oficina del PNUD de Caracas a la ONUDI siendo esta organización especializada en pequeñas y medianas empresas industriales de base tecnológica, que es el tema de EMPRETEC, y no habiendo ninguna intervención de la ONUDI en el proyecto, esto garantiza la objetividad de la evaluación.

La misión se realizó por un funcionario de la Sección de la Pequeña y Mediana Empresa de la ONUDI, especializado en sistemas de apoyo a empresas nuevas o existentes.

Se pidió oficialmente la misión a la ONUDI en Agosto de 1994 para el fin del año. En los términos de referencia, preparados por la Sección de Pyme y la Sección de Evaluación de la Organización, fue sugerido un comienzo de la evaluación para el 5 de Diciembre. Esta fecha fue postergada al 12 de Diciembre porque el gerente de Empretec tenía que asistir a un evento del programa (rueda de negocios) en Brasil. Con las fechas tan cerca del fin del año se pusieron difícil algunas entrevistas y reuniones previstas. También hubo problemas de transmisión de los términos de referencia entre Caracas y Merida lo que dificultó la explicación a los empresarios visitados de los objetivos de la misión. Gracias a la flexibilidad de CORPOINDUSTRIA, (organización de contraparte del proyecto), de los empresarios, de los instructores y del Coordinador EMPRETEC, estas dificultades fueron rápidamente superadas.

Después de un briefing el 12 de Diciembre en la oficina del PNUD en Caracas el funcionario de la ONUDI se trasladó (el 13) a Merida (la sede del proyecto, a 800km de la capital) y organizó las entrevistas con el Coordinador nacional de Empretec. Fueron entrevistados (cada uno durante varias horas), 7 empresarios que habían seguido el curso de Empretec ("Empretecicos"), 3 otros empresarios, el presidente de la Cámara de Pyme de Merida, la directora de la gerencia regional de Corpoindustria, técnicos de esta organización, el director de Corpoandes, el director de CITEC (centro tecnológico) del Parque tecnológico, la gerente del nuevo fondo regional FONDIMER, varios profesores de la Universidad de los Andes. Para tener una mejor idea de las nuevas políticas de desarrollo regional el evaluador asistió también a la primera sesión de un congreso andino sobre políticas sociales. En este evento estuvieron el Gobernador de Merida y los Ministros Federales de Desarrollo Social y de Educación.

En la tarde del día 15 el evaluador viajó a la otra capital de la región, Valera, con la responsable de la sección asistencia técnica de Corpoindustria, que representa la contraparte en el proyecto. En la ciudad y en zonas vecinas (a 40km) fue posible entrevistar a unos 10 empresarios y 3 instructores (con visitas a sus talleres y discusiones en profundidad). También se discutió los problemas de apoyo a las empresas con unos 6 profesores del centro local de la Universidad de los Andes. Otros entrevistas fueron hechos con el gerente de Corpoindustria en Valera y con sus técnicos.

De vuelta a Caracas (el 19), el evaluador, acompañado del gerente de Empretec y de la responsable de la AT, tuvo una discusión detallada con el Presidente de Corpoindustria. Cabe destacar de que esta organización Federal - la contraparte del proyecto - tiene 700 empleados, maneja la mayoría de los créditos para Pyme, tiene delegaciones en todos los estados y controla 35 parques industriales en el país.

El mismo día 19 la misión se trasladó a la sede de Corpoindustria en Maracay (120km de la capital ) para encontrar los directores responsables de la asistencia técnica, de los parques industriales y de la información industrial.

Los últimos dos días la misión tuvo discusiones con directores de CORDIPLAN, el organismo que coordina la asistencia internacional además del nuevo Plan de la Nación. Una reunión especial fue organizada con el Vice-Ministro de Fomento y su consejero en políticas industriales: la relación del programa Empretec con el Plan y con el Programa Integral de Asistencia Industrial pudo así ser analizada mientras que se demostraba la utilidad de Empretec en esta nueva coyuntura. Se hizo un "debriefing" en la oficina del PNUD con la Representante Residente donde se discutió las posibilidades para mejorar la cooperación del sistema de Naciones Unidas con Empretec Venezuela.

Ya se puede subrayar aquí que las entrevistas en profundidad y las numerosas discusiones en la región de los Andes y en Caracas (40 personas en total) han podido subsanar un déficit de información que se tenía sobre Empretec a todos los niveles. Además de facilitar en Corpoindustria la toma de decisiones sobre el futuro del programa, la misión ha podido eliminar muchos malentendidos sobre la actuación del programa y sobre su utilidad para los empresarios venezolanos.

## II. CONCEPTO Y DISEÑO DEL PROYECTO

### A. Contexto del Proyecto

El programa EMPRETEC se ha desarrollado a partir de la División de Empresas Transnacionales de las Naciones Unidas, primero en Argentina en 1989, después en Chile, Uruguay y Brasil. El mismo programa fue propuesto a CORDIPLAN en 1992 y esta organización decidió que Corpoindustria sería la contraparte idónea para instalarla en Venezuela.

En relación con el contexto del proyecto hay que subrayar aquí que el concepto de Empretec (motivación empresarial para industrias con base tecnológica) ha llegado a Venezuela en el momento oportuno. Hasta la década de los 80 el Gobierno, utilizando recursos petroleros que parecían no tener fin, ha distribuido créditos y subsidios a muchos que pretendían ser empresarios pero que no han producido. Ahora hay que seleccionar los verdaderos empresarios y la metodología de Empretec se presta para eso. En este sentido se puede considerar que los autores del documento de proyecto han visto muy bien la situación de las Pyme y han propuesto una solución parcial - que hasta ahora involucra solo una minoría de empresas - pero adecuadas. (uno de los fundadores del programa Empretec es un empresario que ha trabajado muchos años en Venezuela).

#### 1. Integración del proyecto en los planes del Gobierno

La política nacional anterior a 1994 ya daba apoyo a la empresa privada. Sin embargo, las decisiones económicas se tomaban todavía desde la Capital y sin el protagonismo de los Estados que propone ahora el nuevo Programa. Así que fue la organización central de planificación (CORDIPLAN) que decidió experimentar Empretec y instalarlo en la zona Andina (aparentemente sin muchas consultas con representantes locales).

La decisión de organizar el proyecto con una base sub-regional fué tomada simplemente

porque "no habia mucho apoyo eficaz en la zona Andina" (documento de proyecto). El proyecto tiene así un carácter supletivo en la planificación de Cordiplan y en las acciones de Corpoindustria.

Esta situación cambia al final de 1994 con la preparación del nuevo "Programa para la Estabilización y la Recuperación de la Economía" (de la Venezuela Rentista a la Venezuela Productiva, Dic. 1994). El protagonismo de las Pymes en la regiones es ahora mucho mas evidente y hay mucho mas empuje para un programa del tipo Empretec que dos años atrás.

## 2. Contexto socio-económico

2. Tratando del contexto socio-económico que ha rodeado el proyecto durante su casi dos años de existencia hay que subrayar lo siguiente:

a. situación a la firma del documento de proyecto: las condiciones económicas descritas en el documento reflejan mas o menos la realidad. No se habla bastante de la necesidad de descentralizar ni del que Empretec pueda ser útil y/o eficaz en este contexto. Se habla de las empresas de una manera general (para todo el continente) y se propone utilizar la experiencia de Empretec como una solución valida para Venezuela, sin mucho intentar explicar el aporte de este programa en el contexto dado.

b. situación durante el proyecto: es muy importante subrayar aquí que la situación económica de Venezuela deterioró fuertemente durante los últimos años, especialmente con la crisis bancaria de enero 1994. La inflación también aumentó mucho y el consumo ha bajado. Las tasas de interés que se han propuesto para las pequeñas empresas ha llegado hasta un 80%. Ahora parece haber bajado a 60% anual con una inflación también mas reducida (debajo del 60%). Con estas tasas elevadas y la incertidumbre de los mercados no fue posible en el año 1994 a las empresas de expansionarse y ni siquiera de renovar sus equipos. El contexto, como descrito en el documento de proyecto, da una impresión mas favorable de la economía de lo que fué en realidad; la situación poco alentadora influyó mucho sobre los resultados, que no llegaron así a los que se esperaba en la situación descrita en el texto. Se puede decir que el documento de proyecto ha descrito la situación y ha presentado los resultados de una manera demasiado optimista.

Al mismo tiempo hubo una cierta crisis en Corpoindustria que también disminuíó la oferta de crédito a largo plazo y la asistencia técnica correspondiente. Solo desde Diciembre 1994 se esta proponiendo nuevas formas de crédito (en Corpoindustria) que pueden interesar a pequeños empresarios.

### c) situación política

Si se puede argumentar que la descripción del contexto económico en el documento de proyecto ha sido demasiado optimista tampoco se podía prever el bloqueo casi total del sistema de financiación para empresas de producción. Los otros cambios políticos también han tenido una influencia negativa: siguiendo la costumbre del país, muchos altos cargos, pero también muchos técnicos, fueran cambiados en las organizaciones de desarrollo al principio de 1994 y los objetivos de los varios organismos de desarrollo mudaron. Los directivos de Corpoindustria que habían apoyado el proyecto fueron reemplazados por otros que se mostraron muy escépticos durante varios meses.

### 3. El contexto del desarrollo regional

Una parte del contexto del proyecto que no cambió, sin embargo, fue la situación de la región Andina en relación y en contraste con la región Central: todavía hay necesidad de descentralización, de organización de un apoyo local a las empresas; todavía faltan muchas condiciones de éxito.

Por esto, la evaluación, dos años mas tarde, puede confirmar que la decisión de instalar el proyecto en una región muy apartada de la Capital fué positiva y correcta en vista de la situación difícil de las empresas allá. Es todavía mas correcta ahora, en vista de la nueva política del Gobierno que empuja la descentralización de una manera mucho mas fuerte. Con el nuevo Programa Nacional de establecimiento y recuperación, los pymes en las regiones alejadas de la Capital tendrán el siguiente apoyo:

- Fondos de desarrollo en cada Estado (ejemplo, FONFIMER en el Estado de Merida), para micro-empresas y Pyme;

- delegaciones de Corpoindustria con recursos adicionales y fondos de asistencia técnica (conectadas a los créditos);

- nuevo apoyo de las municipalidades (terreno, subsidios etc.) las cuales, con el Plan Municipios, pueden tomar importantes decisiones sobre inversiones y creación de empleo;

- mas estudios, y eventualmente, mas fondos, de las Corporaciones Regionales de Desarrollo que se ocuparán más a fondo de las Pymes locales.

Con esos apoyos, el proyecto tendría mas posibilidades de éxito que cuando fue preparado.

### 4. Relación del Proyecto con otras asistencias técnicas

El documento de proyecto menciona algunos proyectos, ya terminados en 1988 y 1989, que podrían relacionarse con el proyecto Empretec. No hay realmente mucha conexión, ni tampoco con otros proyectos financiados por entidades internacionales.

Por otro lado el proyecto esta fuertemente relacionado con los programas de Corpoindustria y con sus varias actividades, incluso con su proyecto sub-regional de 'ventanillas OLAMP'. Se trata de un proyecto de intercambio de base de datos que se originó en los principales países del continente con los organismos de promoción, miembros de la Organización Latinoamericana de la Pequeña y Mediana Empresa. Este tipo de información y apoyo industrial se esta proporcionando a través de las delegaciones de Corpoindustria. Sin embargo, los "Empretec" no parecen haber aprovechado de este servicio hasta ahora.

El documento de proyecto tampoco menciona relaciones posibles con el proyecto regional de la ONUDI para la promoción de la calidad industrial (proyecto de bienes de capital - US/RLA/90/004). Durante las entrevistas apareció claramente que algunos empresarios del programa Empretec tienen necesidad de asesoría sobre calidad y sobre ISO 9000. Será necesario indicar este tipo de relación con otros proyectos de base tecnológica en la próxima versión del documento de proyecto.

## 5. El proyecto en relación con el programa del PNUD en Venezuela

Un proyecto de intercambio regional y de capacitación como lo es Empretec parece muy apropiado para un programa PNUD en un país con estructuras modernas y sector privado importante. Sin embargo, el documento de proyecto no hace referencia explícita al papel del PNUD para organizar el intercambio internacional requerido. Se puede presumir que sin cooperación con las otras oficinas del PNUD en la región sería más difícil obtener resultados. Así que el texto tenía que explicar cómo las metodologías experimentadas en otros países pueden transmitirse a Venezuela (a través del sistema de las Naciones Unidas).

De hecho, la cooperación internacional fue bastante fuerte con la llegada de instructores desde varios países del continente. Pero, al mismo tiempo, el aporte técnico de la oficina de NY (CNUET) fue bastante reducido; este fallo fue compensado en parte por el seguimiento de la oficina local del PNUD. Se puede así decir que el proyecto fue bien apoyado por la Oficina local del PNUD, pero mucho menos por la red internacional de las Naciones Unidas (el CNUET y actualmente el Departamento de Apoyo al Desarrollo y Servicios de Gestión, DDSM.)

