

LISTA DE EMPRESAS SELECCIONADAS

Sector Primario

Leche La Gran Vía
Pasco S.A. (productos lácteos)
Leche El Recreo
Carnes Iberia
Italcol (productos agropecuarios)
Pollos Distraco

Sector Secundario

Carboquímica S.A. (industria química)
Alfagres (materiales de construcción)
Peldar-Cogua (producción de vidrio)
Trianón (productos de cuero)
Asicol (acumuladores industriales)
Papas Fritas Margarita
Gaseosas Cóndor-Neiva
Bima (producción de muebles)
Fibrit (materiales de construcción)
Synthesis Laboratorios (farmacéutico)
Capill France (cosméticos)
Muebles Cata (muebles finos)
Incodep Ltda. (alimentos)
Permoda Ltda.
(producción y venta de ropa)
Tiky (producción y venta de ropa)
Alphatex S.A.
(producción de alfombras)
Litoformas (formas continuas)
Prolibros Ltda. (editorial y venta)
Astecnia S.A. (maquinaria pesada)
Cajartón Ltda. (empaques)
Carnes Frías Santa Rita
Corea Ltda. (locería)
Sifa S.A.-B/quilla.
(laboratorio farmacéutico)
Salotti Ltda. (muebles finos)
Laboratorios Bussie (farmacéutico)
El Centauro (productos de cuero)

Tablemac S.A.-Mzales. (madera)
Helados La Frut
Compañía Fosforera Colombiana S.A.

Sector Terciario

Pomona (supermercados)
Fuller Ltda. (mantenimiento y aseo)
Jenno's Pizza
Club El Rancho
Servital S.A. (servicios médicos)
Transportes El Proveedor
Hotel Bacata
Deluchi (pizzerías)
Rodeolandia (recreación)
JHL Ingeniería Eléctrica
(instalaciones)
Hotel Bogotá Royal
La Perrada de Edgar (alimentos)
Expreso Bolivariano S.A.
Servientrega Ltda.
Autopan Ltda. (alimentos)

BIBLIOGRAFIA

- GONZÁLEZ, Guillermo. *La práctica investigativa como metodología pedagógica en Administración*. Ponencia en el IX Encuentro de Investigadores en Administración. EAN, Santafé de Bogotá, 1993.
- HARMON, Frederick y JACOBS, Garry. *La diferencia vital*. Norma, Santafé de Bogotá, 1988.
- HERMIDA, Jorge y otros. *Administración y Estrategia*. Macchi, Buenos Aires, 1992.
- PETERS, Tom y otros. *Pasión por la Excelencia*. Documentos del Seminario dictado por el Instituto PLANES, Santafé de Bogotá, 1989.
- ROJAS, Carlos Julio. *Once Empresas colombianas exitosas*. Grijalbo, Santafé de Bogotá, 1992.
- VARELA, Rodrigo. *La investigación en el área de desarrollo del espíritu empresarial*. Ponencia en el VI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. EAN, Santafé de Bogotá, 1992.

PROYECTO CONTACTO PYMES

JOSE M. ROMAGUERA

Director Ejecutivo, - PR-SBDC

EDGARDO RODRIGUEZ

Coordinador de Enlace - PR-SBDC - Proyecto Contacto Pymes
Marzo 1994

Introducción

A continuación presentamos el proyecto CONTACTO PYMES, un programa desarrollado en Puerto Rico para apoyar a las pequeñas y medianas empresas. En este documento incluimos el transcurso del proyecto, su organización, su operación y los resultados obtenidos hasta el presente.

También compartimos con ustedes, en términos generales, lo que hemos aprendido, aunque entendemos que este proceso es continuo a lo largo del desarrollo de todo el proyecto.

Hemos incluido varios anexos con materiales e información sobre las PYMES en Puerto Rico y en específico sobre el desarrollo de CONTACTO PYMES.

Esperamos que este esfuerzo colaborativo sirva de estímulo para que otras organizaciones hagan lo propio en sus respectivos países de origen.

