

Una experiencia de formación producto de una alianza Universidad/Banca Privada

¿Cómo nace el Programa de Formación de Microempresarios?

La importancia del sector de las pequeñas, medianas y micro empresas en el tejido productivo venezolano constituye un hecho claro, en tanto que las mismas representan más del 90% del Censo Industrial Nacional. De aquí surge como reto ineludible el apoyo a este sector, en tanto se desee desarrollar un aparato productivo y propiciar mayores niveles de competitividad.

En este sentido diversos actores relacionados con la economía nacional, desde hace ya un tiempo, se han volcado con especial interés al apoyo de este sector. Más recientemente, desde el Gobierno Nacional se ha promulgado un Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Promoción, Estímulo y Desarrollo del Sistema Microfinanciero, que ha servido de marco de referencia para el surgimiento de iniciativas públicas y privadas orientadas hacia este campo. Entre otras cosas, en esta referida Ley se establecieron condiciones para así fijar el porcentaje de los fondos disponibles en la cartera crediticia manejada por cada banco que deberán ser destinados a cubrir necesidades de apoyo financiero por parte del segmento de microempresas.

Es importante mencionar brevemente que, dado el contexto actual en la realidad política, social y económica del país donde se combinan (y contrastan al mismo tiempo) extraordinarios niveles de ingresos petroleros con un importante debilitamiento del aparato productivo vinculado a la actividad no petrolera¹ (en lo esencial de las PyMEs), se requieren medidas urgentes orientadas a subsanar las consecuencias de lo anterior -por ejemplo en el empleo productivo-, y esto demanda acciones por parte del Estado en el impulso y promoción de esquemas cooperativistas y de autoempleo, muchos de los cuales terminan ajustándose a la definición de microempresas.

Anafina Vargas R.
Socióloga. Investigadora y Consultora del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM). Profesora de Proyecto Emprendedor y, de Formación de Empresas y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora en la Universidad Metropolitana.

Francisco Rodríguez
Ingeniero Industrial. Director General del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM)

¹ Entre el año 2001 y el año 2004, disminuyó en casi un 10% el número de empresas existentes en el país. Según cifras aportadas por el Observatorio PYME, 2da. Edición, Ceatpro. Caracas 2004.

En el marco de los programas de Responsabilidad Social Empresarial, el apoyo en la formalización de las actividades económicas de microempresas en Venezuela, ciertamente constituye un área con amplias posibilidades para grandes empresas privadas y en especial la banca privada, por todo lo antes señalado.

Con este escenario de fondo, el BBVA Banco Provincial precisamente inició la búsqueda de opciones que permitieran desarrollar programas de responsabilidad social con un impacto real al sector de las microempresas, encontrando en la Universidad Metropolitana una institución de prestigio con esfuerzos sostenidos y de éxito probado (en conjunto con el Instituto Internacional de Formación Empresarial), en la formación de emprendedores no solamente desde un punto de vista de la formación teórica, sino también con mucho sentido práctico (técnicamente lo más apropiado sería hablar de preincubación).

La Universidad Metropolitana, delega en INFOEM el diseño de una respuesta para ambos actores, surgiendo así el Programa de Formación de Microempresarios. Una propuesta que reúne la posibilidad promover iniciativas emprendedoras y fortalecer microempresas en funcionamiento.

Elevar los niveles de formalidad de los microempresarios se definió entonces como uno de los objetivos de la propuesta diseñada por el INFOEM, donde su fortalecimiento también implicó la posibilidad de reinventar microempresas ya existentes, atendiendo a un sentido estratégico de sus posibles desarrollos.

¿Qué es el Programa de Formación de Microempresarios?

El Programa de Formación de Microempresarios constituye una experiencia única de aprendizaje, en la cual se conjugaron los elementos necesarios para aumentar las posibilidades de éxito de aquellas personas que deseaban llevar adelante una idea de negocio o reinventar la empresa que tienen, emprendedores y microempresarios.

