

*Elementos a considerar en una estrategia de apoyo al sector*

# Jóvenes empresarios y creadores de empresas en Uruguay\*

*por Jorge Ruétalo*

**E**ste trabajo busca analizar la relación entre los jóvenes uruguayos —preferentemente urbanos y montevideanos— y el fenómeno empresarial.

A partir de dicho análisis y teniendo como referente fundamental los objetivos del Plan Integral de Juventud (PLINJU), se arriesgan algunas posibles líneas de acción que puedan —desde distintos ámbitos— favorecer la acción de los protagonistas: *los jóvenes empresarios y potenciales empresarios*.

Para el desarrollo del trabajo se combinó la utilización de información de tipo secundario con las reflexiones generadas desde la práctica promocional y con los aportes originados por el intercambio con experiencias similares a nivel nacional e internacional.

Quizás desde una perspectiva extremadamente lineal de la realidad juvenil

## El autor

Director del Área Iniciativa(s)  
del Foro Juvenil. Consultor  
en temas de Empresas  
y Empleo

\* Este documento fue realizado en el marco de los trabajos del Plan Integral de Juventud, Instituto Nacional de la Juventud de Uruguay, Ministerio de Educación y Cultura.

y de las políticas que deben diseñarse para colaborar con la mejora de la calidad de vida de los jóvenes, se pueda discutir la conveniencia de destinar recursos a la promoción de la iniciativa empresarial juvenil.

En ese sentido creemos que las prioridades en materia de políticas a nivel juvenil deben orientarse hacia dos grandes grupos de atención: los jóvenes en situación crítica y los emprendedores (empresarios y potenciales empresarios); aquí nos concentraremos en este último.

Los motivos que estimulan y convalidan esta tarea son básicamente tres:

En primer lugar, existe consenso acerca de que el Uruguay está enfrentado a la reinserción en la región y en el mundo y que a nivel internacional una de las ventajas competitivas principales —si no la principal— la constituyen *"las personas o recursos humanos"*.

Esto implica al conjunto de la población, pero se convierte en un elemento estratégico en relación con los liderazgos en materia empresarial.

Dadas las características demográficas, el peso de este factor se acrecienta en el caso uruguayo, ya que difícilmente pueda encararse el inexorable proceso de transformación de la sociedad con los tradicionales —y en su mayoría envejecidos— liderazgos.

Por tanto, debe tenerse en cuenta que se necesita construir una nueva cultura empresarial, lo que va acompañado de una sociedad más propensa a la empresa como organización generadora de riqueza y trabajo e implica una generación de empresarios con una nueva perspectiva del rol de la empresa en la sociedad.

*La empresa es ante todo un servicio a la comunidad donde se desarrolla y, por tanto, el aporte de los empresarios y las empresas es imprescindible para colaborar con la superación de los jóvenes en situación crítica.*

En segundo término, una razón de carácter más operativo pero tan importante como la anterior es que, en un país donde —a nivel urbano— las micro y pequeñas y las medianas empresas representan el 97% y el 2,4% del total respectivamente,<sup>1</sup> *"el incremento del personal ocupado en la industria se explica básicamente por la aparición de nuevas unidades productivas pequeñas y medianas"*.<sup>2</sup>

En ellas, tal como se describirá, la presencia juvenil es comparativamente mayor que en los restantes sectores empresariales.

Esta constatación, muy probablemente extensible al conjunto del sector *servicios*, tiene simultáneamente una estrecha vinculación con los dos grandes grupos mencionados —jóvenes empresarios y jóvenes en situación crítica— como potenciales oferentes y demandantes de trabajo.

En tercer lugar, se puede señalar que tanto en términos estratégicos como operativos resulta de alta importancia considerar la relación entre *juventud* y

*empresa* en la elaboración de políticas en materia de juventud que impacten directa o indirectamente en los grupos priorizados.

La significación de articular la temática de *juventud* con cuestiones valoradas estratégicamente por la sociedad uruguaya como el tema *empresa*, en términos de políticas públicas, permite redimensionar la cuestión juvenil en un país donde la misma está escasamente considerada en la "agenda social".

Con respecto a los *aspectos conceptuales*, se puede destacar en primer término que al hablar de la categoría "*joven*", normalmente se hará referencia al sector ubicado entre 20 y 34 años, aunque en diversas ocasiones se incluirán —realizándose la correspondiente aclaración— otros tramos de edad.

En segundo lugar, en lo referente a la definición de *empresario*, se opta por superar el concepto tradicional que lo asimila a "propietario". Por ello se adopta un enfoque que podría denominarse "schumpeteriano", ya que se considera como empresarios a "*todos los individuos encargados de dirigir la realización de nuevas combinaciones (empresa)*",<sup>3</sup> sean o no dueños de ella.

En tercer término, la excesiva concentración del conjunto de las unidades económicas urbanas en las categoría "pequeña y micro empresa" (97%) frente a las categorías "mediana" (2,4%) y "gran empresa" (0,6%),<sup>4</sup> permitiría asimilar la condición de *micro y pequeño empresario* a *empresario* en términos generales, aunque lo tradicional sea atribuir solamente al *gran empresario* dicha condición.

Es necesario señalar que lamentablemente las categorías existentes y utilizadas en este caso se definen únicamente por *el número de personal ocupado* (entre 1 y 4, de 5 a 19, de 20 a 99 y más de 100 trabajadores en orden ascendente), lo que implica una lectura sumamente limitada de un fenómeno complejo.

Sería muy relevante poder recategorizar a los sectores, enriqueciendo el análisis a través del cruce de variables tales como el volumen de ventas, el tipo de dirección o los niveles de activo fijo.

En la medida de las limitaciones y considerando que, a nivel juvenil, *el peso de dicho sector es bajo en la categoría de grandes e incluso medianas empresas*,<sup>5</sup> en el transcurso de este trabajo los *empresarios* tenderán a coincidir con los pequeños y microempresarios.

## El entorno

### El Uruguay y el crecimiento económico: una relación difícil

Tradicionalmente han existido dos referentes para interpretar un fenómeno

tan peculiar como dramático: la ausencia de crecimiento económico autosostenido en el Uruguay en los últimos treinta años.

Ellos son el *Proceso económico del Uruguay*, del Instituto de Economía, inspirado en los enfoques clásico y marxista, y el *Plan Nacional de Desarrollo 1973-77*, elaborado en 1972 por el gobierno de la época y basado en el enfoque neoclásico y particularmente en la economía del bienestar.

Según Martín Rama, en su momento cada uno de estos referentes impactó de forma central en los actores políticos, económicos y sociales, pero *"ninguna de estas dos interpretaciones puede considerarse plenamente satisfactoria"*.<sup>6</sup>

Los énfasis explicativos de ambos aportes, que atribuyen la situación de rezago al proceso de *"sustitución de importaciones"*, son aplicables también al conjunto de los países de la región e incluso fuera de ella, pero en los mismos no ha existido —en términos de tendencia— un proceso como el uruguayo.

Frente a dicha situación, Rama apunta a interpretar la ausencia de crecimiento autosostenido de la economía utilizando aportes de la teoría económica contemporánea.

Estos aportes refieren a las cuestiones de *la coherencia temporal*, de *los equilibrios no cooperativos*, de *la búsqueda de rentas* y de *la agencia*.

El primer aspecto —la coherencia temporal— se plantea *"cuando la decisión óptima de mañana es distinta según que el cálculo se haga hoy o mañana. [...] Existe un costo de oportunidad de apurarse e invertir hoy, que se explica por el carácter irreversible de la decisión de inversión"*.

Esto puede ayudar a entender por qué el inversionista siempre tiende a "esperar a mañana" e invertirá si las reglas de juego se mantienen.

La duda clásica es si una vez que está decidida la inversión (decisión generalmente irreversible), otro actor —especialmente el sector estatal— no decidirá modificar las reglas de juego, *incumpliendo lo prometido*, y por tanto convertirá un proyecto rentable en uno que no lo es.

Por tanto, *"la eventualidad de que las decisiones sean temporalmente incoherentes puede determinar bajos niveles de inversión privada"*.

El segundo caso —*los equilibrios no cooperativos*— también refiere a la forma de relación directa entre actores sociales. *"El ejemplo más sencillo lo proporciona una cola delante de una ventanilla, donde cada actor individual tiene dos alternativas: respetar el orden de llegada o 'colarse'. Normalmente existe un incentivo para hacer lo segundo, porque si los demás respetan la cola se tiene una ganancia considerable y porque si los demás se cuelan, respetar el orden es altamente costoso"*.

Los equilibrios no cooperativos se caracterizan por una fuerte conflictividad y es posible inferir que *cuanto más perseveren dos actores enfrentados en una contienda, mayor es el costo que sufrirá el perdedor*. Esto llevaría a plantear que

la mejor alternativa sería cooperar y repartirse las ganancias.

A nivel social, el equilibrio no cooperativo resulta del intento de algún sector de apropiarse de todas las ganancias o trasladarle a otro todos los costos.

La posibilidad de reformas permitiría un equilibrio cooperativo a través de un reparto de las ganancias resultantes y frente a ello el comportamiento tradicional es el de rechazar o posponer las reformas.

La tercera cuestión —*la búsqueda de rentas*— dice relación con que *“todo lo que pierden los compradores [...] en dicho proceso [...] es una pérdida social: una parte se transforma en ineficiencia y el resto se dilapida en el propio proceso de apropiación de la transferencia”*.