Trasfondo

CONTACTO PYMES es un programa de desarrollo de negocios diseñado para

ayudar a crecer a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Este programa surge a principios del año 1993 como respuesta a la necesidad o reclamo del empresario puertorriqueño, en particular del sector de las pequeñas y medianas empresas, de contar con los servicios de apoyo para el desarrollo de sus empresas en su respectivo lugar de origen. Estos servicios de apoyo tradicionalmente se habían concentrado en las zonas metropolitanas, de una manera fragmentada, a través de diversas instituciones tanto públicas como privadas.

Dentro de la dinámica antes esbozada y como parte de su misión, el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico (PR-SBDC por sus siglas en inglés) propuso la creación de un esfuerzo colaborativo entre el sector privado, el Gobierno y la Universidad dirigido a atender las necesidades del sector de las pequeñas y medianas empresas. En el mismo se ofrece una amplia variedad de servicios.

tales como: información sobre financiamiento bancario, asesoría empresarial y otros servicios análogos.

A este esfuerzo colaborativo se unen como socios el Centro Unido de Detallistas, organización empresarial centenaria que agrupa a más de 19.000 asociados a través de todo Puerto Rico, y el Banco Santander de Puerto Rico, el segundo banco comercial en la Isla que cuenta con 49 sucursales en todo el país. De esta unión surge entonces este programa, el proyecto CONTACTO PYMES, con personalidad e identidad propias plasmadas en su logo particular.

El objetivo principal de CONTACTO PYMES es ayudar a crecer y desarrollar a las pequeñas y medianas empresas locales, a través de un programa de visitas a los 78 municipios de Puerto Rico. En estas visitas se establece contacto directo con los empresarios y se les provee información y asesoramiento inicial. Se les ofrece, además, seguimiento por parte de cada una de las instituciones participantes, de tal manera que se pueda profundizar en la ayuda a los empresarios.

Este esfuerzo colaborativo recibió el aval del gobierno de Puerto Rico, a través de la presentación del mismo, por el Gobernador de Puerto Rico, a los miembros de los medios de comunicación en conferencia de prensa celebrada en la Mansión Ejecutiva, donde los miembros de la Junta de Directores de CONTACTO PYMES esbozaron los pormenores del proyecto.

A su vez, el Centro de Desarrollo Económico de la Universidad de Puerto Rico inició un estudio para determinar, con mayor certeza, las necesidades de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico. Este evento servirá de base para el desarrollo de futuros proyectos y/o actividades dirigidas al desarrollo de las PYMES.

Para tener una idea del sector que estamos atendiendo, incluimos unos indicadores económicos de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico preparado para el proyecto CONTACTO PYMES. Este se distribuyó ampliamente a los medios de comunicación al comienzo del programa para proveerles de datos específicos acerca de las PYMES en la Isla, de manera tal que pudieran tener un marco adecuado en el cual desarrollar las noticias que habrían de surgir relacionadas con el programa CONTACTO PYMES en sí y con la cobertura de este importante sector del país.

La Organización

Por ser CONTACTO PYMES un proyecto único en su clase en Puerto Rico, su logística resultó ser muy compleja; aunque las instituciones que lo componen tienen propósitos afines, sus estructuras organizacionales son distintas. Se decidió darle identidad propia al proyecto y se creó una organización que viabilizara el desarrollo del mismo.

Se establecieron dos niveles de acción. El primer nivel consiste en una Junta de Directores, compuesta por los Presidentes y el Director Ejecutivo (en el caso del PR-SBDC) de cada una de las instituciones socias, donde se delinean los acuerdos, las directrices y se pasa juicio sobre toda la operación del proyecto. Las decisiones de la Junta de Directores son por consenso. Desde el comienzo, la Junta planificó reunirse como mínimo una vez al mes.

El segundo nivel de acción consiste en la coordinación del proyecto. En este nivel se operacionalizan las directrices y/o acuerdos de la Junta de Directores y se desarrolla el plan operacional que es sometido a la Junta para su aprobación.

Este nivel lo componen el Coordinador General, que es la persona que está

a cargo del día a día de la operación y responde directamente a la Junta de Directores y los Coordinadores de Enlace de cada institución socia, que son los que a su vez coordinan la movilización de los recursos de cada una de las instituciones.

Juntos, el Coordinador General y los Coordinadores de Enlace desarrollan el plan operacional y la evaluación de la operación del Proyecto. Al igual que la Junta de Directores, sus decisiones son por consenso. Se reúnen un mínimo de una vez por semana.

