

***Segundo Foro Internacional de la
Microempresa: Formación Empresarial
"La urgencia de un enfoque integral"***

Segundo Foro Interamericano de la Micro Empresa

Banco Interamericano de Desarrollo

**FORMACIÓN EMPRESARIAL: "La urgencia de un
enfoque integral"**

**Mario Astorga De Valenzuela
FUNDES, Chile**

**Fecha
24 al 26 de junio de 1999**

Disponible a través del Sitio Web:
<http://www.fundes.org>

Segundo Foro Interamericano de la MicroEmpresa

FUNDES Internacional

FUNDES

**FORMACIÓN EMPRESARIAL: "La urgencia de un
enfoque integral"**

**Mario Astorga De Valenzuela
FUNDES, Chile**

Disponible a través del Sitio Web:
<http://www.fundes.org>

Tabla de Contenidos

I. INTRODUCCIÓN	4
II. LA CAJA NEGRA DE FACTORES CRÍTICOS QUE SEPARAN, LAS METAS DE UN PROGRAMA, Y SU IMPACTO.....	5
III. ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE EL MÉTODO DI, LOS SERVICIOS A LA PEQUEÑA EMPRESA?.....	7
IV. EL INICIO DE LOS SDE EN FUNDES.....	8
V. LAS PEQUEÑAS Y GRANDES DIFERENCIAS.....	10
VI. NUEVE FASES INCREMENTALES EN LOS ÉNFASIS ESTRATÉGICOS. EL CASO DE FUNDES	11
VI. 1. PRIMERA FASE: DESARROLLO DE PRODUCTOS.....	11
VI. 2. SEGUNDA FASE: ÉNFASIS EN LA FORMACION DE FORMADORES.....	11
VI. 3. TERCERA FASE: TODOS TIENEN NECESIDAD, ¿CUÁNTOS DEMANDAN?	12
VI.4. CUARTA FASE: ¿CÓMO ANDAN LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES DE LAS INSTITUCIONES EJECUTORAS? SALIENDO DEL NIVEL MICRO AL NIVEL MESO A TRAVÉS DE LA FRANQUICIA.....	13
VI.5. QUINTA FASE: MERCADEO INNOVANVO.....	13
VI.6. SEXTA FASE: MUERAN LOS PRODUCTOS, VIVAN LAS CADENAS DE SERVICIOS.....	14
VI.7. SÉPTIMA FASE: MIDIENDO EL IMPACTO.....	15
VI.8. OCTAVA FASE: LA IMPORTANCIA DE LAS CONDICIONES DE ENTORNO	15
VI.9. NOVENA FASE: BUSCANDO ALIADOS PARA EL DIÁLOGO ESTRATÉGICO Y METODOLÓGICO.....	16

FORMACIÓN EMPRESARIAL: La urgencia de un enfoque integral.

Mario Astorga De Valenzuela
Gerente Internacional
FUNDES

1. Introducción

Después de varias décadas de experiencia, la industria de apoyo a la pequeña empresa ha llegado al convencimiento que los servicios financieros son insuficientes como estrategia de desarrollo del sector. Para acelerar el proceso, las instituciones donantes y algunas ONGS, han iniciado la búsqueda de un marco conceptual que permita desarrollar el mercado de servicios empresariales, en un tiempo significativamente inferior al de los servicios financieros.

Debido a esta firme determinación, hoy día existe bastante consenso respecto de ciertas políticas macro, con relación a los Servicios de Desarrollo Empresarial, SDE, por ejemplo:

- Se acepta que cualquier subsidio a la industria debe tener como base la búsqueda de desarrollo del mercado (al menos teóricamente).
- Se coincide que subsidios que no dejan como secuela ningún avance en el mercado terminan siendo dañinos para los mismos clientes o para los beneficiarios que se quiere atender.
- Hay acuerdo sobre el rol subsidiario del Estado, que las instituciones públicas no deben ubicarse en un primer piso, o provisión directa de servicios, especialmente cuando ya hay instituciones del sector privado que están ofreciendo lo mismo.
- Finalmente, y sólo para mencionar los elementos más gruesos de coincidencia en el marco político, comienza a exigírsela a los SDE, el estar concebidos en un contexto que permita medir su impacto.

En este último aspecto es notorio el esfuerzo, de las instituciones donantes e instituciones que financian programas de apoyo a la pequeña empresa, por desarrollar metodologías que permitan medir el impacto.

Se hace necesario, fijar atención en este paso, quizá un poco precoz, entre la formulación de políticas para el desarrollo de un mercado de SDE y el inicio de procesos de medición de impacto.

Los párrafos siguientes de este documento intentarán mostrar algunos eslabones intermedios que aún faltan.

Al parecer hay un enorme vacío conceptual en relación con los SDE, el que debe ser llenado antes que los resultados de los estudios de impacto puedan servir para definir mejoras en los programas y ser útiles a la reasignación de recursos.

II. La caja negra de factores críticos que separan, las metas de un programa, y su impacto.

El mercado de los SDE está compuesto por una gama casi inacotable de productos e instrumentos; para cada uno de ellos existe una variedad limitada de características internas, metodologías, calidad, recursos y duración, sólo por mencionar algunas de las más relevantes. Frente a tamaña diversidad, en que casi cada programa es **único** en su especie, será muy difícil sacar lecciones generalizables de los estudios de impacto.