Una de las consecuencias de dicho planteo es que *en una economía en la que la búsqueda de rentas es poco redituable, los individuos más talentosos son empresarios*, cosa que no ocurre cuando la búsqueda de rentas es el mejor negocio.

Según el profesor Jorge Talavera —director del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración— *“los empresarios latinoamericanos tienen mala imagen porque muchos apelan al lobby para el éxito de sus negocios, sin tener en cuenta el riesgo y la responsabilidad social que lleva implícita esta profesión”*.<sup>7</sup>

En todas partes los empresarios son simultáneamente innovadores y buscadores de renta, pero el peso relativo de una y otra actividad varía según países y regiones y momentos históricos.

Por ello, en un país donde la búsqueda de rentas es predominante, *“distintos individuos y grupos van logrando establecer transferencias en su beneficio, de modo que la economía se ve cada vez más paralizada por un entramado de distorsiones y de regulaciones restrictivas”*.

El cuarto y último aspecto —*la cuestión de la “agencia”*— está relacionado con *“la designación como agente de un individuo que debe realizar un trabajo para otro, identificado como principal. [...] De manera general, lo que recomienda este enfoque es la distribución del riesgo entre el principal y el agente”*.

La clave del problema es que no todos los involucrados disponen de la misma información, *“entonces lo importante para enfrentar la asimetría entre principal y agente es que los contratos se basen en un conjunto de premios y castigos. En ausencia de ellos, la maximización del bienestar del agente no conduce al máximo bienestar del principal”*.

A modo de síntesis, se puede considerar que los comportamientos planteados expresan lo que típicamente se denomina “viveza criolla”: “ensartar”, no cumpliendo con lo comprometido (incoherencia temporal), “colarse”, no respetando las reglas establecidas (equilibrios no cooperativos), “garronear”, poniendo trabas al juego en beneficio propio (búsqueda de rentas) y “currar”,

utilizando la ley del mínimo esfuerzo (la agencia).

Estos elementos, que aportan a una nueva lectura del fenómeno de la ausencia de crecimiento, probablemente estén en la base de situaciones como *los reducidos niveles de inversión y la escasa creación de fuentes de trabajo* en nuestro país.

## **La apertura económica y la integración regional**

Esta realidad aparece impactada en forma especial por dos hechos de alta significación: la *profundización de la apertura económica* y la *integración regional*.

En el primer caso, este proceso, iniciado a comienzos de la década de los setenta, ha tenido distintas etapas —a lo largo del gobierno *de facto* y de dos mandatos en el marco democrático— pautadas por el énfasis de los gobernantes.

La actual administración ha tenido un firme planteo en esta área, lo que se ha traducido especialmente en medidas de tipo arancelario, provocando reacciones de resistencia y algunas contrapropuestas de la oposición política y especialmente del sector empresarial y sindical.

Más allá de las confrontaciones, los actores sociales coinciden en la necesidad de una redefinición del rol del país en el escenario internacional, lo que implica avanzar en el proceso de apertura.

Frente a este planteo, lo adecuado es considerar que las diferencias tienen relación con el modo de procesar las reformas, básicamente la velocidad de las mismas y el nivel de participación de los diferentes actores en ellas.

En lo relativo al *segundo tema*, aparece en este momento en una fase de estancamiento como consecuencia de los avatares políticos de los países de la región y su impacto a nivel económico y social.

La trabazón surge a nivel de los acuerdos gubernamentales y se percibe como altamente probable que los plazos acordados no se cumplan estrictamente, pero es claro que, respecto a los actores empresariales del eje San Pablo-Buenos Aires y en mucho menor medida los actores sindicales de la región, el proceso sigue avanzando sin pausa.

En ambos casos, *los comportamientos empresariales en Uruguay —a nivel de sectores relacionados con el exterior— parecen tener modificaciones importantes*, aunque todavía estén pautados por las características señaladas anteriormente.

En ese sentido es indicativo analizar *la modificación de la imagen que sobre el sector empresarial posee el conjunto de la sociedad*.

Según una encuesta realizada por Equipos Consultores para el diario *El*

*Observador Económico*,<sup>8</sup> los empresarios ocupan el segundo lugar en un ranking de confianza entre siete actores sociales en Montevideo, solamente superados por los jueces. En una encuesta anterior realizada por la misma empresa, los empresarios ocupaban el quinto lugar, pero es necesario señalar que la modificación se debía al descenso en la consideración social sobre otros actores tales como los políticos y sindicalistas.

## Las pequeñas y microempresas

A partir de lo señalado en la introducción se hace necesario afinar el análisis sobre el sector de las *pequeñas y microempresas (PYME)*.

En términos cuantitativos, las PYME no solamente alcanzan casi el 97% de las empresas urbanas sino que ocupan el 46% de la mano de obra urbana del país.

Pero además de ello, se puede estimar que los jóvenes empresarios —en la definición adoptada— están sobrerrepresentados en las empresas de este sector, pudiendo hacer extensa la afirmación al sector de las medianas empresas.

José Pedro Alberti y Alicia Melgar, a partir de una encuesta realizada a *empresarios del sector*,<sup>9</sup> han podido constatar que *en términos de variables estructurales o de base* (nivel educativo, tipo de vivienda o nivel de afiliación a algún sistema de seguro médico) *presentan características similares al conjunto de la población*.

A la misma vez, la actividad de sus empresas presentan un alto grado de formalidad y de integración al resto de la economía medida a través del nivel de ventas a empresas (por encima del 50%) y nivel de ventas fuera de la zona inmediata de residencia (más del 93%).

Pero paralelamente a la homogeneidad señalada, es posible plantear la existencia de heterogeneidad a nivel cultural, que se traduce en diferentes formas de gestión empresarial.

En ese sentido se podrían identificar —en términos generales— tres sectores diferentes: los *autoempleados*, los *tradicionales* y los *innovadores*; posteriormente se harán referencias a lo juvenil en cada sector.

En el *primer caso* se trata mayoritariamente de quienes asumen una actividad por cuenta propia debido a procesos de inestabilidad laboral, con una perspectiva de transitoriedad; por tanto, *es difícil que se autoperciban como empresarios*. Por los cambios generados en el mercado de trabajo, los jóvenes tienen en este grupo un peso significativo.

Para el *segundo caso* se puede realizar la siguiente caracterización: generalmente son trabajadores asalariados de otras empresas que, luego de

cierta acumulación de recursos (técnicos, financieros, infraestructurales, relacionales), deciden trabajar por su cuenta, o también son hijos de empresarios del sector que "heredan el oficio, las máquinas y herramientas".

Normalmente tienen una perspectiva de mediano o largo plazo de la actividad y *una identidad como empresarios más sólida que los integrantes del grupo de los autoempleados*. Los *tradicionales* son la gran mayoría de los integrantes del sector de las PYME y los jóvenes no estarían sobrerrepresentados en dicha categoría.

Por último, el *tercer grupo* tiene como denominador común también su origen asalariado, pero normalmente en cargos de responsabilidad media o alta en medianas y grandes empresas, un nivel educativo superior a la media de la población y niveles altos de ímpetu y relacionamiento.

Tienden a autoperibirse como *una generación de nuevos empresarios* y asumen su empresa como una apuesta de largo plazo.

Según Eduardo Tarragó, director de Empretec, los innovadores uruguayos tienden a ser ansiosos y tratan de quemar etapas, ya que comienzan su experiencia muy cerca de los 30 años.<sup>10</sup>

También señala que en muchos casos, a pesar de su percepción estratégica del negocio, tienden a ser poco perseverantes en el desarrollo de éste.

Son un número reducido dentro del sector y los jóvenes están —como en el primer caso— sobrerrepresentados en la categoría, especialmente en el tramo de 30 a 35 años.

Por otra parte, si se realiza otro corte en función de niveles de desarrollo, se puede ubicar dos tipos de empresas que reflejan dos tipos de empresarios: las empresas de *sobrevivencia* y las empresas de *acumulación*.

Las *primeras* son empresas que se mantienen apenas por encima de su punto de equilibrio y cuya variable de ajuste es siempre el salario de su o sus propietarios. En este grupo es posible encontrar a la mayoría de los *autoempleados* y gran parte de los *tradicionales*.

Las *segundas* consideradas son empresas que tienen una capacidad de acumulación de capital que les permite un proceso de desarrollo y por tanto generan una complejidad creciente.

Dicho proceso implica que además de los niveles de autoexplotación de los empresarios entran en juego otros factores sobre los cuales operar para mejorar el funcionamiento empresarial (por ejemplo, innovación tecnológica en producción o en comercialización).

Se puede considerar que en este grupo tienden a ubicarse la mayoría de los *innovadores* y una parte menor de los *tradicionales*.

## La relación con el sector estatal

Por otra parte, desde el nivel estatal existirían mensajes contradictorios hacia el sector.

En términos positivos se podría señalar *la declaratoria de interés nacional sobre la temática*, lo que implicó la concreción de la Comisión Honoraria correspondiente y un nuevo impulso a la ya dinámica Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Minería.

También es posible destacar la puesta en marcha —quizás con más obstáculos que los previstos— del Programa Global de Crédito para la Micro y Pequeña Empresa, desarrollado por la Corporación Nacional para el Desarrollo con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.