Leyenda:

PR-SBDC: Puerto Rico Small Business Development Center o Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico.

CUD: Centro Unido de Detallistas.

S: Sucursales.

CR: Coordinadores Regionales.

La Operación

Como señalamos en el trasfondo, el objetivo principal del proyecto CONTACTO PYMES es ayudar a crecer y desarrollar a las pequeñas y medianas empresas locales a través de un programa de visitas a los 78 municipios de Puerto Rico. En las visitas se establece contacto directo con los empresarios y se les provee información y asesoramiento inicial. Se ofrece seguimiento por parte de cada una de las instituciones participantes, de tal manera que se pueda profundizar en la ayuda a las PYMES.

Para viabilizar el proyecto CONTACTO PYMES dividimos este nivel de acción en seis áreas que se integran en un ciclo continuo de operación, que se compone de las siguientes áreas:

La Planificación-Coordinación: el Contacto

La Definición y Revisión de los Servicios: el Seguimiento

La Promoción: la Evaluación

La Planificación - Coordinación

En esta área del ciclo se desarrolla y revisa continuamente el plan operacional del proyecto, donde el Coordinador General recibe el insumo de cada institución socia a través de sus representantes, los Coordinadores de Enlace.

El plan operacional incluye: los objetivos generales del proyecto, los objetivos específicos de cada institución socia, los servicios a ofrecerse, el programa de promoción, el itinerario de visitas a los municipios, el programa de seguimiento y el diseño de evaluación.

La Definición y Revisión de los Servicios

Para el inicio del proyecto se definieron los siguientes servicios a ofrecerse por cada una de las instituciones socias:

Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico (PR-SBDC):

• Asesoría Empresarial: Se ofrece información sobre desarrollo de planes de negocios, aprendizaje en microcomputadora (a través de un sistema demostrativo portátil), ventas, mercadeo, gerencia, contabilidad, publicidad, exportación, recursos humanos, adiestramientos y otros.

• Banco Santander de Puerto Rico (institución que asignó para este proyecto hasta cien millones (\$100,000,000) de dólares para préstamos para las PYMES que cualifiquen crediticiamente):

Información sobre Financiamiento: "Santander a Plazos" (programa de préstamos diseñados especialmente para el proyecto CONTACTO PYMES), préstamos comerciales, préstamos de capital de trabajo, préstamos para financiar inventario, préstamos industriales, líneas de crédito, hipotecas comerciales y residenciales, préstamos hipotecarios para uso personal, tarjeta de crédito, "leasing" para equipos comerciales,

cuentas de ahorros, certificados de depósitos, fideicomisos y otros.

• El Centro Unido de Detallistas de Puerto Rico (CUD),

Información sobre los Servicios del CUD:

Consultas legales relacionadas con el negocio, representación ante las esferas gubernamentales, tarjeta de crédito Visa-CUD, servicio de grúa 24 horas, planes médicos (18 alternativas), seguro de vida y retiro, seguros de cáncer, sistema de protección mutua, seguros comerciales y personales, contabilidad mecanizada; estados financieros, nóminas, patentes municipales, servicios CPA y otros.

Durante el proceso se han ido incorporando servicios de apoyo gubernamentales a las PYMES, además del servicio de información de crédito, donde se le provee una copia gratuita a cada participante de su expediente de crédito.

La Promoción

Se diseñó un programa de promoción que se inició con el lanzamiento del Proyecto a los medios de comunicación a través de una conferencia de prensa llevada a cabo por el Gobernador de Puerto Rico en la Mansión Ejecutiva, La Fortaleza, en San Juan, Puerto Rico. En la misma, el Gobernador avaló el Proyecto y los representantes de las instituciones socias explicaron los pormenores del mismo.

En esta fase del ciclo se establece y se revisa el programa de promoción que consiste en lo siguiente:

1. Envío de un correo directo a través de una carta personalizada a todo empresario de cada municipio a visitarse (una vez establecido el programa de visita). En ésta se le invita a participar del Proyecto, se le explican los objetivos del mismo y los beneficios que se les provee. Además

se les invita a hacer una cita a través del Centro de Información Telefónico. La carta está firmada por los representantes de las tres instituciones socias y se envía con diez días de anticipación al día de la visita.

