

Creación de la Red de Impulso al Emprendedor del Municipio Barinas.

Benito Armando Peña Almao.
Coordinador.
Amanda Peña Colina.
María Daniela Ferrer
José Fleitas.
Facilitadores.
Barinas, Venezuela 2018

Contenido

Antecedentes.....	2
Breve descripción de la experiencia.....	2
Primera Fase: Selección y diagnóstico previo de los microempresarios a involucrar.	2
Segunda Fase. Talleres de la elaboración de la Agenda de Promoción del Desarrollo de los Emprendedores y del Diseño del modelo organizativo de la Red.	3
Talleres para la identificación de los problemas.....	3
Talleres para la formulación de las propuestas de solución de los problemas seleccionados.....	4
Tercera Fase: Acompañamiento a los emprendedores en el proceso del registro y puesta en funcionamiento de la Red.	4
Resultados de la experiencia.....	4
Cambios o efectos inmediatos de las actividades de capacitación.	5
Principales lecciones aprendidas.	6

Antecedentes.

La iniciativa pretendía dar respuesta a la necesidad de asegurar la sostenibilidad de emprendimientos gestionados por personas de bajos recursos en el Municipio Barinas, Estado Barinas, Venezuela. Los emprendedores beneficiados ya habían recibido dos o tres créditos de capital semilla, pero, el desarrollo de sus negocios exigía un mayor apalancamiento financiero y de servicios de asistencia técnica y de apoyos, que les permitiera contar con las capacidades para acceder y posicionarse en el mercado local. Ante esos retos, con la promoción y funcionamiento de la red se buscaba generar procesos de intercambio y cooperación entre los emprendedores, y de ellos con las instituciones de apoyo, que facilitara superar el posible estancamiento de sus empresas, diversificando las fuentes de financiamiento, elevando la calidad de sus productos y sus estrategias de comercialización, y desarrollando la corresponsabilidad del seguimiento y la gestión de los programas de formación y asistencia técnica, con la participación de los emprendedores organizados en la Red.

La experiencia se desarrolló en el lapso de enero a octubre del año 2016, fue promovida por el Equipo Promotor del Desarrollo Económico Local del Municipio Barinas, conformado por personal de Consulting Group Konsilisto, representantes de la Asociación de Profesores de la Universidad Experimental de los Llanos "Ezequiel Zamora" (APUNELLEZ), y fue coauspiciado por el Fondo Municipal de Crédito y Vivienda (Fomcrevid) y por El Centro Latinoamericano de Altos Estudios de Gobierno (CELAEG). El objetivo de la experiencia

Breve descripción de la experiencia.

La intervención se desarrolló en tres fases. En la primera se seleccionaron los beneficiarios, a través de la realización del diagnóstico previo de sus problemas, capacidades y buenas prácticas. En la segunda fase se desarrollaron los 10 talleres de la elaboración participativa y consensuada de la Agenda para la Promoción del Desarrollo de los Emprendedores del Municipio Barinas y del diseño de los objetivos y modelo organizativo de la Red de Impulso al Emprendedor del Municipio Barinas. Y en la tercera fase acompañó a los emprendedores en el proceso del registro y puesta en funcionamiento de la Red. A continuación, se describen esas tres fases.

Primera Fase: Selección y diagnóstico previo de los microempresarios a involucrar.

Fomcrevid seleccionó de los 968 emprendedores que habían recibido créditos, a aquéllos que habían pagado más de un crédito o presentaban un adecuado desempeño en el pago de los créditos y en la conducción de sus empresas. De esa manera, se les presentó la propuesta a 150 microempresarios, de los cuales 53 mostraron mayor interés y disposición a participar. Estos últimos fueron invitados a participar en una reunión informativa, y luego de presentar las condiciones y las responsabilidades a asumir con el proyecto, solo 42 microempresarios manifestaron que estaban dispuestos a comprometerse con la Red.

Se seleccionaron 40 microempresarios, a los cuales se les visitó y se les aplicaron los instrumentos diseñados para el diagnóstico previo. En el diagnóstico se aplicó un cuestionario de entrevista al emprendedor, un cuestionario de observación directa, la conversación informal con el microempresario y la conversación informal con el personal de Fomcrevid sobre el caso visitado.

El diagnóstico se diseñó en función de identificar los problemas, necesidades y buenas prácticas de los emprendedores en las áreas siguientes:

- a. Área de los problemas de la organización de los procesos productivos y de la salud ocupacional.
- b. Área de los problemas de la cultura organizacional de las microempresas.
- c. Área de los problemas de la calidad de los productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.
- d. Área de los problemas financieros y del control contable.

Al final del proceso se elaboró el informe del diagnóstico previo, y sus conclusiones fueron utilizadas para el diseño de los talleres de la segunda fase.