Se hace prioritario establecer algunos criterios básicos al respecto, que permitan hacer comparable los estudios de impacto. Cualquier producto, incluso los más básicos de capacitación o de consultoría, están insertos en un contexto que es tan o más relevante que el propio producto para el logro del impacto; por ejemplo:

1. ¿Cuál es el objeto social de la institución que está proveyendo los servicios?, Tal vez una empresa privada con o sin fin de lucro, una institución del Estado, asociación de beneficiarios, etc. ¿Quiénes son los mandantes de la institución, cómo se regulan entre ellos y que pretenden con el servicios ofrecido?, ¿Es la PE el fin o el medio? Es sabido que la proliferación de subsidios en algunos mercados han atraído, temporalmente y mientras duren los mismos, a instituciones que tienen otras misiones y atienden otros mercados objetivos. La mayoría de estas instituciones abandona los programas de apoyo a la PE una vez que los subsidios desaparecen.
2. ¿Cuál es el mercado objetivo de la institución?. La experiencia demuestra que la micro y pequeña empresa no constituye un mercados-objetivo homogéneo. Por el contrario, incluso al interior de estos sub-segmentos empresariales, coexisten diferencias dramáticas en el repertorio de capacidades, actitudes, y aptitudes previas al inicio de un proceso de intervención. Por ejemplo, es muy distinto un programa destinado a un propietario de PE que es analfabeto de uno que tiene estudios superiores, una consultoría comercial para una empresa que está exportando tendrá bases distintas a las de una empresa enfocada al mercado local,
3. ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo a través de las cuales se llega al cliente?. Muchas veces el costo de contacto es alto, no por la dificultad del cliente para ser contactado, sino por el desconocimiento de las características del mismo como sujeto comunicacional. ¿Cuánto sabemos de venderle al empresario un intangible que él cree no necesitar?, ¿Sabemos venderle beneficios y no características del producto al empresario?
4. ¿Cuáles son las características técnicas del producto? ¿Cómo comparar el impacto de una consultoría de diagnóstico, con una especializada, con otra integral?, ¿Cómo se comparan programas de capacitación de 6, 12, 24 ó 100 hrs.?, ¿Cómo se compara la educación presencial con la educación a distancia?, ¿Cómo se comparan los métodos participativos de formación que normalmente pueden incorporar un reducido grupo de participantes, con los métodos tradicionales que aceptan grupos grandes?, ¿Cómo se comparan programas estructurados para provocar inmediatos cambios de prácticas en el empresario, por pequeños que sean, con programas amplios de formación? Es tal la variedad que hay entre los productos que de no establecerse ciertos estándares básicos de comparación, los estudios de impacto y su

posterior *benchmarking* podrán conducir a cualquier dirección a la que el investigador quiera llegar.

5. ¿Cuáles son las características de los facilitadores de los servicios?, ¿Qué profesión, experiencia y roles requieren las metodologías de sus facilitadores?, ¿Cuál es el costo de formarlos?, ¿Cuán replicable es ese perfil de facilitadores para llegar a la escala necesaria?
6. Finalmente, pero no menos importante, está la metodología del producto. ¿Cuál es el marco teórico y conceptual detrás de los servicios que se están prestando?. ¿Existe?, ¿Qué tan desarrollado está?. ¿Cómo deben ser entregados los servicios orientados a producir impacto en la empresa?. Hay diferentes disciplinas que pueden ayudar a construir metodologías orientadas al impacto: las tecnologías educativas, las teorías del aprendizaje, los modelos psicológicos, escuelas filosóficas, etc. ¿Qué justifica las opciones metodológicas actuales?
7. Los planes estratégicos de la mayor parte de las instituciones de apoyo a la pequeña empresa definen sus metas en número de educandos, consultorías realizadas, créditos otorgados, y recientemente, los más innovativos en términos de la satisfacción de los clientes'. Para tener éxito parece bastar el mantener el mayor número posible de clientes activos. Éste suele ser un contrasentido en el área de capacitación. Si el número de empresarios capacitados aumenta sólo gracias a que se redujo la duración de cada programa, es muy posible que signifique menos que más, en término de competitividad de las empresas.

Con este punto se quiere concluir el primer tema del documento. Las instituciones ejecutadas debemos de definir, **ex-ante**, las variables críticas de los proyectos como una manera de hacer posible una futura evaluación comparativa de los éxitos y fracasos.

La importancia de las metodologías es el segundo punto que se quiere desarrollar en esta presentación.

¹ La satisfacción de los clientes de capacitación sólo da cuenta del efecto, no del impacto. Lo primero es la emoción que genera el curso. Dado lo poco desarrollado que está el mercado de la formación Empresarial, no tenemos allí un indicador suficiente. El empresario es poco crítico de lo que recibe, más si lo recibe gratis o altamente subsidiario y por lo tanto se impresiona fácilmente. El verdadero indicador de éxito es el cambio que se observa en el procedimiento, en las prácticas de los adultos en formación. El efecto es pasajero y a la larga puede generar decepción "todos los cursos son bonitos pero poco queda después" El impacto es perdurable, porque refleja aprendizaje, léase capacidad incorporada al individuo para enfrentar situaciones.

