

Creciendo con su negocio

METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO
DE PEQUEÑOS NEGOCIOS EN MERCADOS
INCLUSIVOS



Al servicio
de las personas
y las naciones



EL SALVADOR
Programa de Desarrollo
de Proveedores
Construyendo Mercados Inclusivos

Creciendo con su negocio

METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO
DE PEQUEÑOS NEGOCIOS EN MERCADOS
INCLUSIVOS



2013
PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO (PNUD)
SAN SALVADOR

Índice general

Antecedentes y estructura del modelo

parte uno

01 Introducción /p7

02 Antecedentes /p8

03 Objetivos /p10

04 El modelo original del PDP El Salvador /p11

Esquema de monitoreo y seguimiento del PDP El Salvador /p11
Metodología del modelo original del PDP /p12

05 Modelo de PDP adaptado / p13

Marco institucional para la implementación del modelo /p13
Monitoreo y seguimiento /p13
Consultores especializados en la implementación del modelo /p13
Intervención del modelo en grupos, asociaciones y microempresas /p14
Descripción del modelo metodológico adaptado /p14
Incorporación del enfoque de género /p18
Manual Metodológico del Modelo PDP adaptado /p18

06 Anexos /p19

Creciendo con Su Negocio
Metodología para la Formación de Pequeños Negocios en Mercados Inclusivos
Primera edición, 2013

COORDINACIÓN GENERAL:
Claudia de Morales, PNUD
Yesenia Salas, PNUD

EQUIPO TÉCNICO:
Emely Rivas (PNUD)
Godofredo Pacheco (PDP)
Luis Armando Castro (PDP)

Se permite la reproducción total o parcial de este documento siempre y cuando se cite la fuente. No se permite la reproducción para fines comerciales.

Tiraje: 500 ejemplares

Con el apoyo financiero de:



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Coopération luxembourgeoise

Etapas de implementación del modelo

parte dos

01

Conociendo la oferta y demanda del territorio /p21

Objetivo /p21
Descripción, flujograma y entregables /p21
Metodología /p22
Recomendaciones /p27
Tiempos /p27
Anexos /p27

02

Promoviendo las relaciones de negocio /p28

Objetivo /p28
Descripción y flujograma /p28
Metodología /p30
Recomendaciones /p36
Tiempos /p37
Anexos /p37

03

Construyendo el modelo de negocio /p38

Objetivo /p38
Descripción y flujograma /p38
Metodología /p40
Recomendaciones /p43
Tiempos /p44
Anexos /p44

04

Diseño de planes de mejora /p45

Objetivo /p45
Descripción y flujograma /p45
Metodología /p46
Recomendaciones /p48
Tiempos /p49
Anexos /p49

05

Implantación y seguimiento de planes de mejora /p50

Objetivo /p50
Descripción y flujograma /p50
Metodología /p51
Recomendaciones /p54
Tiempos /p55
Anexos /p55

06

Documentación y vinculación /p56

Objetivo /p56
Descripción y flujograma /p56
Metodología /p57
Recomendaciones /p60
Tiempos /p60
Anexos /p60

Propuesta de estructura curricular para formación de consultores en la metodología adaptada

parte tres

01

Técnicos especializados en la implementación de la Metodología Creciendo con su Negocio /p63

Fundamentos del curso /p63
Objetivo del curso /p63
Perfil de ingreso al curso /p63
Proceso de preselección /p64
Proceso de ingreso al curso de formación /p65
Estrategia didáctica /p66
Estructura curricular /p67
Anexos /p68

parte uno

Antecedentes y estructura del modelo

El presente documento es una propuesta que describe cada uno de los elementos a considerar en el proceso de adaptación de la Metodología de Desarrollo de Proveedores del PDP El Salvador para empresas, de la base de la pirámide empresarial.

En el contenido de la propuesta, se detallan las particularidades que un modelo adaptado del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) debería considerar en la asesoría para grupos, microempresas y emprendimientos situados en la base de la pirámide empresarial, de tal forma de promoverlos como posibles proveedores de bienes y servicios para empresas potencialmente

compradoras, cumpliendo requisitos exigidos en su relación con las cadenas de suministros, tales como: entregas a tiempo, calidad en el suministro, competitividad en precios, disminución de productos no conformes, entre otros.

La propuesta considera, además, la definición del perfil de los consultores, quienes serán los encargados de asesorar a los empresarios que conformarán los encadenamientos productivos.

Se describe también cada una de las etapas propuestas en la metodología adaptada, así como la consideración de tiempos de acompañamiento en los encadenamientos.

Antecedentes

En El Salvador, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en coordinación con el Ministerio de Economía, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, la Asociación Salvadoreña de Industriales y la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador, han aunado esfuerzos desde el año 2009 para implementar el Programa de Desarrollo de Proveedores, conocido por sus siglas PDP-El Salvador. Actualmente este está siendo ejecutado desde la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y apoyado financieramente por el PNUD, el Fondo Multilateral de Inversiones del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

El PDP emplea una metodología probada exitosamente en empresas mexicanas y fue elaborada por Nacional Financiera (NAFIN), Secretaría de Economía, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), PNUD México y adaptada por PNUD para El Salvador, en el año 2009. Esta se ha aplicado exitosamente a encadenamientos productivos tanto en México como en El Salvador, además de haber recogido las mejores prácticas de gestión empresarial en el ámbito nacional e internacional, con el objetivo de que permitiera mejorar el desempeño de los encadenamientos productivos asistidos.

Se ha aplicado exitosamente a encadenamientos productivos mexicanos conformados por prestigias empresas de ese país, actualmente se han atendido 19 encadenamientos de diferentes subsectores de actividad económica en El Salvador, vinculando a más de 170 micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES).

Desde las intervenciones iniciales del PDP en El Salvador, a finales del año 2009, la demanda de las primeras intervenciones del programa se vio estimulada por el interés de ciertas empresas demandantes de bienes y servicios de formalizar y mejorar relaciones nuevas y existentes, en su abastecimiento con grupos de productores asociados en cooperativas, en Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) o microempresas, ubicados en la base de la pirámide empresarial.

A finales de 2009, el PDP firma convenios con el Programa Mundial de Alimentos (PMA), para desarrollar como proveedores de cereales a diez asociaciones de productores agrícolas de diferentes zonas del país, algunas de ellas formadas únicamente como grupos de interés asociativo y que durante el proceso de intervención metodológica del programa llegaron a constituirse como empresas proveedoras de la iniciativa “Compras para el Progreso” del PMA.

A la vez, se firma convenio con la empresa Ramírez Company, que era considerada como empresa tractora comercializadora de un grupo de ocho microempresas proveedoras de calzado; la mayoría de ellas operando en condiciones de informalidad y deficiencias de operación en la cadena de suministros.

Es a partir de aquí, que la metodología del PDP empieza a ser adaptada a las propias condiciones y particularidad del país y de los entornos de este tipo de encadenamientos, caracterizados por bajos niveles de escolaridad de sus dirigentes, informalidad en el manejo del negocio y baja calidad y productividad de sus operaciones; para el trabajo con estos encadenamientos, se asignan consultores locales formados por el PDP del PNUD de México en la metodología de desarrollo de proveedores, a la vez existe todo un acompañamiento en la ejecución de las cadenas antes mencionadas.

Después de diez meses de intervención, se definen cambios positivos en las empresas y grupos asistidos, vinculados en la disminución de rechazos de productos, mejoras en la productividad y en sus costos de operación, incremento en ventas, tanto a las empresas tractoras vinculadas como a otros nichos de mercados.