Este proceso de aprendizaje fue concebido por el INFOEM en dos sentidos, uno de ellos enfocado en el fortalecimiento de la idea de negocio del emprendedor o la idea inicial de reinención de la empresa del microempresario, el segundo orientado al fortalecimiento de las competencias personales requeridas por un emprendedor/empresario por asegurara el éxito de su emprendimiento.

Para desarrollar estos ejes, la formación se llevó a cabo basada en la metodología "Aprender - Haciendo", la cual constituyó uno de los elementos claves para el logro de los objetivos trazados en el programa, entre ellos, proporcionar a los participantes conocimientos y herramientas prácticas, que permitan la consolidación de las ideas de negocio o la redefinición de sus microempresas, lo que estaría plasmado en un Plan Estratégico de Negocio atractivo al sector financiero (aunque el propósito final no fue otorgar créditos de forma directa).

¿Cuál es el diseño del Programa de Formación de Microempresarios?

En función a las necesidades de los actores involucrados en este convenio, el BBVA Banco Provincial y la UNIMET, el INFOEM pasó a diseñar un programa de formación que contó con una serie de atributos claves para el logro de los objetivos trazados, entre los cuales destacan:

- Lograr el diseño de un proceso formativo en el cual tuviesen cabida participantes con planteamientos y perfiles diversos, lo cual representó un desafío no sólo en el diseño instruccional del programa sino también demandaba la identificación de instructores con perfiles de alto nivel en términos del dominio de conocimientos en el área de la emprendeduría y la gerencia, así como habilidades en el manejo de grupos heterogéneos (principalmente por la diversidad de edades y niveles de formación).
- La posibilidad de evaluar constantemente el programa por parte de los actores involucrados en la formación, tanto

instructores como participantes, así como el diseño de mecanismos que permitiesen la incorporación de modificaciones surgidas de la evaluación, asegurando un mejoramiento continuo del proceso formativo.

- El diseño instruccional del programa debía apoyar tanto al EMPRESARIO que tiene su microempresa funcionando como también a aquel EMPRENDEDOR que quiere iniciarla. En tal sentido, esta propuesta de formación asumió como denominador común la relevancia de los nuevos paradigmas de gestión para que las microempresas (existentes y por crear), logren desempeñarse exitosamente en las condiciones actuales, y puedan generar más riqueza y bienestar para la sociedad.

Bajo este enfoque, la formación se orientó al fortalecimiento del emprendedor/empresario y la microempresa en paralelo. En este sentido, se insiste de manera constante en el desarrollo de las capacidades emprendedoras del empresario/emprendedor, así como también en la necesidad de trazar una estrategia competitiva para la actividad económica que se desea o realiza, que tenga su foco en lograr la satisfacción de sus clientes, el respeto y valoración de sus trabajadores, proveedores, con una perspectiva ética de desarrollo personal y de construcción de ciudadanía.

El programa completo fue estructurado en dos fases: la primera consta de un Taller de Iniciación Empresarial de un (1) día y la segunda fase está integrada por cinco (5) módulos subsiguientes en los que cada participante desarrolla su "Viaje de la Idea de Negocio a la Microempresa que quiere", trabajando de forma simultánea tanto en los aspectos relativos a su plan estratégico de negocios, como a los vinculados con el desarrollo de sus capacidades y competencias personales, gerenciales y sociales.

La segunda fase se complementa con una serie de herramientas de aprendizaje diseñadas exclusivamente para el logro de los objetivos formativos antes definidos, así como de un acompañamiento

constante a los emprendedores/empresarios. Es importante mencionar que para el dictado de los módulos que integran la segunda fase de la formación se desarrollaron sesiones donde se combinan exposiciones centrales con ejercicios prácticos centrados en el proyecto de interés y en correspondencia con los temas que componen cada módulo. En este sentido, la metodología está basada fundamentalmente en el "Aprender – Haciendo".

Esta metodología implicó que cada sesión va "de los conceptos a su aplicación en el negocio", de manera que los participantes incluyeran en su repertorio las distinciones necesarias para enfocar de manera innovadora y competitiva su idea o empresa, así como las estrategias para lograrlo.