III. ¿Por qué es tan importante el método de los servicios a la pequeña empresa?

Si se acepta que el aumento de competitividad de la PE es una condición para el desarrollo de AL, el alcance de los programas debe ser significativo. No sirven los proyectos que nacen y mueren en una fase piloto. Para que los programas tengan un alcance masivo deben ser sostenibles, puesto que los recursos nacionales y de la cooperación internacional serán siempre insuficientes para alcanzar una cuota significativa de/ mercado objetivo, sin embargo, más allá de la sostenibilidad, un programa hace sentido en la medida que se logra observar el impacto buscado. Si lo que se busca es impacto, y no un número de acciones de crédito, consultora o formación, entonces la importancia de la búsqueda de un marco conceptual y una metodología apropiada es autoevidente.

Para desarrollar el tema de la importancia de las metodologías se hará referencia a las experiencias, éxitos, fracasos y cambios en los marcos conceptuales de FUNDES, institución que se ha definido a sí misma como "organización en aprendizaje". Por ello, las propuestas planteadas, aunque son resultado de un largo proceso de estudios y experiencias en 12 países de América Latina, están permanentemente en revisión. A pesar de la gratificante sensación de estar avanzando por la ruta correcta, ninguna de las propuestas que se hará mención, constituye una verdad escatológica, sino avances en una búsqueda honesta de cómo servir mejor a la PE.

Puede ser clarificador para algunos, saber que FUNDES hasta hace 7 años se dedicó, en forma casi exclusiva, a crear fondos de garantías de crédito para la PE. El año 1993, en una conferencia desarrollada en conjunto con el Banco Mundial en Inter Laken, Suiza, se concluyó definitivamente, después de diferentes señales acumuladas, que los servicios financieros, por eficientes que fuesen, eran totalmente insuficientes como estrategia de desarrollo de la PE. Durante 1995 FUNDES terminó el estudio de impacto del sistema de garantías de crédito, el que arrojó que:

- el programa de garantías tenía un número creciente de clientes satisfechos,
- la sostenibilidad del programa se hacía más concreta a medida que la masa crediticio aumentaba
- las empresas clientes, lograban resultados superiores al grupo de control, aunque no significativamente
- las PE atendidas no lograban cortar el cordón umbilical con FUNDES en su relación con el sistema financiero
- la banca no desarrolló nuevos servicios para las PE, a pesar de su primer contacto con ellas a través del programa de garantías con un riesgo e inversión controlados el sistema financiero no fue capaz de convertir el menor costo de operación,(FUNDES preparaba una completa carpeta de la solicitud de crédito, debidamente evaluada), como el menor riesgo financiero, (al tener la garantía de FUNDES por hasta el 70% del crédito) en menores tasas de interés para la PE. ¡El verdadero beneficiario del programa de garantía terminó siendo la banca!

Con estos antecedentes, se decidió cerrar o reducir a su mínima expresión, el programa que hasta la fecha era, de acuerdo a varios especialistas del hemisferio, el más exitoso programa de garantías de crédito que se había ejecutado en Latinoamérica. Sin embargo, el estudio de impacto sólo vino a confirmar la serie de ideas que se estaban gestando desde fines de lo 80's.

FORMACIÓN EMPRESARIAL. La urgencia de un enfoque integral

Página 7

En síntesis, la necesidad de basar la estrategia de desarrollo de la PE en una oferta integral de servicios.

IV. El inicio de los SDE en FUNDES

A comienzos de los 90's, con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, se realizó un estudio sobre los productos y metodologías de "servicios no-financieros, hoy SDE, en las 80 principales instituciones que ofrecían esos servicios en América Latina. El estudio arrojó resultados muy preocupantes. Salvo muy honrosas excepciones, la mayor parte de los servicios ofrecidos revelaron muy buenas intenciones, pero eran tremendamente voluntariosos en la selección de métodos y contenidos. Varias instituciones, que ya en aquel entonces comprendían que el empresario necesitaba mejorar su know-how de gestión, tropezaban al seleccionar arbitrariamente los métodos para provocar esos cambios de conductas.

La ortodoxia reinante en ese momento en las instituciones, obligaba al empresario a participar en programas en los cuales, por ejemplo, se les predicaban las ventajas de la contabilidad, de los registros, y de un control de costos y de manejo de inventario, pero al final de los mismos nada había pasado en las empresas y rara vez llegaría a ocurrir en el futuro.

Por otra parte, las instituciones que estaban ejecutando SDE destinaban una y otra vez recursos a elaborar productos que ya estaban contruidos una y mil veces en el mercado latinoamericano. En cada país 5 ó 6 instituciones contrataron a profesores universitarios para desarrollar un curso de costos o de contabilidad y finanzas para pequeñas empresas. En ese entonces se entendía que desarrollar productos era esencialmente contratar a una persona que escribiera un manual, el que sería convertido en modelo standard y reproducido.