Para los años 2010 y 2011, el PDP ha firmado convenios de cooperación para vincular una cantidad importante de grupos asociativos, microempresas y empresarios individuales, en los encadenamientos a demanda de empresas tractoras en diferentes áreas, tales como: agrícola, agroindustria, alimentos, construcción, productos lácteos, entre otros. Dichos convenios se dan en el marco de proyectos de apoyo en coordinación con agencias del sistema de Naciones Unidas, como el PMA, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), los proyectos del MDF- F, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y el Fondo de Conservación Vial (FOVIAL).

El PDP El Salvador ha intervenido, hasta diciembre de 2012, en 19 tipos de encadenamientos conformados por empresas tractoras de diferentes sectores de la actividad económica, en los que ha enlazado unas 177 empresas proveedoras; algunas de estas empresas son asociaciones de pequeños productores y microempresarios, ubicados en la base de la pirámide empresarial, donde la metodología PDP ha desarrollado sus primeras adaptaciones en relación al tipo de herramientas de gestión y manejo de períodos de intervención más prolongados, que los que dicta la metodología original.

Objetivo uno

CONTAR con un modelo y herramientas metodológicamente adaptadas, partiendo del modelo del PDP El Salvador, que permita mejorar las capacidades de gestión de negocios en grupos productivos y microempresas de la base de la pirámide empresarial, para enlazarlas con la demanda de empresas compradoras de productos y servicios.

Objetivo dos

BAJAR los niveles de informalidad de las empresas asistidas con este modelo, que les permita tener acceso a mecanismos de apoyo de carácter técnico y/o financiero.

Objetivo dos

POTENCIAR la legalidad de las asociaciones y grupos de emprendedores, con la finalidad de que les permita el acceso a mercados de más alto valor

El modelo original del PDP El Salvador

04

El Programa de Desarrollo de Proveedores busca implantar sistemas que optimicen el desarrollo de proveedores en cadenas productivas, caracterizadas por la coexistencia de grandes empresas y medianas empresas (empresas tractoras) con micro, es decir, con pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) en relaciones de proveeduría.

Como resultado de la aplicación de esta metodología, se hace posible el desarrollo integral de la cadena de valor, a través de un mayor entendimiento mutuo y la evaluación cuantitativa de la evolución de proveedores estratégicos, posteriormente quienes demuestren una mejora en los parámetros estratégicos de proveeduría, tales como: calidad, precio, tiempo de entrega, servicio, asistencia técnica, proceso de profesionalización ejecutiva y su modernización tecnológica, puedan llegar a certificarse por las empresas compradoras.

El PDP tiene como uno de sus ejes centrales, facilitar también la vinculación e interrelación, tanto a las empresas tractoras como a sus proveedores, con instituciones financieras y de fomento que otorgan apoyos de capacitación, asistencia técnica y financiamiento, haciendo más eficiente y menos costoso el proceso.

Esquema de monitoreo y seguimiento del PDP El Salvador

El esquema de monitoreo, seguimiento e implementación de PDP El Salvador recae en un equipo de gestión (o unidad de monitoreo central).

Dicha unidad está compuesta por un equipo que cuenta con un coordinador nacional, un coordinador adjunto, ambos expertos coordinan al resto de consultores que están apoyando cada una de las cadenas de valor, además de un técnico en sistemas informáticos que es la persona encargada del mantenimiento y actualización de la herramienta informática y una asistente administrativo, responsable de dar apoyo a la unidad y elaborar los trámites necesarios de acuerdo a los requisitos del PNUD y demás contrapartes institucionales.

El sistema de monitoreo y seguimiento cuenta con una herramienta en sitio web que permite evaluar, en tiempo real, el desempeño y calidad de cada una de las intervenciones en campo, de las empresas que componen los encadenamientos asistidos.

Para su implementación, el PDP también cuenta con una red de 45 consultores acreditados en la Metodología de Desarrollo de Proveedores. Para

dar seguimiento a una cadena compuesta por una empresa tractora y entre cinco y diez PyMES proveedoras, se asignan dos consultores acreditados, los que, a su vez, reportan al equipo de gestión; se tiene la herramienta de supervisión y validación de los progresos que cada consultor que se va realizando a través del portal de monitoreo y seguimiento.

El órgano rector del PDP es el Consejo Directivo, quien determina las líneas estratégicas, aprueba los planes de trabajo, evalúa el avance del programa y lo reorienta en casos excepcionales. El Consejo Directivo está conformado por un representante de cada una de las tres gremiales (CCIES, ASI, CAMAGRO), dos representantes del Ministerio de Economía y dos representantes del PNUD.

Metodología del modelo original del PDP

La aplicación de la Metodología de Desarrollo de Proveedores consta de seis etapas: en la prime-

ra, el consultor se sienta con la empresa tractora y se establecen las líneas estratégicas de acción; en la segunda, se realiza un diagnóstico pormenorizado, por un lado, de las condiciones de cada una de las PyMES, se identifican franjas de mejora y se establece una línea base, y por otro, de las prácticas de compra de la empresa tractora; en una tercera etapa, se validan los diagnósticos y se establecen una serie de prioridades; en la cuarta etapa, se traza un plan de mejora muy concreto, con pequeños proyectos específicos para poder dar respuesta a las prioridades determinadas; en la quinta, se da la implantación; y por último, se establece una estrategia para replicaren función de los resultados obtenidos, los cuales son medidos en esta etapa.

La quinta etapa, es decir, la implantación, es la que permite traer a la misma mesa a los diversos actores que proveen servicios de desarrollo empresarial, de tal forma que se puedan aunar esfuerzos para lograr que las PyMES alcancen estándares internacionales, de acuerdo a los planes de mejora establecidos.

Modelo PDP adaptado

05

Nombre de la metodología

“Creciendo con su Negocio”
Metodología para el Fortalecimiento de Pequeños Negocios en Mercados Inclusivos.

Descripción de la metodología

Es un proceso de acompañamiento integral, el cual tiene por objetivo apoyar a pequeños negocios, a mejorar sus condiciones financieras, administrativas y productivas, con el fin de llevarlas a un nivel en el que ellas puedan establecer relaciones de proveeduría de largo plazo, con empresas del mercado formal e informal, asegurando así la sostenibilidad y rentabilidad en sus negocios. Está diseñada para ser ejecutada por una entidad pública o privada, que trabaje o tenga interés en una zona geográfica determinada.

Marco institucional para la implementación del modelo

Se deberá contar con la articulación institucional necesaria que permita que esta Metodología adaptada, pueda ser implementada por diversas insti-

tuciones que trabajan con grupos en la base de la pirámide, tales como: el Fondo de inversión Social para el Desarrollo Local, FISDL, alcaldías municipales, Comisión para la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE, Ministerio de Agricultura y Organismos no gubernamentales en apoyo a programas de generación de ingresos, entre otros.

Monitoreo y seguimiento

Es importante considerar, inicialmente, el aporte de la experiencia que el equipo de gestión del PDP tiene para la implementación de la Metodología de Desarrollo de Proveedores; este personal deberá formar capacidades en personal técnico de las instituciones implementadoras de esta metodología, con el objetivo de tener la capacidad para dar seguimiento al desempeño de los consultores y el avance en campo de la metodología.

Consultores especializados en la implementación del modelo

El personal técnico encargado de dar asistencia a los grupos y microempresas estará formado por equipos de consultores, a los cuales serán necesario formar y acreditar en este modelo, mediante cursos de formación. Estos deberán ir dirigidos

fundamentalmente a profesionales experimentados o personal de instituciones públicas, privadas u ONG, del área de la administración, ingeniería, desarrollo económico local, trabajadores y trabajadoras sociales, sicólogos, promotores municipales y personal de nivel técnico.