Todo lo antes expuesto, hizo posible el diseño de un programa que logró en buena medida los atributos a los cuales previamente se hizo referencia, varios de los cuales por cierto, no fueron contemplados en el diseño original, donde destaca por su valor para las instituciones patrocinantes, contar con una oferta de formación novedosa, claramente diferenciada de las actuales opciones en esta área a nivel nacional.

La tecnología instruccional desarrollada

El Taller de Iniciación Empresarial contó con el ejercicio "Construyamos una Empresa" como actividad central, una dinámica grupal concebida para reproducir de manera controlada y a menor escala, las diversas situaciones que se presentan en la experiencia de creación de una empresa, independientemente del tipo de actividad y sector que se trate.

La idea fundamental del ejercicio, es que los participantes puedan "vivenciar" a través de un juego lo que ocurre en la fase de arranque de una empresa que fabrica chocolates, pudiendo apreciar la relevancia del empresario en todo momento, de los clientes y sus necesidades como punto de partida, y finalmente de la importancia de un conjunto de funciones tales como: mercadeo, ventas, producción, suministro, entre otras, sin las cuales la empresa no puede iniciar sus actividades ni operar competitivamente.

El ejercicio “Construyamos una Empresa” brinda la posibilidad de que los participantes desarrollen estrategias y recursos para el logro de las funciones asignadas a cada rol, al colocarlos como parte activa del juego, donde además se daba apertura a un proceso de interacción que resultó muy nutritivo para todos, tanto participantes (empresarios o emprendedores) como instructores.

En el caso de la segunda fase el principal instrumento de aprendizaje dentro de este programa lo constituyó el “Cuaderno de Bitácora de Aprendizaje para la Creación y Fortalecimiento de Microempresas”. Esta guía empresarial colocaba al emprendedor/microempresario en la necesidad de avanzar en la sistematización de sus ideas, reflexiones y visiones sobre su proyecto. Para ello, el “Cuaderno de Bitácora”, se estructuró en tres partes, las cuales constituían desarrollos más complejos de los temas necesarios para desplegar la idea de negocio. En este sentido la primera parte “La idea de Negocio...” tenía como finalidad ayudar al participante a identificar y estructurar los primeros componentes de su idea de negocio.

La segunda parte del “Cuaderno de Bitácora” estaba enfocada en la “Oportunidad de Negocio”, especialmente en su clara identificación, pasando de la idea inicial trabajada en la primera parte a la definición de la oportunidad de negocio. Luego de completar la información solicitada, el participante tenía la posibilidad de ahondar con mayor precisión en los aspectos económicos y financieros de la propuesta, con miras a la elaboración del Plan Estratégico de Negocios.

Y finalmente, una tercera parte del “Cuaderno de Bitácora” se denominó “Elementos para la Elaboración del Plan Estratégico de Mi Negocio”, en donde se concentraron aspectos que orientaban la planificación del emprendimiento sobre la base de toda la información previa, brindando así posibilidades reales de establecer los elementos necesarios para llevar adelante el proyecto elaborado.

El “Cuaderno de Bitácora” se convirtió para los participantes, y el programa en general, en la principal herramienta de aprendizaje al permitir registrar

la evolución de cada idea hasta llegar a planificar con el detalle necesario, la microempresa posible.

La conformación de una estructura organizativa ad hoc

El despliegue de la tecnología instruccional de apoyo, expuesta anteriormente, se realizó sobre la base de una estructura organizativa de apoyo diseñada para el Programa de Formación de Microempresarios. Dicha tecnología estaba articulada en tres niveles, en el primero se ubicaba el Coordinador del Programa, quien tenía cuatro (4) actividades primordiales dentro del programa: (1) el monitoreo del despliegue del programa, lo que incluyó a los resultados parciales y totales, (2) ser la interfaz entre las instituciones involucradas en el despliegue del programa, (3) apoyo externo a los Coordinadores de Grupo y (4) articulador de iniciativas y oportunidades.