FUNDES en ese entonces era una RED de 9 instituciones locales y tuvo trabajo en resistir la tentación de que cada una de ellas dilapidara nuevamente recursos, siguiendo su camino propio en el desarrollo de productos y mercados. De allí que una de las primeras decisiones fue concentrar, en un centro especializado, el desarrollo de productos de los distintos programas FUNDES en América Latina. En los primeros años el área de los Servicios Empresariales de FUNDES se orientó a tres tipos de trabajos:

- estudio y desarrollo de metodologías
- estudios de mercado y de opinión de los clientes
- estudio de la institucionalidad que rodea el mercado de los SDE

Con respecto al primer punto, los resultados no fueron nada halagüeños, la mayor parte de las metodologías usadas para capacitar y hacer consultar a PE no tenía un fundamento teórico claro; por el contrario en su mayoría, éstas consistían en agregarle pequeña empresa en el nombre a resúmenes de productos, metodologías y contenidos originalmente diseñados para otros mercados objetivos, normalmente estudiantes técnico-universitarios y colaboradores de grandes empresas. La premisa no escrita detrás de esta forma de trabajo, era que el propietario de PE necesitaba

"aprehender" nuevos contenidos y para ello cualquier método era bueno. A poco andar se hizo evidente la debilidad de la propuesta.

Si lo que se busca es el incremento de la competitividad de la PE, mas que incorporar nuevos contenidos en la mente del empresario, es necesario gatillar el desarrollo de nuevas prácticas (habilidades, aptitudes, adquisición de nuevos conocimientos, valores, etc.). Visto así el problema, se hace obvio que los métodos más tradicionales de educación tenían poco que

FORMACIÓN EMPRESARIAL. La urgencia de un enfoque integral

Página 8

ofrecer, iniciándose un peregrinaje que ha transitando por distintos enfoques que puedan gatillar nuevas prácticas empresariales. A modo de ejemplo:

1. Diferenciar la andragogía (educación de adultos) como disciplina centrada en las necesidades del adulto en situación de aprendizaje, de la pedagogía (educación de niños), tradicionalmente utilizada en los programas de formación existentes.
2. Asumir el principio constructivista de que la experiencia de quien aprende es la principal base y motor de sus nuevos aprendizajes
3. Generar procesos de cambio de prácticas' empresariales con estrategias múltiples que reconozcan la diversidad de estilos de aprendizaje pero, priorizando el diálogo como táctica primordial para el aprendizaje del propietario de PE.
4. Apoyarse en las enseñanzas y categorías de análisis de diferentes enfoques y tecnologías educacionales como el Aprendizaje por Acción, APA, Programación Neurolingüística, PNL, diálogo de saberes, etc..

Sin embargo, y con toda seguridad, la selección de nuevas orientaciones metodológicas aun está incompleta y requiere seguir nutriéndose tanto de las nuevas como de las viejas vertientes e investigaciones.

No obstante lo anterior, hoy parecen fútiles, incluso sospechosos, los eventos de capacitación que aún no han descubierto las enormes contribuciones que las teorías educacionales y del comportamiento, pueden hacer al impacto de los programas en la PE.

2 En este contexto la expresión **prácticas** contiene los tres ámbitos de aprendizaje del adulto en formación: Cognitivo, léase conocimientos; afectivo léase sentimientos y valores; y psicomotor léase habilidades.

V. Las pequeñas y grandes diferencias

Al intentar utilizar las corrientes mencionadas, se han ido haciendo cada vez más incómodos los criterios de segmentación tradicionales entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Si lo que interesa es provocar procesos de cambios en las prácticas de la PE, es indudable que el número de trabajadores, el volumen de capital y de ventas, entregan poca o ninguna información de como hacerlo. En primera instancia no hay señales para un punto de partida diferente en el proceso de cambio de prácticas empresariales entre:

- un empresario que posee 10.000 dólares de capital de otro cuyo capital es 150 mil dólares
- el propietario de una empresa que vende 30 mil dólares anuales de una que vende quinientos mil dólares anuales
- una empresa que tiene 5 colaboradores de otra que tiene 50

A poco andar quedó en evidencia que se debía buscar criterios de segmentación, que entregaran mejor información sobre las características de una empresa y su empresario, en términos que fuesen útiles al objetivo de gatillar nuevas prácticas que influyan en la competitividad de la empresa.

La propuesta de trabajo ha sido concentrarse en aquellos criterios de segmentación que más ayudan a la construcción de los productos y metodologías, como son:

a) Nivel de escolaridad formal del empresario.

No requiere mayor explicación dado que son obvias las necesarias diferencias metodológicas entre productos destinados a empresarios no alfabetos, de otros diseñados para empresarios con educación técnica o universitaria.

b) Nivel de experiencia empresarial.

Nuevamente pueden parecer obvias las diferencias metodológicas que surgirían si el mercado objetivo fuesen personas que están iniciando por primera vez una empresa, o si son empresarios que ya llevan 3 ó 5 años de experiencia empresarial. Los últimos, aunque ignoren totalmente cualquier concepto teórico de gestión, sin duda han incorporado prácticas administrativo-empresariales durante su experiencia. Por ello los lenguajes y los métodos utilizados deberán ser distintos.

c) Grado de formalidad de la gestión de la empresa.