2. Una semana antes de la visita, se publica un anuncio a página completa en los periódicos nacionales y regionales con el itinerario de visita. Simultáneamente, se utiliza la radio nacional y local para apoyar la promoción de los periódicos.
3. A cinco días del día de la visita, se envían unos caminantes que visitan las empresas del municipio y entregan un sobre con material informativo del proyecto. Los mismos son apoyados por vehículos con altoparlantes que transitan por todo el territorio del municipio a visitarse.
4. A tres días de la visita, se ubican cruzacalles con el anuncio de la visita en lugares estratégicos en el municipio a visitarse.
5. Cada institución socia posee material de promoción e informativo en sus respectivas oficinas, centros o sucursales, tales como afiches y folletos que sirven para promoción del Proyecto.

El Contacto

Este es el área donde se establece contacto con los empresarios. Para establecer el primer contacto se diseñó y se puso en operación un centro telefónico de información libre de costo con el número 1-800-981-PYMES. A través de este número los empresarios pueden, desde cualquier punto de la Isla, hacer sus citas para ser atendidos el día de visita a sus respectivos municipios o pueden ser referidos a cualquiera de las instituciones socias directamente.

Se estableció un itinerario de visita a los municipios, en el cual se dividió a Puerto Rico en cuatro zonas geográficas:

norte, sur, este y oeste. Semanalmente se rota la zona geográfica. Por ejemplo: primera semana en la zona oeste; segunda semana en la zona norte; tercera semana en la zona sur y la cuarta semana en la zona este. En cada semana se visitan dos municipios utilizando preferiblemente los días martes y jueves, en horario de 9:00 a.m. a 4:00 p.m. De esta manera, podemos ofrecerle seguimiento adecuado a los participantes de cada zona y mantenemos una presencia en todas las zonas geográficas de Puerto Rico.

Para establecer el contacto directo se seleccionan facilidades físicas en cada municipio, las cuales llamamos *Centros de Contacto*, donde se provee a los participantes de forma individual el asesoramiento inicial. Estos Centros de Contacto son preparados por un equipo de montaje, que instala módulos portátiles, según lo amerita el caso, con sus respectivas mesas y sillas para mayor confidencialidad y comodidad.

También se cuenta con una unidad móvil que posee tres oficinas con aire acondicionado, la cual sirve de complemento a los Centros de Contacto. Es una unidad móvil debidamente rotulada y sirve además de centro de contacto en los municipios más pequeños y en actividades de promoción como lo son las convenciones que reúnen grupos de empresarios, etc.

El Seguimiento

Lo que le da la profundidad al proyecto CONTACTO PYMES es el seguimiento. El seguimiento se ofrece a los participantes a partir de una semana del asesoramiento inicial en aquellos casos que así lo ameriten. Cada institución es responsable de establecer su propio programa de seguimiento; de igual manera, es responsable de informar los resultados del mismo a la coordinación del proyecto.

Todos los participantes se incluyen en las listas del correo de cada institución social, lo cual les permite estar informados de todas las actividades que en beneficio desarrollen las mismas. El seguimiento se ofrece directamente al participante en su propia empresa o en algunas de las oficinas de las instituciones socias, lo que le resulte más conveniente al empresario.

La Evaluación

La evaluación del proyecto consiste en un diseño compuesto por tres niveles: el de proceso, el de progreso y el de producto.

El primer nivel consiste en la evaluación del proceso donde se identifica sobre la marcha si se está cumpliendo con las actividades establecidas.

El segundo nivel es la evaluación del progreso donde se comparan los resultados que se están obteniendo con los resultados esperados de las actividades.

Estos dos niveles de evaluación, el de proceso y el de progreso nos permiten, de ser necesario, hacer las modificaciones sobre la marcha para así mejorar la efectividad del proyecto.

Por último está el tercer nivel de evaluación, el de producto, donde se conoce el resultado final del proyecto con base en los objetivos establecidos.

En cada uno de los niveles de evaluación se levanta una base de datos a través de diferentes técnicas e instrumentos como lo son: las estadísticas, los cuestionarios, las entrevistas y otras, que utilizamos de acuerdo con las necesidades identificadas en cada área de la operación del proyecto.