Dicho programa, que cuenta con un préstamo por una suma de US\$ 7.000.000 para créditos y cooperación técnica no reembolsable por un monto de US\$ 2.200.000 para capacitación y asistencia técnica, es estratégico para el sector por el hecho mismo de su existencia y en función de algunas sus características.

En términos *negativos*, es posible señalar que —en el marco de la razonable búsqueda de recursos para el financiamiento del aparato estatal— *el aumento de la presión tributaria dirigida hacia el sector puede generar el efecto contrario al buscado*.

Si la presión es continua y creciente, sin mecanismos específicos y graduales de implementación, existe un número significativo de empresas que pasan a ubicarse en una "zona de riesgo", con posibilidades ciertas de desaparición o de aumento de los niveles de evasión ya existentes.

En particular, las empresas nuevas —donde los jóvenes tienen un peso destacable— son las potencialmente más afectadas, ya que afrontan en el momento de "instalación y lanzamiento" (una de las dos etapas más críticas) la misma presión que las empresas que ya están en funcionamiento.

## El mercado actual y potencial de los empresarios jóvenes

A continuación se realizará un abordaje de tipo cuantitativo sobre los jóvenes empresarios y potenciales empresarios, buscando —en alguna medida— dimensionar el fenómeno que nos ocupa.

Los aportes referirán a los dos sectores mencionados: los empresarios y los potenciales empresarios o creadores de empresas.

## Los empresarios

Tal como señaláramos en la introducción, creemos que no es posible reducir la categoría *empresario* a propietario y que es adecuado plantear que aquel es *todo actor que asume integralmente la dirección de una iniciativa empresarial*.

Por tanto se incluirá aquí tanto a los empresarios —en la definición clásica— como a los gerentes y administradores, avanzando en la discriminación entre ellos.

## Los empresarios clásicos

Al tratar de caracterizar a los empresarios —entendidos en sentido más tradicional del término— es necesario tomar algunas decisiones esencialmente polémicas.

Estas están vinculadas a cómo se realiza la determinación del segmento, ya que entran en juego aspectos psicosociales tales como la autoidentificación con el rol de empresario.

Por ejemplo, en muchos casos, es sumamente difícil poder constatar diferencias entre los comportamientos de personas que se autoidentifican como empresarios (micros e inclusive pequeños) y aquellas que se perciben a sí mismos como trabajadores por cuenta propia o independientes.

Se podría considerar solamente el tipo de ocupación *patrón*, lo que eliminaría el problema pero no consideraría la riqueza de la situación y especialmente el importante crecimiento que ha tenido el sector de *cuentapropistas* en el conjunto de la población económicamente activa (PEA).

Según Hintermeister,<sup>11</sup> este sector abarcaba el 13,2% de la PEA de Montevideo en 1970 y el 17,4% en 1986.

Los *patrones*, por su parte, alcanzan una cifra cercana a los 1.744 y 8.676 jóvenes entre 14 y 24 años y 25 y 34 años respectivamente a nivel urbano, según el VI Censo de Población (1985).<sup>12</sup>

Para el primer semestre de 1991, según CEPAL, los jóvenes entre 14 y 24 años en dicha categoría de ocupación eran 1.849.<sup>13</sup> En función de las cifras mencionadas y si se calcula un crecimiento de solamente 10% para el tramo de 25 a 34 años, se podría estimar que *existen aproximadamente 11.000 jóvenes patrones entre 14 y 35 años en todo el país urbano*.

En lo referente a los *cuentapropistas* es interesante incorporar el análisis realizado por Rafael Diez de Medina,<sup>14</sup> que agrega la tenencia o no de local como mecanismo para medir la inestabilidad de la actividad.

Lo que resulta con claridad es que en Montevideo, en el tramo de 14 a 19 años, el porcentaje de los cuentapropistas sin local es mayor que en el resto de la población activa adulta, existiendo en dicha condición casi 3.600 jóvenes.

Probablemente, el perfil de los cuentapropistas con local y de mayor edad (20 a 35 años) es el que más se corresponde con el del empresario tradicional. En términos cuantitativos, para el sector de *cuentapropistas de 20 a 24 años y con local*, se podía ubicar, en el primer semestre de 1991, a *más de 8.300 jóvenes a nivel urbano en todo el país*, a lo que debe sumarse un número no determinado del tramo 25 a 35 años.

## Los gerentes y administradores

En función de la necesidad de hacer operacionalizable dicha categoría, es posible plantear un corte que incluye a los directores de sociedades y a cinco tipos de gerentes (general, financiero, de *marketing*, de recursos humanos y de informática).

En términos cuantitativos es posible señalar la existencia de un número cercano a los 6.000 jóvenes entre 14 y 35 años en el tipo de ocupación *gerentes y administradores*, según el VI Censo de Población realizado en 1985 por la Dirección General de Estadística y Censos.<sup>15</sup>

Si se compara dichos datos con los del primer semestre de 1991, según CEPAL, puede constatar que para el tramo de 14 a 24 años el número de administradores y gerentes pasó de 973 a 3.402 jóvenes, en un país con las características demográficas ya conocidas.

Teniendo en cuenta que el tramo de mayor concentración es el de 25 a 34 años y estimando un incremento solamente del 50% entre 1985 y 1991, se puede calcular que *existen en todo el país urbano aproximadamente 10.000 jóvenes gerentes y administradores con edades entre 14 y 35 años*.

Sumado a estos datos y utilizando otros mecanismos de medición, es posible arriesgar que se está procesando un cambio sustancial, por lo menos en los últimos cinco años, en el peso relativo de los jóvenes en el sector gerencial.

Dicho proceso no sería homogéneo en materia de sectores y tendría una especial significación en el caso del sector *servicios*, según los datos recabados de distintas fuentes.

A modo de ejemplo, puede afirmarse que paralelamente a un cierto *boom* de medios de prensa especializados en la cuestión empresarial,<sup>16</sup> los reportajes y fotografías son indicadores claros de la creciente presencia juvenil en los niveles de dirección.

Como muestras de lo señalado se pueden mencionar los casos del

Directorio del Banco de Boston, cuyo promedio de edad ronda los 35 años, o del nuevo gerente general para Uruguay de la multinacional DHL, contador Alejandro Seré, de 33 años de edad.

Por otra parte, en los avisos clasificados destacados solicitando personal para cargos de dirección una de las condiciones es no superar —en promedio— los 40 años de edad.

En especial, los jóvenes presentan ventajas competitivas frente a los adultos en las áreas de reciente desarrollo en las empresas uruguayas tales como *marketing*, informática y en menor medida recursos humanos.

En el *sector secundario* y especialmente en la industria manufacturera, la situación sería diferente, teniendo en cuenta la mencionada encuesta realizada por CIESU.<sup>17</sup>

Esta encuesta, cuyos autores plantean la posibilidad de generalizar sus conclusiones al conjunto de empresas manufactureras con más de 50 empleados, trabajó sobre una muestra de 150 casos.

En ella se utilizó una definición de empresario similar a la de este trabajo, y aproximadamente el 50% de los entrevistados gerentes o ejecutivos no tenían participación en la propiedad de la empresa.

Del total planteado, los empresarios menores de 35 años son el 9% del total; si se agrega el tramo de 35 a 39 años el porcentaje se eleva al 19%, lo que no modifica centralmente la situación de escasa presencia.

También es significativo que *los jóvenes tienen mayor peso relativo en las empresas más pequeñas de la muestra* (entre 50 y 99 ocupados) y que casi *el 60% de los entrevistados no tiene antecedentes familiares como empresarios*, contrariamente a lo que se podría hipotetizar.

*La mayor concentración de jóvenes por rama de actividad se produce en el caso de la industria de alimentos, bebidas y tabacos.*

A la vez, en el caso de las industrias de *sustancias químicas* se presenta el perfil más típicamente juvenil: la mayoría no cuenta con antecedentes familiares como empresarios, tienen altos niveles educativos y no son propietarios, mientras que en el caso de la *industria del papel* se ubica el mayor porcentaje de *nuevos empresarios*.

## Los potenciales empresarios o creadores de empresa

Esta categoría presenta la particularidad de poder ser caracterizada con sumo detalle, estableciéndole un perfil bien delineado, pero es simultáneamente la más difícil de cuantificar.

En términos de perfil de los potenciales empresarios se pueden señalar

algunas características, definidas a partir de la experiencia de diversos programas de apoyo al sector —como Desafío, de CEDECO (Paysandú); Empretec, del PNUD; Iniciativa(s), de Foro Juvenil, e Impulso, de Fundaso!— y de una encuesta de opinión pública realizada en 1988 por Equipos Consultores Asociados para Foro Juvenil sobre una muestra de 400 jóvenes montevideanos.<sup>18</sup> En principio se puede destacar:

- en materia de edad, se ubican entre los 20 y 35 años de edad;
- en términos de *género*, la presencia masculina supera a la femenina en una relación de tres a uno, aunque existe una clara tendencia al crecimiento de la mujer en este ámbito;
- en relación con el *nivel educativo*, se concentran en los tramos medio y medio alto, considerándose el primero “ciclo básico completo” y el segundo “segundo ciclo diversificado en curso o completo”;
- en lo referido a la *condición de actividad*, se concentran en el grupo “activos ocupados”, especialmente como “asalariados”, y en muy menor medida en la de “activos buscadores de trabajo por primera vez”.
- en materia de *ingresos personales*, se ubican en remuneraciones que oscilan entre niveles de “medio-bajo” hasta “medio-alto”, considerando el primero entre 4 y 7 salarios mínimos y el segundo entre 8 y 10 salarios mínimos (siendo en este último caso el equivalente a la canasta básica familiar).