Aunque este criterio de segmentación puede ser más difícil de sistematizar, da una clara radiografía de la problemática de la empresa y su empresario. Aquellos empresarios, que se sienten y saben imprescindibles para la marcha de sus empresas y que reservan para si todas las decisiones, ofrecen un desafío metodológico distinto que aquellos que, aun no sabiendo la definición de los términos delegación, estructura y autoridad, son capaces, intuitiva y/o

instintivamente, de formar subordinados altamente independientes y de establecer áreas de liderazgo al interior de la empresa.

Aunque los productos y metodologías actuales se han concentrado en segmentar de acuerdo a estos tres criterios, sin lugar a dudas, hay otros que podrían hacer contribuciones importantes a la eficiencia del proceso de incorporación de nuevas prácticas en la empresa y en el empresario,

FORMACIÓN EMPRESARIAL. La urgencia de un enfoque integral

Página 10

como lo son el nivel tecnológico de la empresa, el sector industrial al cual ésta pertenece, y su ubicación en la eventual cadena de internacionalización, entre otros.

VI. Nueve fases incrementales en los énfasis estratégicos. El caso de FUNDES.

Teniendo en mente las dos obsesiones mencionadas con anterioridad: "a) la necesidad de desarrollar metodologías conducentes al establecimiento de nuevas prácticas administrativo-empresariales destinadas a provocar impacto en la empresa y b) la necesidad de establecer subsegmentos de mercado utilizando los criterios recién descritos", se dio inicio al proceso de desarrollo de productos.

Cada una de las fases que se mencionan a continuación representan los principales énfasis en un periodo, los que normalmente han sido detectados ex-post. El paso de una fase a otra, ha ido surgiendo en función de la evaluación de los resultados, casi siempre inferiores a lo esperado, más que a una estrategia integral predefinida; por ello, no siempre responden a fases temporalmente sucesivas.

VI.1. PRIMERA FASE: Desarrollo de Productos

Durante la primera mitad de esta década, FUNDES construyó productos que respondían a las auto-exigencias metodológicas mencionadas en párrafos anteriores. La satisfactoria experiencia de los planes piloto y las entusiastas respuestas de los empresarios al término de los mismos hacía pensar que se estaba frente a un nuevo paradigma del desarrollo empresarial. Los resultados posteriores indicaron que se había "cantado victoria" antes de tiempo. Los productos funcionaban maravillosamente bien, cuando eran sus propios diseñadores metodológicos y/o quienes habían participado en la construcción, los que hacían la formación. Otra cosa muy distinta ocurría cuando los materiales, incluyendo manuales para los formadores, vídeos y filminas de apoyo, eran traspasados a personas que no habían vivido el proceso de desarrollo de materiales. De allí que de la primera fase, centrada en el desarrollo de productos orientados a un mercado novedosamente segmentado (con productos que utilizaban lo mejor de la metodologías disponibles), debió pasarse a una segunda fase: el énfasis en la Formación de Formadores.

VI.2. SEGUNDA FASE: Énfasis en la Formación de Formadores

En este proceso el avance ha sido lento y lleno de tropiezos. Aunque desde un comienzo se tuvo conciencia que, dado los enfoques metodológicos adoptados, el mejor facilitador podrían ser un propietario de pequeña empresa, la realidad enseñó que este perfil era largo de formar y difícil de comprometer. En especial para un periodo lo suficientemente largo como para reeditar la

inversión en formación. Los profesores de enseñanza técnica y universitaria, normalmente disponibles para actividades fuera del horario normal de trabajo y altamente sensibilizados a la educación, fueron más fáciles de reclutar como facilitadores; sin embargo, la experiencia generalizada ha sido, que aunque todos ellos suelen comprender las enormes diferencias entre las metodologías FUNDES y las utilizadas por el sistema de educación formal, llegado el momento de ejecutar las metodologías, tienen dificultades para renunciar a "dictar cátedra". Especialmente sobre contenidos largamente analizados durante su educación y experiencia docente. De ahí que suele resultar incómodo entregarse a la dirección de procesos de

FORMACIÓN EMPRESARIAL. La urgencia de un enfoque integral

Página 11

intercambio de experiencia entre empresarios, orientados a cambios inmediatos de conducta por mínimos y simples que éstos sean.

Hoy en día, la planta de Facilitadores está compuesta por un porcentaje similar de empresarios y profesores universitarios, sin embargo, más del 50% son monitores sociales y profesores de estado, sin formación previa en administración de empresas, pero altamente sensibilizados para dirigir trabajos en grupo.

A medida que la formación de formadores se ha consolidado, se hizo necesaria la formación de formadores de formadores, quienes deben poseer, además de un buen manejo de las metodologías y productos, un acabado dominio de las razones detrás de las opciones metodológicas. Actualmente hay unos 300 facilitadores acreditados en América Latina y una docena de Formadores de Facilitadores. Pero resuelto el problema de la formación de facilitadores, parecía nuevamente que se habla superado el principal escollo para masificar y hacer sostenible la oferta de servicios. Nuevamente los primeros pilotos y pruebas, hechos con clientes de fácil acceso, produjeron una alegría prematura. Aunque los primeros esfuerzos fueron bastante logrados, lentamente se observó que buenas metodologías y buenos facilitadores, no eran suficiente para llenar las salas de clases y alcanzar la sostenibilidad. Se vivía la "contradicción vital" entre la indiferencia y apatía de los empresarios para enrolarse a un programa y su reconocimiento y agradecimiento al final de mismo. ¿Qué pasa en el mercado?

