



PROEMPRESA



PROGRAMA DE APOYO A LAS PEQUEÑAS
EMPRESAS PRIVADAS DOMINICANAS

No. 8 ACP DO 022

"PROEMPRESA Y LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL"

I. Introducción

El objetivo de la intervención de donantes en los servicios de desarrollo empresarial (SDE) es mejorar el desempeño de las pequeñas empresas (PE), como medio de lograr un mayor crecimiento económico y empleo, reducir la pobreza y cumplir con objetivos sociales. Mejorar los SDE es solamente un medio para estos fines; el mejoramiento del desempeño de las PE requiere muchos ingredientes, como un ámbito de políticas que lleven a la competitividad empresarial, acceso a los servicios financieros y no financieros y ampliación de los mercados para los productos y servicios de las PE. El propósito de estas acciones no es cubrir todos estos elementos sino más bien las contribuciones específicas que los SDE pueden realizar al desarrollo de la pequeña empresa.

El escenario sobre el cual deben desarrollarse los SDE es un mercado en buen funcionamiento con una diversa gama de servicios de alta calidad que satisfaga las necesidades de una gran proporción de PE con financiamiento accesible. Por lo tanto la intervención se basa en un marco de economía de mercado impulsado por el sector privado que refleja lo siguiente:

- Una creencia fundamental en los principios de la economía de mercado, en la cual el Estado tiene una función que desempeñar en proporcionar un ámbito facilitador, corregir o compensar las fallas del mercado y proporcionar bienes públicos, pero no en el suministro directo de bienes privados que pueden ser proporcionados con mayor eficiencia por el mercado.
- La suposición de que la mayoría de los SDE son bienes privados y, por lo tanto, de índole similar a cualquier otro servicio, de modo que se aplican las reglas del mercado.
- La expectativa de que si se cuenta con mecanismos apropiados de diseño, entrega y pago de los productos, los SDE pueden ser proporcionados a título comercial aún para el segmento de ingresos más bajos del sector de la PE.

II. Tipología de Servicios de Desarrollo Empresarial

La siguiente matriz nos permite visualizar la variedad de servicios que existen sobre la base de las funciones que realiza la empresa y los tipos de servicio de entrega:

Tipo Servicio Área de la Empresa	Información	Capacitación	Asistencia Técnica Asesoría y Consultoría	Gestión y acceso al mercado
Administración	Orientación legal, tributaria, formalización legal	Capacitación gerencial, contable y tributaria. Organización empresarial	Plan de negocios, administración, contabilidad y tributación	Gestionar la contabilidad y las responsabilidades legales

Recursos Humanos	Cursos de formación, consultores, bolsa de trabajo	Motivacional, gestión de recursos humanos, capacitación laboral	Evaluación de personal	Provisión de personal
Mercadeo	Información de oportunidades de mercados, clientes, proveedores, diseño	Técnicas de ventas, planes de mercadeo	Planes de mercadeo, estudios de mercado, desarrollo de productos	Intermediación de productos o insumos, subcontratación, consorcios, logística de distribución
Finanzas	Oferta financiera	Gestión financiera, contabilidad de costos	Proyectos de inversión, costos y finanzas	Gestión crediticia (trámites y procedimientos)
Producción	Procesos, productos, tecnología, maquinaria	Organización de la producción, distribución de planta, nuevas técnicas	Productividad y organización de la producción, distribución de planta, calidad total	Estandarización, diseño industrial, control de calidad, mantenimiento de máquinas

III. Mecanismos de Bonos y Fondos Compartidos

Este apartado tratará de definir el mecanismo de bonos y fondos compartidos para que su ejecución sea segura y eficiente.

Mecanismo de Bonos

Principales características:

- Es un documento intransferible de valor fijo por módulo de SDE (*bono modularizado*) o bien por costo unitario de la prestación del servicio (*bono no modularizado*).
- Este valor en todos los casos, debe ubicarse por debajo de la banda inferior de la variación de precios observada en el mercado para el respectivo producto de SDE, con el triple objetivo de:
 - ✓ No distorsionar el nivel de precios del mercado
 - ✓ No interferir en la negociación de precios entre demanda y oferta, y
 - ✓ No generar casos individuales de sobre subsidio
- Este valor fijo se hace efectivo sólo en forma retroactiva a la prestación de los servicios y contra la manifestación de satisfacción por parte del beneficiario.