— Existe, por otra parte, una serie de *características actitudinales y comportamentales* que los diferentes programas definen de manera distinta pero sobre los cuales perfilan a los potenciales empresarios con posibilidades.

En resumen, las diferentes variables se pueden agrupar en tres grandes aspectos: *la capacidad de planificar* (anticipación, previsión, manejo de información), *la capacidad de gestionar* (ímpetu, iniciativa, constancia) y *la capacidad de relacionamiento* (negociación, establecimiento de redes).

Es necesario aclarar que en el caso del programa Empretec, el perfil de sus usuarios se encuentra siempre en los niveles más altos de las escalas, e incluso las supera en términos relativos en materia de edad, nivel educativo e ingresos personales, manteniéndose en la media en lo relativo al género y la condición de actividad.

Por otra parte y en la misma línea, la Encuesta Nacional de la Juventud recoge una sensibilización positiva de los jóvenes frente a lo que podría denominarse la “actitud empresarial” con relación a temas como la responsabilidad, dedicación y éxito.<sup>19</sup>

Por tanto, la acumulación existente permite —más allá de una lógica segmentación— una adecuada caracterización cualitativa como base para la prestación de servicios al sector.

En términos cuantitativos la situación es diferente, dado que no existen

públicamente datos sobre dicho mercado y se está tratando de estimar la *predisposición a constituir empresas y el grado de concreción de la misma*.

En lo relativo a la *predisposición* se pueden tener en cuenta las siguientes estimaciones:

— En el nivel más general, si se determina el número total de jóvenes de entre 20 y 29 años, a nivel urbano en 1991, ocupados (sin considerar a los patrones, trabajadores por cuenta propia y gerentes y administradores), con niveles de instrucción igual o mayor que el Ciclo Básico Único, se alcanza *un número cercano a los 100.000 jóvenes en todo el país*.<sup>20</sup>

— Si se toma en cuenta la encuesta realizada por Equipos Consultores Asociados ya señalada, que interroga concretamente a *los jóvenes sobre su disposición a asumir la creación de una empresa*—en ese caso asociativa—, se *estimaría para Montevideo y para el total del país cifras cercanas a los 46.000 y 77.000 jóvenes respectivamente*.

— Si se estima que promedialmente uno de cada ocho de los solicitantes de servicios de apoyo para la creación de empresas concretan su emprendimiento, se podría calcular que *entre 12.000 y 15.000 jóvenes lograrán su objetivo*.

— Por otra parte, uno de los mecanismos que aporta información con mayor grado de certidumbre sobre *el grado de concreción* es el número de inscripciones anuales de empresas en la Dirección General Impositiva.

De todos modos, el mismo presenta diversas limitaciones tales como:

— No es posible asimilar empresa nueva a empresa juvenil, aunque se podría estimar que en un 35% de los casos, como mínimo, coinciden ambas características, en función del número de "patrones y trabajadores por cuenta propia" de todo el país menores de 35 años de edad, el porcentaje de empresas unipersonales y un porcentaje que expresa la sobrerrepresentación del sector juvenil en el grupo de las nuevas empresas.

— Probablemente el nivel de subestimación es alto—aunque con tendencia a descender—, ya que no todas las empresas se registran ante los organismos competentes.

— Más allá de la subestimación, también existe un desfase entre la fecha de comienzo real y legal de la empresa.

Teniendo en cuenta dichas consideraciones, el número de empresas que se registran anualmente en Montevideo—según datos de la Dirección General Impositiva— ha crecido sistemáticamente, siendo las cifras para los años 1990, 1991 y 1992 de 11.849, 14.470 y 16.527 unidades económicas respectivamente.<sup>21</sup>

En consecuencia y asumiendo la estimación realizada, se podría calcular que *las empresas juveniles llegarían en 1992 a un número cercano a los 5.800 casos en Montevideo*.

## Los servicios al sector

En este capítulo se intentará realizar una breve reseña de los diversos actores que tienen una oferta de servicios dirigida a los jóvenes del sector —en algunos casos de forma no exclusiva— agrupados en función del tipo de servicios.

La pretensión no es lograr una descripción exhaustiva sino que se hará mención a aquellos más relevantes en cada modalidad.

También se incluirán referencias a los programas de apoyo a creadores de empresas en un país que normalmente es tomado como modelo en la cuestión empresarial: Alemania.

## Los servicios educativos

En primer lugar se pueden considerar *los servicios de tipo educativo*, que presentan diferentes características y situaciones con relación al fenómeno empresarial.

En primer término se hará referencia al *sistema educativo formal*, público y privado, que por legitimidad y cobertura es sin lugar a dudas el más importante de todos los existentes.

En 1991 el total de los alumnos de la educación secundaria pública y privada, la educación técnico-profesional y la Universidad de la República era de casi 338.000 jóvenes.

Lamentablemente, y más allá de esfuerzos importantes pero discontinuos, el sistema educativo en nuestro país ha tenido un velado —cuando no explícito— rechazo por el mundo laboral en general y empresarial en particular.

A nivel de la educación media aparecen expresados *una crisis de su misión y objetivos* en un contexto caracterizado por la *incertidumbre*, el peso de un *currículo tradicionalmente "enciclopédico"* y *cerrado al mundo exterior* y claras expresiones de una *inadecuada modalidad de gestión de los centros educativos*.<sup>22</sup>

Estas características se traducen en un deterioro de la calidad de la educación y una desmotivación de los jóvenes participantes.

Diversos indicadores pueden mostrar de forma contundente lo aquí señalado. A modo de ejemplo, en una de las encuestas ya citadas, *"casi dos de cada tres jóvenes ocupados considera sin utilidad para su trabajo los estudios realizados"*.<sup>23</sup>

También un estudio realizado a pedido del Consejo de Secundaria por la licenciada Adriana Marrero tenía como objetivo conocer las *"experiencias y expectativas de los alumnos del Ciclo Básico Único"*.

El informe realizado recoge que *"en el segundo año se advierte una*

rutinización de la actividad liceal que se traduce en desmotivación y cierto tedio, lo que se acentúa más en tercero".<sup>24</sup>

En especial, no se trabaja especialmente la dimensión de la *creatividad*, poniendo un acento exagerado en la imaginación analítica y no atendiendo la imaginación creativa. Quizás una expresión de ello es el alto componente de "imitación" entre los inversores en nuestro país.

Tampoco se incorpora en el currículo la dimensión de *planificación* —a través de la formulación de proyectos—, lo que implica la *utilización de información* para anticiparse a los acontecimientos, definiendo una *misión* a realizar y ciertos *objetivos* a cumplir.

Más allá de la situación parece relevante realizar algunos comentarios específicos en los casos de la educación técnica y la educación terciaria.

En particular, la *Universidad del Trabajo del Uruguay* ha comenzado un proceso —en la anterior administración desde la Dirección de Planeamiento Educativo y continuado por el actual Consejo— de apertura hacia el mundo empresarial que está impactando en los programas de estudio.

Igualmente, la velocidad de los cambios y la agresiva y creciente presencia de competidores en el sector privado exigen una transformación profunda.

En la Universidad de la República los avances en la apertura hacia el mundo productivo han sido más acelerados que en el caso anterior, aunque han estado concentrados en el nivel de investigación y no han tenido impacto significativo en el campo curricular.

Además, la competencia es sumamente agresiva en este nivel y en especial en las áreas vinculadas con lo empresarial. En ese campo se destacan el Instituto ORT y la Universidad Católica del Uruguay.

## **Los servicios de orientación, promoción, capacitación y asistencia técnica**

Un segundo grupo de servicios están referidos a la orientación, promoción, capacitación y asistencia técnica dirigida al sector juvenil.

Para considerar una visión general de los servicios se puede retomar lo señalado en un trabajo sobre el sector, realizado por el autor a solicitud de la Corporación Nacional para el Desarrollo.<sup>25</sup> En él se señala:

*"Una serie de investigaciones realizadas permitirían suponer —por lo menos en las circunstancias actuales— que no es posible hacer consideraciones globales ya que la demanda a atender es sensiblemente menor que el conjunto del sector.*

Por ejemplo, la Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo Solidarios (Fundasol), encomendó a Equipos Consultores Asociados la realización durante 1991 de una encuesta sobre el sector de micro y pequeñas empresas de Montevideo, de la cual se recogió información referida a la temática de la capacitación.

En el informe sobre el tema se pudo establecer que un 22% del total tenía una "actitud claramente favorable a la capacitación" y que "a inicios de 1991 sólo alrededor del 10% del total de micro y pequeños empresarios de Montevideo tenía una demanda firme y efectiva por actividades de capacitación".

Por otra parte, la Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito (COFAC) encargó en 1990 la realización de una encuesta a micro, pequeños y medianos empresarios en la zona de Belvedere (Montevideo) y en la ciudad de Mercedes (Soriano); éstas estuvieron a cargo del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) y Foro Juvenil respectivamente.

En ambos casos los empresarios que recibían asistencia técnica —concentrada en la liquidación de impuestos y una contabilidad mínima en los casos necesarios— eran claramente una minoría: el 23% en Belvedere y el 8% en Mercedes.