Se preparan informes de evaluación de cada fase del proyecto, por cada una de las instituciones socias, al igual que por la Oficina de Coordinación. Estos informes se presentan y se discuten en las reuniones de la Junta de Directores y al nivel de Coordinación del Proyecto.

La Junta de Directores del Proyecto establece las directrices a seguir por la Oficina de Coordinación, basada en los resultados de los informes de evaluación. Esta última pone en práctica las recomendaciones y/o directrices de la Junta de Directores del Proyecto.

Cabe mencionar que, por lo novedoso y complejo de este proyecto, se decidió efectuar un período piloto a los fines de validar el modelo operacional antes descrito, así como la efectividad de las estrategias publicitarias, horario, duración de las visitas por municipio y todos los detalles pertinentes a la operación.

Los Resultados

Los resultados que se presentan a continuación son parciales y representan aproximadamente una tercera parte del desarrollo del proyecto CONTACTO PYMES. Los mismos están enmarcados en las evaluaciones de proceso y de progreso que hasta la fecha se han realizado.

Hasta finales del mes de diciembre de 1993 se habían visitado 22 municipios, con una participación de 1.852 empresarios. Se realizaron un total de 3.984 entrevistas, siendo el de mayor número el Banco Santander, 1.650 entrevistas. Le siguió el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico (PR-SBDC) con un total de 1.285 entrevistas y, por último, el Centro Unido de Detallistas con un total de 1.049 entrevistas.

Se recibieron un total de 2.977 llamadas al Centro de Información Telefónico en los primeros siete meses y medio de operación del Proyecto, de las cuales 2.602 fueron canalizadas al Banco Santander, 1.660 al Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico (PR-SBDC) y 793 al Centro Unido de Detallistas.

Con base en los resultados de la evaluación del proceso del programa de promoción se pudieron identificar las tácticas promocionales de mayor efectividad. Estas fueron: las cartas por correo en un 44.4%, el periódico *El Nuevo Día* con el 38.6%, los crucacalles con un 23.5%, los altoparlantes con un 17.8% y los sobres entregados por los caminantes en un 15.7%. Estas tácticas promocionales representan las de mayor poder de convocatoria a los Centros de Contacto.

Lo Aprendido

El proyecto CONTACTO PYMES representa un reto constante. Hemos aprendido mucho y el proceso continúa, dado el hecho que nos faltan aproximadamente dos terceras partes para concluir las visitas a todos los municipios de Puerto Rico.

Hemos aprendido que:

- Es necesario darle identidad propia a este tipo de proyecto y establecer una organización que viabilice el mismo.
- Es importante y necesario contar con un plan operacional que sirva de marco de referencia para el diseño y desarrollo del proyecto.
- Se deben estructurar, de la forma más específica posible, las reglas de interacción inter-institucional para maximizar la comunicación entre los socios.
- Es muy importante adiestrar a los integrantes de cada institución sobre las dinámicas de este tipo de proyecto y de ser posible hacerlos partícipes lo más temprano posible del proceso de planificación y desarrollo de este tipo de proyecto.
- Es muy importante y necesario desarrollar un período piloto para un proyecto con las características de CONTACTO PYMES, que sirva de prueba del modelo operacional.

- Se debe desarrollar un programa de promoción que pueda ser evaluado sobre la marcha y se puedan hacer los ajustes necesarios al mismo.
- Este tipo de proyecto debe poseer un diseño de evaluación que permita evaluar tanto la operación como los resultados finales del mismo.

En conclusión: el proyecto CONTACTO PYMES ha probado ser un vehículo efectivo para llevar los servicios de apoyo a las pequeñas y medianas empresas a sus lugares de origen.

Hemos logrado los objetivos programados hasta la fecha de hoy y en algunas áreas los sobrepasamos. A pesar de que solamente se ha desarrollado una tercera parte del mismo, las estadísticas levantadas y el entusiasmo demostrado visita por visita, municipio por municipio, nos deja demostrado el potencial éxito del Proyecto.

Durante el próximo Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, a celebrarse en Mayagüez, Puerto Rico, en abril de 1995, se presentarán los resultados finales de la evaluación de producto del proyecto CONTACTO PYMES.