Condiciones Operativas

La implementación de mecanismos de bonos requiere un cierto grado de estandarización de los productos de SDE a promover, ya sea en su nivel de esfuerzo (carga horaria), en sus modalidades de prestación (especialmente la existencia de un calendario de actividades y una metodología con acciones, resultados y productos conocidos de antemano), así como la situación de precios.

Los empresarios retiran bonos y los utilizan, los proveedores captan bonos y los canjean de forma retroactiva a la prestación del servicio, y un operador de segundo piso, emite y rescata bonos. Este sistema permite que en un programa de bonos puedan cerrarse un alto número de contratos de forma simultánea.

Bono Modular (valor fijo por módulo)

El *bono modular* ha sido diseñado para productos de SDE de capacitación externa, destinado a diferentes grupos metas con nulo o escaso acceso a la oferta tradicional. A partir de diversas experiencias, ha constituido un ámbito sumamente propicio para la implementación de mecanismos de bonos modularizados por presentar un importante grado de estandarización sobre las cargas horarias, modalidades de prestación y precios.

Experiencias de otros países de la región la situación de precios de capacitación externa presenta un panorama estable y homogéneo, en el caso de República Dominicana, PROEMPRESA está iniciando un estudio sobre la oferta de SDE, donde en breve tendremos resultados sobre estos elementos, y no se esperan resultados significativamente diferentes a los de la región. El parámetro confiable es el Precio Hora Participante (PHP)

Bono No Modularizado (valor fijo por costo unitario)

Generados los diversos productos de capacitación externa pertinentes para el sector de la PE, un mecanismo de *bonos modularizados* podría transitar fácilmente hacia otro de bonos no modularizados, entregando a los beneficiarios un cupo determinado de horas de capacitación externa al año que podrían utilizar según sus preferencias en cursos de diversa duración.

Es importante resaltar que el uso de un mecanismo de *bonos no modularizado* implica, como condición adicional, una cierta capacidad de negociación de productos de SDE por parte del empresario, o empresa interesada. La generación de esta capacidad constituye precisamente la principal razón de ser de una intervención pública en el diversificado e incipiente segmento de servicios de capacitación y asistencia técnica en planta, es decir, SDE diseñados específicamente para una empresa y realizados en el interior de la misma.

Este mecanismo exige algunos esfuerzos por parte del empresario y del proveedor de servicios que lleve a:

- i. Determinar el nivel de esfuerzo del trabajo en relación con el objetivo del servicio.
- ii. Conocer un cronograma de actividades con entrega de productos.
- iii. Establecer la metodología a utilizar para la prestación de los servicios, y por ende, sus consecuencias sobre el funcionamiento de la empresa.
- iv. Acordar un esquema de pago contra resultados.

El parámetro confiable de precio para el análisis comparativo de ofertas de SDE en planta está constituido por el Precio Hora Técnico en la Empresa (PHTE), habitualmente exigido por los empresarios a estos efectos.

Un programa de bonos *no modularizados* en este segmento es viable solamente cuando:

- i. El cupo de subsidio no distorsionante por PHTE, cuyo máximo está constituido por la banda inferior de la fluctuación de precios, resulta atractivo para los empresarios como incentivo a la contratación de SDE en planta.
- ii. Un número importante de oferentes cuenta con herramientas completas y validadas de intervención en las empresas.
- iii. Tanto las empresas como los oferentes están en condiciones y dispuestos a aceptar por parte del programa condiciones exigentes para la elaboración de contratos de SDE en planta.

En el caso de SDE en planta, el *bono no modularizado* constituye un documento intranferible que otorga al empresario un subsidio fijo por PHTE para un determinado número de horas técnico a contratar anualmente entre oferentes calificados por el programa y con herramientas certificadas por el mismo, bajo cláusula de reserva respecto de la información contenida en las mismas.