En materia de demanda, el 71% y el 52% de los encuestados en Belvedere y Mercedes respectivamente manifiestan "mucho interés" en recibir capacitación, mientras alrededor de un 20% en ambos casos expresa que "no tiene interés especial pero estaría dispuesto a recibirla".

En el caso de Mercedes, se percibía a la capacitación cumpliendo un papel complementario, ya que los empresarios que preferían reforzar las temáticas de producción y tecnológicas tenían normalmente educación formal general, mientras que los que optaban por temas como lo económico-financiero y el mercadeo poseían formación técnica.

A partir de la información relevada existirían situaciones diversas en materia de demanda para la capacitación y la asistencia técnica, pero igualmente se perciben posibilidades de expansión de los servicios en función del desarrollo actual de los mismos".

En términos temáticos, el área de la asistencia técnica con mayores dificultades de acceso por parte de los usuarios del sector es el referido a la *dimensión tecnológica*, donde es posible percibir actualmente una mayor apertura por parte de algunas facultades de la Universidad de la República y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU). Igualmente, los mecanismos tradicionales de cooperación entre los empresarios y dichos organismos están estructurados con base en el sector de las grandes empresas.

En materia de *cobertura de los costos* de los servicios, mayoritariamente

existe un importante componente de subsidio, aunque con una clara tendencia a la disminución.

Asumiendo que en el caso de la asistencia existe un mercado en construcción —no así en capacitación—, la coexistencia de situaciones tan diversas como la cobertura total de costos y la gratuidad total de los servicios no favorece la consolidación del mismo.

Por último, la información relevada en relación con la variable *edad* muestra claramente que la población juvenil —dentro de los empresarios encuestados— es la más predispuesta a recibir servicios de esta naturaleza.

Los servicios son prestados por más de cien instituciones que incluyen tanto organizaciones y programas públicos como privados que en muchos casos no atienden exclusivamente a jóvenes. En función de ello se hará mención básicamente a aquellos que tienen especificidad o que cuentan dentro de su población con un porcentaje significativo de jóvenes.

— En el caso de los *organismos públicos* vinculados a la cuestión empresarial es posible señalar las experiencias del Instituto Nacional de la Juventud, de las Oficinas de la Información a la Juventud de las intendencias municipales del Interior y de la Comisión de Juventud de la Intendencia Municipal de Montevideo.

En todos estos casos la tarea fundamental refiere a la *orientación*, derivando hacia los otros servicios a los jóvenes interesados, lo que tiende a coincidir con el papel más esencial de los servicios estatales.

— El proyecto de Empresas Juveniles / Junior Achievement, dirigido por la Fundación DESEM se destaca en el campo de la *promoción* empresarial dirigida hacia adolescentes (entre 15 y 18 años).<sup>26</sup>

Este proyecto, basado en el programa Junior Achievement de los Estados Unidos de América y con actividades en treinta países, tiene como cometido el apoyo —a través de Consejeros— de iniciativas empresariales a término, y por tanto, con clara finalidad educativa.

DESEM Uruguay comenzó su actividad en 1991. Su modalidad de convocatoria está centrada en los institutos de enseñanza de nivel medio, aunque mantiene la característica de actividad extracurricular.

— El programa Empretec de Naciones Unidas está orientado a promover la creación y el desarrollo de empresas innovadoras —especialmente de base tecnológica—, teniendo al emprendedor como factor clave y por tanto priorizando la identificación y selección del mismo y el desarrollo del emprendedor y su empresa.<sup>27</sup>

Los servicios fundamentales son el desarrollo del comportamiento emprendedor, la asistencia y consultoría, la capacitación en gestión empresarial y el apoyo y la promoción de negocios.

El público atendido tiene una edad promedio de 35 años; los varones son el 81%; el 77% reside en Montevideo; el 78% tiene ya su empresa funcionando; el 52% cuenta con título universitario y el 67% posee vivienda propia.

— El Programa “Iniciativa(s)” de Foro Juvenil está dirigido al apoyo de empresarios y potenciales juveniles, apostando a contribuir a la modificación de la cultura empresarial y al desarrollo de empresas viables gestionadas por jóvenes.<sup>28</sup>

Presta servicios de orientación, capacitación, asistencia técnica, acceso al crédito y relacionamiento interempresarial, los que viene desarrollando desde 1985 y ha expandido a partir de 1990.

El perfil de sus usuarios es: jóvenes entre 20 y 35 años, que se encuentran trabajando como asalariados, mayoritariamente varones, con nivel educativo medio y medio alto y de extracción socioeconómica desde medio baja a medio alta.

## Los servicios de financiamiento

Entre los servicios de financiamiento, a nivel urbano, no existen líneas de volumen significativo específicamente dirigidas a empresarios juveniles.

El mecanismo típico de financiamiento para los empresarios —especialmente de corto plazo— es el crédito de los proveedores. Normalmente tiene condiciones leoninas en materia de tasa de interés, pero cumple con uno de los requisitos fundamentales para el éxito del servicio: la rapidez.

En el caso de *los creadores de empresa*, según el trabajo ya señalado de José Pedro Alberti, “entre 70% y 90% del capital inicial se realizó a través de los aportes propios de los emprendedores”.<sup>29</sup>

Paralelamente se puede señalar la escasa relevancia del crédito bancario, dadas sus características, especialmente en materia de garantías.

Un cambio significativo puede generarse con la puesta en marcha del Programa Global de Crédito para la Micro y Pequeña Empresa, gestionado por la Corporación Nacional para el Desarrollo y con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo.

Dicha línea tiene como ventaja fundamental la posibilidad de financiar a mediano plazo (hasta cuatro años) la inversión en bienes de capital, pero en materia de tasa de interés y de garantías solicitadas las condiciones tienen todavía un amplio margen de adecuación al sector.

Paralelamente existe una expectativa similar con el Programa de Creación y Consolidación de Pequeñas Empresas para la Generación de Puestos de Trabajo en el departamento de Montevideo, dirigido por la Intendencia Municipal

de Montevideo, con apoyo de las entidades privadas de apoyo al sector y que cuenta con financiamiento de organizaciones no gubernamentales europeas y la Comunidad Europea.

Frente a la anterior, esta línea presenta leves ventajas para los usuarios de menores recursos.

También merece destacarse una experiencia innovadora en materia de financiamiento como SAINDESUR, la primera sociedad de capital de riesgo constituida en el país y que nuclea a la Corporación Nacional para el Desarrollo, la Sociedad de Inversiones para el Desarrollo Internacional (Francia), la Sociedad Ecuménica para la Cooperación y el Desarrollo (Holanda), Fundasol, Foro Juvenil, CCU, CLAEH, SES, IPRU y UCRE.

A pesar de su corta vida y recursos limitados es una experiencia a considerar como alternativa de financiamiento y que privilegia dentro de su población objetivo a los jóvenes.

La cuestión de *las garantías* se ha convertido probablemente en el mayor obstáculo externo para la concreción de proyectos, en particular a nivel juvenil.

Esta exigencia, razonable desde la lógica bancaria, afecta especialmente a los jóvenes por diversas razones:

— en primer lugar, dado que el tiempo de vida de los jóvenes reduce sus posibilidades de conformación de un patrimonio y

— en segundo lugar, el período histórico en el que se han desarrollado sus vidas y gran parte de la de sus padres se caracterizó por la ausencia de crecimiento autosostenido de la economía.

Además es necesario remarcar que la preocupación del sector financiero por dicha exigencia aparece como desproporcionada con relación a las características del sector, cuando además la tendencia internacional de estos servicios se orienta fundamentalmente hacia el proyecto empresarial.

## Una experiencia para confrontar

Como último punto en el análisis de los servicios orientados al apoyo de los empresarios y potenciales empresarios, parece interesante confrontar dicha realidad con la existente en otros países, permitiendo así ubicar las reflexiones en una perspectiva más amplia. En esta ocasión la atención se concentrará en el caso de la República Federal de Alemania.

La opción tiene relación con la posibilidad de analizar qué tipo de instrumentos de apoyo se han utilizado en un país con una cultura empresarial sustancialmente diferente de la uruguaya y considerado una de las grandes potencias económicas a nivel mundial. Además, como consecuencia de la reunificación nacional se

encuentra desafiado por un proceso de reconversión en los “nuevos estados federados”, que puede tener puntos de contacto con los procesos en el Uruguay.

Se utilizará como información básica la aportada por el Dr. Gerardo Basurco, quien elaboró un informe sobre la temática considerada a solicitud de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).<sup>30</sup>

Igualmente es necesario señalar la existencia de apreciables limitaciones para la comparación dadas las situaciones diferentes en materia de, por ejemplo, la definición del sector de pequeñas y medianas empresas —ya que abarca a las empresas que emplean menos de 500 trabajadores— o las reglas de juego y el dinamismo de la economía, más allá de la recesión actual.