Segunda Fase. Talleres de la elaboración de la Agenda de Promoción del Desarrollo de los Emprendedores y del Diseño del modelo organizativo de la Red.

En esta fase se desarrollaron dos tipos de talleres en cada una de las áreas antes mencionadas. Por una parte, los talleres para identificar los principales problemas que afrontan los emprendedores en cada una de las áreas; y por la otra, los talleres para definir las principales propuestas de solución de los problemas antes seleccionados. Veamos la descripción de estos talleres.

Talleres para la identificación de los problemas.

En estos talleres se desarrollaron ejercicios para la identificación de los problemas que impedían la sostenibilidad de las empresas y su posicionamiento en el mercado. La metodología aplicada en estos ejercicios se centraba en que la identificación de los problemas se realizaría desde la confrontación y complementariedad de la racionalidad de los beneficiarios y de los técnicos –facilitadores de los talleres. Por ese motivo se seguía la secuencia de actividades siguiente:

- a. Los facilitadores comunicaban a los participantes las herramientas conceptuales y metodológicas para la identificación y caracterización de los principales problemas, las capacidades y necesidades de los participantes.
- b. Los beneficiarios elaboraban la autoevaluación de los problemas, capacidades y necesidades para el desarrollo de sus emprendimientos. Esta autoevaluación se realizaba, en un primer momento, de manera personal, y luego, se realizaba el intercambio y se producía la autoevaluación en los equipos de trabajo de cada sector (manufactura, servicios, alimento y agro-productivo) De esa manera, las apreciaciones personales se procesaban y se convertían en un balance de problemas, capacidades y necesidades de cada sector.
- c. Luego, en la plenaria, cada equipo presentaba las conclusiones sectoriales, las cuales eran analizadas, comparadas y validadas en la deliberación de los participantes.
- d. Luego de presentados los aportes de cada equipo, los facilitadores presentaban las conclusiones del diagnóstico previo, en el área tratada en el taller. Esas conclusiones se comparaban con los aportes de los equipos sectoriales, se identificaban las coincidencias y las diferencias y se analizaban las disparidades.
- e. Una vez agotada la comprensión y clarificación de los aportes de cada sector y de las conclusiones del diagnóstico previo, se procedía a facilitar el acuerdo intersectorial, se identificaban los aportes que presentaban coincidencias o se complementaban. Posteriormente, se identificaban los aportes que presentaban diferencias o contradicciones, se promovía la presentación de argumentos y contra argumentos, para

permitir una adecuada comprensión de las diferencias y, generalmente, la plenaria terminaba llegando a un acuerdo por consenso. Finalmente, si no se lograba el consenso, se procedía a tomar la decisión por la votación de la mayoría. Antes de concluir el taller, se presentaban las conclusiones acordadas y el grupo las validaba.

Talleres para la formulación de las propuestas de solución de los problemas seleccionados.

En los talleres de formulación de las propuestas de solución se seguía la misma lógica antes descrita.

- a. En un primer momento los equipos sectoriales debían definir las propuestas de solución ante cada uno de los problemas seleccionados. Luego procedían a ordenar esas soluciones, siguiendo las pautas siguientes:
 - Propuestas de solución que pueden impulsarse de forma inmediata.
 - Propuestas de solución que se impulsarán dentro de dos años.
 - Propuestas de solución que puede impulsar el microempresario de forma aislada.
 - Propuestas de solución que requieren del apoyo de otros microempresarios.
 - Propuestas de solución que requieren del apoyo de instituciones académicas o del gobierno local.
- b. En un segundo momento los equipos sectoriales presentaban sus aportes y se procedía a analizar cada una de las propuestas.
- c. En un tercer momento, los facilitadores presentaban otras propuestas de solución que complementaban las expuestas por los equipos sectoriales.
- d. En un cuarto momento, se procedía a deliberar y a facilitar el acuerdo intersectorial, siguiendo la misma lógica descrita en los talleres de identificación de los problemas.
- e. Al final de este tipo de taller se contaba con la identificación de los principales problemas y las propuestas de solución en el área o temática tratada. Estos productos sirvieron de plataforma para definir los objetivos y el modelo organizativo de la Red, los cuales se elaboraron en los dos últimos talleres, siguiendo la misma metodología de construcción participativa y consensuada.

Tercera Fase: Acompañamiento a los emprendedores en el proceso del registro y puesta en funcionamiento de la Red.

En esta tercera fase se acompañó el proceso de registro de la Asociación ante el Registro Civil, y a la organización del funcionamiento y planes de trabajo de las distintas coordinaciones de la red. De igual forma, se acompañó el proceso de acceso de 15 emprendedores de la Red a las fuentes de financiamiento de la Banca Comunitaria Banesco.

Resultados de la experiencia.