En el segundo nivel de la estructura organizativa del programa se ubicaron los Coordinadores de Grupo, quienes tuvieron un contacto estrecho y continuo con los participantes del programa, dentro de sus actividades destaca el apoyo directo a los emprendedores/microempresarios en la elaboración del Plan Estratégico de Negocio, actividad que iniciaba desde el primer módulo de formación.

El apoyo directo significó la asesoría en la utilización de las herramientas de aprendizaje, la revisión de los “Cuadernos de Bitácora” en cada una de sus partes, transmitiendo las observaciones de los mismos en reuniones individuales y grupales con los emprendedores/empresarios a lo largo del proceso de formación. Otras actividades claves del rol del Coordinador fueron: (1) agente estimulador en el proceso de aprendizaje, (2) enlace y asegurador de la calidad de la instrucción y (3) seguimiento de los resultados parciales y totales de cada grupo tutelado.

Estos grupos contaron con cinco instructores para el dictado de los módulos que integraron el programa, ellos conformaban el tercer nivel de la estructura organizativa, quienes tuvieron como actividades, primeramente, el dictado del módulo correspondiente bajo el diseño establecido, el control de la calidad del

proceso de aprendizaje y por último el apoyo como agente de estímulo para los participantes.

¿Cómo se seleccionaron a los participantes?

El proceso de selección de los participantes se alimentó de la información vertida en las hojas de recaudación de datos acopiada durante el Taller de Iniciación Empresarial. Dichos formatos organizaban a los participantes en dos (2) grupos, el primero formado por aquellos que poseían empresas y el segundo por quienes tenían ideas de negocios y deseaban concretarlas.

El criterio decisivo en la selección fue la idea de negocio o microempresa formada. La evaluación de la idea o empresa persiguió conocer la estabilidad de la misma en el mercado y las perspectivas de desarrollo en los términos expresados por el aspirante.

A continuación, se evaluaba el perfil general de la persona y el objeto de la participación en el Taller de Iniciación Empresarial. La evaluación de la persona tuvo como objetivo dar cuenta del alineamiento del perfil profesional y de experiencias del aspirante con las exigencias del negocio planteado.

Resultados del Programa

Describir los resultados de un programa con características tan particulares como las comentadas, posibilita dejar más en claro el alcance y complejidad de esta experiencia. Los resultados habría que dividirlos en dos grupos, aquellos que dan cuenta de cifras sobre el logro de los objetivos trazados al inicio del programa, así como del impacto de su despliegue, denominados "Resultados Cuantitativos del Programa". Y un segundo grupo denominados "Resultados Cualitativos" asociados con la descripción de una serie de logros que para beneplácito de quienes desarrollaron el programa, superaron a su vez las expectativas dibujadas inicialmente al diseñarlo.

A) "Resultados Cuantitativos del Programa"

- Se realizaron 21 Talleres de Iniciación Empresarial en la primera fase del Programa.

- 1.465 personas participaron en los Talleres de Iniciación Empresarial realizados en Caracas, donde el 10%, aproximadamente, provenían del interior del país.
- 5.327 personas respondieron a la convocatoria para participar en los Talleres de Iniciación Empresarial, de los cuales se logró atender al 27, 50%, lo que indica la existencia de un importante número de emprendedores demandando de estos servicios de formación, que aún no han sido atendidos.
- Se conformaron ocho (8) grupos para realizar la segunda fase de formación, con un máximo de 30 participantes por grupo.
- Fueron convocados 241 personas para participar en la segunda fase del programa de formación, lo que representa menos del 17% del total de asistentes a los Talleres de Iniciación Empresarial de la primera fase.
- 210 emprendedores respondieron a la convocatoria para iniciar la segunda fase, de los cuales 175 culminaron la formación exitosamente, lo que representa más de un 83% del total de participante que iniciaron el programa.
- 91 de los proyectos elaborados lograron el nivel de suficiencia exigido por el programa, para ser considerado apto a presentarse a instituciones financieras, desarrollados en diversos ámbitos de la actividad industrial, prevaleciendo aquellos dirigidos al sector de servicios.