En materia de *coincidencias* es posible señalar:

- el papel innovador, generador de empleo e impulsor del desarrollo local que aportan las pequeñas y medianas empresas en la economía en su conjunto;
- el perfil en materia de edad, sexo y nivel educativo de los creadores de empresas, especialmente los innovadores, y su deseo de independencia;
- la actitud conservadora —aunque con mayor tendencia a la apertura— en la banca privada para el apoyo a creadores de empresas;
- las características de las metodologías en materia de capacitación y asistencia técnica y la debilidad del mercado de ambas por la existencia de importantes subsidios;
- la escasa vinculación entre la investigación académica y los programas de creación de empresas;
- los niveles de quiebra, por debajo de 10% con condiciones de alta selectividad de los participantes, y más de 45% en los casos de bajas exigencias en la selección de los emprendedores;
- el tiempo crítico para la vida de las empresas, que se ubica entre el segundo y tercer año de vida, y los motivos de cierre de las mismas, que tienen relación con la personalidad del emprendedor.

En lo relativo a las *divergencias* entre las dos realidades se puede destacar:

- la importante presencia estatal a través de los diferentes servicios como información, capacitación, asistencia técnica crédito e infraestructura, adoptando normalmente el uso del subsidio de los costos de las actividades del sector.

A modo de ejemplo, en varios de los programas de asistencia técnica, el apoyo estatal se traduce en subsidios que alcanzan hasta el 60% de los costos. Algo similar ocurre en el caso de las incubadoras de empresas y los bancos de datos, donde se subsidian no solamente las inversiones iniciales.

También, y quizás con mayor peso, los programas de crédito muestran dicho subsidio, ya que se caracterizan por ser programas de largo plazo, con un promedio de 12 años de repago más 4 años promedio de gracia, con

exoneraciones parciales de los intereses —y en todos los casos considerados las tasas de interés eran reales negativas—.

La única coincidencia detectada refería al aporte propio de los emprendedores al proyecto, que oscilaba en torno del 15% del total; lamentablemente no existía referencia a las condiciones en materia de garantías.

Los programas de crédito analizados eran el de Apoyo al Capital Propio, Creación de Empresas del Fondo Marshall, Complementario I y Créditos de los Estados Federados.<sup>31</sup>

— una tradición diferente del papel de las empresas existentes —generalmente grandes y medianas— de impulsar alternativas desarrollados por emprendedores tales como apoyo a la creación de nuevas empresas a partir de las existentes (*friendly spin-offs*); cooperación entre empresas maduras y jóvenes para la gestión de nuevas áreas (*venture management*), incubadoras de empresas y asociaciones de capital asociativo y de riesgo.

Las medidas planteadas tienen incluso, en el caso del trabajo con los “nuevos estados federados”, mayores niveles de subsidio estatal, en función de su particular situación.

## Algunas conclusiones en materia de diagnóstico

A modo de una rápida presentación de los aspectos más relevantes de la situación analizada se puede destacar:

— El proceso de transformación de la sociedad uruguaya y su reubicación en el contexto internacional necesitan de un cambio de la cultura empresarial y en dicho desafío los jóvenes están teniendo hoy un rol crecientemente protagónico.

— Existiría en los jóvenes un incremento de la valoración positiva acerca de “triunfar en la vida”, lo que implicaría una mayor predisposición al riesgo; paralelamente, opinan que es imprescindible una transformación de la sociedad uruguaya.

— La mediana, pequeña y microempresa han demostrado ser, y pueden serlo en mayor medida, una de las herramientas claves para el proceso de desarrollo por su impacto a nivel de la innovación y la creación de puestos de trabajo.

— Existe un volumen de jóvenes como empresarios o potenciales empresarios y características específicas en el sector empresarial juvenil que justifican servicios diferenciados.

— Los jóvenes aparecen como el sector más predispuesto a recibir servicios de apoyo para el desarrollo empresarial, lo que implica una perspectiva

generacional del fenómeno empresarial y un segmento de mercado a priorizar.

## **Aportes para una política de promoción para el sector**

Los criterios que deben tener en cuenta las propuestas a desarrollarse en el marco de una política de promoción para el sector apuntan a: lograr la calidad de los servicios, alcanzar una amplia cobertura, avanzar en la capacidad de autofinanciamiento y mejorar la coordinación de esfuerzos.

Con relación a la *calidad de los servicios*, generalmente existe confusión y se tiende a considerar que la búsqueda de la calidad tiene relación con la quimérica "búsqueda de la perfección".

La calidad se define como *brindar el servicio más adecuado a las necesidades de los usuarios o clientes*. Por tanto, tiene también por resultado una adecuada orientación de los recursos hacia el sector social involucrado.

La realización de un servicio de calidad genera costos, pero lo que se debe considerar simultáneamente son los costos que genera la "no calidad", por lo que dicho proceso impacta sobre la utilización de los recursos.

En materia de *cobertura amplia de usuarios* debe señalarse que la acumulación de conocimientos desafía a plantearse de forma clara la necesidad de impactos de gran escala con los programas que se desarrollen.

Esto no implica que se deba abandonar la puesta en funcionamiento de *iniciativas de tipo piloto o experimentales*; por el contrario, se deben desarrollar simultáneamente actividades de impacto masivo en las áreas en que existe acumulación para hacerlo e iniciativas experimentales elaboradas de forma que sirvan de base a siguientes etapas de gran alcance, en las áreas que así lo requieran.

En lo referido al avance en la *autofinanciación* de las propuestas, el énfasis fundamental tiene relación con *la posibilidad de continuidad de las experiencias*.

Evidentemente, el trabajo con este sector permite contar con un margen alto, en algunos casos total, de *cobertura de costos de los servicios por los propios usuarios*. Igualmente existe una diversidad de líneas de acción de carácter estratégico que no pueden ser financiadas de forma individual por los actores en función de problemas de escala.

Por consiguiente, se deben buscar mecanismos donde los distintos actores (empresarios, estado, organismos internacionales y organizaciones privadas de promoción) combinen recursos para financiar en condiciones adecuadas las actividades necesarias para su desarrollo. A modo de ejemplo se pueden

señalar áreas tales como diseño de productos, incorporación de tecnología o comercio exterior.

Esto enfoque permite que, a diferencia de los casos donde los recursos son totalmente subsidiados, la experiencia se mantenga y pueda tener como uno de los principales mecanismos de evaluación "el mercado" de los propios empresarios.

Por último, en materia de *coordinación* de esfuerzos aparece como fundamental la articulación de una serie de recursos existentes. Esto tiene un impacto directo tanto en la *mejora en la calidad de los servicios*—ya que obliga a la *especialización* y por tanto a la *profesionalización*— como también en materia de *ampliación de la cobertura*.

## La sensibilización

La necesidad de liderazgos empresariales para el desarrollo de una sociedad exige un trabajo de largo plazo en la medida que implica abordajes generacionales.

En el caso uruguayo en particular, una realidad tradicionalmente adversa al fenómeno empresarial pero que está cambiando significativamente, está desafiada a generar un proceso profundo de sensibilización.

En ese sentido, el sistema educativo medio y sus actividades extracurriculares aparecen como el espacio privilegiado para una tarea de esa naturaleza tanto por la etapa vital de los adolescentes como por su gran cobertura. En este campo aparece como un referente fundamental el enfoque desarrollado por CEPAL-UNESCO respecto a la transformación productiva con equidad.<sup>32</sup>

Dicha sensibilización debe tener como ejes las dimensiones *ética* y *estratégica* del empresario.

A nivel mundial existe una fuerte revalorización de la *ética empresarial*. El desarrollo permanente en la búsqueda de organizaciones "exitosas" mostró los límites de los enfoques "predatorios" y alentó la elaboración y puesta en marcha de perspectivas de gestión empresarial integral como los de "gestión de la calidad total".

Este reivindica la esencia de una organización ("estar al servicio del medio donde se desarrolla") y por tanto redefine la relación con los clientes, con los propios integrantes de la empresa, con los competidores, con los proveedores y con el medio ambiente.

Por tanto, la responsabilidad social del empresario es la clave de una nueva época empresarial a nivel internacional, y en el caso uruguayo es especialmente

significativo en función de los elementos culturales ya señalados.

En lo que refiere a la dimensión *de estrategia empresarial*, es fundamental privilegiar la formación de empresarios innovadores o estratégicos frente a gerentes administradores o empresarios operacionales.

Tradicionalmente en Uruguay, las situaciones de mercado cerrado, oligopolios y *lobby* empresarial reforzaron el perfil de los empresarios como meros "administradores" y —al decir de Martín Rama— lo fundamental era "la búsqueda de renta".

Por tanto, y más allá de que los administradores sean tan necesarios como los innovadores, aparece como condición básica para un proceso de transformación la prioridad por los empresarios estratégicos.

Para llevar a cabo dicho proceso de sensibilización, una de las herramientas que parece cumplir con los criterios definidos al comienzo son las experiencias de "*empresas por un año*", del tipo de las desarrolladas por la Fundación DESEM.

Dichas experiencias —ya descritas— tienen un impacto multiplicador porque involucran, además de los jóvenes interesados, directamente a empresarios que colaboran como consejeros y, por lo menos indirectamente, a los padres que deben respaldar a sus hijos en las actividades. Por otra parte, los costos son relativamente bajos, lo que les permite el autofinanciamiento.

## La innovación

La realidad uruguaya presenta un alto componente imitativo en el comportamiento de los emprendedores y empresarios, y paralelamente existe un contingente —de difícil cuantificación— de emprendimientos con componentes de innovación, tanto a nivel de productos, procesos y gestión.

Tradicionalmente existe una visión positiva sobre la capacidad de innovación de los uruguayos, la que se construye parcialmente sobre ciertos datos reales y sobre cierta dosis de mitología popular.