### B. Documento de Proyecto

El Documento de Proyecto, con una vigencia de 24 meses, se suscribió en marzo 1992 por un monto de US\$ 327.200 de los cuales \$ 100.000 provienen de la CIP y el resto de los costos compartidos proporcionado por el Gobierno a través de Corpoindustria. No se han hecho revisiones substantivas, sino 5 revisiones presupuestarias. Los recursos totales del proyecto fueron disminuidos en 31% con las revisiones hasta el 28/10/93 con disminución de los recursos del CIP y de Corpoindustria. Se propone ahora un aumento de los recursos de esta última organización para poder seguir con el proyecto hasta Agosto 1995 o posiblemente hasta el fin de 1995. El presupuesto actual es de \$ 182.935 de parte del gobierno y de \$ 42.733 de parte del PNUD.

El PNUD acaba de pedir al coordinador nacional una nueva versión del documento de proyecto que tenga en cuenta la situación actual de las Pymes en la economía del país. Ya existe un borrador del nuevo texto (que es más explícito que el texto aquí analizado). Como este nuevo texto del documento de proyecto no es todavía oficial no procede analizarlo aquí. Sin embargo, se puede decir que la estrategia del proyecto es más explícita, describiendo los Comités regionales que se propone para cada Estado de la región Andina. También se aclara los conceptos de apoyo a las empresas, utilizando un "centro de apoyo" (mencionado en el documento de proyecto sin comentarios).

El coordinador nacional asumió sus funciones en Agosto 1992. Su reemplazante lo seguirá en Enero 1994 después de un vacío del cargo de 6 meses: mucho en el documento de proyecto dependía de la actuación del coordinador y de su supuesto conocimiento del proceso Empretec. Es posible que la transferencia de la metodología y del 'misticismo' de Empretec era demasiado difícil para ser descrita en su totalidad en un documento de proyecto: así que el texto del documento de proyecto era probablemente de claridad suficiente para un coordinador ya especializado en Empretec pero no lo fue bastante para un consultor que llegó sin los consejos necesarios.

## 1. El problema y el enfoque técnico

Se trata del problema general de creación de empleo mediante la utilización de Pymes : esas empresas funcionan si lo manejan buenos empresarios. En las empresas que nacen o que intentan expansionarse se nota generalmente una falta de claridad en las metas, de lógica en la gestión, de cooperación con el entorno. Esos problemas son todavía mas acuciantes en Sur-América, a pesar de los progresos hechos, porque las industrias eran protegidas y la general abertura general de los mercados fue bastante brutal para ellos.

En Venezuela en particular, la propensión del Estado a distribuir dinero incluso a lo menos menesterosos ha llevado a una mentalidad de clientelismo y de falta de iniciativa también de parte de muchos denominados empresarios (que empezaron su negocio para sacar subsidios).

Incluso los verdaderos empresarios tienen ahora que reconvertirse rápidamente porque la nueva situación solo permitirá la supervivencia de los eficientes.

Teniendo en cuenta el adelanto de la industria en el país (sobre todo en la zona central) el enfoque del proyecto desde el principio fué para empresas de base tecnológica. Se vera mas adelante que esta prioridad no pudo mantenerse para todos los participantes de los cursos Empretec pero la mayoría de los 'Empretec' (los egresados de los cursos) tienen empresas con base técnica bastante avanzada o, por lo menos, con potencial para utilizar una tecnología avanzada.

Hasta la preparación del proyecto Empretec, los esfuerzos del Gobierno para la promoción de empresas se habían focalizados en el apoyo a Corpoindustria, importante agencia oficial de crédito industrial y de gestión de parques industriales. El nuevo proyecto ha sido considerado como un aporte complementario a los esfuerzos oficiales, y como apoyo a los programas de descentralización. Los conceptos de base del proyecto llegaron desde Argentina y Nueva York y los técnicos del Gobierno (de Cordiplan) tuvieron sobre todo que tomar la decisión importante de donde aplicar esos conceptos: la decisión fue de confiar el proyecto como tal a Corpoindustria y de focalizar sus actividades en la Región Andina. Se puede decir que los organismos del Gobierno tuvieron así una decisión acertada, escogiendo como contraparte una institución que tiene toda la capacidad técnica necesaria y poniendo los conceptos Empretec en la zona Andina.

## 2. Claridad del objetivo de desarrollo frente a los problemas

El enfoque del proyecto, y la manera de formular el principal objetivo también fueron bastante acertados. Claro que el número de empresas que el proyecto pensaba ayudar no representa sino una muy pequeña parte de los miles de empresas que habría que modernizar para llegar a un progreso significativo. El documento de proyecto prevé este problema de 'masa critica' con consideraciones (p. 4) sobre el valor de ejemplo de los Empretec y sobre las empresas líderes. Este concepto de empresa líder (en el conjunto Empretec) hubiera podido ser expuesto mas claramente en el texto: esta falta de relacionamiento entre los objetivos limitados (todos expuestos en el objetivo no. 1) y el objetivo de desarrollo, mucho mas amplio, dificulta la evaluación de los resultados. Sin embargo las entrevistas de los Empretec han demostrado un interés muy especial entre ellos para ser 'empresarios líderes' y para dar el ejemplo, en su región, de empresas dinámicas.

El documento de proyecto explica los **problemas** que el proyecto pretende solucionar pero en un párrafo que menciona sobre todo la reducción del empleo publico y la consiguiente

necesidad de crear empleo para miles de profesionales. Se habla entonces del "enfoque pragmático de Empretec" para solucionar este problema. No hay, sin embargo una descripción de los problemas del desarrollo regional; no hay explicación sobre el estado de las instituciones en las regiones ni una mención del problema práctico que se vive cuando se intenta organizar los 'redes activas de apoyo' mencionados en el texto (p3, par. 4) Obviamente, estas redes son más difíciles de instalar en regiones alejadas donde no hay las instituciones que existen en la zona central del país.

Tampoco están mencionados los problemas de créditos que (ya durante la época de preparación del proyecto) están impidiendo la realización de muchos proyectos industriales (de base tecnológica). El objetivo de la creación de empleo a través de Pymes tampoco está muy explícito.

### 3. Estrategia del proyecto

El documento de proyecto solo tiene un corto párrafo para describir su estrategia. Solo menciona el papel de Corpoindustria en la ejecución del proyecto. Se refiere a todos los objetivos de Corpoindustria como si fueran al mismo tiempo los puntos de la estrategia del proyecto. Agrega que Corpoindustria tiene también que ocuparse de la reconversión industrial del país.

Parece ahora obvio que esas consideraciones no pueden aceptarse como estrategia del proyecto. En retrospectiva se nota que la falta de una estrategia declarada del proyecto ha podido crear alguna confusión y sobre todo atrasos.

Para la estrategia se hubiera podido mencionar lo siguiente:

- como utilizar las delegaciones de Corpoindustria para la selección, el apoyo, y posiblemente el financiamiento de los empresarios;
- como serían las relaciones del Comité Ejecutivo por una parte, y del coordinador, por otro, con Corpoindustria, con los organismos regionales y con los Ministerios;
- que serían los aportes de los otros programas de Empretec del continente (especialmente de Argentina Chile y Uruguay) para realizar los cursos/seminarios;
- que sería el papel de los especialistas del CNUET, N.Y. (especialmente para las metodologías y los manuales)
- como el ejemplo de los primeros 'Empretec' podría aprovecharse en la región Andina;

Y en particular: - porqué se está escogiendo una región fuera del Centro del país y como la estrategia del proyecto podrá sobrepasar las dificultades específicas de un proyecto descentralizado

Parece que el documento de Proyecto ha dejado toda esta serie de problemas para que se solucione sobre la marcha con una estrategia 'ad hoc' que obviamente no era conocida de nadie y causó fricciones y atrasos.

#### 4. Participación de los beneficiarios en la preparación del documento de proyecto

Se puede argumentar que no era posible hacer participar los usuarios del proyecto en su diseño porque ellos no estaban todavía seleccionados (y solo lo fueron después del comienzo del proyecto, por razones metodológicas). Pero no hay tampoco pruebas de que los redactores del proyecto intentaron trabajar en la zona Andina con los representantes de los futuros beneficiarios que son : las Camaras de Comercio de los 4 estados involucrados, la Camara de Pequeña y Mediana Industria de Merida, los representantes de parques industriales.

Las entrevistas con los mencionados representantes, 2 años después del comienzo del proyecto, permiten afirmar que no hubo mucho daño por el hecho de no haber trabajado con ellos al principio: ahora están muy interesados por el proyecto, formulan sus criticas positivas y animan sus miembros a que participen (con la excepción de la Cámara de Tachira que no quizó participar por motivos de incompatibilidad de criterios con el antiguo presidente de Corpoindustria)

El Comité Ejecutivo, cuyo creación estaba previsto al principio del proyecto (y que tenía que aprobar, con la participación del sector privado, el plan de trabajo) nunca fue convocado, lo que obviamente no mejoró la participación de los empresarios locales al proyecto.

#### e. Objetivos y organización del monitoreo

Después de un objetivo de desarrollo que se refiere al crecimiento empresarial, el documento de proyecto solo menciona un objetivo practico que puede entenderse como una colección de objetivos que se encadenan.

La primera parte del objetivo se refiere principalmente a las metas del programa Empretec tal como se han formulado también en otros países. Así que el principal objetivo es la selección y la capacitación (utilizando el seminario "patentado" de 2 semanas), de empresarios potenciales (que no son especificados ni por tipo de empresa ni por región pero si por numero: 150).

La organización del monitoreo de esta parte del proyecto obviamente es bastante fácil: se trata de averiguar cuantos empresarios (existentes o potenciales) fueron seleccionados y cuantos han aprovechado realmente de los seminarios.

A esta primera parte se agrega un objetivo de 'apoyo al desarrollo' de las mismas empresas "para facilitar su inserción en el mercado regional y internacional". Esta parte se ha vuelto mucho mas problemático tanto en la descripción de los resultados previstos que en la puesta en marcha del 'apoyo' y el monitoreo del mismo.

En realidad esta segunda parte del objetivo era demasiado ambiciosa, dadas las dificultades para establecer la red institucional necesaria. Con las condiciones económicas que se empeoraron durante el proyecto, la concreción de esta segunda parte se volvió todavía mas inasequible. También se puede decir que los responsables del programa internacional de Empretec, si tienen buen conocimiento de los cursos de motivación, son menos experimentados en sistemas de apoyo a las empresas con base tecnológica. Se percibe en el documento (especialmente cuando habla de "experticias específicas ejecutadas en diferentes empresas") que los autores se mueven en terreno poco conocido. Es verdad que el tema de los mecanismos de apoyo a las Pyme y los referentes a las redes institucionales son difíciles

en todos los países del mundo pero, obviamente, no bastaba decir que se iba a 'facilitar múltiples contactos' y dar 'apoyo a la vinculación con corporaciones transnacionales'.

Hasta ahora esta segunda parte del proyecto no se pudo realizar, como se vera en el análisis de los resultados.

Cabe discutir aquí si era prudente proponer los resultados 4 (planes de negocios), 5 (experticias y apoyo) o 6 (redes institucionales y vinculos con transnacionales). Como las entrevistas han conseguido descubrir posibilidades en estos campos (excepto tal vez los vinculos con transnacionales) se podria decir que si no era muy realista de describir todos los detalles de las páginas 7 y 8 del documento de proyecto, sin embargo estos resultados habian que preverlos para seguir la lógica del programa EMPRETEC:

En efecto, sin las actividades de seguimiento, de organización del apoyo específico (con una red de instituciones), el programa Empretec se queda prácticamente en el aire.

Volviendo a los primicias fundamentales del proyecto hay que notar que no era posible presentar un documento con solo actividades de seminario (primera parte del objetivo): había que organizar - o por lo menos prever - el apoyo directo a los egresados de los cursos de motivación; todo el mecanismo de motivación de Empretec solo tiene sentido si los empresarios puedan obtener créditos y sobre todo si pueden contar con sistemas de apoyo realmente eficaces. El proyecto tenía que enfrentarse con el problema del seguimiento y apoyo..

Si el proyecto tiene así dos partes muy distintas hay que reflexionar sobre el tipo de experiencia, de metodología y de conocimiento técnico, que se necesita para llevar al cabo cada una de ellas. Este problema se examina en el capítulo sobre los resultados del proyecto.

De todos modos el monitoreo de la segunda parte no esta bien previsto en el plan de trabajo y el coordinador no ha llegado todavía a esta etapa del proyecto. Se va a necesitar un mejor enfoque para esta parte , y también un apoyo de los organismos de Naciones Unidas para determinar la metodología que hay que utilizar. La metodología se refiere sobretodo a los sistemas de AT a los Empretec. Paralelamente habría que proponer un nuevo tipo de monitoreo capaz de medir los progresos del proyecto al nivel de cada empresa Empretec. (ver recomendaciones).