Se sugiere, tengan experiencia previa en asesoría a micro y pequeñas empresas, conformación de grupos asociativos o capacitación a estos grupos, tanto en el área rural como urbana.

Para la selección de los consultores participantes en los cursos de formación, existirá la definición de un perfil de entrada de los aspirantes.

Intervención del Modelo en grupos, asociaciones y microempresas

Una vez se tenga el personal técnico formado y acreditado, se podrá empezar a implementar el modelo adaptado con grupos empresariales.

La estrategia del modelo será desarrollar los grupos como proveedores de cadenas productivas, de tal forma que sean competitivas con respecto

a otras alternativas de abastecimiento. La experiencia del PDP en El Salvador señala que implantar sistemas de desarrollo de proveedores en cadenas productivas caracterizadas por la coexistencia de grandes o medianas empresas con MiPyMES, en relación de proveeduría, es una de las más eficaces formas de lograr la inserción de dichas MyPES en mercados de alto valor.

En general, la microempresa en El Salvador ha estado excluida de procesos de desarrollo empresarial asociados a una demanda específica, siendo este sector el que más empleo genera y que es un pilar importante en la economía del país. Se requiere de recursos humanos calificados para detonar estos procesos e instalarlos en los encadenamientos productivos de forma más permanente.

Descripción del modelo metodológico adaptado

Diagrama de la Metodología “Creciendo con tu Negocio”, “Metodología Para El Fortalecimiento de Pequeños Negocios en Mercados Inclusivos”



Participan en el proceso

1. Grupos colectivos y asociativos, egresados de programas sociales de generación de ingresos que residan en los municipios de Comunidades Solidarias, que cumplan con las siguientes características:
 - a. Que se encuentren produciendo bienes o servicios, aún en una escala mínima.
 - b. Que cuenten con un espacio físico para desarrollar su actividad productiva.
 - c. Que hayan recibido formación y capital semilla.
 - d. Se dará prioridad a grupos de mujeres y jóvenes.
2. Familias que desarrollan actividades económicas, en los municipios de Comunidades Solidarias.
 - a. Que se encuentren produciendo bienes o servicios.
 - b. Que cuenten con un espacio físico para desarrollar su actividad productiva.
 - c. Que cuenten con medios básicos para desarrollar la actividad.

Etapas y tiempos de ejecución

El modelo adaptado PDP está conformado por dos grandes áreas que se desarrollan simultáneamente durante la intervención.

ÁREA UNO

Desarrollo del proceso, que comprende la ejecución de la Metodología de Desarrollo de Proveedores realizada por uno o varios consultores a un grupo de empresas, enfocado en generar y fortalecer encadenamientos productivos. El trabajo realizado en esta área comprende la ejecución de las siguientes etapas:

ETAPA	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1. Conociendo la oferta y demanda del territorio	1 mes
2. Promoviendo las relaciones de negocios	1 mes
3. Construyendo el modelo de negocio	1 mes
4. Diseño de planes de mejora	1 mes
5. Implantación de planes de mejora	3 meses
6. Documentación y vinculación	3 meses

(Se desarrollará en paralelo con la etapa 5, a partir del sexto mes)

ÁREA DOS

Monitoreo y evaluación del proceso, que consiste en dar un acompañamiento y monitoreo al trabajo realizado por el consultor(es) en el Desarrollo del Proceso, este trabajo es realizado por la persona o personas responsables de la supervisión de ejecución de la metodología. Para la elaboración de este trabajo, es fundamental contar con herramientas informáticas que permitan realizar el seguimiento de la ejecución por parte de los consultores responsables del desarrollo de las cadenas.

Descripción de las etapas

Etapa 1. Conociendo la oferta y demanda del territorio. Esta etapa consiste en la ejecución de una herramienta de investigación de interés por parte de empresas o instituciones, de brindar la oportunidad a nuevos proveedores para satisfacer demandas concretas dentro de sus organizaciones. Paso seguido, identificar cuáles son las necesidades de proveeduría, los volúmenes, frecuencia y lo que significa en dinero dichas necesidades.

El objetivo de la etapa es definir con base en criterios de experiencia en la actividad económica demandada, el nivel tecnológico necesario para desarrollarse y las inversiones necesarias para consolidarse, la factibilidad que tiene una empresa colectiva de poder satisfacer la demanda de los clientes investigados y confirmar al responsable de la implementación de la metodología, que es posible que se realicen enlaces de negocios entre algunas empresas proveedoras de una zona específica con una empresa cliente, lo que se conoce como encadenamientos productivos.

Para la ejecución de la etapa, se hace necesaria la realización de los siguientes pasos:

- Condiciones de la oferta y demanda de la zona en la que se realizará la intervención.
- Evaluación de las características y condiciones de los grupos que participarán en la intervención.
- Realización de un diagnóstico de capacidades que comprenda: censo de la población a participar e identificación de competencias.
- Generación de propuestas para la formación de nuevas empresas.

La aceptación o rechazo del encadenamiento, se hará luego de finalizado y evaluado el diagnóstico, y en caso de resultar viable la ejecución de

la metodología, se dará por concluida esta etapa y se procederá a la ejecución de las siguientes etapas de intervención.

Etapa 2. Promoviendo las relaciones de negocio. En este caso, consiste en dar a conocer a profundidad, la metodología “Creciendo con su Negocio” a los diferentes actores que conformarán una cadena: empresa cliente, empresas proveedoras colectivas e instituciones que se verán involucradas en la ejecución de una cadena, y, a la vez, mostrar los beneficios que pueden tener las empresas que implementan el proceso PDP, en la mejora de sus condiciones competitivas en el mercado nacional.

El objetivo de esta etapa es lograr la aceptación de todos los actores para que se pueda ejecutar la metodología en el sistema y generar el cierre a través de las firmas de los acuerdos, tanto con la empresa cliente o tractora y las empresas colectivas.

Para la ejecución de la etapa, se hace necesaria la realización de los siguientes pasos:

- Identificación y promoción de potenciales encadenamientos.
- Selección de empresas clientes y pequeños negocios.
- Desarrollo de encuentros de negocios entre potenciales clientes y proveedores.
- Firma de convenios.
- Reporte y presentación de resultados.

Esta etapa será concluida, toda vez se haya ratificado la firma de convenios con la tractora y las proveedoras.

Etapa 3. Construyendo el modelo de negocio. La etapa tres consiste en definir el modelo de negocios de los grupos asociativos y la introducción de las mismas a los procesos legales de formalización. Se inicia con la implementación de un diagnóstico a la empresa proveedora,

posteriormente se realiza el modelo de negocios y finalmente se introducen las empresas en los procesos legales establecido por la Ley.

El objetivo de la etapa radica en conformar y consolidar organizativamente a las empresas que pasarán a formar parte de la cadena de proveedores de las empresas tractoras identificadas.

Las actividades de la etapa están comprendidas en las siguientes áreas:

- a. Convocatoria a pequeños negocios.
- b. Conformación de grupos asociativos de pequeños negocios (ordenados por actividad económica).
- c. Desarrollo de proceso asociativo para cada uno de los grupos.
- d. Diagnóstico individual para cada empresa que conforma el grupo.
- e. Definición del modelo de negocio para cada grupo.
- f. Definición de figura legal de cada grupo.
- g. Selección de representantes del grupo asociativo de pequeños negocios.

