

**MODELO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA MIPYMES
(MFEM).**

Autor

JUAN DANIEL CIFUENTES DIEZ
jdc sai@gmail.com
Celular (57)3103995159

Trabajo empírico – estudio de caso

Envigado, octubre de 2011

Resumen

El Modelo de Fortalecimiento Empresarial para MiPymes, es el resultado de 2 años de trabajo realizado en el municipio de Envigado¹, en la ejecución de proyectos de presupuesto participativo². Siendo el objetivo el fortalecimiento empresarial de las MiPymes y de unidades económicas de una región.

Durante la ejecución del primer programa (agosto 2009), observamos que las personas dueñas de las MiPymes y de las unidades económicas a ser intervenidas, estaban cansadas de tanta capacitación y de que en cada capacitación se dieran los mismos temas y esto no les fuera productivo; optamos por hablar con ellos y realizar un análisis de lo que realmente ellos requerían y mirar la forma de que esas capacitaciones si les fuera productiva.

Se logró concluir que el problema consistía en que el grupo de personas a ser capacitadas era muy heterogéneo: a nivel educativo, al tipo de negocio, al componente social, a la edad. A raíz de esto se concluyó que aparte de dar una capacitación se necesitaba de algo más, ese algo más consistía en un acompañamiento en sitio, donde se aplicara lo aprendido en la capacitación y a su vez realizando una agrupación sectorizada por tipo de negocio.

El acompañamiento especializado es costoso, se optó por realizar el acompañamiento con estudiantes de último semestre, a nivel de práctica empresarial, de un programa afín a los temas que se estaban trabajando, con la asesoría de un especialista en esos temas. A este estudiante lo denominamos padrino o tutor.

¹ www.envigado.gov.co

² El presupuesto participativo es una herramienta de democracia participativa o de la democracia directa que permite a la ciudadanía incidir o tomar decisiones referentes a los presupuestos públicos, generalmente sobre el presupuesto municipal. (http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto_participativo)

Abstract

The model of strengthening for small enterprises is the result of a 2 year period developed in the city of Envigado, in the execution of community projects in our city. Been the objective, the strengthening of small enterprises and the small businesses of the region.

During the execution of the first program (August 2009), we observed that owners of the small enterprises to be studied, were tired of so many advisory and classes of the same subjects which was not productive for them, so we opted to discuss with them and make a deeper analysis of what they really wanted and needed in order to make the advisories productive.

We came to the conclusion that the problem was consisting in the heterogeneous group of people to be trained, in regards of their education, type of business, social component and age. Based on this, we concluded that we should offer something beyond training; we needed to work with them directly in site, where they could apply all the knowledge separated by type of business.

As the Specialized advisories are expensive, we opted to develop the training with the support of last semester students that were doing their professional internship, this student were called tutors or mentors.

Palabras claves. Modelo, MiPyme, Empresarial, Fortalecimiento, Curso

Introducción

La inserción de las MiPymes y más de las unidades económicas en las cadenas productivas y a su vez en los diferentes clúster de cada región, presentan una serie de circunstancias que no le permiten a ellas, el mantenerse en el mercado, un mercado cada vez más competitivo. Por ello, se considera que toda organización empresarial y más las unidades económicas, tienen un problemas a nivel empresarial al no contar, en su mayoría, con métodos y soluciones prácticas que les ayuden a solucionar dichas dificultades y esto redundaría en una pérdida de competitividad, con los problemas que esto conlleva, pérdida de empleo, cierre del establecimiento y una baja en la autoestima de las personas y comunidades involucradas tanto directa como indirectamente.

Los problemas más comunes encontrados en este diagnóstico, son la ausencia de conocimiento en la gestión gerencial, en aspectos de desarrollo humano, mercadeo, administrativo, producción, contabilidad y legal, así como el clima organizacional, el servicio al cliente, la informalidad productiva, el manejo financiero y la comunicación con la cadena de abastecimiento, en pocas palabras, todo lo relacionado con las buenas prácticas administrativas.

El contexto de donde partimos se basa en el siguiente postulado: *Las MiPymes que representan el 94% de los negocios del país y el 33% de la población ocupada. Su participación en el empleo industrial asciende a un 60% y en el valor agregado de la industria a un 48%. En el comercio, representan el 95% del empleo y el 74% de la producción. La crisis económica de los últimos años ha afectado, de manera notable, a las microempresas, las cuales han sufrido tasas de mortalidad superiores al 50%. Los principales problemas de la MiPymes están asociados a sus bajos niveles de productividad, explicados, a su vez, por el rezago tecnológico y el escaso capital físico y humano*³.