### III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Las entrevistas detalladas que se hicieron durante la misión de evaluación (con un total de 17 "Empretec", sus instructores y el coordinador nacional, 5 otros empresarios y numerosos técnicos y personalidades de las instituciones de apoyo) han permitido averiguar el desarrollo de las actividades del proyecto y también sus resultados.

El informe de la reunión tripartita (que parece ser el único informe un poco detallado disponible sobre las actividades del proyecto) ya da buenas indicaciones sobre las actividades hasta julio de 1994. No hubo mucho mas actividades importantes desde entonces, excepto la preparación del seguimiento (fichas sobre las empresas) y otro seminario. Los próximos párrafos describen las actividades del proyecto mientras los siguientes explican porque hubo

atrasos e indican los problemas de la cooperación internacional y regional.

## 1. Actividades

1.1 Las principales actividades del proyecto realmente fueron los 4 cursos/seminarios que fueron organizados respectivamente en:

- Merida (sede del proyecto) en Nov. 1992 - Tachira en Marzo 1993
  - Valera en Oct. 1993
  - Barquisimeto en Marzo 1994
- (Estado muy industrial y vecino de la región Andina)

De los mas de 100 participantes 76 pueden calificarse como verdaderos empresarios de los cuales 46 son activos en la industria (o con proyectos validos) y los otros trabajan en consultorias y servicios. Los seminarios tuvieron una preparación detallada que se centró sobre todo en la selección de los participantes. Utilizando la metodología específica de Empretec, esta fue bastante rigurosa. Sin embargo, problemas con la organización física de dos seminarios fueron tales que las fechas tuvieron que ser cambiadas lo que resultó en la convocación de los candidatos mas disponibles, que no siempre eran los mejores de la selección.

Esta actividad principal fue la responsabilidad del primer coordinador nacional que organizó 2 seminarios. Tuvo que dejar su función de coordinador (y tomar la de instructor) después de una discusión con las autoridades de Corpoindustria (que no querían ver mezclados los papeles de coordinador y de instructor) Hubo así un período de "vacío" en el proyecto que duró aproximadamente de Septiembre 1993 a Enero 1994.

Los dos últimos seminarios fueron preparados por el nuevo coordinador después de una crisis de confianza por parte de Corpoindustria (donde la dirección general también cambió al principio de 1994); se hicieron en la atmosfera mas industrial de Valera y Barquisimeto cuando se pensó que el numero de empresarios era demasiado reducido en las otras ciudades (las ultimas encuestas, en Nov-Dec 1994, han demostrado que hay allá mucho mas empresarios de lo que se sabía).

1.2. Cabe notar que los cursos y ejercicios fueron al principio dictados por instructores en procedencia, primero de Argentina, después de Chile e Uruguay. Empresarios y técnicos venezolanos fueron seleccionados para ser también instructores pero no pudieron responsabilizarse de un seminario porque el programa Empretec (que depende de NY), no hizo la validación necesaria. La gran parte de las actividades de seminario fue así ejecutada por instructores traídos especialmente de otros países. Sin embargo la participación de los futuros instructores nacionales fue bastante importante como se verá mas adelante (en los resultados)

1.3. El documento de proyecto preveía la preparación de un Comité Ejecutivo que tenía que promover las actividades de Empretec. Este Comité fue establecido pero jamás convocado. En la reunión tripartita fue decidido convocar las personalidades mencionadas en el proyecto (Gobernadores, Presidente de Corpoindustria, Representante Residente...) pero no mostraron interés en este momento en participar.

1.4. A partir de los seminarios se pensaba elaborar planes de negocios con y para los

empresarios egresados. La misión de evaluación pudo comprobar que la mayoría de los empresarios prepararon sus planes aunque no había casi posibilidad de financiar esos planes (ver los 'resultados').

1.5. Después de los seminarios, la principal actividad del proyecto tenía que concentrarse sobre el seguimiento y el apoyo a los 'Empretecos'. En realidad, los cambios de coordinador y la falta de una presencia del proyecto en Merida durante muchos meses atrasaron esta actividad hasta Sept. 1994. El nuevo coordinador repertorió sistemáticamente todos los empresarios (con una descripción de sus problemas) y también hizo 'visitas de seguimiento' con la mayoría de ellos. El verdadero apoyo a las empresas y la organización de la asistencia técnica (resultados I.5 a I.8) todavía no empezaron. En particular, no fue posible constituir el 'Centro de Apoyo' ni se empezó a buscar 'joint ventures' (ver los resultados y las recomendaciones)

1.6. La capacitación y la certificación de instructores estaban previstas durante el segundo año del proyecto (resultado I.8). En realidad, se hizo una capacitación durante los seminarios donde poco a poco fueron seleccionados 4 futuros instructores. Los instructores deben participar en 3 o 4 seminarios, primero como oyentes y después como ayudantes de los instructores (que en el caso del proyecto vinieron de Argentina, Uruguay y Chile). La manera como fuera organizada esta capacitación está analizada en los "resultados del proyecto". De hecho, no hubo ninguna certificación de instructores pero esto, no por culpa del proyecto, como se explica mas adelante (en las conclusiones).

## 2. Grado de participación del personal del proyecto y de la contraparte

2.1 El coordinador: el primer consultor nombrado como coordinador tuvo mucha participación en los seminarios, y empezó a organizar el programa pero era mas instructor que organizador; el segundo (nombrado después de un vacío de 6 meses) ha conseguido bastante participación de empresarios y el apoyo de sus representantes en el ámbito de la región andina; esta muy involucrado en el seguimiento de los 'Empretecos'. Esta apoyado por una secretaria.

No hubo el asistente previsto para ampliar las actividades del coordinador. Ahora que Corpoindustria ve mejor el interés del proyecto, se está preparando el reclutamiento de un asistente que será un técnico de la delegación de Corpoindustria, muy preparado y motivado (a partir de enero 1995).

2.2 El Personal Gubernamental de proyecto esta bajo la dirección del Presidente de Corpoindustria, organismo que ha sido destinado como contraparte del proyecto. La contraparte efectiva es la División de Asistencia Técnica de Corpoindustria (en Maracay a 70 km) trabajando a través de sus delegaciones en Merida, Valera y Barquisimeto. A pesar del interés de la Presidencia (sobre todo al principio del proyecto) solo algunas personas de estos servicios estuvieron realmente interesados por el Empretec durante el periodo 1993 - 1994. Fueron especialmente las dos responsables de la Dirección de Asistencia Técnica. Para los técnicos de las delegaciones era difícil trabajar con los Empretecos porque tenían otras actividades y Empretec no era la máxima prioridad para ellos.

Como resultado de pedidos de los mismos Empretecos, y viendo el potencial del proyecto,

el nuevo Presidente se interesa ahora activamente a la continuación del mismo. Se preve un mas alto grado de participación para 1995.

### 3. Participación de expertos internacionales

Los consultores internacionales eran en realidad, los instructores que habían sido validados en los primeros programas de Empretec en otros países. Hubo:

- 2 instructores de Argentina
- 3 de Uruguay (dos veces)
- 1 de Chile (dos veces)
- 1 de Brasil

El trabajo de estos instructores se limitó al dictado de los cursos/seminarios (organizados por el coordinador, la organización de contraparte y Camaras de Comercio). No parecen haber intentado apoyar el proyecto de otra manera (con consejos o manuales, por ejemplo).

Un experto en sistemas Empretec (que también es empresario) fué invitado por el proyecto por el hecho que había participado en la redacción del documento de proyecto; no fué una iniciativa de la sede de Nueva York pero de la oficina del PNUD. Este consultor capacitó el segundo coordinador del proyecto y le ayudó en la preparación del plan de trabajo (en Mayo 1994).

En total se contrataron 10 m/h de consultaría internacional, con los fondos del proyecto. El consultor que había participado en la creación del programa Empretec presto sus servicios gratuitamente.

### 4. Equipo

El proyecto solo previa equipo de oficina y un computador por un total de \$ 17.000. El material comprado no llego a esta suma pero es suficiente para las actividades desarrolladas; con un aumento de las operaciones de seguimiento (base de datos sobre todos los empresarios en contacto con el proyecto) seria necesario comprar también un ordenador portátil.

## B. Calidad del monitoreo y apoyo

### 1. Apoyo desde la Sede

1.1 Desde la CNUET: para el coordinador del proyecto y para la contraparte, el Centro de las Transnacionales representaba "Empretec Nueva York". Nadie parece haber seguido muy bien los vaivenes de las responsabilidades entre la Sede, Ginebra (CNUCED), y de nuevo la Sede (DDSM). Lo que esta claro es que la desaparición de los "fundadores" de Empretec de Nueva York y el vacío que resultó, han causado una impresión muy negativa para los que apoyaban el proyecto en Venezuela (en el Ministerio de Fomento, Cordiplan y Corpoindustria). Como entretanto la contraparte decidió cambiar el coordinador nacional hubo realmente una falta de orientación en el proyecto que hubiera podido llevarle a un fin prematuro.

Los responsables locales del proyecto (el nuevo coordinador y el Presidente de Corpoindustria) pidieron a la oficina del PNUD de ayudarles para reclutar uno de los fundadores de Empretec, entonces en EE UU. Vino sin pedir salario, como asesor del proyecto, y ha suplido la falta de orientación desde Nueva York.

Además de la orientación general, se esperaba, como es lógico, recibir de Nueva York los manuales de capacitación y de seguimiento que tienen que acompañar los seminarios. Llegaron algunas partes de los manuales pero, según la contraparte, no eran utilizables como tal. Esta falta se hizo sobre todo sentir para organizar los planes de negocios. En realidad, los manuales de los seminarios fueron obtenidos de Argentina y después de Uruguay.

La situación ha llegado a tal punto que Empretec Venezuela no está ahora dispuesto "a pagar para un apoyo que no llega". Corpoindustria pidió en la reunión tripartita de "suspender el convenio con Empretec N.Y".

**I.2 Desde la CNUCED** : los responsables de Empretec Venezuela (coordinador y contraparte) ni se acuerdan de haber visto correspondencia - ni sobretodo de apoyo - del CNUCED Ginebra

**I.3 Desde la DDSM** : después de la reunión tripartita, la oficina del PNUD informó Empretec Nueva York sobre la solicitud de Corpoindustria de suspender la asistencia que normalmente tenía que brindar. Era la época (mitad de 1994) cuando se estaba organizando nuevamente el programa Empretec en NY, esta vez en la DDSM (y con nueva coordinadora). No se ha podido averiguar si una respuesta está en camino.

Una función importante que se reservaron los fundadores de Empretec era la validación de los instructores. Ahora, el problema es de saber quien puede hacer la validación, como, y con que autoridad. Eso son problemas muy importantes que hay que resolver con la nueva coordinación (Enterprise Development Programme de DDSM) en Nueva York y también con los otros programas Empretec. Sin validación es imposible continuar el Programa en Venezuela, o, por lo menos no sería posible que los instructores Venezolanos fueran aceptados en los otros países.

## **2. Apoyo desde la organización de contraparte**

Corpoindustria, especialmente su División de Asistencia Técnica estuvo muy atenta a los problemas de instalación de Empretec. Después, perdió un poco el interés por culpa de reorganización interna; las gerencias de Corpoindustria en Merida, Valera y Barquisimeto no tuvieron ni los medios ni el tiempo suficiente para ocuparse de los Empretec y de su apoyo técnico.

Hay que notar también que una promesa de Corpoindustria dañó un poco la credibilidad de Empretec: se declaró que los empresarios seleccionados podrían recibir automáticamente créditos industriales. Esos no estuvieron disponibles, lo que provocó una decepción en la mayoría de los empresarios.

### 3. Apoyo desde los Empretec del continente

Después de la descripción de los problemas de apoyo desde la Sede es fácil entender la importancia del apoyo que el proyecto recibió desde los otros programas Empretec especialmente de Argentina, Chile y Uruguay (en orden cronológico) pero también de Brasil. El apoyo fue sobre todo para la preparación y el desarrollo de los 4 seminarios. Los instructores aportaron también los manuales y material para los cursos (especialmente desde Empretec Uruguay).

Sin embargo, este tipo de apoyo no fue sin problemas; En primer lugar ha sido caro ( unos US\$ 50 por hora de instructor). Después, no llegó a organizar la validación de los instructores, como se esperaba. Ha sido limitado a los cursos de los seminarios, tampoco parece haber ayudado Empretec Venezuela en su sistema de seguimiento, por ejemplo. No ha tenido continuidad: una vez eran los instructores de un país, después de un otro (aunque todos parecen haber seguido fielmente la metodología del seminario). Se sabe que los programas Empretec de países tales como Argentina han puesto a punto sus propios métodos de apoyo a los Empretecos ('hot line' etc) pero no hubo transferencia de experiencia en este sentido. Todo apoyo adicional que los programas nacionales de Empretec estarían dispuestos a brindar lo sería previos pagos importantes: esta actitud de los colegas Empretec no parece favorecer la cooperación regional (ver conclusiones).