1. Se desarrollaron los diez talleres programados, en los cuales se identificaron los principales problemas que afrontan los emprendedores y se definieron las opciones de solución. En estos talleres se logró la participación de 55 emprendedores, de los cuales 29 participaron en todos los talleres ejecutados.
2. Se diseñó un modelo de organización que permite desarrollar las propuestas de solución diseñadas, con la mayor representatividad posible, y que permite incorporar los intereses, necesidades, capacidades y expectativas de los diferentes sectores incorporados en la red.

3. Se constituyó la Red de Impulso al Emprendedor del Municipio Barinas, conformada por 37 emprendedores, que desarrollan actividades en las áreas de manufacturas, servicios, alimentos y agro-productivas.
4. La Red fue registrada y formalizada en el Registro Civil.
Se eligieron los coordinadores generales y los coordinadores de formación y asistencia técnica; de promoción, comunicación y apoyo en la comercialización; y de seguimiento y supervisión.
5. En los talleres de promoción de la Red se logró diseñar la agenda para promover el desarrollo de los emprendedores del Municipio Barinas. En esa agenda se identificaron los principales problemas que obstaculizan la sostenibilidad de los emprendimientos y su posicionamiento en el mercado, y se definieron diferentes propuestas para superar esa problemática
6. Se desarrolló un acto de presentación formal de la Red, en el cual se suscribió el Acuerdo Marco de Alianzas Institucionales para Promover el Desarrollo de los Emprendedores del Municipio Barinas, entre la Red, el Alcalde, el Presidente del Consejo Municipal, el presidente de Fomcrevid y el Presidente de la Asociación de profesores de la UNELLEZ. En ese acuerdo se establecen las responsabilidades y aportes a las que se compromete cada una de las instituciones.
7. Se han desarrollado actividades de capacitación coordinados por la Red, FVOMCREVID, Banca Comunitaria Banesco y la Universidad Santa María, desarrollando el Taller de Formación de Microempresarios, coordinado por facilitadores de Banesco y con la participación de 250 emprendedores de la localidad.
8. Se logró que 15 emprendedores accedieran a créditos de la banca privada, a través de Banca Comunitaria Banesco.

Cambios o efectos inmediatos de las actividades de capacitación.

1. En las evaluaciones y deliberaciones de los diferentes talleres, los participantes manifestaban que habían realizado cambios en la organización de los procesos productivos, a partir de las recomendaciones formuladas por los facilitadores en la visita del diagnóstico previo y en los diferentes talleres, en lo referente a las mejoras en la ubicación de los equipos y en la cadena o secuencia de pasos del proceso productivo.
2. En el diagnóstico previo se detectó que en la mayoría de los casos se registraban la tendencia a la diversificación de los bienes y servicios que producían, A partir de los aprendizajes adquiridos, se observó que iniciaron el proceso de identificación de sus productos banderas y de superar la tendencia a seguir improvisando nuevos productos, concentrándose en los que les ofrecen mayor sostenibilidad.
3. En los talleres se les comunicaron los aspectos clave de la normativa vigente sobre higiene y seguridad industrial y se les comunicaron herramientas para identificar, prevenir y mitigar situaciones de riesgo accidentes laborales y de enfermedades ocupacionales. Algunas de los emprendedores que, trabajan con sustancias y herramientas propensas a generar riesgos de accidentes y de enfermedades ocupacionales, iniciaron el uso de los equipos de protección y normas de seguridad industrial.
4. Los emprendedores beneficiados cambiaron la valoración de sus empresas, empezaron a sentirse y a expresarse como empresarios, y no como personas pobres que solo luchaban por su subsistencia. En los diferentes talleres se les motivó a superar la auto-percepción de considerarse personas en minusvalía, a revalorizar los trabajos que saben hacer y a asumir el compromiso de mejorar la calidad de los métodos y de los productos que generan. Al final del proceso, muchos superaron el miedo escénico, intervenían con soltura y seguridad