B) "Resultados Cualitativos del Programa"

1. Los objetivos planteados se lograron a cabalidad, entiendo que los mismos estaban enfocados en la formación y desarrollo de capacidades emprendedoras, tanto para quienes poseían una idea de negocio con deseos de llevarla adelante, como para aquellos microempresarios ya en funcionamiento con intenciones de reformular la estrategia de su empresa.
2. El despliegue de un programa de formación con impacto "real y medible" que se inscribe en las

- políticas de Responsabilidad Social Empresarial con amplias posibilidad de ser replicado.
3. Aún cuando no fue planteado como objetivo inicial, se logró al final del programa contar con un grupo de proyectos con amplias posibilidades de ser financiados.
 4. Desarrollo exitoso de actividades enmarcadas en un programa de Responsabilidad Social Empresarial que contribuyen de manera directa con el desarrollo del tejido productivo.
 5. Recolección de información interesante y valiosa para el desarrollo de investigaciones en el área de capacidad emprendedora desde de la UNIMET-INFOEM.
 6. Desarrollo de metodologías y herramientas especializadas para el estímulo de la capacidad emprendedora con orientación estratégica en los negocios.
 7. Sensibilización y reconocimiento de la importancia del sector microempresas en Venezuela hoy en día, principalmente por parte de las instituciones participantes.
 8. Valoración del sector microempresas como área que ofrece oportunidades de negocio, frente a la cual se deben desarrollar más y mejores productos, desde los actores del sector financiero.
- Creación de una “Comunidad de Aprendizaje”, “Comunidad de Relaciones” o Redes de Capital Social
 - El Taller de Iniciación Empresarial constituye una actividad vital para el desarrollo del programa, en el cual se logró diseñar un taller de excelente calidad para un número importante de asistentes (120 personas por taller).
 - El Taller de Iniciación Empresarial puede ser utilizado como parte del proceso de selección, actividad que se incluyó de manera no sistemática, esto implica utilizarlo como Assessment Center.
 - El Programa de Formación de Microempresarios no constituye una sumatoria de módulos sobre temas específicos (réplica del paradigma disciplinario universitario), antes bien es una síntesis multidisciplinaria que permite sistematizar el proceso de maduración de la idea de negocio o la redefinición de la empresa que se tiene.
 - Parte importante del éxito del Programa de Formación de Microempresarios está determinado por la mezcla entre competencias y experiencia de los instructores, lo que a su vez define la dimensión económica del programa.
 - El diseño del programa otorga flexibilidad en el ritmo individual para el avance de los planes de negocio, sin afectar el ritmo colectivo.

Aprendizajes del Programa

El desarrollo de una actividad única en su tipo dentro de la oferta de formación en Venezuela, dejó una serie de aprendizajes de gran valor para las instituciones y personas que participaron en el mismo, los cuales se presentan a continuación:

- Posibilidad de constatar la existencia de una necesidad real, con una demanda importante en el área de formación de microempresarios y emprendedores.
- El diseño del programa es válido para dar respuesta a los intereses y necesidades de los actores involucrados: la banca, la universidad y los emprendedores/microempresarios.

Para ampliar esta información y cualquier otro requerimiento:

FICHA TÉCNICA

Instituciones: Universidad Metropolitana e Instituto Internacional de Formación Empresarial
 Persona contacto: Ing. Francisco Rodríguez

Contacto electrónico: frodriguez@unimet.edu.ve

Teléfonos: 242-7156 y 242-3550

ÁMBITOS DE INTERÉS PARA REPLICAR LA EXPERIENCIA

- Instituciones de Educación Superior.
- Centros de Formación dirigidos a empresarios y emprendedores.
- Gobiernos Nacional, Regional y Local.
- Empresas, fundaciones y demás organizaciones interesadas en apoyar como patrocinantes.
- Bancos Privados y Banca de Desarrollo.
- Organismos Multilaterales.