IV. Implementación del Dispositivo de Sistema de Bonos

Matriz de funciones por actor y sistema de gestión

SISTEMAS DE GETIÓN	TERCER PISO	SEGUNDO PISO	PRIMER PISO	
			Oferta	Demanda
NORMALIZACIÓN	Definición de políticas orientadas al mercado de SDE y de normas de calificación de oferentes y servicios	Aplicación de normas. Calificación y registros de oferentes y servicios		
INFORMACIÓN	Definición de políticas de información que garanticen la mayor transparencia posible del mercado	Información y orientación a los usuarios sobre normas, oferentes y servicios		
ADMINISTRACIÓN	Contratación de agentes de segundo piso mediante sistemas licitatorios, a plazo y con pagos vinculados a resultados	Administración de sistemas de asignación de subsidios	Venden servicios	Eligen y pagan servicios
FINANCIAMIENTO	Definición de políticas de provisión de recursos y de asignación de subsidios a empresas	Financiamiento de las acciones, con base en sistemas de pago contra resultados		
SUPERVISIÓN Y CONTROL	Auditoria de agentes de segundo piso	Supervisión de las acciones Controles sobre oferentes y usuarios		
EVALUACIÓN	Evaluación de resultados e impactos de la intervención, y de la gestión de los agentes de segundo piso	Provisión de insumos para la evaluación de resultados e impactos de las acciones		Evalúan la calidad, pertinencia y eficiencia de los servicios

A continuación se definen los diferentes papeles que asumen cada uno de los actores denominados:

- ✓ Tercer Piso: organismos que tienen responsabilidad político-institucional, en este caso concreto asume el rol PROEMPRESA.
- ✓ Segundo Piso: organismos que dependen del tercer piso y están a cargo de la gestión técnica de las políticas a desarrollar.
- ✓ Primer Piso: está conformado por los oferentes y demandantes de SDE (empresas).

PROEMPRESA seleccionará y contratará a término, con pagos vinculados a resultados el operador privado que conlleve ventajas de especialización, eficiencia y flexibilidad administrativa y operativa. Está previsto que esta contratación se lleve a cabo dentro de tres (3) meses aproximadamente, a fin de que en el último trimestre del año puedan estar en la calle los primeros cuatrocientos (400) bonos de servicios.

En la agencia central u operador de segundo piso deberán operar los siguientes sistemas:

- i. Los registros de oferentes y sus productos.
- ii. Los sistemas de información a la demanda.
- iii. Los sistemas de financiamiento a la demanda y a la oferta.
- iv. Los sistemas de supervisión y control de las acciones o contratos de prestación de SDE acordados entre demanda y oferta.

Esta forma de gestión descentralizada de provisión de SDE se basa en cinco (5) aspectos clave:

- i. Delegar a los usuarios la elección de los servicios pertinentes en cada caso particular.
- ii. Fortalecer esta delegación administrativa con un eficaz sistema de información a la demanda respecto de la calidad, pertinencia y eficiencia de los servicios ofrecidos por el mercado.
- iii. Adecuar las modalidades de financiamiento público a las necesidades y preferencias de las empresas beneficiarias, así como a las características de los productos específicos de SDE requeridos.
- iv. Fortalecer las funciones públicas de normalización, supervisión, control y evaluación.
- v. Diferenciar niveles de intervención que impidan la generación de situaciones de conflicto de "juez y parte" entre los diversos actores participantes.

V. "Reglas de juego"

Las transacciones que se efectúen entre el operador de segundo piso y beneficiario final estarán reguladas bajo reglamentos operativos, según cada tipo de bono: *modular, no modular o fondo compartido*. Se presenta, a continuación una pauta general para cada caso:

Pauta para Bonos Modulares (capacitación externa)

Beneficiarios. Grupo meta de PROEMPESA: empresas entre cinco (5) y treinta (30) trabajadores, hasta 150,000.00 Euros de capital de trabajo, todos los sectores económicos, con excepción de agricultura y ganadería básica, y que tengan un potencial de crecimiento.

Beneficios. Cada empresa tendrá derecho a un máximo de doce (12) bonos durante toda la ejecución del programa. Cada bono tendrá un valor fijo equivalente en pesos a 40 Euros (a confirmar). Estos datos están pendientes de confirmarse, a partir de los resultados del estudio de oferta de SDE.