VI.3. TERCERA FASE. Todos tienen necesidad, ¿cuántos demandan?

Una de las hipótesis más recurrentes es que el empresario no se capacita, porque no dispone de recursos para pagar este servicio. Por la experiencia de FUNDES, que opera tanto en mercados altamente subsidiarios, como los de Bolivia, Guatemala o Chile, y en países con exiguos subsidios, o muy localizados, como Panamá y México, ésta no parece ser una razón suficiente. Si el problema fuese el precio, se hubiese notado claramente la diferencia entre los diferentes mercados; sin embargo no ha sido así. Los resultados no variaron esencialmente a pesar de la presencia de mayores o menores subsidios en los mercados. Eso lleva a la conclusión que el problema es de otra índole. No es tan claro que el empresario no se capacita, porque no tiene la capacidad económica para pagar los cursos, incluso cuando son gratis la demanda no es significativa. Un importante porcentaje de los empresarios no se ha dado cuenta, que en gran medida el éxito de su empresa depende de su capacidad para gestionar las compras, la producción, los recursos humanos, la relación con el cliente, los servicios de post-venta. Por el contrario, cuando al propietario de PE, se le pregunta dónde están sus principales problemas, normalmente va a mencionar situaciones que están lejos del control de la empresa: acceso a créditos bancarios y a mercados de productos terminados y materias primas, competencia desleal, sistema impositivo, etc. Sus referencias de problemas internos serán el personal o equipamiento; sin embargo los estudios sistemáticos de las causas de quiebra de las pequeñas empresas demuestran una realidad diferente. La mayor parte de las quiebras se originan en problemas básicos de gestión empresarial.

Utilizando las categorías de la programación neurolingüística, PNL, FUNDES, ha categorizado a estos empresarios como aquellos que "**no saben que no saben de gestión**" ¿Cómo se le vende un remedio, a quien, estando enfermo, desconoce tal estado, por lo tanto, no valoriza los beneficios del remedio ofrecido? Resolver este problema es central, debido a que la mayor parte del mercado objetivo cae en esta categoría. Este análisis ha llevado a FUNDES a diseñar productos destinados a desarrollar el mercado, es decir, que asumen el compromiso de transformar las necesidades de capacitación y consultaría, en demanda. Tales son los casos de los programas de radio y TV, los insertos en la prensa, los cuestionarios de evaluación de capacidades.

FORMACIÓN EMPRESARIAL. La urgencia de un enfoque integral

Página 12

VI.4. CUARTA FASE. ¿Cómo andan las Prácticas Empresariales de las Instituciones Ejecutoras? Saliendo del nivel micro al nivel meso a través de la Franquicia.

Con honestidad se debe reconocer que la mayor parte de los programas de apoyo a la PE son pequeñas empresas desde el punto de vista de su gestión, no importa cual sea la magnitud de los recursos disponibles. Esto queda en evidencia si se aplica una batería de preguntas básicas: ¿Cómo se define al cliente?, ¿Quiénes son los clientes, la PE o las instituciones donantes?, ¿Cuáles son los productos que mejor sirven al objetivo?, ¿Cómo se seleccionó la metodología de los productos ofrecidos?, ¿Cómo se definen los precios?, ¿Cuándo se hizo la última investigación de mercado?, ¿Cómo se definieron las estrategias de mercadeo y los medios de comunicación utilizados?, ¿Cuáles son los perfiles de directivos, mandos medios y facilitadores que se requieren dado el objetivo?, ¿Cómo han sido seleccionados?, ¿Ha habido cambios cada vez que se han abordados nuevos productos y mercados con nuevas estrategias?, ¿Cuáles son los Sistemas de Información Administrativa?, ¿Es la contabilidad periódicamente utilizada para la toma de decisiones?, ¿Se ha modificado la estructura en función de los cambios en la organización?

Lo anterior, detectado tanto al interior de la RED FUNDES como en instituciones amigas, llevó a la decisión de profesionalizar la gestión institucional. Los primeros esfuerzos se hicieron a nivel de cada institución; sin embargo el costo y tiempo de aprendizaje llevó a buscar, a partir de 1996, una solución más integral que hoy se denomina Franquicia FUNDES.

La Franquicia es un conjunto de prácticas y lecciones aprendidas de cómo se debe manejar una institución de desarrollo de la pequeña empresa, que quiere alcanzar una escala significativa, ser financieramente sostenible al menos en el mediano plazo, y tener impacto medible de su actuar.

A pesar de lo múltiples SW, programas, planillas, administradores de bases de datos, procesos, sistemas de reportes e información contenidos en la franquicia, ésta no debe ser entendida como un sistema uniforme listo para ser ejecutado, sino como un instrumento de acompañamiento hacia la profesionalización de las instituciones especializadas en ofrecer servicios a las PE. La idea es reducir considerablemente el costo de aprendizaje, no se pretende eliminarlo, puesto que siempre hay situaciones nuevas. Una vez que las primeras bases de la franquicia están en manos de las instituciones FUNDES e instituciones aliadas, de ellas depende el permanente enriquecimiento a través de la sistematización de nuevas lecciones aprendidas y procedimientos que han sido probadamente efectivos.

