

3

Elementos fundamentales de un programa territorial de promoción de empresas



Índice

- Objetivos
- Introducción
- Acordar el objetivo: ¿por qué impulsar un programa territorial de promoción de empresas?
- Análisis del entorno
- Definición del programa
 - ✓ ¿Qué tipo de empresas vamos a promover?
- La asistencia como fortalecimiento de capacidades
 - ✓ Importancia y límites de la asistencia
- Metodología de promoción de empresas
 - ✓ Ejes de desarrollo de la empresa
 - ✓ Fases de desarrollo de la empresa
 - ✓ Matriz marco
 - ✓ Cartera de ideas de negocio
 - ✓ Selección de grupos promotores
 - ✓ Elaboración del plan de viabilidad
 - ✓ Desarrollo del negocio
 - ✓ Inicio de la actividad

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...delimitar los objetivos de un programa territorial de promoción de empresas,

... y planificar sus componentes básicos.

Introducción

A la hora de plantear proyectos productivos nos encontramos con dos aproximaciones diferentes:

- El proyecto de apoyo a una iniciativa empresarial concreta.
- El programa de apoyo a la promoción de iniciativas empresariales.

En esta unidad didáctica vamos a centrarnos en la segunda opción, con una propuesta conceptual y metodológica. En primer lugar, presentaremos algunos conceptos básicos sobre los programas de promoción de iniciativas empresariales. A continuación se ofrecerá un marco metodológico para enfocar dichos programas de forma sistematizada.



Acordar el objetivo: ¿por qué impulsar un programa territorial de promoción de empresas?

Para...

- implementar acciones insertas en una estrategia de desarrollo económico local,
- fomentar el empleo,
- aumentar los ingresos familiares,
- favorecer el empoderamiento de las mujeres,
- disminuir la vulnerabilidad económica,
- minimizar la dependencia de centros de poder establecidos...

En todo momento habrá que procurar que las iniciativas empresariales no se conviertan en fines en sí mismas, sino en medios para alcanzar estos objetivos.



Análisis del entorno

¿Cuáles son exactamente los problemas que se pretenden resolver?

- Falta de formación profesional, de formación en gestión, de experiencia de empresa, de infraestructuras adecuadas, de crédito, de ambiente legal propicio, de información...

¿Y cuáles exactamente las oportunidades?

- Una nueva escuela profesional, llegada de un proyecto de irrigación, nuevas carreteras que facilitarán el comercio, nuevo programa de microcrédito, final de un monopolio, distribución de tierras, reforma legislativa...

¿Qué actuaciones serán más eficaces para resolver esos problemas y/o aprovechar esas oportunidades?



Definición del programa

- ¿Dónde? Determinación del territorio: barrio, ciudad, distrito, comarca rural...
- ¿Con quién? Población sujeto: jóvenes, microempresarias/os, personas desempleadas por reconversión, grupos de mujeres, campesinado, trabajadores/as sin tierra...
- ¿Qué tipo de empresas? Autoempleo, familiar, pequeña empresa, gran cooperativa...
- ¿En qué sector? Agrícola, manufactura, servicios, construcción, procesamiento...
- ¿Qué ofrecerá el programa? Formación, asesoría técnica, información, contactos, crédito, infraestructura...
- ¿Qué pedirá? Experiencia, dedicación, coparticipación financiera...
- ¿Con qué financiación? Pública, privada, propia, por proyectos...
- ¿Con qué infraestructuras? Oficinas, talleres, almacenes, transportes, comunicaciones...
- ¿Con qué personal? Tutores, gestores, administrativos, técnicos...
- ¿Con qué alianzas? Centros de formación, entidades microfinancieras, asesorías legales, apoyos políticos...



Definición del programa: Proceso de reconversión de la agroindustria azucarera: CAI MACEO (Cuba)

Objetivo: Promoción del desarrollo económico local apoyando la reconversión económica y social del Complejo Agroindustrial (CAI) Maceo en el marco de la estrategia provincial de Holguín y Oriente para la reconversión.

¿Dónde? Territorio de Maceo, provincia de Holguín, Cuba.

¿Con quién? Antiguos trabajadores y trabajadoras desempleadas de los complejos azucareros.

¿Qué tipo de empresas? 6 iniciativas económico-productivas, creando 56 puestos de trabajo, de los cuales el 55% son para mujeres.

¿En qué sector? Agroindustrial.



Definición del programa: Proceso de reconversión de la agroindustria azucarera: CAI MACEO (Cuba)

¿Qué ofrece el programa?

- Apoyo a 6 iniciativas económico-productivas y financiación de 3 iniciativas sociales.
- Formación de facilitadores/as de procesos de DEL y fortalecimiento de la capacidad de gestión, formación y asistencia técnica a nivel local.