Criterios de elegibilidad de oferentes de capacitación externa. Las exigencias mínimas comprenden:

- ✓ Correcta configuración legal que habilite con responsabilidad a la firma de convenios con la entidad contraparte.
- ✓ Acreditar como mínimo tres (3) años de experiencia en la oferta de capacitación empresarial y laboral.
- ✓ Poseer una cartera de clientes compuesta por empresas del grupo meta.
- ✓ Disponer de un personal docente, infraestructura y materiales didácticos adecuados a los objetivos del programa
- ✓ Ubicar una cuenta bancaria para el cobro de los bonos captados.

Registro de oferentes calificados. El programa dispondrá de un registro de oferentes calificados, el cual permanecerá abierto durante toda la vigencia del mismo. Será de su entera responsabilidad la veracidad de los datos contenidos en el mismo.

Proceso de selección de oferentes. El programa solicitará documentación de antecedentes, verificando los criterios de elegibilidad. Se realizarán visitas de inspección y una vez aprobada la participación del oferente se firmará un Convenio de Participación entre el mismo y PROEMPRESA.

Convenios de participación. Establecen las “reglas de juego” entre el programa y los oferentes y es el principal instrumento legal entre ambas partes. Habilitarán a los oferentes a actuar en el programa, tendrán una vigencia limitada con prórrogas automáticas en caso de no objeción por ninguna de las dos partes.

Características de los cursos de capacitación. Los cursos de capacitación deberán ser ejecutados por oferentes en convenio con PROEMPRESA, a realizarse en un mínimo de XX horas según la definición de módulos, tener un máximo de XX participantes, realizarse en clases de una duración máxima de tres (3)? horas en días hábiles y hasta cinco (5)? horas en los fines de semana, y estar aprobados expresamente por el programa. (la definición de estos parámetros está pendiente del resultado del estudio de oferta que PROEMPRESA ha iniciado)

Mecanismo de aprobación de cursos de capacitación. PROEMPRESA diseñará un formulario para la presentación de cursos de capacitación por parte de los oferentes, donde se recopilará la información relacionada con sus características y su adecuación al grupo meta y lo establecido en los convenios de participación.

Característica del bono. El bono tendrá:

- ✓ Un diseño gráfico –logotipo, colores y palabras clave- que lo identifiquen con los objetivos de PROEMPRESA.
- ✓ Una numeración correlativa por series
- ✓ Un valor unitario equivalente a pesos
- ✓ Un espacio (al dorso) donde –al momento de entregarse el mismo- se indicará el nombre del usuario, número de cédula, categoría profesional (propietario, empleado), edad, nivel educativo, sexo, nombre de la empresa, domicilio, teléfono, actividad económica, personal ocupado, etc.
- ✓ Un segundo espacio (al dorso) donde –al momento de finalizar la capacitación- se indicará el curso elegido, la institución correspondiente, horas del curso, valor del curso, asistencia del usuario, nombre del docente, lugar de realización del curso y fechas de inicio y finalización del curso
- ✓ Un tercer espacio (al dorso) donde –al momento de finalizar la capacitación- el usuario y la entidad de capacitación firmarán por la veracidad de los datos proporcionados.

Entrega del bono. PROEMPRESA dispondrá la instalación de ventanillas de atención de fácil acceso a los usuarios. El bono será entregado por oficiales de información, capacitados a estos efectos y con base a un instructivo específico, donde se detallará los pasos para la entrega de información referencial, sobre la oferta disponible.

Información referencial. PROEMPRESA sistematizará y actualizará en soporte informático la información referencial sobre los oferentes de capacitación y sobre el menú vigente de los cursos. Esta información deberá estar a disposición de los usuarios en las ventanillas del programa.

Sistema de gestión integral. Es imprescindible contar con un software integral, que deberá comprender los cuatro (4) sistemas básicos de un mecanismo de bonos: calificación y registro de

oferentes; la información referencial; entrega, circulación y rescate de bonos; supervisión y control, así como reportes estadísticos e indicadores de seguimiento.

Período de vigencia del bono. El bono deberá ser colocado en una entidad de capacitación, con convenio de participación vigente, en el correr de sesenta (60) días desde la entrega del mismo al empresario. Pasado este plazo el oferente no podrá aceptar el bono, debiendo concurrir el usuario nuevamente a la ventanilla de distribución.