Etapa 4. Diseño de planes de mejora. Se refiere a la elaboración de planes de mejora para cada una de las empresas participantes, basados en los resultados del diagnóstico y la etapa de interacción.

Las empresas proveedoras deberán contar con una evaluación por parte de la empresa cliente y con un diagnóstico integral en el que exista un reporte de áreas de mejora.

Con esta información se analiza la factibilidad de elaboración de ejecución de los planes y, junto a cada empresa, se diseñan los planes de mejora a implementar.

El objetivo de la etapa es poder construir los planes de mejora que cada una de las empresas

necesitan para perfeccionar la competitividad de la cadena.

Las principales acciones de mejora que habrá de realizar cada empresa, se dan a conocer a la empresa cliente, en función de reafirmar los compromisos que ayuden a los proveedores a tener una mejor relación de negocios con su cliente.

Etapa 5. Implantación y seguimiento. Consiste en ejecutar las principales líneas de acción sugeridas, aprobadas y jerarquizadas contenidas en los planes de mejora de cada empresa, elaborando además un plan de trabajo con programas semanales.

El objetivo de esta etapa es desarrollar los cambios en las empresas para que puedan ejecutar todos los proyectos de corto, mediano y largo plazo, que apunten a la mejora de competitividad de cada una de sus empresas.

En esta etapa se programan reuniones con aquellas instituciones de fomento que cuenten con programas de apoyo útiles a las empresas, se enlaza a las empresas con instituciones de fomento, instituciones financieras o de formación, para que se pueda fortalecer a cada una de las empresas que participan del programa.

Etapa 6. Documentación y vinculación. En esta etapa se comparan las líneas de base definidas durante el diagnóstico con los indicadores obtenidos al finalizar la implantación y seguimiento. Posteriormente, se realiza el análisis de los resultados finales y con ello se elaboran las conclusiones y sugerencias. Se elaborará y entregará el informe final a cada una de las empresas.

Se realizarán vinculaciones de las empresas con instituciones de apoyo a pequeños negocios, con el fin de que las empresas puedan tener acceso a diferentes pilares que puedan ayudarle a la sostenibilidad y desarrollo de sus negocios.

Incorporación de enfoque de género

La incorporación del enfoque de género en la metodología, se realizará a través de la adhesión de algunas herramientas en la etapa de diagnóstico, las cuales tendrán como finalidad hacer una breve descripción de las condiciones actuales de cada una de las asociaciones, en función del enfoque de género, en el manejo de sus procesos tanto administrativos como de operación.

Como fuente de asesoría para la elaboración de estas herramientas, se coordinará con expertos de la unidad de género del PNUD.

La información obtenida en la etapa de diagnóstico servirá como base para la elaboración de planes de mejora que apoyen y fortalezcan el

enfoque de género en las asociaciones intervenidas por el PDP.

Manual Metodológico del Modelo PDP adaptado

Para poder implementar el modelo, se desarrollará un manual metodológico, que incluya todas las herramientas de gestión de cada una de las etapas del proceso, este manual será la base para los procesos de formación y capacitación del equipo de consultores a acreditar en la metodología.

La existencia de este posibilitará acortar curvas de aprendizaje y tendrá el enfoque necesario para ir haciendo revisiones y adaptaciones en la medida que se vayan sistematizando las experiencias de los primeros acompañamientos a los grupos.

Estructura organizativa del modelo PDP adaptado



parte dos

Etapas de implementación del modelo

Conociendo la oferta y demanda del territorio

Objetivo general

Al finalizar la etapa 1: Conociendo la oferta y demanda del territorio, el consultor tendrá la información necesaria para identificar la factibilidad de encadenamientos en una zona específica, a través de reconocer posibles empresas clientes que demanden productos o servicios y que pueden ser satisfechos por microempresas que han sido diagnosticadas en lo concerniente a su situación legal, gestión financiera, organización – funcionamiento, nivel tecnológico y negocio en marcha.

Descripción, flujograma y entregables

Descripción

Esta etapa se basa en la aplicación de herramientas de identificación de oferta y demanda productiva en una zona específica, determinando necesidades de proveeduría, volúmenes de negocio y criterios de evaluación de proveedores, por parte de empresas clientes, así como capacidad de oferta, nivel tecnológico y experiencia de parte de grupos de potenciales proveedores.

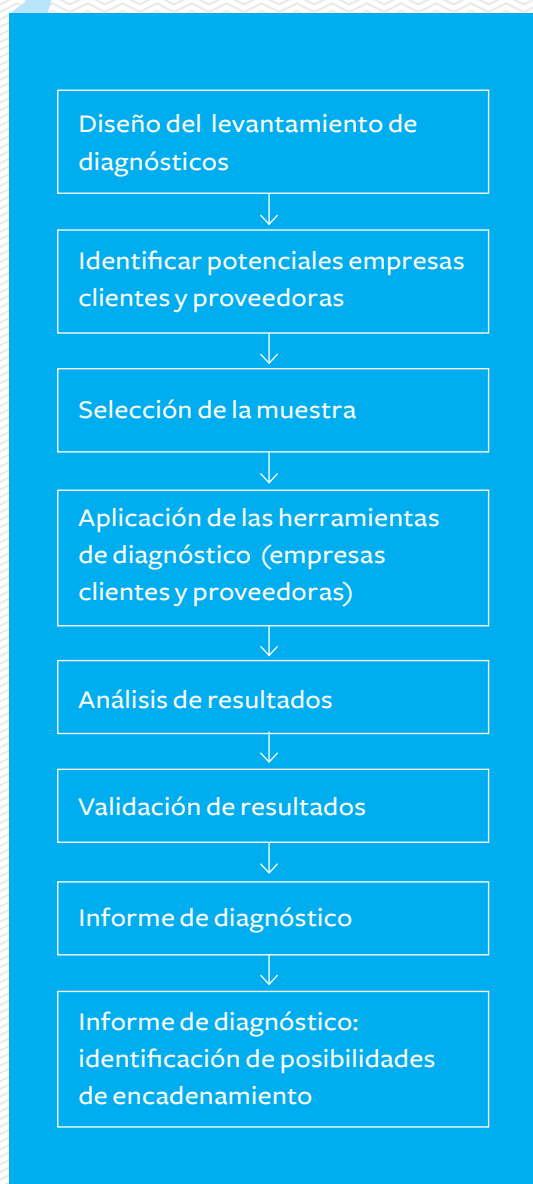
Las herramientas de diagnóstico que se aplican, son las siguientes:

Herramientas de diagnóstico	Empresa cliente	Empresa proveedora	Zona seleccionada
Presentación del programa.	X	X	
Ficha de levantamiento de potenciales empresas clientes.	X		
Ficha de levantamiento de potenciales empresas proveedoras.		X	
Entrevista para identificación de demanda, criterios de selección y volumen de negocios en potenciales empresas clientes.	X		
Entrevista para identificación de oferta disponible, volúmenes, tecnología en potenciales empresas proveedoras.		X	
Mapeo de instituciones referentes.			X
Informe de presentación de resultados del diagnóstico de factibilidad.	X	X	X

Estas herramientas permiten identificar la disponibilidad de empresas clientes y de las posibles proveedoras en una zona determinada. Permitirá también identificar el grado de dificultad de los encadenamientos posibles.

Flujograma

En el siguiente flujograma se mencionan las principales actividades de la etapa de diagnóstico:



Entregables

Los “entregables” de la aplicación a una cadena productiva (aplicación de la metodología), son los siguientes:

- Listado de empresas diagnosticadas.
- Lista de proveedores seleccionados
- Reporte final de diagnóstico

Metodología

A continuación, se mencionan las actividades y sus características, correspondientes a esta etapa, siguiendo un orden previamente establecido, mismo que se recomienda respetar.