Como ejemplos se pueden citar dos situaciones sustancialmente diferentes. Por una parte, hay más de mil especialistas de alta calificación registrados en el Ministerio de Educación y Cultura, trabajando en diversas disciplinas a nivel internacional. Por otra parte, el número de inventos registrados desciende año a año en el país, y aunque dicho número no exprese totalmente el nivel real de invenciones, es un indicador claro de dicha realidad.<sup>33</sup>

Actualmente se otorgan, además de la patente de invención, la patente para modelos de utilidad (mejora de producto) y la licencia de modelo o diseño industrial a través del Centro Nacional de la Propiedad Intelectual. Desde que

existe marco jurídico sobre el tema (1941) hasta el presente, se han concedido aproximadamente 24.000 patentes, lo que implica un promedio de más de 462 concesiones anuales; entre 1986 y 1991 el promedio se redujo a 110 patentes por año.<sup>34</sup>

Por otra parte, es necesario aclarar que más allá de datos confiables, existe también un cierto mito sobre dicha capacidad innovadora, que en el contacto con el mundo empresarial se traduce en un sinnúmero de situaciones tecnológicas resueltas "a la uruguaya" o artesanalmente, lo que no implica que sean inadecuadas.

Dada la amplitud de la temática se hace necesario un conjunto de medidas que fomenten la innovación, teniendo como hipótesis que los jóvenes tienen mayor disposición hacia ella que otros sectores de edad.

En términos de experiencias en desarrollo, un aporte significativo es la puesta en funcionamiento del programa del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICYT) con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo por un total de US\$ 50.000.000.

Dicho programa fomenta, a través de tres líneas, el desarrollo de proyectos de distinto tipo; respecto a la articulación con el mundo de la producción se priorizarán las siguientes áreas: microelectrónica, biotecnología, recursos hídricos, energías alternativas, química fina y medio ambiente.

Paralelamente, en materia de iniciativas para el fomento de la innovación sería necesario instrumentar una instancia de Concurso Nacional de la Innovación, que combinando apoyo estatal y privado, se realice anualmente y recompense de manera significativa las innovaciones tanto de aplicación inmediata como mediata.

Existen como antecedentes la iniciativa del Centro de Innovación y Desarrollo y el Premio nacional para inventores Génesis y la Beca de Desarrollo Inventivo en la órbita del Centro Nacional de Propiedad Intelectual, que deben tenerse como referentes, aunque sería fundamental redimensionar la propuesta para que genere una cobertura amplia y opere en términos de promoción de la innovación.

El tipo de actividad a desarrollar es posible de financiar especialmente con el apoyo del sector privado, como primer interesado en el desarrollo de nuevas oportunidades de inversión, complementando dicha financiación desde el sector estatal y la cooperación internacional.

Por último, otra línea de acción que fomentaría la innovación es el avance en una *legislación moderna en materia de marcas*, que sea difundida de forma masiva, valorizando el trabajo de los innovadores al mismo tiempo que se los protege de la "piratería". A modo de ejemplo y según datos de la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial,<sup>35</sup> se inscriben anualmente más de 6.000

solicitudes de registro de marcas, y aunque se considera que muchas de ellas son "pirateadas", es difícil probar dicha situación.

Una respuesta similar requieren las *patentes de invención*. Son numerosos los casos donde la situación actual en materia jurídica no contempla los nuevos desarrollos en diversas áreas, lo que dificulta o desestimula a los innovadores a realizar los registros correspondientes, con grandes perjuicios para su tarea, su situación económica y el desarrollo nacional.

Paralelamente, aunque se lo presenta como un trámite no engorroso, tiene un promedio de duración de 15 meses pudiendo alcanzar los 36 meses.<sup>36</sup>

## La orientación, capacitación y asistencia técnica

En términos generales, los tres servicios planteados tienen como desafío la *diversificación, flexibilización y complementación de los servicios* dentro de una misma organización y entre ellas, para una presentación más atractiva hacia los usuarios.

En dichos aspectos, la presión de los usuarios y la necesidad de sobrevivencia de las organizaciones están provocando avances, especialmente en materia de especialización, de impulso de asociaciones para desarrollo conjunto de programas y proyectos y espacios de intercambio y fortalecimiento para realizar tareas de *lobby*.

Paralelamente deben asumir la *necesidad de la cobertura nacional*, superando la discriminación de casi la mitad de los jóvenes empresarios y potenciales empresarios.

En este campo es interesante destacar un conjunto de esfuerzos como los acuerdos de Fundasol con diversas intendencias municipales, los cursos de capacitación regionales de Empretec, la capacitación de entidades técnicas por parte del CLAEH y, particularmente por su especificidad, una Red de Apoyo a Empresas Juveniles impulsada por Foro Juvenil y el Centro de Desarrollo Cooperativo de Paysandú.

A nivel específico y tal como se señalaba en el diagnóstico, uno de los obstáculos claves para el desarrollo del sector tiene relación con el acceso a la información a un costo razonable. Normalmente la información existe, en diversos grados de desarrollo y en ciertos rubros, pero se encuentra atomizada en una multiplicidad de centros y unidades públicas y privadas.

En consecuencia aparece como prioritaria la *instalación y desarrollo de centros de orientación*, que cuenten con bancos de datos que reúnan información relevante para empresarios y potenciales empresarios. En ellos la tarea no debe ser meramente informativa sino aprovechar el contacto directo con los interesados

a fin de procesar la información disponible para apoyar la toma de decisiones.

En términos de recursos, se cuenta hoy con diversas organizaciones y oficinas que cumplen de manera desigual dicha tarea: Centros de Información a la Juventud, Dirección Nacional de Empleo, Dirección Nacional de Artesanías, Pequeña y Mediana Empresa, Oficinas Municipales de Juventud, Foro Juvenil, Fundasol y Empretec, entre otros.

Se debería por tanto invertir en la capacitación del personal asignado a dicha tarea, apoyar los procesos de informatización de los servicios para agilizar la circulación de información hacia los usuarios y entre los centros, instrumentar mecanismos de encuentro entre los responsables para definir criterios comunes y difundir a través de diferentes medios —especialmente masivos— la existencia de dichos servicios.

En segundo término es posible señalar que el mercado de capacitación específico para el sector está en un proceso de crecimiento significativo, aunque las investigaciones realizadas muestren una gran distancia entre el universo del sector y el mercado potencial.

En la medida en que el sector ha tenido un crecimiento rápido, es de esperar que la consolidación facilite un proceso de selección de los servicios en función de su calidad.

Por tanto, las prioridades se centran en este caso en *la innovación metodológica*, orientada a tener una mayor eficacia pero también una mayor eficiencia que permita reducir los costos y alcanzar una cobertura más amplia. Aquel aspecto se liga también a *la investigación de corte académico sobre el sector*, para retroalimentar la formación, que ha sido limitada hasta ahora y debe priorizarse.

En relación con la asistencia técnica la situación varía radicalmente: no existen antecedentes en la materia, salvo en el medio rural.

En este campo es necesario estimular *el desarrollo de experiencias innovadoras* que permitan responder adecuadamente al sector, teniendo en cuenta la relación costo-beneficio pero con una imprescindible inversión de tipo promocional en la temática. Para ello es necesario contar con recursos para subsidiar la contratación de servicios por parte de los interesados. Las áreas a subrayar tienen relación con la asistencia en materia de tecnología y de *marketing*.

En materia de recursos sería relevante que el Programa Global de Crédito CND-BID destine partidas en la *línea de sistematización de las experiencias* apoyadas, en la medida en que la asistencia técnica es la prioridad definida en relación con la cooperación técnica no reembolsable de dicho programa.

## El crédito

Cuando se plantea el tema del crédito orientado hacia determinados sectores de población, la inmediata reacción suele ser concentrar la atención en uno de sus aspectos —la tasa de interés—, que no siempre es el elemento fundamental. En consecuencia, los esfuerzos se orientan inmediatamente a reducir las tasas a través de mecanismos de subsidio directo.

Si se tiene en cuenta la información aportada por José P. Alberti en el trabajo ya citado, es posible comprobar que la necesidad de crédito de los micro y pequeños empresarios —o sea, la abrumadora mayoría— los motiva a tomar créditos de los proveedores con tasas de interés varias veces superiores a las establecidas en el sector financiero público y privado.

Por lo tanto parece necesario apuntar las propuestas hacia otros aspectos que surgen como mayores obstáculos, especialmente para los jóvenes empresarios o creadores de empresas.

Una de las mayores limitaciones hacia los jóvenes empresarios y en particular los creadores de empresa tiene relación con las *garantías* exigidas para acceder al crédito.

Es prioritario entonces concretar *mecanismos de garantías*, de tipo alternativo a los tradicionales, que den acceso al crédito en condiciones de "mercado".

En ese sentido existen a nivel internacional diversas experiencias, aunque en todos los casos coinciden en la constitución de fondos que incluyen aportes de organismos de financiamiento y especialmente de los propios empresarios.

Las distintas modalidades incluyen, por una parte, la constitución de un fondo en el sector financiero —conformado generalmente con aporte estatal o de organismos de cooperación para el desarrollo— al cual contribuyen los empresarios de forma directa o con un aumento en la tasa de interés del crédito solicitado. En este caso es condición para el éxito la asociación de un importante número de interesados.