#### **C. Administración del proyecto**

1.1 Desde la Sede : con la descripción anterior ya se puede notar que la administración propiamente dicha no ha sido muy importante desde la Sede de Nueva York. Se manifestó durante la preparación del documento de proyecto pero después es difícil encontrar influencia de la Sede. Tampoco se puede comprobar como los responsables del proyecto consiguieron traer instructores a Venezuela: normalmente era la Sede que tenía que organizar los contactos y la coordinación pero no se encontró la correspondencia que se pudo haber hecho a este efecto.

1.2 Desde la oficina del PNUD : aunque el lugar del proyecto (Merida) se encuentra a 800km de Caracas, la oficina del PNUD parece haber sido debidamente enterada de los progresos y dificultades del proyecto y haber hecho un monitoreo. Una parte del trabajo administrativo fué mas bien de cortar presupuestos, pero también la oficina estuvo activa cuando se trataba de ayudar a la selección de los 2 coordinadores y para organizar el pago de los instructores. Sin embargo, durante la evaluación se pudo comprobar que algunos resultados del proyecto eran realmente desconocidos por la oficina del PNUD: es verdad que la comunicación con la contraparte, Corpoindustria, quedó un poco interrumpida durante el periodo de cambio de directivos (cuando tampoco la contraparte sabía muy bien lo que pasaba con el proyecto). Visitas regulares de la oficina del PNUD a Merida podrían ser útiles en el futuro, especialmente con la ocasión de un seminario.

#### IV RESULTADOS DEL PROYECTO

Los resultados del proyecto fueron evaluados gracias a las visitas a la zona del proyecto, discusiones con las autoridades - de la organización de contraparte como de las instituciones regionales -, con dirigentes de las Cámaras de pequeñas empresas pero sobre todo por medio de entrevistas muy detalladas con los beneficiarios del proyecto, los "Empretecos". De los 76 Empretecos fueron entrevistados 17: la corta duración de la misión, la extensión del proyecto sobre 4 ciudades (y en aldeas bastante alejadas) como el período navideño difícil no dieron para más contactos (el total fue de casi 40).

Todos los resultados previstos en el Documento del Proyecto están dispuesto debajo del único objetivo. Sin embargo este objetivo tiene claramente dos partes, una refiriéndose a selección y capacitación, la otra, al apoyo a las empresas.

Hay buenos resultados para la primera parte del objetivo mientras que faltan todavía casi todos los resultados para la segunda parte.

Antes de proponer el análisis detallado de cada resultado, así que las razones de atrasos, parece útil de empezar con un cuadro recapitulativo de los resultados, como estaban previstas, comparándolos con lo que se llegó a hacer hasta ahora.

RESULTADOS PREVISTOS	RESULTADOS HASTA DEC. 1994
1. un Comité Ejecutivo (no es realmente un resultado, pero mas bien una actividad)	no funciona,(ver actividades, 1.3)
2. 100 empresarios seleccionados	76 empresarios y 25 otros (consultores, técnicos...)
3. 100 empr., capacitados	76 "motivados" (con 4 seminarios)
4. 70 planes empresariales	aprox. 60 planes, pero no publicados
5. experticias específicas	practicamente ninguna
Centro de apoyo	no existe (y talvez no sea necesario)
6. redes interinstitucional	todavía no, pero hay posibilidades
6.2 asociación de empresas	ya existe, fuera de Empretec
6.3 vinculos con transnacionales	todavía no y difíciles
6.4 vinculos con programas Empretecs de A.L.	no hubo encuentros
6.5 vinculos con instituciones internacionales	todavía no
7. joint-ventures	ninguna através de Empretec
8. 3 o 4 instructores	existen,pero sin validación

## 1. El Comité Ejecutivo

Como esta indicado arriba no se puede decir que la creación de un Comité Ejecutivo sea un resultado. Por esto no vale la pena analizarla bajo de este capitulo. Como ya se ha dicho hablando de las actividades, este Comité nunca funcionó y hay que examinar ahora si realmente es necesario poner en marcha un tal sistema cuando ya hay un coordinador.

Analizamos por lo tanto los verdaderos resultados del proyecto empezando con la motivación de los empresarios por medio de los seminarios.

## 2. Resultados de los Seminarios: (2 y 3 en el Documento del proyecto)

Fueron entrevistados "Empretecos" de los 4 seminarios organizados bajo el proyecto. Los participantes del primero seminario ya habian egresado hace casi dos años. Todos tenían una memoria muy viva sobre el contenido del seminario de dos semanas. Para este seminario tuvieron que sacrificar dos semanas de trabajo y pagar gastos de alojamiento y una parte de los costos de los cursos. Todos han dicho que el sacrificio ha valido la pena y 'que han aprendido mucho'. Aunque algunos dijeron que "se pago mucho para lo que se recibió", todos recomendaran un seminario Empretec a sus amigos (con la salvedad que se explique mas claramente que no hay derecho a créditos después del seminario). Encuentran aspectos que habria que cambiar en los cursos pero valoran el conjunto como muy positivo.

Es posible que, por casualidad, se haya encontrado para las entrevistas solo los empresarios los mas positivos: realmente no fué posible escoger mucho en la lista de Empretec: se entrevistaron los que estaban disponibles; con la fecha navideña habia que agradecerles por aceptar la visita; muchos estaban haciendo sus cuentas de fin de año y no estaban disponibles. Varios de los entrevistados apuntaron a un participante que hacia publico algunas opiniones negativas sobre el seminario pero no fue posible ver este enemigo solitario; sus opiniones parecen ser debidas a un malentendido del entonces empresario (ahora es un político) que pensaba tener derecho a créditos automáticos después del seminario. Pero eso seria la única opinión realmente negativa en la zona Andina.

**2.1. Selección de los participantes :** la metodología propia a Empretec para seleccionar personas con espíritu empresarial llevó a un resultado especial que se puede considerar separadamente de los cursos: con el sistema de puntuación sobre espíritu empresarial se pudo seleccionar toda una categoría de empresarios que no parecia existir en la región Andina. Estas listas de varios centenares de empresarios (resultando de convocatorias en los periódicos) podrán utilizarse ahora para organizar mas seminarios pero también para erapezar los programas de apoyo (que el proyecto todavía tiene que haver).

Hay todavía algunas dudas sobre la validez de algunos criterios de selección como están indicados en los formularios de Empretec (en procedencia de USA) pero se puede confirmar que la selección de empresarios eficientes, y la ubicación de ellos, ya es un resultado interesante del proyecto para el desarrollo regional. Ahora habrá que aprovechar este resultado para organizar mejor seguimiento.

**2.2. Motivación :** El resultado mas extraordinario del proyecto es la motivación que consiguió despertar en casi todos los empresarios que han sido parte del proyecto. Hay que recordar que la región del país donde se ubicó el proyecto es difícil, la situación económica

del país en crisis; los créditos industriales imposibles por caros y el apoyo al empresario, poco organizado.

A pesar de todos estos elementos negativos la motivación de los entrevistados es realmente muy alta, también para los que egresaron del primer seminario casi dos años atrás.

Esta motivación se comprueba con el empeño de modernización y de expansión que tienen empresarios y futuros empresarios. Naturalmente, hubieran preferido recibir ayudas bajo forma de créditos (solo una pequeña minoría benefició de algún crédito), no tener que trabajar solo con fondos propios y recibir también apoyo técnico, pero han podido continuar sin este apoyo. Ahora que la situación económica se mejora, y Empretec se reorganiza, están esperando que su buena voluntad y tesón serán reconocidos.

Cada seminario tuvo participantes adicionales que eran técnicos de varias instituciones o futuros instructores y que completaban el número ideal de 25 participantes. Es interesante notar que gracias al seminario se motivaron algunos de estos técnicos para crear su propia empresa (p.ej. una profesora que funda una comercializadora para productos de artesanía local). Esto demuestra el éxito de la motivación Empretec.

**2.3 Proyectos de empresa:** una importante actividad de cada seminario es preparar dos proyectos, uno que es la elaboración del proyecto personal del empresario, el otro, que se inventa en el trabajo de grupo del seminario. Todos los entrevistados confirmaron que están todavía trabajando con el proyecto que habían perfeccionado en el seminario. Algunos también continuaron con el 'proyecto de ejercicio' que prepararon. Se confirma así que el sistema de preparación de ideas de proyecto es eficaz: permite concretar las esperanzas de los empresarios.

Sin embargo se pudo notar en algunas empresas que esta manera de enfocar un proyecto no protege contra los riesgos: el método del seminario consigue concretar las metas del empresario pero no es un sistema completo de preparación y evaluación financiera. Durante la misión se tuvo que notar que algunas fabricas que los Empretecos están ahora construyendo hubieron requerido una mejor evaluación de riesgo y también un verdadero estudio de factibilidad (ver 'apoyo')

**2.4 Planes de negocios:** se pudo comprobar que casi todos los egresados de los seminarios tenían su plan de negocios y lo seguían. Este resultado del proyecto no era conocido en Caracas (ni en el PNUD ni en Corpoindustria), simplemente porque los empresarios no presentaron sus planes a las instituciones financieras (y sobre todo no lo hicieron a Corpoindustria), no habiendo crédito disponible.

La costumbre de prever y de planear detalladamente parece ser una virtud adquirida por la mayoría de los Empretecos. Durante las entrevistas pudieron explicar las distintas etapas de desarrollo de su empresa. Como explicado en 2.3 se nota todavía una falta de análisis de riesgos y de estudios de factibilidad. Pero también se puede confirmar que los Empretecos están muy dispuestos a hacer esos estudios, y a utilizar los planes que ya tienen para obtener una financiación coherente (ahora que existe esta posibilidad).

**2.5 Cooperación y ayuda:** es importante notar el espíritu de los Empretecos que casi parece de un club de ayuda. Durante las entrevistas, por lo menos 3 empresarios (de lo mas importantes) declararon que estarían dispuestos a actuar como ayudantes o conferencistas en los

futuros cursos. Casi todos los empresarios dicen haber respaldado sus colegas Empretec en un momento u otro. También hay varios estudios de factibilidad que los Empretec encargaron a consultores que participaron en los mismos seminarios. El espíritu de ayuda mutua es un resultado notable del programa Empretec.

Hay críticas contra 'el grupo cerrado de los Empretec' pero son leves, y desaparecerían con el aumento del número de seminarios. La cooperación y ayuda entre varios centenares de empresarios en cada Estado llegaría a dar un gran empuje a la economía.

**2.6 El efecto multiplicador:** El documento de proyecto preve un efecto multiplicador con el "buen ejemplo" dado por los Empretec a los empresarios que no participaron en el programa. Durante las entrevistas los Empretec declararon que están dando consejos a algunos colegas, pero el efecto multiplicador no parece ser todavía muy importante. Para esto será necesario multiplicar los seminarios.

**2.7. Capacitación de los instructores:** la metodología Empretec prevé que los instructores del programa aparezcan desde los mismos seminarios, primero como oyentes, después como ayudantes de los instructores ya validados. En el caso de Venezuela, las entrevistas con los 4 candidatos instructores han demostrado que:

- (1) fue muy buena la selección (con 3 de los instructores teniendo una larga experiencia de empresario, además de profesor)
- (2) conocen el programa y su espíritu (3) ya tienen capacidad para ser instructor y que solo les falta la validación.

Es necesario indicar aquí las dificultades que surgieron con los instructores mandados por otros programas de Empretec (Argentina, Chile, Uruguay), y pagados por el proyecto: muchos intentaron poner los candidatos instructores venezolanos en una situación difícil (pidiéndoles en la noche de preparar el curso del día siguiente) y se puede suponer que esas tácticas han servido un poco para atrasar la validación de los instructores locales (con esta modalidad, no es más necesario pagar instructores de fuera)

El problema de la capacitación de instructores y de la cooperación internacional que esta supone, será examinado detalladamente en las conclusiones y recomendaciones.

### **3. Resultados con los planes de empresa (resultado 4 en el PRODOC)**

Durante las entrevistas se ha podido comprobar que casi todos los empresarios han hecho planes de negocio como lo han aprendido durante los seminarios. (ver 2.4). Los entrevistados han hecho hincapié de la utilidad de las ideas y recetas del seminario para la planeación de su proyecto. Es importante indicar este resultado pedagógico en una situación económica muy cambiante y para empresarios que generalmente no tienen una preparación académica. Se ha podido notar durante las visitas a las empresas que estos planes más serios no han siempre podido salvar a los empresarios de imprevistos pero el "business plan" ciertamente es de utilidad práctica.

**Empleo creado:** mas de 60% de los participantes a los seminarios ya tenian empresa y una mayoría ha hecho proyectos de ampliación. En base de las visitas se puede calcular que el efecto de esos proyectos sobre el empleo seria de un promedio de 10 a 25% (o de 3 a 15 individuos por empresa): es un aumento importante teniendo en cuenta que fue hecho sin casi ningún crédito exterior (ver 'actividades') y en una economía regional muy difícil.

Algunos proyectos para nuevas empresas también surgieron de los seminarios (3 visitados, especialmente en Valera). También hubo empleo creado (o sea, unos 20 en las 3 empresas visitadas).