³ <http://www.presidencia.gov.co/planacio/cap3/cap6.htm>

A continuación presento la estructura del trabajo: una justificación, los objetivos, la metodología, el desarrollo de los objetivos y unas conclusiones.

Justificación

Las actividades coyunturales de apoyo a la MiPyme, parten de programas de sensibilización a los procesos de desarrollo empresarial, para continuar con el apoyo en la gestión empresarial desde una estrategia estructurada y autogestionadora de conocimiento, que permita replicar dentro de su personal prácticas sostenibles, en aspectos de desarrollo humano, mercadeo, administrativo, producción, contable y legal; lo que permite mejorar notablemente los procesos de Empresarismo, de emprendimientos creados y los potenciales por constituirse, implicando mayores niveles de calidad de vida a través de la generación de empleo y sostenibilidad de la empresa.

Esta gestión de fortalecimiento, permite generar estrategias de apoyo de mediano y largo plazo, donde se observen realmente impactos sostenibles a nivel empresarial en las comunidades intervenidas.

La población objetivo a intervenir son todas aquellas MiPymes y unidades económicas de una región en concreto, que operan tanto en la formalidad como en la informalidad empresarial y de aquellas oportunidades empresariales que se pueden enmarcar dentro de la cadena de abastecimiento de las agrupaciones productivas identificadas, como potenciales de crecimiento y desarrollo económico regional, las cuales llamaremos por unificación Unidades Económicas.

Objetivo general

Fortalecer las Unidades Económicas de una región tanto en el área urbana como rural, contribuyendo a una mayor productividad y competitividad, a la reducción de la mortalidad empresarial y al incremento de la oferta de empleo.

Objetivos específicos

1. Implementar una estrategia de modelo de escuela empresarial que propicie la sostenibilidad de las Unidades Económicas.

2. Diseñar una estrategia de posicionamiento de una Unidad de Apoyo y Fortalecimiento de las Unidades Económicas de una localidad.
3. Identificar las necesidades de formación de grupos de empresa (Unidades Económicas) de una similar actividad económica.

Metodología

Se utiliza una metodología descriptiva a partir de los elementos estructurales del modelo: una recolección de información de las unidades económicas con un instrumentos de indagación y se desarrolla en tres fases: diseño-planeación, ejecución y evaluación-cierre y se realiza un conversatorio con los empresarios y líderes de la comunidad, con el fin de retroalimentar el modelo.

Resultado

Se diseñó un programa de capacitación y acompañamiento que está en capacidad de explicar, mostrar y entregar, las herramientas necesarias que le permita a un empresario aplicar en su Unidad Económica y así evitar la insolvencia, el desempleo, la quiebra, la desaparición, de este tipo de empresas, mejorando los procesos comerciales, organizacionales, administrativos y de producción, pudiendo de esta manera propender por el desarrollo económico local.

Este modelo pretende hacer a las Unidades Económicas solventes y productivas, donde lo aprendido se refleje en su negocio y de esta manera, se desarrollen buenas prácticas empresariales. Durante estos 2 años se ha aplicado este modelo en 2 ocasiones, en el 2009 en la zona 3 y en el 2011 en la zona 8 del municipio de Envigado, con excelentes resultados.

En la zona 3 participaron en promedio 47 unidades económicas, se impartieron 120 horas de capacitación, participaron de 20 sesiones en el aula de clase y atendieron a 6 refuerzos y 18 horas en la zona, donde los participantes tuvieron la oportunidad de escuchar, participar y aprender de temas tan variados como: Psicología Humana, Desarrollo Humano, Investigación, Psicología del consumidor, Mercadeo, Aspectos Legales, Contables y Financieros, datos administrativos y gerenciales, procesos productivos, entre otros.

En la zona 8, que actualmente estamos realizando, tenemos una participación de 40 unidades económicas, no se dictó la parte capacitación por ser la fase II de ese proyecto (la fase I de capacitación la realizó otra institución), se han trabajado 45 unidades económicas, con un total de 301 horas de asesoría en 55 visitas realizadas.