¿Con qué financiación? Aportaciones del Ministerio del Azúcar y proyectos aprobados por el Gobierno Vasco.

¿Con qué infraestructuras? Una Oficina de Desarrollo Regional (ODR) en Maceo. Los nuevos proyectos productivos se desarrollan en la Granja Agroindustrial perteneciente a la Empresa Agropecuaria Maceo.

¿Con qué personal? 5 personas asalariadas de la ODR. Se crearán 53 puestos de trabajo en las iniciativas productivas. Asistencia técnica de Hegoa.

¿Con qué alianzas? Universidad de Holguín, Empresa de Gestión Agroindustrial del Ministerio del Azúcar, Sede del Centro Nacional de Capacitación Azucarera de Las Tunas, Programa de Desarrollo Humano Local, Mundukide, Beaz...

¿Qué tipo de empresas vamos a promover?

Grandes cooperativas

- Basadas en una asociación o cooperativa ya existente, en un sector altamente definido, con un producto y mercado igualmente definidos.
- Pretenden ganar para sus socios y socias un eslabón de la cadena ya ocupado por otro agente, con la incorporación de un equipo de gestión profesional y apoyo intensivo y especializado.

Micro/pequeña empresa asociativa

- En el sector formal o informal, sin equipo profesional (con grupo promotor popular).
- Se les ofrece crédito + asistencia técnica.

Microempresas

- Autoempleo o negocio familiar en el sector informal.
- Se les ofrece apoyo microfinanciero.



Dinamismo y dificultad de “predefinir todo”

La empresa se puede ver como un organismo vivo, dinámico, altamente flexible y con una necesidad extrema de adaptarse continuamente al entorno.

Es difícil predecir detalladamente la evolución de una empresa en un periodo de dos o tres años. Puede ser más factible en grandes cooperativas, con un equipo altamente profesional y un mercado-producto muy especializado, pero es más difícil en pequeñas empresas asociativas y microempresas.



Definición del programa: Programa de Crédito de la Unión Nacional de Mujeres Saharais (RASD)

Objetivo: Apoyar el desarrollo de capacidades e iniciativas locales de las mujeres saharais en el plano económico, a fin de promover su empoderamiento, autonomía económica y mejora tanto de sus condiciones de vida como de su posición en la sociedad saharai.

¿**Dónde?** Campamentos de población refugiada saharai en Tindouf (Argelia).

¿**Con quién?** Grupos de mujeres.

¿**Qué tipo de empresas?** Cooperativas de entre 3 y 10 trabajadoras.

¿**En qué sector?** Producción y servicios.



Definición del programa: Programa de Crédito de la Unión Nacional de Mujeres Saharais (RASD)

¿Qué ofrece el programa?

- Formación y asistencia técnica a trabajadoras del Departamento de Cooperativas de la UNMS (oficiales de crédito)
- Asesoría a la población sujeto para la estimación de costes/viabilidad
- Créditos de 20.000 a 100.000 dinares argelinos

¿Con qué financiación? Aportaciones de la UNMS (trabajo voluntario e infraestructura) y proyectos aprobados por el Gobierno Vasco.

¿Con qué infraestructuras? 5 Oficinas del Departamento de Cooperativas en las Casas de la Mujer de cada una de las wilayas (regiones). Un vehículo.

¿Con qué personal? 20 trabajadoras del Departamento de Cooperativas de la UNMS. Asistencia técnica de Hegoa.

¿Con qué alianzas? Ministerio de Cooperación, Gobernaciones de cada wilaya, Oficinas de Desarrollo Regional...



La asistencia como fortalecimiento de capacidades

El trabajo con colectivos desfavorecidos supone plantear el proyecto en gran medida como un proceso de empoderamiento, de creación de capacidades.

Las capacidades más necesarias en el proyecto deben ser identificadas:

- Capacidad de negociar, analizar informaciones numéricas, planificar, aplicar técnicas de gestión, administrar, utilizar tecnologías de producción, registrar y organizar información, ahorrar y reinvertir, comunicar, resolver conflictos, consensuar, cumplir compromisos, motivar...

Y los métodos para lograr esas capacidades deberán ser definidos:

- Formación, asesoría técnica, prácticas, acompañamiento, teoría, casos, teatro...

Esta puede ser una de las facetas más costosas del programa, por lo que habrá que evaluar en cada caso la relación “inversión en capacitación del grupo promotor” versus “impacto social final de la iniciativa empresarial”.

Desde el punto de vista cultural en el proceso de capacitación se tendrán especialmente en cuenta (de una forma específica en cada contexto):

- Las experiencias y vivencias colectivas previas
- La lengua

Importancia y límites de la asistencia

El acompañamiento es fundamental y tiene tres componentes principales:

- Técnico (técnicas de producción, de administración, de negociación, de análisis...)
- Estratégico (análisis del entorno, diseño de estrategias, evaluación de implicaciones a medio plazo...)
- Humano (iniciativa frente a pasividad, rigor frente a improvisación, disciplina frente a dejadez, austeridad frente a despilfarro, responsabilidad frente a desentendimiento, participación frente a autoritarismo...)