VI.5. QUINTA FASE. Mercadeo Innovativo

Al detectarse que la demanda por SDE es prácticamente inelástica al precio, (la demanda no aumenta, aunque el curso sea gratis), se hizo necesario comenzar a buscar estrategias innovativas de mercadeo, que permitieran por un lado "desarrollar el mercado", es decir, lograr que la

necesidad se transforme en demanda, y por otro, se abrieran las compuertas de comunicación con los empresarios más sensibilizados. Si el marketing directo a través de fuerza de ventas, publicidad y promoción no estaban rindiendo frutos suficientes, la pregunta fue ¿Quiénes podrían tener interés en el desarrollo de la PE? Así se ha llegado a constituir una verdadera red de Alianzas Estratégicas con grandes empresas que han visto la conveniencia de desarrollar a sus subcontratistas, distribuidores y clientes que son pequeñas empresas; a las

FORMACIÓN EMPRESARIAL. La urgencia de un enfoque integral

Página 13

municipalidades, gobernaciones y autoridades regionales en general, a las universidades y centros de formación. El argumento frente a ellos siempre ha sido demostrarles que hay un beneficio directo e inmediato para su organización al comprometerse en el incremento de la competitividad de la PE. No se les busca como benefactores de un proyecto social a largo plazo, sino como socios de un negocio.

VI.6. SEXTA FASE. Mueran los productos, vivan las cadenas de servicios.

A fines de 1997 FUNDES había desarrollado unos 15 productos de formación y consultaría, tres de los cuales fueron descontinuados por su dificultad para lograr clientes en el mercado. Varios de ellos habían sufrido up-grades, incluso más de una vez. Aunque cada producto vigente había probado que lograba el progreso necesario en las prácticas de la empresa y que el volumen de clientes atendidos aumentaba un 50% cada año, representaba la solución a problemas aislados de la empresa, y era insuficiente para los logros de competitividad esperados. De allí surge el concepto de **Cadena de Servicios**. Este concepto surge de varias observaciones, hoy día aparentemente obvias:

- Las PE y sus empresarios tienen diferentes necesidades de servicios en función de su perfil. Por lo tanto, al existir una cadena, cada empresario puede adaptar el proceso a sus necesidades.
- Ningún producto, por maravilloso que sea, puede ofrecer una solución integral a los problemas de la PE. La competitividad de la misma provendrá de un conjunto de productos los que deben encadenarse entre sí para maximizar el tiempo invertido.
- La mayor parte de los empresarios ven la capacitación y la consultaría como instrumentos extremadamente abstractos, no vinculados con mejores resultados de la empresa. Por ello, la experiencia comercial acumulada sugiere no intentar, en un contacto inicial, la venta de un servicio que pueda parecer complejo, de larga duración y costoso. De ahí que la Cadena de Servicios debe ser diseñada y conocida por todos los miembros de la institución, influyendo en su relación con el empresario, pero no es la oferta que la institución quiere hacer, directamente, a la mayoría de ellos.
- Las necesidades de los empresarios son diferenciadas y cambiantes, en función de nuevos contextos, experiencias y conductas adquiridas. La oferta de servicios debe responder a esas diferencias.

En respuesta a lo anterior, la Cadena de Servicios implica:

- una oferta lo suficientemente amplia para captar demandas y necesidades de diferentes segmentos empresariales, de acuerdo a los nuevos criterios de segmentación mencionados

anteriormente. Así el esfuerzo comercial, no va dirigido a "vender" un producto preestablecido, sino a detectar los problemas del empresario y responder a ellos con productos específicos.

- Una búsqueda permanente de nuevos servicios que deben ser ofrecidos por FUNDES y otras instituciones a la PE.
- Una relación individual a cada empresa-empresario, pero que a pesar de su individualidad puede ser masiva, por lo tanto financiaba.

FORMACIÓN EMPRESARIAL. La urgencia de un enfoque integral

Página 14

VI.7. SÉPTIMA FASE. Midiendo el impacto.

Después de cinco años de ofrecer servicios de capacitación y consultaría, ya era tiempo de tener no sólo las estadísticas de las acciones de FUNDES en número de cursos, capacitados, horas de capacitación y consultaría, la sostenibilidad de los programas, sino también resultados de su impacto. Los resultados aún no están listos, durante el segundo semestre del año 1998 se desarrolló la metodología. La comisión Económica para América Latina, CEPAL, fue seleccionada. A la fecha CEPAL ha profundizado la metodología, construido los instrumentos de levantamiento de datos y aplicado un plan piloto para dos países. Con la metodología probada se aplicará al resto de los países de la RED. Es altamente probable que el estudio arroje resultados similares a los altos niveles de satisfacción de los empresarios graduados; sin embargo, lo más importante es que seguramente permitirán privilegiar el uso de algunas metodologías sobre otras, profundizar algunos productos, orientar nuevos desarrollos y discontinuar algunos productos que hayan cumplido su ciclo.