Por otra parte existen mecanismos tales como *los grupos de garantía recíproca*, donde un grupo de empresarios aparece como garante solidario de los préstamos de cada uno de los integrantes del grupo. Estos mecanismos tienen normalmente posibilidad de éxito a escala local, donde la presión social es muy alta.

En Uruguay existe en este momento un conjunto de iniciativas en dicho campo, aunque prácticamente todas están en fase de implementación. Se puede enumerar en esta línea la experiencias de Fundasol con el Banco de Boston, el proyecto de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) y las acciones impulsadas por el Centro de Promoción de la

Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CEDEPRO).

Paralelamente, la Cámara de Diputados aprobó un proyecto de ley sobre la creación de un Fondo Nacional de Garantías, apoyado por la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Energía y Minería (DINAPYME).

También a nivel del Senado de la República existe una iniciativa relativa a Sociedades de Garantías Recíprocas, que se orienta a responder a la problemática planteada.

Otra realidad a atender es que normalmente una empresa necesita —según la experiencia internacional— entre tres y cinco años para su consolidación; por tanto, el crédito debe tener en cuenta dicha realidad.

Para ello aparece como fundamental que dentro de las condiciones del crédito de mediano plazo y orientado a bienes de capital se incluya *la capitalización de intereses*, lo que permite —en una economía con inflación— reducir la concentración del repago del préstamo en los primeros años.

En este campo existió una interesante experiencia realizada por la Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito (COFAC) y la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (ACAC) en el marco de la línea CND-BID ya descrita, aunque lamentablemente dicha condición ha sido modificada.

En tercer y último término, y en forma complementaria al tema de la capitalización de intereses, aparece la necesidad de constituir *un mercado de créditos de mediano y largo plazo*, especialmente para la compra de bienes de capital. Lo tradicional en el circuito financiero uruguayo es el crédito de corto plazo —no superior a un año— y, por tanto, inadecuado para aquel tipo de inversiones.

La experiencia en este aspecto de la línea CND-BID ha sido extremadamente interesante para los empresarios en general y los jóvenes en particular.

Pero la consideración de prioridades en materia de crédito —especialmente para jóvenes empresarios o emprendedores— diferentes a las del subsidio directo no implica descartar de plano dicha posibilidad.

En definitiva, el subsidio es un instrumento y por tanto es necesario revisar su modalidad de aplicación. En Uruguay generalmente se lo utilizó de forma indiscriminada en relación con sectores y sin solicitar como contrapartida a los empresarios determinados niveles de logros económicos y sociales (lógica de premios y castigos).

La experiencia alemana en el campo de la promoción empresarial mostraría que —en un país de alto grado de desarrollo socioeconómico, gran tradición empresarial y especialmente de asunción de las leyes de mercado como regla de juego básica— no son rechazados sino que forman parte de la mayoría de las acciones implementadas.

Según Basurco, ya citado, las condiciones de apoyo de los programas en dicho país se explican porque en los primeros años de las empresas las debilidades son muy importantes y, por tanto, es alto el nivel de incertidumbre sobre su existencia y desarrollo.<sup>37</sup>

## Resumen

A fin de analizar la relación entre los jóvenes uruguayos y el fenómeno empresarial, este artículo comienza con una breve reseña del proceso económico nacional y de las pequeñas y medianas empresas dentro de él. Analiza luego el panorama de los empresarios jóvenes en el Uruguay y describe los servicios al sector, para luego confrontar la situación con la de la República Federal de Alemania en este campo. En la segunda parte se formulan algunas propuestas tendientes a favorecer y estimular la acción de los jóvenes empresarios.

## Notas

- <sup>1</sup> Dirección General de Estadística y Censos: VI Censo de Población y IV de Viviendas, Montevideo, DGEC, 1989.
- <sup>2</sup> CEPAL: *La evolución del empleo. ¿Quiénes son los ocupados y los desocupados en el Uruguay?*, Montevideo, CEPAL, 1990.
- <sup>3</sup> Joseph A. Schumpeter: *Teoría del desenvolvimiento económico*, México, Fondo de Cultura Económica, 1976.
- <sup>4</sup> Ernesto Kritz, Carlos Marín y Carlos Viera: "Bases para un Programa Nacional de Apoyo a las Pequeñas Unidades Productivas en el Uruguay" (informe de consultoría), Montevideo, Banco Interamericano de Desarrollo, 1989.
- <sup>5</sup> Diego Piñeiro, Alberto Riella y Silvana Bruera: "Políticas de regulación económica dirigidas a los empresarios" (borrador de informe final del Centro de Investigaciones y Estudios Sociales del Uruguay), mimeo, Montevideo, 1992.
- <sup>6</sup> Martín Rama: "El país de los vivos: un enfoque económico", en *Suma*, n° 6, Centro de Investigaciones Económicas, Montevideo, 1991.
- <sup>7</sup> Jorge Talavera: "Empresarios latinoamericanos tienen mala imagen por apelar al lobby y no al riesgo", en *El Observador Económico*, Montevideo, 21.12.1992.
- <sup>8</sup> "Equipos Consultores. Jueces y empresarios son los más confiables. Militares, policías y políticos son los menos", en *El Observador Económico*, Montevideo, 25.11.1992.
- <sup>9</sup> José P. Alberti y Alicia Melgar: *Caracterización, inserción y promoción de pequeñas unidades productivas*. Montevideo, CLAEH, serie Investigaciones, n° 67, 1992.
- <sup>10</sup> Eduardo Tarragó: "A la creatividad de nuestros empresarios le falta constancia", en *Estrategia* (Revista de Economía y Empresas), n° 169, Montevideo, 1993.
- <sup>11</sup> Alberto Hintermeister: "Tendencias de largo plazo del mercado laboral", en *Suma*, n° 4, Montevideo, Centro de Investigaciones Económicas, 1988.
- <sup>12</sup> Dirección General de Estadística y Censos: o. cit.
- <sup>13</sup> Rafael Díez de Medina: *La estructura ocupacional y los jóvenes en Uruguay*, Montevideo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1992.

- <sup>14</sup> *Ibidem.*
- <sup>15</sup> Dirección General de Estadística y Censos: o. cit.
- <sup>16</sup> Se pueden identificar entre otros el diario *El Observador Económico* y los semanarios *Búsqueda*, *Crónicas Económicas*, *Estrategia*, *Guía Financiera* y mensuarios como *Integración*, además de diversas publicaciones extranjeras.
- <sup>17</sup> Piñeiro y otros: o. cit.
- <sup>18</sup> Jorge Ruétalo, Susana Regent y Carlos Grau Pérez: *Empresas asociativas juveniles. Entre el éxito bajo sospecha y la capacidad de arriesgar*, Montevideo, Foro Juvenil-EBO, 1990.
- <sup>19</sup> Germán Rama y Carlos Filgueira: *Los jóvenes de Uruguay. Esos desconocidos. Análisis de la Encuesta Nacional de la Juventud*, Montevideo, CEPAL, 1991.
- <sup>20</sup> Díez de Medina: o. cit.
- <sup>21</sup> Dirección General Impositiva: "Informe del Registro Único de Contribuyentes", inédito, Montevideo, 1993.
- <sup>22</sup> Juan Carlos Tedesco: *Desafíos y perspectivas de la investigación y políticas para la década de los noventa*, Buenos Aires, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP/CINTERFOR, Buenos Aires, 1992.
- <sup>23</sup> Ruétalo y otros: o. cit.
- <sup>24</sup> Tomás Linn: "La sensatez de los liceales", en *Búsqueda*, Montevideo, 1.4.1993.
- <sup>25</sup> Jorge Ruétalo: "La orientación, formulación y evaluación de proyectos de MYPES. Una experiencia de apoyo a jóvenes empresarios y potenciales empresarios", mimeo, Montevideo, 1992.
- <sup>26</sup> "DESEM. Los empresarios del mañana hoy", en *El Observador Económico*, Montevideo, 22.12.1992.
- <sup>27</sup> Empretec: Folleto de Presentación, Montevideo, PNUD-Empretec, 1993.
- <sup>28</sup> Foro Juvenil: "Informe del Programa Iniciativa(s) 1992-1993", mimeo, Montevideo, 1993.
- <sup>29</sup> José P. Alberti: *Programas de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Uruguay*, Montevideo, SADES, 1991.
- <sup>30</sup> Gerardo Basurco: "Programa de Fomento para la creación de empresas en la República Federal de Alemania. Evaluación de sus objetivos, instrumentos de fomento y actores", mimeo, Munich, 1992.
- <sup>31</sup> *Ibidem.*
- <sup>32</sup> CEPAL: *Equidad y transformación productiva: un enfoque integrado*, Santiago, CEPAL, 1992; CEPAL-UNESCO: *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*, Santiago, CEPAL, 1992.
- <sup>33</sup> "Crece el apoyo al inventor nacional junto con las posibilidades de comercializar su invento", en *Búsqueda*, Montevideo, 9.4.1992.
- <sup>34</sup> "Uruguayos inventaron 24.000 cosas desde 1941", en *El Día*, Montevideo, 17.5.1993.
- <sup>35</sup> "El Estado inició una guerra frontal para combatir la piratería marcaría", en *El País*, Montevideo, 11.4.1993.
- <sup>36</sup> "Uruguayos inventaron...", art. cit.
- <sup>37</sup> Basurco: o. cit.