Lista y características de las actividades

En la zona asignada

1. Identificar las potenciales empresas demandantes de bienes y servicios (empresas clientes), en cada zona geográfica a diagnosticar. Esta actividad está relacionada con la investigación previa que el consultor debe realizar, para identificar las posibles empresas que generan una dinámica de negocios en la zona, en función de visitarlas e implementar las herramientas del diagnóstico.

Estas empresas pueden estar también ubicadas fuera de la zona en la que se está desarrollando el diagnóstico; pero si tienen influencia de negocios, es importante considerarlas en la investigación.

2. Identificar las potenciales empresas proveedoras que ya están conformadas y referenciadas por las instituciones. Para esta actividad, las instituciones encargadas de ejecutar el programa entregarán una base de datos de microempresas existentes, las cuales deberán ser identificadas para luego ser diagnosticadas por el consultor.

Con la empresa cliente

3. Preparación y organización de los materiales necesarios para obtener la información requerida del diagnóstico. De acuerdo con el número de personas que serán evaluadas, el consultor preparará y organizará los materiales que utilizará: lápices, sobres y fotocopias de los cuestionarios.

4. Explorar la propensión de encadenamientos desde las empresas clientes hacia empresas proveedoras, sea en forma individual o grupal. Esto incluye contactar, visitar y realizar entrevistas, de exploración de interés y apoyo, a dichas empresas. En esta reunión, se dará a conocer, al empresario de la empresa cliente, en qué consiste la metodología para el fortalecimiento de pequeños negocios en mercados inclusivos, y el objetivo que esta persigue.

Una vez se haya sensibilizado al empresario, se procederá a identificar cuáles son las necesidades de proveeduría que la empresa requiere. Una vez definidos estos requerimientos, se explorará el interés que esta empresa pueda tener para dar la oportunidad de contar con nuevos proveedores salidos de las microempresas o grupos asociativos.

Se capturará toda la información de la empresa y el empresario, lo cual servirá para construir una base de datos de empresas potenciales con enfoque de encadenamientos productivos.

5. Identificar la gama de posibilidades de necesidades de proveeduría, calculando monto de los requerimientos y frecuencia de compras. Apoyado en las herramientas para identificación de demanda, criterios de selección y volumen de negocios en potenciales empresas clientes, el consultor calculará el volumen de negocios que puede significar las diferentes opciones de pro-

veeduría que tiene la empresa cliente, la diversidad de productos o servicios que requieran y los criterios de calidad que se necesitan para ser proveedor de la empresa cliente.

El consultor deberá tener total claridad de la situación de la empresa cliente respecto a sus proveedores. Si quedan dudas del volumen de negocio, de los criterios de evaluación del proveedor y de la diversidad de líneas de proveeduría, se deberá realizar una o más visitas.

6. Identificar los requisitos exigidos por la empresa cliente para aceptar a los proveedores que abastecen su negocio. En esta actividad, el consultor se deberá asegurar de capturar la información de la empresa, en lo que respecta a los requisitos para aceptar a proveedores nuevos. Si la empresa cliente no los tiene definidos por escrito, el consultor estructurará el listado, ya que siempre existen, ya sea en la mente del propietario o del encargado de compras.

7. Identificar los requerimientos de calidad, tiempos de entrega, crédito y precios que exigen las empresas clientes a sus proveedores. Al igual que la etapa anterior, el consultor deberá verificar los requisitos de las empresas clientes para con sus proveedores, en cuanto a calidad, tiempos de entrega, créditos y precios. Esta información es de vital importancia para el análisis de factibilidad de encadenamiento entre empresas clientes y proveedores micro.

8. Elaboración del reporte de diagnóstico de la empresa cliente. Con los resultados obtenidos para las potenciales empresas clientes, desde la identificación de estas, hasta conocer la disponibilidad de dar oportunidades a nuevas empresas y los criterios de calidad que pesan para comprarle a un proveedor, se deberá elaborar un reporte de factibilidad de encadenamiento por parte de las empresas clientes.

9. Entrega del reporte de diagnóstico de empresas clientes. El consultor prepara el informe del diagnóstico referente a las empresas clientes identificadas en la zona.

Con la empresa proveedora

10. Identificación de microempresarios con posibilidad de participar en el desarrollo del proceso. Se realiza un trabajo de investigación sobre la información de los microempresarios identificados en la zona, la cual es requerida para la elaboración del diagnóstico de factibilidad. Para ello, se deben hacer enlaces con instituciones como la alcaldía u otros organismos que trabajan o apoyan a la microempresa, para que a través de ellas se pueda tener acceso a base de datos, que provean listados que puedan ser utilizados.

En algunos casos, la institución interesada en desarrollar la metodología de desarrollo de proveedores (MDP), ya tendrá sus propios listados seleccionados previamente.

Posteriormente, se analiza la información y se realiza una clasificación de la misma; se identifican productores o empresarios con potencial para trabajar en el desarrollo del proceso.

Se considera que los proveedores que pueden participar en el desarrollo de la metodología pueden ser:

- a. Grupos colectivos y asociativos, egresados de programas sociales de generación de ingresos, residentes en los municipios de Comunidades Solidarias, que cumplan con las siguientes características:
 - Que se encuentren produciendo bienes o servicios, aún en una escala mínima. (1)
 - Que cuente con un espacio físico para desarrollar su actividad productiva.

- Que hayan recibido formación y capital semilla. (2)
- Se dará prioridad a grupos de mujeres y jóvenes.

- b. Familias que desarrollan actividades económicas, en los municipios de Comunidades Solidarias.
 - Que se encuentren produciendo bienes o servicios.(1)
 - Que cuente con un espacio físico para desarrollar su actividad productiva.
 - Que cuente con medios básicos para desarrollar la actividad.

Para esto se llenará un cuadro informativo, en el que se detallará la información requerida de los empresarios que serán invitados a la reunión.

11. Concertar citas con proveedores seleccionados, explicar brevemente la metodología de desarrollo de proveedores y pasar las herramientas. El consultor deberá poseer una lista de empresas proveedoras que han sido previamente seleccionadas. Una vez concertada la cita, se realiza la visita y es en esta que el consultor deberá hacer uso de las herramientas para capturar la siguiente información:

- a. Conocer el nivel de formalización de los grupos referenciados.
- b. Identificar volumen de productos o servicios capaces de ofrecer a las empresas potenciales clientes.
- c. reconocer el nivel tecnológico y académico que poseen.

Es importante que el consultor obtenga la realidad de las empresas, en función de determinar la factibilidad técnica de un posible o de posibles encadenamientos en las zonas de intervención.

La información recopilada deberá estar clasificada en el orden que las herramientas lo exigen y se detalla a continuación:

- Formalización.
- Capacidad productiva.
- Enfoque asociativo.
- Planes de negocio.
- Liderazgos.

12. Conocer el nivel de formalización de las microempresas. Identificar si las empresas son informales o cuentan al menos con Número de Identificación Tributario (NIT) e Impuesto al Valor Agregado (IVA).

13. Analizar la capacidad de los microempresarios en la generación de recursos de diversas índoles. Identificar su nivel tecnológico, conocimiento del negocio, capacidad de suplir las necesidades de las empresas clientes de la zona.