Por el momento, el coordinador esta haciendo la recopilación de todo el empleo creado, utilizando los formularios de seguimiento y visitando cada empresa.

#### 4. Resultados con el seguimiento de los planes empresariales (PRODOC, Resultado 4)

Hasta ahora, el único resultado que se puede contemplar son las fichas de seguimiento preparadas por el nuevo coordinador después de visitas a los 'Empretec'. Las fichas describen la situación del empresario y contiene una lista de la "areas del proyecto a ser resueltas" con el correspondiente "apoyo esperado de Empretec". También tiene una tabla con la "situación de logros" donde se puede apuntar todo lo que el empresario ha hecho después del seminario (y según su plan empresarial).

El coordinador está dispuesto a repetir sus visitas y a apuntar los progresos de los Empretec. Obviamente no será bien recibido si no hay, por lo menos, uno o dos resultados prácticos: un crédito conseguido gracias al proyecto, una información tecnológica o un estudio de factibilidad. El seguimiento de los planes empresariales tendrá que llevar al apoyo directo.

#### 5. Resultados con la 'Experticias específicas y el apoyo' (PRODOC, Resultado 5)

No se pueden todavía presentar verdaderos resultados en lo que se refiere al impacto de la ayuda directa para los egresados de los seminarios. El nuevo coordinador ha establecido un censo del apoyo mas urgente que seria necesario (según los empresarios). Este censo se encuentra en las fichas de seguimiento. Pero no hubo 'experticias específicas' ni del proyecto, ni de Corpoindustria. Los créditos dados por la Corporación lo fueron antes de los seminarios, no en consecuencia de estos.

El proyecto no ha podido buscar inversores locales o extranjeros ni establecer vínculos con bancos de datos. Tenía también que 'coordinar la utilización de consultores'; algunos de ellos se pusieron a trabajar para unas pocas empresas pero el contacto se hizo en el ámbito de los seminarios y no como resultado de una coordinación.

De hecho, no funciona todavía el Centro de Apoyo y es todavía discutible se un tal Centro es realmente necesario.

El problema de como poner en marcha esta parte del proyecto esta discutido en la conclusiones (capitulo V)

Cabe notar aquí que las entrevistas con responsables de los centros universitarios y

tecnológicos han demostrado que el apoyo proporcionado por el proyecto factible, si este esta bien preparado.

Hay necesidad de especialistas para llegar a un mínimo de apoyo eficaz y el proyecto no ha tenido esos especialistas. Con una sola persona (el coordinador, que ha venido después de un vacío de 6 meses) no se podía empezar estas actividades ni motivar especialistas de la región para hacerlas.

#### **6. Posibilidades para redes inter-institucionales y joint-ventures (PRODOC, Resultado 6)**

Tampoco hubo actividades que pudieron avanzar el resultado 6 (sistemas de redes interinstitucional e interempresarial). Esta es comprensible en una situación donde todos los requerimientos para un apoyo eficaz no están conocidos y donde las instituciones no han visto hasta ahora el interés en trabajar con Empretec. Se podrá obtener algún resultado antes del fin de esta fase del proyecto (Agosto 1995) porque el interés empieza a manifestarse.

Ahora, el papel mismo de Empretec como dinamizador o catalizador en una red de instituciones de apoyo, todavía tendrá que discutirse mas a fondo con representantes de empresarios y con todas las instituciones locales (ver recomendaciones).

##### **6.1. Vínculos con transnacionales**

Parece difícil creer en la creación rápida de "vínculos de las empresas asistidas con grandes empresas". Algunos de los empresarios entrevistados dicen haber encontrado tales empresas y preparan un tipo de "joint-venture" pero no fue gracias al proyecto y sería peligroso para este de tomar muchas iniciativas en este campo.

La única manera de organizar esos vínculos en los próximos meses sería a través de los eventuales contactos de DDSM con transnacionales. No se sabe si se puede contar con ellos en la actualidad.

##### **6.2. Participación en talleres en otros países latino-americanos (en los programas Empretec)**

El único resultado al respecto es la invitación hecha al coordinador para una rueda de negocios de Empretec Brasil. Todavía no fue ningún empresario a tales encuentros y, sin una mejor organización de los intercambios entre programas Empretec, no parece haber muchas posibilidades.

##### **6.3. Vínculos con instituciones internacionales**

Solo se puede decir que las varias actividades de los dos coordinadores no les han permitido tomar contacto con otras instituciones del sistema de las Naciones Unidas o de la asistencia bilateral. Con la consolidación del proyecto, Empretec ha llegado el momento de empezar estos contactos a través de la Oficina del PNUD y de Cordiplan. El coordinador está ahora preparando un proyecto de cooperación con el programa ALINVEST de la Unión Europea (de promoción del sector privado).

### 7. Constitución de joint-ventures (PRODOC, Resultado 7)

Aunque algunos empresarios o futuros inversores hayan hecho sus propias investigaciones al respecto, no se ve muy bien como Empretec podría promover joint-ventures por el momento. En este campo, no hay ningún resultado por el momento y el único remedio sería un esfuerzo especial de la red de programas Empretec (bien coordinada por la Sede en NY) para encontrar empresas interesadas en Venezuela. Por otro lado se podría financiar la participación de Empretecos a ferias en el exterior pero tampoco esto se ha hecho hasta la fecha.

### 8. Grupo de 3 o 4 instructores (PRODOC, Resultado 8) (ver también el 2.7 aquí arriba)

Este es un resultado muy importante del proyecto. Se podría decir que ha sido conseguido plenamente a no ser por el problema de la validación de las instituciones venezolanas. Los 4 instructores existen y las entrevistas han enseñado su preparación y su experiencia (3 son también empresarios). Como se menciona en las conclusiones (y también analizando las actividades) el problema de la validación pone en entredicho todo el futuro del programa Empretec en Venezuela. las autoridades locales ya han hecho lo que debían; es ahora el momento para los coordinadores internacionales de Empretec de encontrar la solución.

## V. CONCLUSIONES

### 1. Validez y importancia del proyecto:

La evaluación y sobre todo las entrevistas detalladas con los empresarios que siguieron uno de los 4 seminarios Empretec, pueden concluirse con una confirmación sobre el interés del programa para Venezuela y también sobre la validez de los conceptos que lo sostienen.

La importancia de los resultados se puede medir en relación con el numero total de Pyme en el país (varios decenas de miles) pero parece mas apropiado considerarlos en relación con los pocos empresarios que son activos fuera de la zona central del país ( unos miles en la zona Andina). La meta del programa Empretec es de capacitar y apoyar 'empresas lideres' y se ha podido averiguar que los Empretecos de la zona Andina empiezan a serlo.

Sin embargo, los resultados solo se concretaron al nivel de la motivación de esos empresarios y de sus planes de negocios; todavía no esta funcionando el sistema de apoyo previsto en el proyecto ni se ha podido aportar las experticias especificas descritas en el Documento del proyecto., Por esto el aumento de empleo en las empresas Empretec no ha sido tan importante. Por esto, y por la falta de créditos, la modernización de 'las empresas con base tecnológicas' todavía esta en su comienzo.

El "efecto multiplicador" que se esperaba (pagina 4 del Documento del proyecto), esta en su inicio con contados empresarios de la región Andina que siguen algunos ejemplos de 'Empretecos'.

**2. Validez de las metodologías en relación con la idiosincrasia de los empresarios del país o del continente:**

La metodología Empretec esta basada sobre teorías que tienen mas de 20 años y que son inspiradas de situaciones en grupos de minorías en EE UU. Sin embargo, la aplicación de esas teorías en varios países de Sur América y los resultados obtenidos en la región Andina permite ahora confirmar que el sistema de motivación Empretec conviene muy bien a la realidad del empresario venezolano. Se ha podido comprobar que se aplica con especial fuerza en el ámbito de regiones alejadas de la capital, donde es necesario crear un dinamismo local y superar una falta de confianza en las capacidades del empresariado local.

En este sentido vale la pena subrayar que el proyecto ha tenido un impacto a largo plazo: los egresados del primer curso, que después no tuvieron casi apoyo ni seguimiento durante casi dos años, declaran ahora que continúan inspirándose en los preceptos del curso y que se refieren todavía a los manuales de Empretec. Una influencia de tan larga duración sobre el comportamiento puede calificarse de excepcional.

Los instructores venezolanos, pero también los encargados de los programas de asistencia técnica (de Corpoindustria en particular) están convencidos de que la 'filosofía' Empretec es la idónea para todo el continente Sur-Americano. Piensan también que podrá ser utilizada en Venezuela en mucho mas campos como: promoción del espíritu empresarial con los jóvenes, selección y capacitación de los técnicos egresados de los programas de privatización y promoción de mujeres empresarias.

**3. Validez de la localización del proyecto fuera de la capital en una región poco industrializada.**

Comentarios hechos tanto por la oficina del PNUD como por la nueva coordinadora de Empretec en Nueva York ponían un poco en duda la estrategia del proyecto en concentrar todos los esfuerzos en una región alejada. Se pensaba que la falta de organismos de apoyo y el bajo nivel de industrialización iban impedir la marcha del proyecto.

Un resultado importante de la evaluación es precisamente de validar la selección de Merida y de la zona Andina. Esas pruebas son, por un lado, los cambios positivos en el empresariado local, por otro, la existencia de organismos locales de apoyo. Las entrevistas en estos organismos (de la Universidad de los Andes, de Corpoindustria, del CIT, de las Camaras) han permitido identificar un potencial de apoyo y de servicio para la industrial que puede ser muy eficiente con un poco de organización y de 'networking' (lo que es la segunda parte del objetivo del proyecto).

Todavía no ha sido posible utilizar todo el potencial de apoyo y de promoción empresarial de la zona Andina pero este potencial existe y el proyecto esta contribuyendo a despertarlo.

**4. Concentración sobre empresas de base tecnológica**

Se pudo averiguar que unos 48 'Empretec' (de los mas de 70 que fueron capacitados) tienen o preparan una actividad de tipo industrial. Durante las entrevistas se notó particularmente empresas que están desarrollando tecnologías de punta (una esta también trabajando bajo ISO 9000) o que han adaptado nuevas tecnologías (p.ej. para productos textiles o baterías)

Casi todas estas empresas (de la confección a la imprenta) están haciendo esfuerzos para adquirir mejor tecnología. Hasta ahora lo hicieron literalmente 'por cuenta propia', casi sin créditos y con muy poco apoyo técnico. Con la ampliación del proyecto y sus actividades en un Centro de Apoyo o con una red de instituciones, se podrá realmente promover empresas de base tecnológica. Obviamente, esas nuevas actividades tomaran varios meses o años y habrá que decidir como hacer el 'follow-up' del proyecto.

#### **5. Importancia de Corpoindustria como contraparte**

Conociendo el peso de Corpoindustria y su importancia para el crédito y el apoyo a las Pymes, es obvio que tenia que ser la contraparte de un programa como Empretec. A pesar de los cambios políticos y administrativos, Corpoindustria aportó su ayuda al proyecto. Es también importante subrayar aquí el aporte financiero de la organización al proyecto que fue relativamente mas importante de lo previsto: sin este financiamiento el proyecto hubiera terminado poco después de empezar, sin resultados.

Sin embargo, las numerosas tareas de las gerencias de Empretec en la zona Andina, las dificultades para distribuir créditos durante la época inflacionaria, pero también la falta de iniciativa del proyecto para organizar el apoyo a los Empretecicos limitaron el papel de Corpoindustria .

Ahora ha llegado el momento de tomar decisiones sobre la continuación del proyecto (lo que supondrá un apoyo financiero mas importante de Corpoindustria y, si posible, de otras instituciones) y sobre la manera de organizar todo el seguimiento de los Empretecicos: lo que necesita una reflexión sobre los aportes de Corpoindustria en la 'red de apoyo regional a los Pyme'. Al mismo tiempo hay que decidir si el programa Empretec continúe en el ámbito de Corpoindustria o si hay que prepararle un estatuto mas independiente.

#### **5. Independencia de Empretec Venezuela**

En los otros países del continente los programas Empretec se han independizado, tomando en general la forma jurídica de una Fundación. Así consiguen una mejor identificación con sus Empretecicos y piensan obtener bastante ingresos para sobrevivir.

Todavía no ha llegado el momento de transformar el proyecto en una Fundación (o en otro ente independiente si la idea de fundación no está bien vista). Por otro lado muchos empresarios y varios directores de organismos de apoyo sugieren que se 'desconecte' Empretec de Corpoindustria. Quieren que el proyecto no sea visto como un subprograma de los numerosos programas de Corpoindustria.

Se puede concluir que existe la posibilidad de un Empretec independiente en el futuro; hay por otro lado indicaciones para suponer que una forma bien definida de independencia (fundación ú otra) permitiría a Corpoindustria de continuar a brindar su apoyo y un financiamiento a Empretec.