Desarrollo de los Objetivos Específicos

1. Implementar un (1) modelo de escuela empresarial que propicie la sostenibilidad de las unidades económicas.

Se tuvo como base en las unidades económicas locales y en tipología de emprendimiento social que nuestra institución realiza y de índole tradicional. Donde el colombiano promedio busca herramientas para el sostenimiento de sí mismo y sus familias y con una proyección de plan de vida.

La estrategia del Modelo de Escuela Empresarial desarrollado, se basa en dos pilares generales:

- El ser humano y el ser familiar.
- El ser social y el ser empresarial

Para desarrollar estos pilares, se diseñó un programa de capacitación, asesoría y acompañamiento que está en capacidad explicar, mostrar y entregar las herramientas necesarias que le permita a un empresario aplicar en su empresa, unidad económica. Entre las cuales se encuentra:

- Dotarlo de herramientas humanas y familiares que permitan al empresario, relacionarse y comunicarse de forma adecuada y productiva
- Orientar todos sus procesos hacia el cliente y sus necesidades
- Mostrar y enseñar a usar herramientas en áreas como desarrollo humano, mercadeo, administrativo, producción, contable y legal
- Trabajar de forma particular, con las empresas de la región por actividad económica similar.

La Escuela Empresarial tiene 3 grandes actividades: académica, acompañamiento y asesoría, cierre.

- **Académica.** Con ocho módulos presenciales:
 1. Humanidades/Investigación.
 2. Desarrollo Humano.
 3. Mercadeo.
 4. Administración.
 5. Producción.
 6. Contabilidad.
 7. Legal.
 8. Internacionalización/Responsabilidad Social.

Hacemos referencia al primer y último módulos, el de humanidades e investigación y al de internacionalización y responsabilidad social, que hacen una de las diferencias sobre cualquier otro modelo de enseñanza en fortalecimiento empresarial; donde el valor agregado se centrará en la dimensión del ser-ser, ser-familia y del ser-sociedad, en la parte de humanidades, además, buscamos sembrarles la semilla de lo nuevo y asombroso que hay alrededor de su unidad económica, en la parte de investigación. En la última parte de la capacitación manifestamos que internacionalización no es venderle a otro país, internacionalización es salir de su área de influencia e ir abriéndola y expandiéndola, además, la importancia que tienen sus unidades económicas y ellos con respecto a la responsabilidad social, tanto con el medio ambiente, como con la economía y sociedad en general.

- **Acompañamiento y asesoría:** se realiza una serie de asesorías puntuales en sitio, contamos con estudiantes de práctica asistiendo al curso, denominados padrinos o tutores; a estos se les asignan algunas unidades económicas de las que asistieron al módulo correspondiente. A medida que cada clase terminaba, los padrinos se sentaban con el representante de cada unidad económica a socializar lo realizado, lo entendido y lo nuevo que necesita ser reforzado, esto con el fin de aclararle las dudas que se le hayan presentado durante la clase; el padrino pacta una reunión con ellos a más tardar al

día siguiente de terminado el modulo, con el objetivo de aplicar lo aprendido directamente en su negocio.

En caso de presentarse una duda/inquietud que el padrino no pueda resolver, esta es llevada al taller de refuerzo, el cual es manejado por un asesor, experto en ese tema. Además se dan asesorías y capacitaciones puntuales, las cuales se realizan por medio de citas concertadas con el padrino, el empresario y el especialista en el tema específico.

- **Actividad de cierre.** Es una actividad final donde se deben exponer y publicar los resultados finales a los representantes de la comunidad en general, directamente implicada en el proceso. Además se realiza una feria donde se presenta por parte de los empresarios lo aprendido y aplicado en sus unidades económicas. Al final se hace una certificación, la cual es dada por la Institución a cada una de las unidades económicas que terminaron el proceso.

2. Diseñar una estrategia de posicionamiento de la unidad de apoyo y fortalecimiento de las unidades económicas de una zona.

Se trabaja como estrategia general una unidad de apoyo y fortalecimiento a la región; donde entendemos por unidad de apoyo y fortalecimiento, una institución de educación dedicada a generar y entregar herramientas que mejoren la productividad y competitividad de los negocios y de las empresas de la región, que además les enseñe a ser competitivas y rentables, que les muestre las ventajas de ser estructurados, organizados, que tengan sus procesos productivos, comerciales y legales al día y por último que les enseñe como llevar adecuadamente una contabilidad y los orienten en la forma como se interpreta y analiza los resultados económicos y financieros.