14. Conocer el nivel de organización de la empresa. Se refiere a identificar la existencia de organigrama, comités, manual de funciones y responsabilidades en el ámbito organizacional, manuales de procedimientos y existencia de políticas encaminadas a normar, regular y dirigir las actividades de la empresa.

15. Diagnosticar la existencia de planes asociativos, plan de negocio y/o plan estratégico en las empresas con posibilidad de participar en el encadenamiento. En esta actividad es importante

incluir también el grado de participación e involucramiento en la construcción de cada uno de estos planes, por parte de los directivos y referentes de las empresas, así como también el conocimiento general y básico de tales documentos.

16. Identificar, en cada empresa, los liderazgos existentes. Nivel de desarrollo, la iniciativa y toma de decisiones en forma grupal o individual, el nivel de trabajo en equipo, eficacia de la comunicación, rendimiento de cuentas, transparencia e involucramiento por parte de los líderes y directivos responsables de la conducción y administración, ya sea de microempresas individuales o colectivas.

17. Elaboración de reporte de diagnóstico de las empresas proveedoras. Con los resultados obtenidos para las potenciales empresas proveedoras, desde la identificación de estas, hasta conocer la capacidad de suplir demanda, su estructura organizativa, situación legal, etc., se deberá determinar la posibilidad de encadenamientos productivos entre empresas clientes y sus necesidades y empresa proveedoras y su capacidad de suplir demanda.

18. Elaboración y entrega de reporte final del diagnóstico de factibilidad.

Herramientas

En el siguiente cuadro se presentan las herramientas que se utilizarán en la etapa de factibilidad:

ACTIVIDADES		HERRAMIENTAS			
EN LA ZONA ASIGNADA					
1.	Identificar las potenciales empresas demandantes de bienes y servicios (empresas tractoras), en cada zona geográfica a diagnosticar	1A			
2.	Identificar las potenciales empresas proveedoras que ya están conformadas y referenciadas por las instituciones	1B			

ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS			
CON LAS EMPRESAS CLIENTES				
3. Preparación y organización de los materiales necesarios para obtener la información de diagnósticos	1C			
4. Explorar la propensión de encadenamientos desde las empresas tractoras hacia empresas proveedoras, sea en forma individual o grupal. Esto incluye contactar, visitar y realizar entrevistas de exploración de interés y apoyo a dichas empresas		1D		
5. Identificar la gama de posibles necesidades de proveeduría, calculando el monto de los requerimientos y la frecuencia de las compras		1D		
6. Identificar los requisitos exigidos por la empresa cliente para aceptar a los proveedores que abastecen su negocio		1D		
7. Identificar los requerimientos de calidad, tiempos de entrega, créditos y precios que exigen las empresas clientes a sus proveedores		1D		
8. Elaboración de Reporte de Diagnóstico de la Empresa Cliente		1H		
CON LAS EMPRESAS PROVEEDORAS				
9. Concertar citas con proveedores seleccionados, explicar brevemente la metodología de desarrollo de proveedores		1E		
10. Conocer el nivel de formalización de las microempresas			1F	
11. Analizar la capacidad de los microempresarios en la generación de recursos de diversa índole			1F	
12. Conocer el nivel de organización de la empresa			1F	
13. Diagnosticar la existencia de planes asociativos, planes de negocios y/o planes estratégicos en las empresas con posibilidad de participar en el encadenamiento			1F	
14. Identificar en cada empresa los liderazgos existentes			1F	
15. Mapeo de instituciones referentes			1G	
16. Elaboración y entrega de reporte final del diagnóstico de factibilidad				1H

Resumen de herramientas a utilizar:

DOCUMENTO	SECCIÓN	CÓDIGO
ETAPA UNO		
1. Presentación de la metodología	Presentación	1P
2. Ficha de levantamiento de potenciales empresas clientes	Herramienta	1A
3. Ficha de levantamiento de potenciales empresas proveedoras	Herramienta	1B
4. Guía para la preparación de materiales del diagnóstico	Herramienta	1C
5. Entrevista para identificación de demanda, criterios de selección y volumen de negocios en potenciales empresas clientes	Herramienta	1D
6. Argumento para convocatoria a microempresas proveedoras	Herramienta	1E
7. Entrevista para identificación de oferta disponible, volúmenes, tecnología en potenciales empresas proveedoras	Manual	1F
8. Mapeo de instituciones referentes	Herramienta	1G
9. Informe de presentación de resultados del diagnóstico de factibilidad	Presentación	1H

De manera adicional, será necesario contar con los siguientes documentos generados en la unidad anterior:

- a. Zona geográfica seleccionada.
- b. Lista de posibles proveedores, que son emprendimientos que ya existen en la zona de atención.
- c. Formato de minutas de reuniones.
- d. Plantilla para presentación de resultados.

Los documentos que se incluyen en los anexos de este manual fueron diseñados para otorgar un correcto aporte al proceso y para garantizar resultados completos y satisfactorios. Con estos mismos fines, posteriormente, fueron debidamente probados. Eventualmente, el propio consultor personalizará los reportes para la empresa, usando los campos específicos asignados para ello.

Recomendaciones

A continuación se enuncian breves recomendaciones que serán útiles para toda la etapa de diagnóstico. Se sugiere atenderlas para evitar caer en errores comunes, que generan ineficiencia en el proceso.

- a) El consultor utilizará, reiteradamente, argumentos que destaquen los resultados exitosos de empresas que han instrumentado programas de desarrollado de proveedores. Explicará, además, el efecto multiplicador que tiene una mala organización en la em-

presa cliente; el desempeño de la empresa proveedora y la importancia que tiene, para la economía del país, el brindar apoyo a microempresas para que puedan desarrollarse como proveedores. Esta recomendación es muy importante, ya que debe sensibilizarse al empresario sobre el programa.

- b) Es importante resaltar los impactos sobre el ámbito económico y en la eficiencia de la empresa, que ocasionan los retrasos y la falta de información en el proceso. Este aspecto es de vital importancia recalcarlo en las microempresas a diagnosticar.
- c) Durante toda la etapa de diagnóstico, el consultor tiene la responsabilidad de realizar de manera adecuada las evaluaciones, con el fin de garantizar su objetividad. Con las microempresas, se sugiere, de ser posible, efectuar el levantamiento de diagnósticos en reuniones de empresarios, pero, si por problemas de tiempo de los mismos no se logra, es recomendable realizarlo de manera independiente.

Tiempos

Se ha programado un tiempo máximo de un mes calendario, para la ejecución de esta etapa.

Anexos

En el archivo adjunto se detallan los anexos a utilizar en esta etapa.

Promoviendo las relaciones de negocio

Objetivo general

El objetivo de esta etapa es hacer un primer acercamiento entre la oferta y la demanda identificada en la etapa I, dando a conocer a profundidad la Metodología para el Fortalecimiento de Pequeños Negocios en Mercados Inclusivos a los diferentes actores que conformarán un determinado encadenamiento: empresa cliente, empresas proveedoras; a la vez, se mostrarán los beneficios que pueden tener las empresas en la mejora de sus condiciones competitivas en el mercado nacional.

Al finalizar la etapa de promover las relaciones de negocio, el consultor habrá sensibilizado a las empresas clientes y a las empresas proveedoras, sobre la conveniencia de participar en el Programa Creciendo con su Negocio, formalizando así una relación entre ellas.

Descripción y flujograma

Descripción

Esta segunda etapa consiste en dar a conocer la Metodología para el Fortalecimiento de Pequeños Negocios en Mercados Inclusivos, a las diferentes empresas demandantes de productos y/o

servicios previamente identificadas, a fin de que sean parte importante desde la demanda para el desarrollo de microempresas, grupos asociativos, cooperativas y emprendimientos.