Aquí se ve la necesidad de un estudio estratégico sobre los pros y los contras de una independencia de Empretec en Venezuela y sobre la forma jurídica que llevaría. Este estudio también es importante teniendo en cuenta las perspectivas para Empretec en otros Estados del país y con otros tipos de empresarios (especialmente los que saldrán de programas de privatización)

## **6. Solución al problema de los instructores**

Todo el sistema Empretec esta basado sobre la calificación y certificación de instructores especializados. Efectivamente, se trata de cursos motivacionales donde los especialistas que dictan los varios módulos de los seminarios (standard, de 2 semanas de duración) tienen que tener un conocimiento bastante profundo de la psicología del empresario.

Comparados a los que manejan programas Empretec en otros países del continente, los instructores de Venezuela se muestran especialmente calificados porque ya son empresarios trabajando como tal (excepto una futura instructora que es consultora de gerencia). Durante entrevistas detalladas se ha podido averiguar el conocimiento de los instructores y su dedicación al programa Empretec.

Ahora bien, es actualmente imposible para los 4 instructores Venezolanos de trabajar como tal: les falta la validación. Este problema esta presentamente limitando el programa Empretec en el país. Sin la validación de los instructores el proyecto solo puede continuar con el pago de especialistas de otros países (que ellos, están validados por Empretec N.Y.) En vista de los gastos importantes que una 'importación' de instructores significa, el proyecto esta ahora bloqueado : podrá organizar uno o dos seminarios, pero nada mas.

La certificación/validación de los instructores es uno de los grandes problemas para resolver por el Programa Empretec (de Nueva York). La situación actual demuestra una falta de solidaridad entre los centros Empretec (proyectos o Fundaciones) del continente Americano. Esta muy bien de querer cobrar gastos haciendo pagar los beneficiarios pero es otra cosa querer sacar el máximo de un 'proyecto hermano', en un país vecino y de querer alargar la cosa desanimando los instructores locales. De todos modos, el hecho esta claro: no hay manera, por el momento de validar los instructores venezolanos. Se necesita una decisión de los responsables de la coordinación de Empretec en Nueva York. Esta obliga a una solución, ya con el próximo seminario.

Como se ha visto en los resultados el método seguido para capacitar instructores es bastante simple. Este método ha funcionado bien en Venezuela pero falta una autoridad para validar cursos y instructores. Esta autoridad venia de los fundadores de Empretec que pusieron en marcha los cursos en Argentina y Chile. Durante casi toda la duración del proyecto en Venezuela no hubo esta 'autoridad científica': ahora es importante de organizarla.

## **7. La necesaria cooperación inter-Empretec**

Es importante tener una verdadera cooperación con los programas de Empretec del continente, no solo para continuar los seminarios en Venezuela, como para validar los instructores. También esta se necesita para asegurar el futuro de Empretec como tal: se necesitan intercambiar y mejorar los módulos de los seminarios, los manuales y las metodologías seguidas para los servicios a Empretec. Para todas esas mejoras importantes seria absurdo poner barreras comerciales. Si cada fundación Empretec quiere vender manuales y libros a los otros Empretec, el intercambio se parara rápidamente y no habrá progreso.

La tarea de la coordinación en Nueva York aparece así claramente: conseguir que todos los responsables nacionales de Empretec acepten la idea del intercambio (gratuito) y la pongan en practica. También la coordinación tendrá que proponer algún aliciente para que el intercambio se haga. Por otro lado, puede demostrar que sin esta solidaridad los varios grupos Empretec no van a tener el atractivo para continuar creciendo. (y para tener ingresos en sus

respectivos países).

## 8. Los problemas con el sistema de apoyo a los Empretec

Como se notó en la reunión tripartita y como lo pudo averiguar la misión, no se pudo empezar con el 'apoyo al desarrollo de las respectivas empresas' (2a parte del objetivo).

Una meta de la misión de evaluación era de analizar como se podía posible organizar este apoyo específico utilizando una red de organismos/instituciones locales pero también examinando la factibilidad de un Centro de Apoyo. Por otro lado era necesario reflexionar sobre las metodologías que requiere esta red de apoyo y sobre los sistemas de financiación que permite a las empresas de recibir el asesoramiento necesario.

Posibilidades : se puede confirmar que existen bastante fuentes de asesoría y apoyo técnico en la zona del proyecto. Sin embargo, las entrevistas con los que tenían que organizar este apoyo ( profesores de la ULA, técnicos de Corpoindustria y de los fondos regionales) demuestran que hay todavía una brecha importante entre lo que proponen hacer y lo que necesitan los empresarios. Este problema y los detalles de todos los mecanismos de asistencia técnica tendrán que analizarse detalladamente, lo que requeriría una misión especial sobre sistemas de apoyo a Empretec.

Es verdad que las posibilidades de apoyo para los Empretec se han mejorado mucho con el nuevo programa de asistencia técnica de Corpoindustria. Pero, para garantizar que este solucione los problemas de los Empretec, es necesario llevar el análisis detallado que se menciona arriba. Sería ahora el momento apropiado porque la evaluación ha encontrado bastante empresarios que están saliendo de la crisis económica, que están mas maduros y que finalmente dispondrán del financiamiento necesario : ahora hay que lanzar actividades de apoyo, empezando con las tres primeras previstas en el Documento de proyecto (pagina 7).

- O sea:
- asesoramiento de créditos y evaluación de los proyectos de inversión;
  - información tecnológica;
  - organización/capacitación de consultores externos y/o de "mentores" para los Empretec

Las otras actividades (buscar joint-ventures, promoción en la prensa, diseño de cursillos) y incluso la creación del Centro de Apoyo, no parecen tan urgentes. Sería más prudente examinarlas una a una, por ejemplo durante la misión especial sobre los sistemas de apoyo, ya propuesta mas arriba.

La idea de un Centro de Apoyo existe en el Documento del proyecto y en la mente del coordinador. No está todavía madura y no hay los medios disponibles para hacerla. Aquí también la conclusión sería que hay un trabajo analítico por hacer antes de aceptar o de dejar de lado uno o varios Centros. El Documento del proyecto habla de un Centro 'al nivel de la dirección del Programa'; después se habló de centros regionales: el mérito del uno y de los otros no está todavía probado. Porque organizar un nuevo centro cuando las gerencias de Corpoindustria se preparan para dar mas asistencia técnica ? Otra vez hay que concluir que el tema no está todavía maduro: necesita mas investigación y también mas discusiones con los Empretec.

## 9 Posibilidades y condiciones para continuar el proyecto

En estas conclusiones no parece útil analizar detalladamente los atrasos del proyecto (debidos a: cambios de gerente, reorganización de Corpoindustria, falta de manuales y metodología, poco o ningún apoyo de NY o de la CNUCED de Ginebra). Lo más importante es de saber que hay ahora posibilidades, mejores que antes, para continuar y extender el proyecto.

- interés de los empresarios: ahora está comprobado que los empresarios de la región andina tienen interés en seguir cursos y seminarios Empretec. También están dispuestos a pagar una (gran) parte de los gastos. Un censo que se estaba haciendo en Dic. 94 (en la delegación de Corpoindustria de Mérida) indica un número más importante de empresas con base tecnológica de lo que se sabía antes: son las empresas que quieren beneficiar del proyecto. Por otro lado, los Empretecos existentes quieren ahora el apoyo que el proyecto había previsto brindarles.

En la región andina los Empretecos han conectado el programa de motivación con su propio deseo de desarrollo local. Así que la expansión del proyecto parece vista como un medio importante para despertar la región: el interés en Empretec es por lo tanto colectivo.

Interés de la Cámara de PYMEs: al interés individual hay que añadir el interés de la principal asociación de pequeños empresarios. Su Secretario General pone varias condiciones para apoyar el proyecto (sobre todo, que sea independiente y con objetivos claros y explícitos) pero está esperando que el programa se amplíe rápidamente, y se espera que lo ayudará.

- interés de las autoridades locales: después de un período de malentendidos sobre la finalidad de Empretec, las autoridades locales aprecian los aportes del proyecto. Hasta el fin de 1994 no han tenido que hacer grandes esfuerzos para apoyar el proyecto. Ahora que han entendido mejor los mecanismos que utiliza, están dispuestos a ayudar los Empretecos especialmente para la financiación y la asistencia técnica. Así podría integrarse el proyecto en las actividades locales. Sin embargo no está todavía claro si hay instituciones, o fondos locales, que estarían dispuestos a participar también en el financiamiento del proyecto: parecen más dispuestos a ocuparse del 'follow-up' de los seminarios, de la AT, que de subsidiar el proyecto como tal.

En este sentido habrá que investigar las posibilidades de los nuevos fondos de financiación, creados en los Estados para las micro-empresas y las PYMEs. Esos fondos pueden financiar los estudios de factibilidad y también alguna forma de asistencia técnica directa a las empresas. Se podría empezar con una colaboración activa de Empretec con el Fondo de Financiamiento de la Pequeña y Mediana Industria del Estado de Mérida (FONFIMER)

Al mismo tiempo habría que indagar más detalladamente en qué medida y con qué métodos los Empretecos podrían contar con el apoyo de la Universidad de Los Andes (ULA), tanto en Mérida como en Valera. Ya hay primeros contactos establecidos, pero, como mencionado anteriormente, falta todavía 'un idioma común' entre los universitarios (profesores y estudiantes) y los empresarios. Sería interesante tener una participación activa de los universitarios de la ULA en los próximos seminarios Empretec.

También hay posibilidades de cooperar con el nuevo Parque Tecnológico de Mérida y con

su Centro de Investigación Tecnológica: hay mucho interés para capacitar y motivar los futuros ocupantes del Parque con métodos Empretec.

El nuevo "Plan de Municipios": permitirá mas apoyo directo de las autoridades locales a sus empresarios: significa que las empresas mas pequeñas también deberían participar al programa Empretec, para poder funcionar como empresa moderna.

Podemos notar finalmente que entrevistas con los responsables de la organización regional de fomento, Corpoandes, también resultaron muy favorables en vista a un posible apoyo a Empretec. La participación de esta corporación en el proyecto es interesante porque podría financiar estudios sobre las empresas de la región y también conectar Empretec con sus programas de desarrollo agro-industrial.

- interés y apoyo de Corpoindustria: de la entrevista con el nuevo Presidente de la Corporación se deduce un interés bastante grande para examinar formulas de continuación, y eventualmente, de ampliación del proyecto. La utilidad de un programa del tipo Empretec para apoyar las principales actividades de la Corporación (o sea, la promoción de PYMEs), parece ahora demostrado (si bien con un muestrario pequeño y en una región difícil). A partir del potencial que la Corporación ve ahora en el proyecto, se podría ampliar este ultimo, primero multiplicando seminarios, después organizando mejor la asistencia técnica. La segunda parte ya esta en camino, con la nueva política de la Corporación (asistencia técnica ligada a los créditos). La primera podrá funcionar si los instructores existentes consiguen finalmente su validación.

Como ya lo había hecho notar en la reunión tripartita, la Corporación no estaría dispuesta a esperar mucho mas tiempo a que se resuelva este problema de validación. El Presidente también considera que, si el programa internacional de Empretec no valida los instructores (y no aporta el apoyo substantivo que fue pedido), Empretec Venezuela debería actuar por su cuenta solamente, con el respaldo de Corpoindustria.

De todos modos la Corporación quiere que se examinen mas detalladamente los problemas del apoyo directo a los Empretec y todo lo que se refiere a una 'red institucional de apoyo'. Este tema tendría que ser estudiado lo antes posible, para orientar el proyecto durante 1995 y indicar a las gerencias regionales de Corpoindustria, como actuar.

**En resumen las condiciones para continuar/ampliar el proyecto son la siguientes:**

- validación de los instructores
- organización rápida de nuevos seminarios en la región Andina (los dos previstos deberían hacerse en los próximos 6 meses, para poder preparar 3 o 4 mas por el fin de 1995).
- claridad en los objetivos de los seminarios (no ligarlos a promesas de créditos)
- subsidios al proyecto, por Corpoindustria pero también por otras instituciones locales,
- preparación detallada de los sistemas/redes de apoyo; su financiación podría discutirse al fin de 1995 (de todos modos se podría hacer con ajustes de programas de AT que ya existen)

#### 10. Posibilidades de actuación en otros Estados:

La evaluación ha permitido encontrar nuevas perspectivas para el proyecto Empretec en Venezuela. La primera sería de repetir los seminarios en los estados fuera de la Zona Central, ahora que la utilidad de Empretec para el desarrollo regional está demostrado. Si el problema de la validación de los instructores se resuelve, esta expansión parece factible, sobre todo ahora que los Gobernadores (con sus fondos de financiamiento para cada Estado) tienen más a decir sobre el desarrollo de empresas locales. El hecho de haber puesto la coordinación nacional de Empretec en Mérida puede ahora ser muy positiva para su expansión a los Estados menos industrializados.

Por otro lado, se ve muy bien la utilidad de Empretec como parte de un programa de privatización: cuando se privatizen las grandes empresas de la región de Guyana, por ejemplo, será necesario crear PYMEs para sus técnicos despedidos; es obvio que esos técnicos necesitarán urgentemente cursos de motivación y ayuda en la preparación de planes de negocios. El proyecto Empretec, con la experiencia ya adquirida, llegaría en el momento oportuno.