VI.8. OCTAVA FASE. La importancia de las condiciones de entorno

La vida no ha sido fácil para las instituciones que han buscado la sostenibilidad en el mercado de los SDE. Durante los 80 y a comienzos de los 90, incluso hasta la fecha en algunos países, el gran competidor fue el Estado. La oferta pública de servicios gratuitos a la PE fue el principal inconveniente a la sostenibilidad de los oferentes privados. ¿Cómo cobrar por un servicio que el empresario estaba recibiendo gratis de parte del Estado?. Por ello, los organismos de cooperación internacional empezaron a desviar sus recursos desde el Estado a las ONGS. Esta nueva forma de asignación hizo que las ONGs trataran preferentemente de satisfacer al "cliente instituciones donantes". Este enfoque, aunque menos descentralizado que el anterior, tampoco gatilló una solución. Los donantes han buscado a quienes comparativamente aparecen como los ejecutores más eficientes. La cobertura de los programas y el costo unitario de ejecución, es la gran oferta que hacen las ONG. El impacto, aparece en los objetivos de los proyectos, pero muy pocos programas han demostrado llegar allí. En los últimos años la propuesta ha sido trasladar los subsidios desde la oferta a la demanda; sin embargo, el nuevo mercado supuestamente estimulado, porque el poder ahora lo tiene el demandante, ha tenido un desarrollo muy inferior a lo que se esperaba. Al parecer la transferencia desde la oferta a la demanda no ha sido tal en todos los casos. Lo que es peor, la oferta sigue teniendo, en gran parte, los mismos vacíos teóricos y metodológicos de antaño. La demanda no está lo suficientemente informada para orientar la oferta, ésta última no es capaz de construir el marco teórico que permita diseñar ofertas reproducibles en gran escala, sostenibles y que produzcan impacto.

Al parecer la transferencia de los subsidios de la oferta a la demanda, es demasiado simple como solución, y para desarrollar el mercado de servicios, se requiere también de una búsqueda metodológica más sistemática. Ni los subsidios a la oferta, ni los subsidios a la demanda se han

conducido en esa dirección a la fecha. De allí la importancia de profundizar la inversión en el desarrollo de metodologías.

Sin embargo por mucho que mejore la oferta de SDE, no podrá solucionar parte importante de los problemas de gestión de la pequeña empresa. Parte de ellos se derivan de la estructura del Estado y de las bases mismas del sistema educacional.

Hoy no hay duda que los programas de formación empresarial y consultaría, intentan suplir fallas estructurales de los sistemas educacionales. Las estadísticas de la región, muestran que las

FORMACIÓN EMPRESARIAL. La urgencia de un enfoque integral

Página 15

micro y pequeñas empresas absorben en promedio más del 70% del empleo. 2 de cada 10 habitantes de la región son, han sido, o serán empresarios. ¿Cuál es la oferta que el sistema educacional hace, frente a estos hechos?. Eventualmente ninguna. Salvo excepciones, la enseñanza preescolar, básica y media, high school, preparan para la única salida que el sistema educacional ofrece: ser técnicos y profesionales de grandes organizaciones. ¿Cómo se forma el personal medio y los operarios de la MYPE?, ¿Cómo se forma el empresario?. ¿Cómo prepara el sistema educacional al 70% de la población que será empresario o trabajará en una MYPE?

Mientras las organizaciones hemos ido aprendiendo, otro tanto ha ido ocurriendo con los empresarios. Hoy la mayor parte de ellos reconocen, aunque sea intuitivamente, el proceso de globalización de los mercados, los principales gestores de exportaciones no-tradicionales ya han visto convertirse sus productos en exportaciones tradicionales, un porcentaje se ha comenzado a consolidar tecnológicamente; otros reconocen oportunidades en la integración vertical como proveedores, subcontratistas o distribuidores de la gran empresa. Sin lugar a dudas el empresario ha cambiado y de ello deben hacerse cargo los productos y metodologías de desarrollo.

VI.9. NOVENA FASE. Buscando aliados para el diálogo estratégico y metodológico.

La presentación ha intentado demostrar la complejidad y magnitud del desafío de lograr incrementos significativos en la competitividad de la PE. Sería iluso pensar que una institución aislada sea capaz de levantar, por sí sola, las principales restricciones a la competitividad de las pequeñas empresas, resumidas en:

- Mercado lleno de necesidades, pero esquivo en sus demandas.
- Insuficiente marco teórico y metodológico que permita explicar las opciones detrás de los diferentes productos.
- Incompleta relación de los principales factores que hacen posible el impacto de un determinado programa.
- Dificultad de desarrollar un verdadero mercado de servicios por la omnipresencia del Estado, o por subsidios a la oferta, o subsidios en mano de una demanda que no tiene información suficiente para orientar a la oferta.
- Imposibilidad de corregir 20, 30 ó 40 años después, las carencias o errores del sistema educacional.

En este escenario, es inevitable la búsqueda de enfoques más integrales y de aliazas estratégicas interinstitucionales que:

- hagan más eficiente el trabajo a nivel de las MyPEs, (nivel micro).
- permitan acelerar la curva de aprendizaje de las instituciones, (nivel meso).
- posibiliten la remoción de las principales restricciones de entorno, (nivel macro).

"Esa es la invitación que FUNDES les trae hoy"