En esta etapa, también se da a conocer la metodología a los posibles proveedores, a fin de generar encadenamientos que permitan crear el desarrollo de un programa, que mejore su sistema de proveeduría.

Inicialmente, se identifican y promueven los potenciales encadenamientos, seleccionando las empresas Clientes que ejecutarán el rol de tractoras.

La segunda acción a ejecutar en esta etapa consiste en presentar la metodología en una reunión tipo encuentro de negocios, a las empresas tractoras que se han identificado y seleccionado previamente. Dicha presentación debe enfocarse en explicar los beneficios que la empresa tractora obtendrá al desarrollar proveedores acordes a su necesidad, lo cual se logrará a través de la ejecución de la metodología. Dependiendo del número de empresas a vincular en esta primera reunión de negocios, se podrán realizar más encuentros.

A la vez, se explicará que, previamente a esta etapa, se realizó un diagnóstico de la oferta y demanda de la zona, en el cual se obtuvo información acerca de empresas potenciales proveedoras, que

pueden ofrecer sus servicios o productos a las empresas identificadas como tractoras clientes.

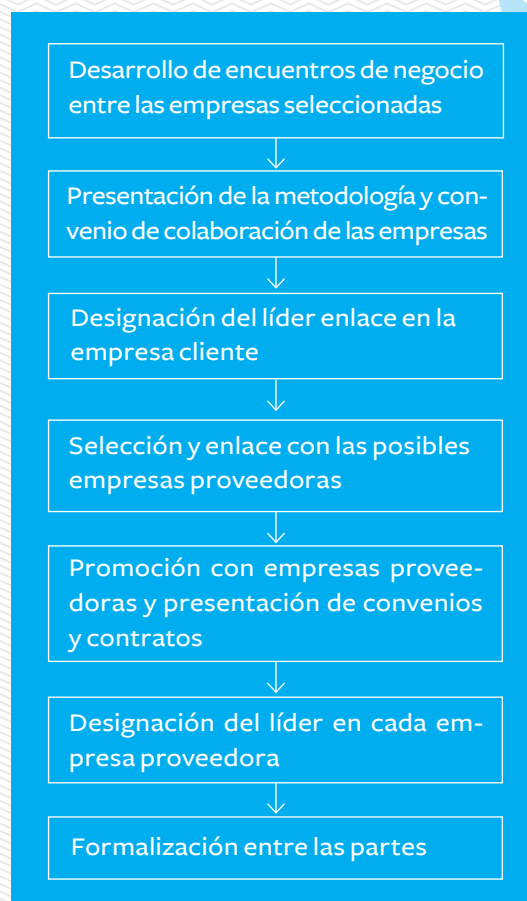
En la misma presentación, se debe incluir la información referente a los apoyos institucionales que tendrán los posibles proveedores para la ejecución de la metodología y la formación de los encadenamientos, se trata entonces, de concientizar a las empresas que participarán como tractoras, en el encadenamiento de abrir la posibilidad de aceptar la inserción de microempresas de la zona, como parte de su grupo de proveedores.

Una vez que la empresa tractora esté sensibilizada y acepte su participación, se debe definir quién será la persona líder que servirá como enlace de la empresa en el proceso, quién será el facilitador de las actividades que conforman la metodología; posteriormente, se realizará la labor de difusión del programa con los proveedores seleccionados y cada empresa proveedora seleccionada también definirá a su líder.

Esta etapa será concluida al momento de llevar a cabo la formalización entre las partes, mediante los documentos correspondientes: convenio de colaboración de la institución que promueve el desarrollo de los encadenamientos, con la empresa tractora cliente y las empresas proveedoras que determinen adherirse al mismo convenio; contrato de servicios de consultoría entre el con-

sultor y el programa encargado de implementar la Metodología para el Fortalecimiento de Negocios en Mercados Inclusivos (Anexos 2H y 2I).

En el siguiente flujograma se muestran las principales actividades de esta etapa.



Metodología

Listado y características de las actividades

A continuación se describen las principales actividades y sus características correspondientes a esta etapa.

Trabajo de gabinete

1. Estructurar la argumentación de promoción del Programa “Creciendo con su Negocio”.

Para desarrollar esta actividad, se sugiere contar con los siguientes instrumentos, que pueden elaborarse para cada caso en particular o en forma más genérica:

a) *Presentación para el nivel directivo de las empresas clientes y empresas proveedoras.* Debe ser ágil, concreta y contundente, tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo que comúnmente se tiene en estos niveles, el anexo 2A contiene los siguientes elementos:

- Objetivos y antecedentes del PDP-MI.
- La oferta del programa.
- La forma de intervención.
- La garantía de calidad.
- Los requisitos y compromisos.
- El costo y los apoyos existentes.
- El proceso de formalización.

El consultor aprovechará esta reunión para obtener la mayor cantidad posible de información sobre la empresa cliente.

Sobre la base de esta información, podrá ajustarse la estrategia de promoción; esta será distinta, por ejemplo, si en la empresa ya hay un conocimiento previo acerca del desarrollo de proveedores, si sigue políticas

internacionales al respecto, si está incorporada a procesos de calidad, etc.

A través de la argumentación, se buscará convencer a las empresas de que el desarrollo de proveedores para mercados inclusivos debe ser una función de la empresa cliente y que el tiempo y los recursos invertidos en dicha actividad reeditarán en ahorros a futuro y facilitarán el trabajo.

b) *Presentación para los involucrados potenciales en el proceso de compras de la empresa cliente.* Además de abarcar los puntos señalados en la presentación al nivel directivo, se expondrá, con mayor detalle, el contenido de la metodología y se explicará cómo el programa, en el mediano plazo, facilitará el enlace de nuevos proveedores a su cadena de abastecimiento (anexo 2A).

c) *Presentación para las empresas proveedoras.* Se utilizará la misma presentación que se utilizó para la empresa cliente tractora, en la empresa proveedora (anexo 2A).

d) *Guión telefónico de presentación.* Es un documento en el que se describen los pasos que deben seguirse en la conversación telefónica inicial. Incluye, sin ser limitativo:

- Descripción general del PDP-MI.
- Beneficios del programa.

Se busca que tenga impacto para que el interlocutor se interese en el tema y el consultor logre obtener una cita (anexo 2B).

e) *Carta de presentación del programa.* Es un documento que pretende explicar de manera concisa las características del programa, al igual que sus ventajas y beneficios. De este modo, la empresa cliente tractora

y las empresas proveedoras tendrán mayor información acerca del programa y se estimulará su interés en conocerlo con mayor detalle en la primera cita de presentación (anexo 2C).

Con esta actividad, se busca aportar la información necesaria para garantizar el interés y convencimiento de los niveles ejecutivos de la empresa, y el consiguiente proceso encadenamiento.

- f) *Carta de invitación a participar en el encuentro de negocios.* Es un documento que pretende explicar las características de esta actividad, los objetivos, al igual que sus ventajas y beneficios. Se trata de estimular el interés a participar de este primer encuentro, en donde, muy posiblemente, ambas partes pueden salir favorecidas por medio de la identificación de una oportunidad de negocios (anexo 2G).