#### 11. Dimensión y duración de una nueva fase del proyecto

Las visitas a las empresas y a las instituciones locales involucradas han demostrado el interés del proyecto y la necesidad de continuarlo y desarrollarlo, si posible.

Número de seminarios : para que el programa tenga impacto (76 empresarios no son suficientes) es necesario multiplicar el número de seminarios (ver detalles en las recomendaciones). Se ha podido estimar que el número de 'clientes' adicionales para esos seminarios podría ser de más de 200 en los Estados de Valera y Mérida y de varios centenares más alrededor de Barquisimeto. Ahora tal vez será necesario bajar los costos de esos seminarios (con instructores venezolanos esto debería ser posible).

Actividades y sistemas de apoyo: con el número de empresarios motivados por los 4 primeros seminarios ya se tiene un grupo importante con necesidad de asistencia directa que podrá funcionar si el proyecto organizara un sistema de apoyo. Este significa primero el estudio (con consultores especializados) de un sistema apropiado y después, la puesta en marcha de una coordinación con las instituciones locales, (con una plantilla de especialistas en el proyecto). Significa también metodologías y 'instrumentos' que hay que poner a punto después de un trabajo intensivo en las empresas.

Todo esto implica que la segunda fase del proyecto debería ser más importante con los sistemas de apoyo que tendría que organizar, su duración sería por lo menos de 2 años.

#### Actividades en otras regiones:

Si las empresas y las autoridades están convencidas de la utilidad de Empretec tendrían que llevar el proyecto a otros Estados periféricos y, por ejemplo, en las ciudades donde hay grandes programas de privatización (en Guyana, por ejemplo). El tamaño de las actividades del proyecto en estas regiones es difícil de estimar: con la base en Mérida se pueden organizar varios seminarios adicionales sin demasiado aumento de los medios del proyecto. No sería lo mismo para los sistemas de apoyo que necesitarían de más especialistas, sobre todo al principio.

La expansión del proyecto en otras regiones está propuesta aquí como una posibilidad: forma parte de las conclusiones y quiere simplemente hacer notar que la segunda fase del proyecto, Empretec no solo sería interesante para la región Andina.

## VI. RECOMENDACIONES

Las conclusiones detalladas que se encuentran mas arriba ya indican el sentido de las recomendaciones y también las justifican. Las medidas y acciones que se proponen en este capítulo así pueden ser presentadas de una manera mas esquemática: el porque de cada recomendación esta en el capítulo V.

### 1. Continuar e expandir el proyecto Empretec

El entusiasmo de la gran mayoría de 'Empretec'os, el impacto que el proyecto empieza teniendo en la región y el interés de las autoridades locales son argumentos en favor de la continuación del proyecto, hasta Agosto 1995 (como previsto) y mas adelante, por lo menos durante dos años.

Se recomienda esta continuación en la misma región donde el proyecto empezó y a partir de la misma sede del proyecto, en Merida. En la coyuntura actual no parece útil de cambiar ni la sede ni la región de proyecto. Mas tarde se podría pensar a expandir las actividades Empretec en otras regiones pero eso es perfectamente factible desde Merida.

#### 1.1 En la región Andina :

Se recomendaría las siguientes acciones urgentes

- organización de 2 seminarios antes de Agosto 1995
- preparación de 3 o 4 seminarios mas, que deberian ponerse en marcha antes del fin del año (especialmente en Valera y Merida)
- la validación de los instructores, si posible en colaboración estrecha con la coordinación en DDSM y cooperando con los programas de Empretec de Argentina, Uruguay o de Brasil.
- el reforzamiento de la oficina del coordinador (Corpoindustria ya ha previsto un especialista adicional)
- preparación, con estudios detalladas en posiblemente con ayuda de consultores internacionales, de un sistema completo de apoyo a las empresas Empretec'os, teniendo en cuenta la cooperación posible de todas las instituciones locales.
- a partir de este sistema, planear la expansión del proyecto Empretec en la región Andina (sin el sistema de apoyo, a largo plazo los seminarios tendrán poco utilidad)

- buscar instrumentos (metodologías, software) para el apoyo directo a las empresas (a partir de ahora van a necesitar ayuda para preparar proyectos factibles y para la información tecnológica)

### 1.2 en otros Estados:

Se recomienda un primer estudio sobre las posibilidades de utilizar la metodología Empretec en otros Estados, a partir de Mérida. La primera etapa sería una serie de seminarios. Sin embargo, hay que asegurar al mismo tiempo que se instale el necesario sistema de apoyo (para que la asistencia técnica (servicios de extensión) siga la motivación)

Existiría una posibilidad interesante en el Estado de Guyana donde las grandes privatizaciones van a obligar muchos especialistas o técnicos a buscar otro empleo: los métodos de selección y de motivación de Empretec serían muy útiles. El coordinador del proyecto y los responsables de asistencia técnica de Corpindustria podrían explorar esta posibilidad en los próximos meses, conjuntamente con el Ministerio de Fomento (o el nuevo Ministerio de Industria).

## **2. Reflexionar sobre el apoyo de Corpindustria**

Corpindustria y sus delegaciones ya han prestado mucho apoyo al proyecto, empezando con una gran parte de su financiamiento. Ahora hay que perfeccionar los sistemas de asistencia técnica a los Empretecos, hay que introducir los instrumentos de información tecnológica, y de estudios de factibilidad. La Corporación ya tiene varios instrumentos que pueden ser adaptados.

Por otro lado se trata de poner en funcionamiento una red entre las varias instituciones, que deberían actuar fuera de la Corporación pero siguiendo un programa común. Por esto se necesita una reflexión, durante los próximos meses, sobre los tipos de apoyo que Empretec va a necesitar y sobre el papel exacto de la Corporación.

Esas discusiones serían muy importantes en las varias delegaciones de Corpoindustria donde hay que trabajar directamente con los Empretec: hay que definir los servicios que se les brindarían; hay que decidir también que serían los apoyos especiales reservados a los Empretec, y porque se va a favorecer a este grupo de empresarios más que a los otros miembros de la Cámara de PYMEs.

### **3. Organizar la cooperación entre DDSM y los programas Empretec del continente**

#### **3.1 encontrar nuevos principios de cooperación:**

Esta claro que el programa Empretec en América se encuentra en una encrucijada y que la Coordinación desde Nueva York tendría que aportar una orientación o, por lo menos, organizar intercambios de ideas para que el programa pueda continuar.

Con una continua comercialización (donde todos los servicios, y toda mejoría en los manuales, se venden, a las fundaciones Empretec de los países vecinos) no es posible mantener un intercambio y salvar el programa. Parece entonces de gran urgencia de animar a los responsables de Empretec en los países de L.A. para que reflexionen sobre nuevas pautas e cooperación y sobre las informaciones (métodos, manuales etc) y también las personas (instructores) que estarían dispuestos a intercambiar.

#### **3.2 intercambiar y mejorar los manuales**

Se propondría una cooperación (organizada por Nueva York) que empezaría con el intercambio de los módulos nuevos en los manuales (p.e; manuales de seguimiento) siempre y cuando un grupo Empretec haya mejorado este módulos: sin intercambio no habrá progreso en la metodología Empretec.

Del mismo modo se espera que la Fundaciones de Argentina y Chile vengán a asesorar Empretec Venezuela sobre la organización de servicios para los empresarios ('hot line', transferencia de tecnología, etc). Si no pueden venir, que se inviten los responsables de Venezuela a sus encuentros.

### **4. Preparar la red de apoyo**

El proyecto ha dejado la parte más difícil para el final. Parece imposible de proponer ahora mismo recomendaciones detalladas sobre todo el proceso de apoyo y de asistencia que habrá que poner en marcha para que los Empretec se desarrollen. Se propone que una misión de una Agencia especializada de las Naciones Unidas venga rápidamente para preparar esta red. Como se trata al mismo tiempo de obtener la cooperación activa de un gran número de instituciones se recomienda las siguientes actividades preparatorias:

#### **4.1 obtener la cooperación de las instituciones locales.**

Ya existe interés y buena voluntad: hay que empezar un trabajo en común para definir los 'puntos fuertes' de cada institución en sus relaciones con empresarios

4.2 Estudiar el papel de un eventual Centro de apoyo: este centro está previsto en el Documento de Proyecto; habría que estudiar detalladamente si es realmente necesario y que

serían sus funciones eventuales.

### **5. Independizar Empretec Venezuela**

Aunque no se trata de un problema urgente, es necesario reflexionar sobre la mejor manera de dar un estatuto independiente a Empretec. Ya se ha discutido la idea con los responsables de Corpoindustria que entienden muy bien las ventajas de esta independencia, sobre todo para permitir el apoyo (no solo financiero) de otras instituciones.

Como se menciona aquí arriba, hay que organizar una cooperación con los otros Empretec del continente: esta sería beneficiosa para aportar nuevas ideas sobre el asunto.

## **VII. ENSEÑANZAS, LECCIONES ADQUIRIDAS**

### **1. Para el diseño del proyecto:**

Se trata de una lección 'clásica' para el caso de un proyecto con propósito institucional mezclado con apoyo directo: hay que prepararlo con los futuros beneficiarios. Es verdad que no era fácil en este caso porque el proyecto empezaba precisamente con la selección de los beneficiarios: no se conocen los futuros Empretecos si no mucho después del arranque del proyecto.

Sin embargo, un poco de imaginación, o un poco de interés para las necesidades de los empresarios en la región Andina hubieran conseguido una participación de PYMEs a la preparación del Documento de Proyecto: bastaba pedir opiniones en la Cámara de Pequeños Industriales de Mérida o en las Cámaras de Comercio de los otros Estados.

Tampoco hubiera sido mala idea de trabajar con los técnicos de Corpoindustria (especialmente del Departamento de Asistencia Técnica) para poner a punto el sistema de seguimiento y de apoyo en los varios Estados, a partir de las delegaciones (en realidad, Corpoindustria solo fue involucrada en el proyecto cuando Cordiplan buscó una contraparte idónea). Ahora, esta discusión sobre los detalles del proyecto todavía tiene actualidad: de hecho, hay ahora una necesidad urgente de cooperar con los técnicos de la Corporación para conseguir, finalmente, un programa de apoyo a los Empretecos.

### **2. Sobre las metodologías**

Como se indicó en el primer capítulo, el Documento de Proyecto es comprensible para un especialista de Empretec, pero de poca utilidad para un coordinador que no ha sido instruido en el proceso Empretec. Esto significa que un documento de Naciones Unidas que básicamente intente transferir una experiencia (y/o metodología) de un país a otro, tendría que exponer o explicar esta metodología; si se prepara una nueva fase, habría que añadir un anexo detallado con la metodología a utilizar.

Hubo problemas de transmisión de metodologías (y de la filosofía) Empretec porque los 'fundadores' del programa dejaron la Sede. La transmisión se hizo básicamente a través de visitas de instructores Empretec de otros países. El resultado no parece ser enteramente

positivo: lo que indica que un programa regional de este indole necesita una coordinacion muy activa desde la sede del programa, asegurando un verdadero intercambio entre los proyectos de cada pais.

## **2. Sobre el papel dinamizador del intercambio regional**

Por otro lado, esta bien claro que la única metodología que se transmitió a través del proyecto fue la de los seminarios y se hizo con la ayuda de los programas Empretec de otros países del continente. Todo lo que se refiere al apoyo directo a las empresas (metodologías, manuales) no llegó realmente a Venezuela. Se puede suponer que la razón es que hay ahora, en los programas Empretec de America Latina, muchos intereses comerciales por delante (para sobrevivir, cada programa quiere vender sus servicios al precio mas elevado incluso a los otros Empretecs).

Como lección se puede recordar que, si las Naciones Unidas apoyan ahora la privatización y la 'rentabilidad' de las instituciones, eso significa también que corren el riesgo de impedir así la transmisión automática de las metodologías que han ayudado a crear.

No se puede trabajar con métodos petrificados, pero para tener una evolución en este campo difícil, hay que asegurar los intercambios y la cooperación activa entre todos los que participan a un programa regional.

## **3. Sobre la organización de la contraparte**

La contraparte escogida es un organismo muy importante que tiene sus propios programas y prioridades. Fue bastante activo para lanzar el proyecto, buscar un coordinador y después otro, y para hacer el seguimiento. Sin embargo, sus propios técnicos en las delegaciones tenían muchas otras responsabilidades y no han podido pasar el tiempo necesario con los Empretecos.

Hubo también un malentendido que dañó el proyecto cuando los candidatos a los seminarios tuvieron la impresión que se les daría automáticamente los créditos, una vez seleccionados como Empretecos. El hecho de que la contraparte sea al mismo tiempo un organismo de financiamiento crea esto tipo de problemas.