- en las deliberaciones y asumieron liderazgos en los equipos de trabajo y en la definición del modelo organizativo de la Red.
5. Los microempresarios iniciaron el proceso de mejorar la organización del flujo productivo, mejoraron el uso y mantenimiento de los equipos. En algunos de los talleres, algunos emprendedores llevaron las muestras de sus productos, y se observó que, en algunos casos, habían mejorado la presentación de sus productos.
 6. En unos seis casos manifestaron que habían iniciado el proceso de mejorar la calidad de los insumos, claro está, las condiciones del mercado no les ofrecían muchas opciones. Pero, en general, los participantes reconocieron la necesidad de elevar la calidad de los insumos y de la materia prima.
 7. En algunos casos, siguiendo las recomendaciones comunicadas, incorporaron las ventas al mayor, se asociaron con distribuidores y duplicaron y triplicaron sus ventas. De igual forma, elevaron su presencia en la promoción de sus productos en las redes sociales. Pero, aún no cuentan con un efectivo plan de comercialización.
 8. Se constató que 2 participantes lograron registrar sus empresas, luego de visualizar en los talleres, las limitaciones que les imponía seguir en la informalidad. Se inició el asesoramiento de las empresas para organizar los documentos y requisitos, y proceder al registro progresivo de todas las empresas beneficiadas.
 9. Los participantes iniciaron el registro manual y el ordenamiento de los soportes del control de los ingresos y egresos de las empresas. Los emprendedores reconocieron la importancia de contar con información para tomar decisiones sobre la capacidad de pago, el control del flujo financiero, entre otros.
 10. En unas 10 empresas iniciaron el proceso de llevar la contabilidad de costos de producción, claro está, sin la adecuada rigurosidad metodológica.
 11. En cada sector iniciaron un proceso de intercambio de información para la identificación de proveedores de materia prima e insumos. En algunas empresas iniciaron el proceso de organizar las compras programadas de los insumos y la búsqueda de alternativas que ofrezcan una mejor calidad.

Principales lecciones aprendidas.

1. Los problemas identificados demuestran que, además del apoyo financiero y de la asistencia técnica, se requiere desarrollar un acompañamiento sostenido, el fortalecimiento de los lazos asociativos e impulsar las agendas sectoriales de desarrollo. Esto implica que se debe ampliar el equipo de asistencia técnica, con el voluntariado de estudiantes y profesores de las universidades, y además, se requiere elevar la capacidad metodológica y técnica de ese voluntariado, en las distintas áreas de atención y acompañamiento de los emprendedores. En ese sentido, se requiere configurar y capacitar a los equipos que faciliten esa asistencia en las áreas siguientes:
 - a. Asesoramiento, legal, contable y de cumplimiento de las normas y regulaciones de las actividades productivas.
 - b. Elaboración de manuales de procedimientos, de seguridad e higiene laboral, de procesos y control de calidad.
 - c. Desarrollo de estudios de mercado, para identificar las necesidades, intereses y expectativas de los clientes de los emprendimientos.
 - d. Estudios para la mejora de la calidad de los productos y de su presentación al cliente.
2. No siempre se evalúa si los programas de formación y asistencia técnica son pertinentes para el desarrollo de capacidades en el desenvolvimiento cotidiano de los emprendedores.

Por ese motivo, se deberán desarrollar estrategias y mecanismos de seguimiento y monitoreo del avance de los microempresarios incorporados a la red, lo cual debe permitir medir si están siendo aplicadas o no las lecciones aprendidas, si son responsables en el pago de los créditos, si han mejorado los procesos y la calidad de sus productos. Lo anterior ayudaría a demostrar los efectos de los programas y proyectos desarrollados por la red en materia de capacitación y de asistencia técnica.

3. La lógica de intervención asumida fue efectiva para alcanzar la constitución y puesta en funcionamiento de la Red de Impulso al Emprendedor del Municipio Barinas, la cual se logró constituir con 37 emprendedores, que suscribieron el acta de registro, incorporando entonces, a emprendedores dedicados a actividades manufactureras, prestación de servicios, procesamiento de alimentos y producción agropecuaria.
4. De igual forma, aplicando una metodología participativa y de construcción de acuerdos, se diseñó el modelo organizativo de la Red, el cual permite la debida representación de los diferentes sectores involucrados. Ese modelo organizativo responde a las exigencias planteadas en la Agenda para la Promoción de los Emprendedores en el Municipio Barinas. De esa manera, los responsables de coordinar la Red, cuentan con un conjunto de propuestas que deben posicionar en la opinión pública de la localidad y deben gestionar su ejecución.
5. Además, con el desarrollo del proyecto, se logró poner en funcionamiento tres niveles de Redes de Participación Ciudadana. La primera, las redes sectoriales que articulan a los emprendedores en cada área productiva, en las que vienen intercambiando información y apoyos para mejorar el desempeño de sus negocios. La segunda, la Red Intersectorial, la cual cuenta con una Agenda Compartida y con unos equipos que gestionarán los programas de formación, asistencia técnica, apoyo para el posicionamiento en el mercado y el control y seguimiento de los planes y programas. Y la tercera, en la que la Red de Emprendedores articula sus esfuerzos y apoyos con instituciones públicas, financieras y académicas, en la cual se suscribió un acuerdo marco de apoyo institucional y se están adelantando los acuerdos para el desarrollo de iniciativas específicas.
6. Finalmente, del desarrollo de las articulaciones y apoyos de esos tres niveles de redes de participación ciudadana, se han venido creando las condiciones para elevar la sostenibilidad financiera, política y técnica del desarrollo de la Red de Impulso al Emprendedor del Municipio Barinas.