El acompañamiento también tiene sus límites. Al fin y al cabo la empresa es, no sólo en teoría sino en la práctica, de las y los promotores. Aunque quisiera, el programa no los puede suplantar. Se puede ofrecer una oportunidad, pero no obligar a aprovecharla.



Metodología de promoción de empresas

Ejes de desarrollo

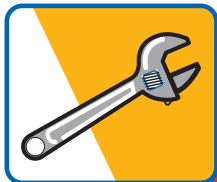
Algunos temas en los que se deberá trabajar durante el ciclo de vida de la empresa:

- Registro y legalización
- Estudios y análisis, planificación y presupuestos
- Tecnología y maquinaria, producción y procesamiento
- Distribución, venta y cobro
- Administración y contabilidad
- Organización empresarial y societaria
- Estatutos y reglamentos
- Transparencia y rendición de cuentas
- Información y participación
- Implicación social
- Etc.

Fases de desarrollo

Por otro lado tenemos las fases de desarrollo por las que deberá pasar la iniciativa empresarial:

- Identificación de la idea de negocio
- Identificación del grupo promotor
- Estudios previos y diseño del plan de viabilidad
- Lanzamiento de la actividad
- Desarrollo (consolidación y crecimiento) del negocio



Matriz marco

La combinación de los ejes de trabajo y las fases de desarrollo nos da una matriz que muestra la evolución que deberá tener cada componente:

	Idea negocio	Grupo promotor	Plan de viabilidad	Inicio actividad	Desarrollo negocio
Planificación					
Administración					
Tecnología					
Ventas					
Organización					
Estatutos y reglamento					
Transparencia					
Participación					
Implicación social					

Cartera de ideas de negocio

El programa realizará una exploración sistemática del entorno para crear una cartera de ideas de negocio con posibilidad de ser implementadas en el territorio y por el colectivo con el que se está trabajando.

Algunos medios para formar dicha cartera pueden ser:

- Informes regionales, planes estratégicos gubernamentales
- Visitas a otras empresas
- Visitas a ferias
- Concursos de ideas
- Ideas de los grupos promotores
- ...

Selección de grupos promotores

El programa realizará un esfuerzo sistemático por identificar a grupos de personas (grupos promotores) idóneos para desarrollar empresas con el mayor impacto social posible.

En la toma de contacto con el grupo promotor será especialmente importante:

- evaluar su capacidad y potencial en cada uno de los ejes clave,
- clarificar el marco de colaboración Grupo Promotor/Programa,
- y eliminar expectativas irreales.

Elaboración del plan de viabilidad

En primer lugar, se acordará un marco de colaboración para la realización del plan de viabilidad. Este acuerdo definirá qué aporta cada parte y cómo se regularán sus relaciones.

El plan de viabilidad será realizado por el grupo promotor con asistencia (técnica y financiera) del programa.

El plan de viabilidad es un estudio que pretende analizar si un negocio es o no viable y, si lo es, de qué forma. Por lo tanto no se puede conocer el resultado a priori. Los resultados del plan servirán para analizar el negocio en función de:

- Su relación coste/beneficio para el grupo promotor, el programa y la comunidad
- Su nivel de riesgo

Además se evaluará el desempeño del grupo promotor durante esta fase, lo que también entrará en la ecuación a la hora de tomar la decisión final.

Y finalmente se decidirá si se implementa o no.

Inicio de actividad

Igual que en la fase anterior, lo primero será acordar un marco de colaboración para el lanzamiento de la actividad. Este acuerdo definirá qué aporta cada parte y cómo se regularán sus relaciones.

Si en la fase previa ya han sido necesarias algunas actividades formativas, en ésta serán fundamentales. La capacitación (teórica y práctica) será el corazón de esta fase.

En esta fase ya juega un papel fundamental el apoyo financiero (créditos, sean facilitados por el Programa o por otra institución).

Desarrollo del negocio

En esta fase se entra una vez que ya se ha demostrado claramente el potencial de la empresa para generar un impacto social beneficioso.

Aquí el marco de colaboración será más amplio y a largo plazo, dentro del cual podrán tener lugar diferentes tipos de sub-proyectos, encaminados a la consolidación y crecimiento de la empresa.

Los sub-proyectos podrán tratar de:

- La expansión comercial
- La mejora de la calidad del producto
- La mejora del funcionamiento de los órganos sociales
- La ampliación de las infraestructuras
- La mejora de la gestión
- El ingreso de nuevos socios
- Etc.