El peso del organismo de contraparte puede así haber quitado claridad y personalidad al proyecto. Sin embargo, la lección que se podría deducir es un poco difícil a aplicar en Venezuela: es mejor tener una contraparte de Empretec que no sea ni organismo de apoyo Estatal ni organismo de crédito. Podría ser una asociación de empresarios pero entonces el financiamiento sería menos asegurado. En realidad, para el caso que nos ocupa, el tipo de contraparte ha sido bien escogido. Pero en la nueva fase del proyecto se podrá pensar a arreglos que tornan el sistema Empretec mas independiente (para permitir que entren también otros organismos a ayudarle), guardando al mismo tiempo vinculos solidos con Corpindustria

#### **4. Sobre el lugar del proyecto**

El ejemplo del proyecto en una región difícil ha podido enseñar a otros países que Empretec puede muy bien utilizarse para un desarrollo regional. Con más empuje en los próximos años se podría demostrar que Empretec tiene buenas calidades como instrumento específico para un desarrollo en regiones periféricas: de todos modos ya probó que puede fortalecer el espíritu empresarial en tales regiones.

Naturalmente, falta todavía la segunda parte de la demostración: como organizar/transformar las instituciones locales para que apoyen realmente las empresas; como aportarles los métodos y los instrumentos necesarios. Esta segunda parte debería comenzar ahora en el proyecto Empretec Venezuela.

**El papel dinamizador** del proyecto puede ser mucho más importante por el hecho de estar ubicado en una región periférica: si consigue animar una verdadera cooperación con las instituciones locales (lo que ha empezado) tendrá un efecto multiplicador que no se encuentra muchas veces en proyectos.

#### **5. Sobre el papel de las Agencias en el nuevo sistema de ejecución del PNUD.**

Con todos los aspectos analizados en el informe está claro que el proyecto Empretec necesita la experiencia y los consejos de especialistas procedente de más de una Agencia de las Naciones Unidas. Habrá que combinar la experiencia en motivación de empresarios con la experiencia en tecnología y gestión de pequeñas y medianas empresas. Se trata de un caso interesante de cooperación interagencia que puede ser muy bien coordinada por la Oficina del PNUD en Venezuela.

líminos de Referencia  
de la evaluación en profundidad del proyecto

VEN/91/003 Creación y Desarrollo de Pequeñas  
y Medianas Empresas de Base Tecnológica (EMPRETEC)

I. INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO

El proyecto que se evaluará tiene un documento firmado el 6 Marzo de 1992 y un presupuesto total de US\$ 327.200 de los cuales 227.000 vienen del Gobierno (cost-sharing) y US\$ 100,000 de la CIP del PNUD. Durante el curso del proyecto y por motivos de ahorro en el PNUD, los recursos totales fueron reducidos en un 31%. Este proyecto tiene como organismo de contraparte el Ministerio de Fomento y como organismo de ejecución la Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (CORPOINDUSTRIA).

La agencia asociada de NNUU del proyecto es el Centro de las Naciones Unidas sobre las Empresas Transnacionales (CNUET).

Se acordó poner en marcha este proyecto como una componente del proyecto regional EMPRETEC, teniendo en cuenta la situación que ha sufrido la Pequeña y Mediana Industria Venezolana con la crisis económica pero también con el hecho que esta industria representa una solución para esta crisis. El proyecto esta dentro de la estrategia del país que, desde 1989, ha dado un "gran viraje" a la economía, aumentado la eficiencia del aparato productivo, suprimiendo subsidios, otorgando el poder principal al mercado, y ayudando a los cambios de estructurales.

El proyecto esta también involucrado con la reestructuración de CORPOINDUSTRIA que tiene una función importante en la promoción de empresas con base tecnológica.

El tipo de empresas que el proyecto se proponía ayudar es muy importante para la modernización de la estructura industrial en Venezuela: se trata de empresas modernas que ya tienen una base tecnológica o que pueden adquirirla o desarrollarla con el debido apoyo. El proyecto va mas allá de la información industrial y de la capacitación empresarial (para problemas de gerencia) y llega a un apoyo organizado a grupos de empresas.

El programa EMPRETEC : el proyecto a ser evaluado de hecho es parte de un programa mas amplio puesto en marcha por el centro de las Naciones Unidas sobre las corporaciones transnacionales, CNUET. Quiere establecer un sistema multisectorial y interinstitucional para apoyar los PyMs de base tecnológica con un concepto de integración regional. Este programa empezó en Argentina en 1988 y funciona o ha funcionado en Uruguay, Brasil, Chile y también en Ghana y Nigeria. En cada uno de estos países EMPRETEC ha seleccionado empresarios exitosos y ha ayudado a organizar redes de apoyo donde participan instituciones privadas o del gobierno y también instituciones financieras. Una característica especial del programa EMPRETEC es su relación con corporaciones transnacionales para organizar negocios con los PyMs y subcontratación.

Por lo tanto, el proyecto VEN/91/003 es una componente de un programa mas amplio, EMPRETEC, que tiene influencia en varios paises. Los resultados de la evaluación en Venezuela, también interesarán estos paises, siendo el concepto de EMPRETEC basado sobre intercambios de experiencias.

## 2. Evaluación

La evaluación ha sido pedido por el Representante Residente del PNUD por su cable del 21 de Septiembre de 1994.

Se acordó de realizar la evaluación para analizar el concepto del proyecto, averiguar sus logros e identificar necesidades futuras de operación.

## II. ALCANCE, PROPOSITO Y METODOS DE EVALUACIÓN

1. Según la directiva del manual del PNUD sobre políticas y pautas (PPM) las funciones primarias de esta evaluación detallada son las siguientes:

- a) Comparar los logros del proyecto frente los objetivos y los resultados que se esperaban, incluyendo un nuevo examen del diseño del proyecto.
- b) Identificar e evaluar los factores que facilitaron el cumplimiento de los objetivos del proyecto, así como los factores que han podido impedir que estos objetivos se cumplieran.
- c) Examinar en que modo los resultados del proyecto han contribuido a mejorar la capacidad industrial de Venezuela, fortalecer el crecimiento sostenido de PyMs de base tecnológica y a promover sus actividades en el mercado regional e internacional.

2. Como parte de los puntos mencionados arriba la misión tendrá que analizar cómo los métodos utilizados en el proyecto han llevado a resultados óptimos o por lo contrario, si otro métodos hubieran podido mejorar sus resultados. Este tema incluirá una investigación sobre lo siguiente:

- a) Relación del proyecto "EMPRETEC" y de CORPOINDUSTRIA con las empresas que fueron parte de la primera selección y cuales:
  - (i) Fueron capacitados (los empresarios y los mandos).
  - (ii) Recibieron apoyo especial en tecnología y en mercadeo.
- b) Relación del proyecto con proyectos similares de EMPRETEC en la zona.
- c) Apoyo recibido por parte de universidades e instituciones del país, especialmente en tecnología y gerencia industrial.
- d) Apoyo recibido de las instituciones regionales y subregionales.
- e) Relaciones con, y apoyo de, programas bi- y multilaterales como los programas de Alemania, Italia, Dinamarca, Japón así como los programas del Centro de Comercio Internacional, e ONUDI.

- f) Número y intensidad de los vínculos conseguidos con grandes empresas y corporaciones transnacionales.

3. La misión prestará una atención especial al problema de la viabilidad y sostenibilidad de las instituciones y servicios conectados con el proyecto y tendrá que examinar como estos servicios se financiarán en el futuro.

También examinará:

- a) Problemas de la utilización de consultores nacionales e internacionales para el apoyo tecnológico, en relación con las instituciones existentes.
- b) La estructura (red) constituida por las instituciones que participan al proyecto EMPRETEC y la viabilidad de la misma.

La misión examinará también como las relaciones entre las instituciones mencionadas arriba y también con las ayudas bi- y multilaterales, podrán ser mejoradas.

4. Aunque es importante hacer una investigación sobre el pasado del proyecto, la misión de evaluación tiene también que proponer sugerencias detalladas para:

- a) asistencia continuada en el sector de las PyMs con base tecnológica;
- b) aprovechamiento del EMPRETEC en la región;
- c) posibilidades para continuar el programa o parte de este con CORPOINDUSTRIA, o posibilidades con otro organismo de promoción.

### III. COMPOSICIÓN DE LA MISIÓN

La misión será compuesto de:

- un funcionario de la ONUDI, especializado en los programas de promoción y apoyo de pequeña y mediana industria. El representante de la ONUDI no habrá tenido ningún contacto con el proyecto ni en su preparación ni su ejecución.

### IV. CONSULTACIONES EN EL TERRENO

La misión estará en contacto estrecho en el Representante Residente del PNUD de Venezuela, con los organismos del gobierno enredados en el programa, especialmente CORPOINDUSTRIA, con el personal internacional y nacional del proyecto.

La misión tendrá que visitar la región de Merida, (región Andina), donde las actividades del proyecto están ubicadas. También trabajará en la sede de CORPOINDUSTRIA, en Maracay. La misión mantendrá también conversaciones con el Ministerio de Fomento en Caracas.

Lista de personas entrevistadas

UNDP

Sra. S. Siegel  
Sr. L. Vargas Burguera

Resident Representative  
UNIDO Representative

CORPOINDUSTRIA

Sr. Amaury J. GARCIA  
Sra. M. LANDAETA D'AUBETERRE  
Sr. Alirio MUÑOZ

Presidente  
Director Principal  
Gte. Sectorial de Promoción y  
Desarrollo  
Gerente de Asistencia Técnica  
Jefe de Comercialización de  
Tecnologica  
Gcia. Asistencia Técnica  
Gcia. Asistencia Financiera  
Director de la Delegación Trujillo  
Encargado de Programas Merida

Sra. G. OROZCO  
Sra. A. SEQUEDA DE ZAMBRANO

Sra. Ivonne JIMENEZ  
Sra. Isabel LEON  
Sr. Juan Pedro GONZALEZ  
Sr. Jesús PEREZ-GONZALEZ

MINISTERIO DE PLANEACION, CORDIPLAN

Sra. Alejandra BERMUDEZ  
Sra. Ernestina GARCIA

Directora, Relaciones Internacionales  
Encargada de Programas

FONFIMER

(Fondo de Financiación de la  
pequeña empresa, Merida)

Sra. Betty GONZALEZ-FLORES

Directora

EMPRETEC

Sr. José A. FUENMAYOR  
Sr. Armando SALINAS

Coordinador Nacional  
Asist. a Coordinación

CAPMI

(Confederación de la PYME, Merida)

Sr. Osmar EL ZALAH

Presidente

**CORPORACION DE LOS ANDES**

**Sr. Carlos MARQUEZ BARILLAS**

**Secretario General**

**Prof. Sergio E. MATAMOROS PULIDO  
Ing. Orlando IZARRA**

**Presidente  
Gerente Técnico**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (ULA)**

**Dr. Lionel VIVES JEREZ  
Dr. Carlos PEÑA  
Dr. Ricardo BERLO  
Dr. C. EZEQUIEL**

**Vice Rector (Merida)  
Profesor Marketing (Trujillo)  
Profesor (Trujillo)  
Profesor, Coordinador asistencia  
PYME (Trujillo)**

**CITEC**

**(Centro Tecnológico de ULA)  
Sr. Manuel MENDOZA A.**

**Director General, Parque Tecnológico,  
Merida**

**Empresarios Empretec**

**ESTADO DE MERIDA**

**Sr. FERRI Federico  
Sr. MALDONADO Carlos  
Sr. NAVAS Alex  
Sr. RODRIGUEZ Alejandro  
Sr. RODRIGUEZ Cesar  
Sr. RODRIGUEZ Sabel  
Sr. RONDON Hernan**

**Gases indust.  
Consultoria empresarial  
Zapatos  
Tintoreria Industrial  
Hilanderia de algodón  
Cosméticos y jabones  
Servicio medico-hospitalario**

**ESTADO DE TRUJILLO**

**Sra. ALVAREZ Myriam  
Sr. DA COSTA Arturo  
Sr. CHINCHILLA Nelson  
Sr. DI MICHELE Maruizio  
Sr. LANTIERI Ramon  
Sr. LUJANO Octavio  
Sr. MARTINEZ Hermes  
Sr. PALACIOS Marcos  
Sra. PARRA Alicia  
Sr. ROMANO Beniamino  
Sr. SUAREZ Nicolas  
Sr. SAN GERMANO Francisco**

**Producción ropa  
Producción agroindustrial  
Reconstrucción baterías  
Partes y componentes automotriz  
Emp. tipográfica  
Techos pulidos y estructurales  
Industrialización de la piña  
Frutas y hortalizas  
Consultora en mercadeo  
Metalmecánica  
Producción de confección  
Fabrica mosaicos**

**ESTADO DE LARA**

**Sr. Luis Ernesto PEÑA**

**Presidente, IVET**

**Instructores Venezolanos de EMPRETEC**

**Sra. Rosa ANDARA  
Sr. DA COSTA Arturo  
Sr. Isidro GUILLEN  
Sr. Armando PERDOMO**

**Relaciones Industriales  
Refrivíveres Los Andes  
Consultoría Transdata  
Consultor, Consulte C.A.**