A partir de estas ideas básicas, la unidad de apoyo y fortalecimiento, debe generar unos objetivos básicos, para que puedan plantearse unas actividades a desarrollar, unos actores que las efectúen y verifiquen. Entre estos objetivos tenemos:

- Identificar las empresas que desean adelantar procesos de capacitación
- Separar las unidades económicas por actividad comercial y por sector económico (asociatividad).

- Identificar necesidades de formación específicas por actividad comercial y por sector económico
- Establecer procesos de formación específica, incluyendo recursos

3. Identificar las necesidades de formación de grupos de empresa (unidades económicas) de una similar actividad económica.

Durante el transcurso de la actividad académica, los participantes tienen la oportunidad de escuchar, participar y aprender de temas tan variados como: Psicología Humana, Desarrollo Humano, Investigación, Psicología del consumidor, Mercadeo, Aspectos Legales, Contables y Financieros, datos administrativos y gerenciales, procesos productivos, entre otros. Donde las clases son teóricas y teórico-prácticas, en las cuales se puede ver de cerca, lo que dice la teoría, las normas y las leyes y en las otras se puede apreciar y evidenciar lo que otras empresas hacen y lo que deben hacer ellos, para establecer e implantar estos aprendizajes en sus propias empresas.

Conclusiones

Se logró que los dueños de las Unidades Económicas, aceptaran que no se puede dejar la capacitación a un lado y más en los temas relacionados a sus empresas. Además, se les dio a entender que la capacitación incrementa el crecimiento personal.

Toda empresa que desee superar sus metas, crecer y ser más productiva y rentable, debe realizar una serie de actividades y tareas en su interior, que apoye su actividad comercial y productiva. Estas tareas y actividades hacen la diferencia entre Unidades Económicas similares y aplicando lo aprendido le permitirán a esta crecer.

El modelo en su parte académica, buscan darle a las unidades económicas las herramientas básicas que les permitan organizar y estructurar sus empresas, para que puedan realizar las funciones propias de cada una. Logrando la apropiación de lo siguiente:

- En el módulo de mercadeo: herramientas de promoción y comunicación entre la unidad económica y su cliente. Conocimiento de su entorno. Desarrollo del producto, con el establecimiento correcto de precios, una adecuada publicidad y un correcto manejo de las promociones. Mejorar el servicio al cliente.
- En el módulo legal: herramientas teórico-legales que les permitan conocer los beneficios de estar legitimado, formalizado y estructurado. Contar con el RUT⁴ y estar registrado ante la Cámara de Comercio. Llevar registros. Pagar salarios, salud, pensión e impuestos.
- En el módulo contable: además de conocer y manejar adecuadamente los registros básicos contables, se logró que las unidades económicas sacaran adecuadamente los costos de un producto, el punto de equilibrio, el hacer proyecciones a futuro de la cantidad de unidades a vender, tanto en pesos como en unidades y el definir sus costos fijos.
- En el módulo de producción: el manejo adecuado de proveedores, materias primas e insumos, de los costos directos e indirectos de fabricación, de los costos en los que se incurre para la prestación

⁴ RUT, Registro Único Tributario. http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/Generalidades1.htm

del servicio, en fin todo lo relacionado con el proceso productivo.

- En el módulo de administración: conocimiento al interior de su empresa, de las diferentes actividades que se realizan y que apoyan y soportan todos los procesos internos.
- En los módulos de Desarrollo Humano, Humanidades e Investigación: dar conceptos teórico-prácticos que les permitan tener nuevos conocimientos, entender comportamientos, el trabajo del ser.
- Y por último en el módulo de Internacionalización: se logra crear conciencia en las unidades económicas, que con la apertura económica, la globalización, las nuevas tendencias de consumo, los nuevos consumidores, las nuevas necesidades, se crean nuevas oportunidades de negocios, nuevas formas de vender y crear junto con el módulo de Responsabilidad Social, conocer y crear conciencia de ser responsable con las actuaciones al usar, procesar y vender productos, a partir de procesos de producción más limpia, mejores procesos, utilización de materiales más amigables con la naturaleza.

La teoría vista y trabajada en el aula de clase y su aplicación en el negocio, refuerza la experiencia que las Unidades Económicas han logrado conseguir a lo largo de la aplicación del modelo, pero esa experiencia debe de ser socializada con otras unidades económicas, con clientes, con proveedores y amigos.