Condiciones para la aceptación del bono por parte del oferente. Al momento de inscribir a los participantes en el curso de capacitación, la entidad deberá verificar que la identidad del portador del bono coincida con la persona a quien se le asignó el mismo. El oferente deberá controlar la vigencia del bono. La entidad de capacitación es la única responsable de ambos controles, en caso de omisión o error, el bono no será canjeado.

Condiciones para el canje de bonos. Sólo se canjearán bonos:

- ✓ Utilizados en entidades elegidas con convenios de participación vigentes y en cursos de capacitación aprobados previamente por el programa
- ✓ Con los datos completos de identificación
- ✓ Una vez finalizada la capacitación
- ✓ De aquellos participantes con un índice de asistencia superior al 75% de las horas lectivas
- ✓ Presentados al programa en un plazo menos a veinte (20) días calendario desde la fecha de finalización del curso de capacitación

Mecanismo de pago de bonos. Los bonos presentados al programa para su rescate serán analizados para la justificación de pago, este dispondrá de cinco (5) días hábiles para su pago a las entidades de capacitación.

Supervisión. El programa realizará supervisiones aleatorias y sorpresivas a las entidades de capacitación y a los cursos en ejecución. El software de gestión deberá estar en condiciones de procesar calendarios y rutas óptimas para la actividad de supervisión.

Pauta para Bonos No Modulares (Asistencia Técnica en Planta)

Beneficiarios. Grupo meta de PROEMRPESA: empresas entre cinco (5) y treinta (30) trabajadores, hasta 150,000.00 Euros de capital de trabajo, todos los sectores económicos, con excepción de agricultura y ganadería básica, y que tengan un potencial de crecimiento.

Beneficios. Cada empresa podrá disponer anualmente de un número de horas técnico en la empresa para la realización de acciones de capacitación y asistencia técnica en planta. Cada hora técnico en la empresa será considerada a un valor referencial XX, sobre este valor el programa financiará una contrapartida fija de RD\$ por hora técnico en la empresa, equivalente a un % del valor referencial (los parámetros están pendientes de ser fijados a partir de los resultados del estudio de oferta que se ha iniciado). Empresas y oferentes están en libertad de negociar precios superiores al valor referencial, pero el incremento de precios resultante será financiado integralmente por la empresa beneficiaria.

Bases de cálculo de los beneficios. El valor referencial de cada hora técnico en la empresa se fija en RD\$, este valor de referencia constituye un promedio de los precios exigidos en el mercado por oferentes eficientes.

Criterios de elegibilidad de oferentes de SDE en planta. Las exigencias mínimas comprenden:

- ✓ Correcta configuración legal que habilite con responsabilidad a la firma de convenios con la entidad contraparte.
- ✓ Acreditar como mínimo cinco (5) años de experiencia en la oferta de asistencia técnica y/o capacitación en planta.
- ✓ Entregar evidencia de la ejecución de un mínimo de X acciones de asistencia técnica y/o capacitación en planta en diferentes empresas públicas y privadas.
- ✓ Presentar credenciales de una cartera de empresas públicas y privadas de la institución.
- ✓ Disponer de capacidades técnicas adecuadas a los objetivos de PROEMPRESA.
- ✓ Entregar documentación relativa a su metodología –herramientas- de intervención en las empresas.

Registro de oferentes de SDE en planta. Ídem que en bonos modulares.

Proceso de selección de oferentes de SDE en planta. Ídem que en bonos modulares.

Convenios de participación. Ídem que en bonos modulares.

Herramientas. Cada servicio de asistencia técnica y capacitación en planta a registrarse en el programa deberá basarse en una herramienta que genere información confiable para el usuario sobre la secuencia de acciones y los productos a alcanzar y el nivel de esfuerzo mínimo requerido en horas/técnico. El registro de herramientas alimentará el sistema de información referencial, facilitando a los usuarios la elección del servicio con mayor adecuación a sus necesidades.

Información referencial. Ídem que en bonos modulares.

Asignación de bonos. Ídem que en bonos modulares.

Contrato entre la empresa beneficiaria y el oferente de SDE. PROEMPRESA desarrollará un modelo de contrato a ser firmado entre la empresa beneficiaria y el oferente

Condiciones para el pago de los bonos. Se pagarán los bonos:

- ✓ Que hayan sido utilizados en propuestas aprobadas por el programa sobre la base del Contrato de Servicios firmado entre la empresa beneficiaria y el oferente de SDE elegido
- ✓ Con evidencia suficiente del pago al oferente de la contraparte de la empresa beneficiaria
- ✓ Una vez finalizados los servicios
- ✓ De acciones con informes de supervisión positivos
- ✓ Que hayan cumplido con lo establecido en el contrato de servicios, y
- ✓ Que cuenten con la conformidad –bajo presentación de declaración jurada- de la empresa beneficiaria sobre el servicio prestado.

Mecanismo de pago a los oferentes. Ídem que en bonos modulares.

VI. Fortalecimiento de la Oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

A fin de reforzar la oferta de servicios se pondrán en marcha módulos de prestación de servicios que se adapten a las necesidades de las pequeñas empresas, utilizando las mejores prácticas locales y las experiencias de expertos internacionales. El fortalecimiento a los oferentes locales se realizará a través de asignación de cofinanciamientos para la adopción y/o desarrollo de nuevos y mejores SDE.

Pauta para Cofinanciamiento de Oferentes locales

Beneficiarios. Oferentes locales de SDE, calificados o no para las actividades del registro de oferta.

Destino de los recursos. Cofinanciamiento de propuestas presentadas por los oferentes locales de SDE para la adopción o desarrollo de nuevos SDE para la pequeña empresa dinámica. Por ningún concepto se financiará la adquisición de infraestructura y/o equipos, ni acciones de publicidad de los oferentes locales de SDE.

Monto máximo de propuesta y topes de cofinanciamiento. Se aceptarán propuestas por un monto máximo de 20,000.00 Euros por oferente, PROEMPRESA cofinanciará hasta un tope del 66% de cada propuesta individual.

En caso de propuestas conjuntas, el monto máximo de propuesta será de 60,000.00 Euros, en este caso PROEMPRESA cofinanciará hasta el 75% de cada propuesta asociativa.

Asignación de cofinanciamiento. Obtenido el monto de cofinanciamiento, se entiende que la financiación complementaria debe estar disponible en el transcurso de sesenta (60) días, si en este plazo no hay evidencia, el cofinanciamiento obtenido pierde vigencia.

Convenios de financiamiento para adopción o desarrollo de nuevos SDE. Para cada propuesta de cofinanciamiento adjudicado, se firmará un Convenio entre las entidades solicitantes y PROEMPRESA.

Condiciones para el pago del cofinanciamiento. Sólo se pagarán acciones que:

- i. Hayan sido aprobadas por PROEMPRESA y cuenten con un Convenio de Financiamiento vigente
- ii. Se haya verificado el pago de la contraparte del oferentes solicitante
- iii. Una vez finalizadas las acciones
- iv. Cuenten con informes de supervisión positivos
- v. Hayan cumplido con la establecido en el Convenio de Financiamiento

PROEMPRESA para el primer trimestre del 2004 tiene previsto la organización de un Taller Internacional para la transferencia, adopción y desarrollo de nuevos y mejores SDE basados en mejores prácticas locales e internacionales, con rondas de negocios entre oferentes locales e internacionales de SDE.

A partir del taller internacional se habrán identificado entidades internacionales y nacionales con capacidad de oferta para la transferencia de SDE a la pequeña empresa, innovadores en el ámbito dominicano.

VII. Bibliografía

- Alberti, José Pedro. Castagnola, José Luis. Soler, Santiago. « *Lecciones operativas para promover mercados de servicios de desarrollo empresarial a través de bonos y fondos compartidos* ». Banco Interamericano de Desarrollo. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Referencia MSM-116. Agosto 2002. Washington, D. C. EE.UU.
- Sitio de internet: <http://www.iadb.org/sds/mic>

Neus Dolset
Coordinadora de Servicios de Desarrollo Empresarial
Junio 2003

Santo Domingo de Guzmán. D. N.
República Dominicana