2. Identificar y seleccionar a las potenciales empresas clientes tractoras. La situación ideal para detectar a la empresa cliente es cuando la empresa, de una u otra forma, ha manifestado previamente interés por incorporarse a este tipo de programas. Si no es así, las pistas para buscar, deben orientarse a aquellas empresas que claramente tienen necesidad imperiosa de mejorar su competitividad por la situación que enfrentan, o donde existe un contexto favorable para este tipo de intervenciones. Es importante documentar, durante la etapa I, un listado potencial de las empresas e instituciones del territorio que podrían considerarse como tractoras. A continuación se sugieren algunos criterios para la identificación de empresas:

- a. Con decisiones de proveeduría tomadas nacionalmente.
- b. Con problemas de proveeduría local.

- c. Con alta dependencia de importaciones y posibilidades de sustitución de dichos insumos por empresas proveedoras nacionales.
- d. Con disposición para apoyar a la inclusión de nuevos proveedores catalogados como microempresas y asociaciones de productores.
- e. Con posibilidades de expansión de mercado.
- f. Con programas de calidad.

Se pretende involucrar a las grandes y medianas empresas, para que impulsen la incorporación de microempresas y pequeños negocios en toda la cadena productiva, mejorando con esto la competitividad y crecimiento de las mismas.

3. Recopilar información de fuentes secundarias acerca de las empresas seleccionadas. Se busca obtener información de las empresas clientes tractoras seleccionadas y del entorno en que se desenvuelve, con el fin de tener un mayor conocimiento de las mismas, crear empatía y tener mejores argumentos para que participen en el programa. Será conveniente hacerse asesorar por aquellas personas que conocen la lógica de operación al interior de las empresas clientes.

La información de fuentes secundarias es una herramienta que da confianza al consultor, en el proceso de enlace con la empresa cliente tractora. Es recomendable, eso sí, que, al tomar contacto con los niveles ejecutivos, no se despliegue toda la información que se tiene sobre la empresa, a fin de evitar posibles incomodidades. En todo caso, se buscará ratificar dicha información, con el objeto de reforzar argumentos válidos acerca de su participación en el proceso.

4. Contactar a la empresa cliente tractora y concertar cita. Se busca crear interés en la empresa cliente tractora seleccionada, a fin de propiciar la reunión de presentación. Al contactar a la empresa, el consultor se apoyará en el guión telefónico de presentación y en caso de requerir

de mayor información, se enviará la carta de presentación del programa. Buscará entrar en contacto con un funcionario de nivel directivo que cumpla con las características antes mencionadas (anexos 2B y 2C).

Empresa cliente

5. **Reunión de presentación del programa para el nivel directivo.** Con esta reunión se pretende dar a conocer el programa, convencer al nivel directivo de la empresa para participar en el mismo y concertar una cita con los involucrados potenciales en el proceso de compras (personas que faciliten la entrada a la empresa). El consultor deberá acudir con el equipo necesario (presentación en disco e impresión de la misma en papel) y procurar que la reunión sea ágil, interesante y productiva (anexos 2A y 2I).

Una vez hecha la presentación, se solicitará una reunión con los involucrados directa e indirectamente en el proceso de compras (departamentos de Compras, Producción, Finanzas y Calidad e Informática, por ejemplo).

6. **Reunión con los involucrados potenciales en el proceso de compras.** El propósito de esta reunión es dar a conocer el programa, convencer a los involucrados potenciales en el proceso de compras, propiciar la creación del equipo de trabajo y designar a un responsable (anexos 2A y 2I).

El proceso de integrar el equipo de trabajo que valide y dé seguimiento al programa recae en el Departamento de Compras y en el líder enlace en la empresa cliente, quien no necesariamente pertenece a dicho departamento.

7. **Designación del Líder enlace en la empresa cliente tractora.** Se pretende contar con un facilitador que agilice el proceso de desarrollo. El líder enlace será definido por la empresa cliente

tractora; se sugiere que sea una persona del área de compras, aunque puede pertenecer a otro departamento o inclusive ser alguien externo, siempre que cumpla con las características del puesto. Se busca que esta persona tenga la disponibilidad para atender en forma parcial diferentes reuniones del proceso (anexo 2F).

En esta actividad, el consultor debe entregar un perfil de las características deseables de este. (anexo 2F).

8. **Selección de las posibles empresas proveedoras.** Para iniciar este programa en una cadena productiva, se recomienda comenzar solo con un pequeño grupo de empresas proveedoras (por ejemplo, un módulo de tres a cinco empresas), de tal manera que se pueda garantizar la adecuada transferencia de la metodología. Posteriormente, una vez que se domine la metodología, se podrá masificar esta forma de operación al resto de la cadena (anexos 2D y 2E).

Pueden existir casos en los cuales la vinculación del encadenamiento sea de 1 a 1; es decir, un proveedor con una empresa cliente tractora.

En esta actividad se pretende identificar y seleccionar empresas proveedoras, cuyo abastecimiento de insumo o servicio tenga un potencial de compra importante para la empresa cliente tractora.

Por tal motivo, se sugiere iniciar por aquellos proveedores que pueden jugar un rol importante en la lógica del interés de la empresa cliente tractora; para ello se dan a continuación algunos criterios de elegibilidad al respecto.

Pasos que deben seguirse

- a) Detección de los requerimientos críticos de proveeduría de la empresa cliente tractora.

- b) Identificación de los principales productos y servicios que la empresa demande.
- c) Detección y jerarquización de los problemas derivados del abastecimiento de dichos productos.
- d) Lista de criterios de elegibilidad de los proveedores por parte de la empresa cliente tractora, referidos a calidad, precio, formalización, tiempos de entrega, periodos de pago, entre otros.
- e) Identificación y selección de empresas proveedoras por cada producto o servicio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos y criterios:
 - Proveedores actuales de la empresa c (permanentes u ocasionales).
 - Preferentemente localizados en la región (no más allá de un radio de 30 Km de la empresa cliente tractora).
 - Proveedores con potencial de crecimiento.
 - Con importancia en la producción, formulación, elaboración o ensamble del producto o prestación del servicio final de la empresa cliente tractora, ya sea por cantidad, función, valor y/o oportunidad del servicio.
 - Con problemas de proveeduría tales como:
 - Dificultad de abastecimiento (por ejemplo, por reducido número de proveedores, etc.).
 - Alto costo y/o volumen del producto o servicio abastecido.
 - Alto costo de abastecimiento (traslado, manejo, entre otros).
 - Incumplimiento en tiempos de entrega.
 - Alto costo por la falta de calidad (por ej. alto porcentaje de rechazos).

Aspectos que deben ser considerados para la selección

- a) Problemas de almacenaje (percebilidad y/o volumen).
- b) Costos de transporte elevados.
- c) Costos de inventario altos (alta densidad de valor).
- d) Pocos proveedores nacionales de un producto/servicio clave.

Dichos parámetros podrán ser adecuados a las necesidades de cada empresa cliente tractora. Para facilitar el proceso de selección de las empresas proveedoras, es de mucha utilidad emplear una matriz para la selección de las mismas (anexo 2E).

9. Aceptación a participar en el encuentro de negocios y presentación del programa con potenciales empresas proveedoras seleccionadas. Con esta actividad se busca iniciar el programa a la brevedad posible.

El encuentro de negocios es una oportunidad para que las empresas se conozcan, tanto a nivel de oferta como de demanda, es de aquí que surgirán los primeros encadenamientos potenciales y las necesidad de mejora posteriores en las empresas proveedoras a ser vinculadas.

10. Encuentro de negocios y presentación del programa con potenciales empresas proveedoras seleccionadas. Durante esta actividad, se buscará enlazar con la demanda y convencer a las empresas proveedoras de su participación en el programa, remarcando los beneficios del mismo e invitándolas a participar mediante la aceptación del acuerdo de adhesión al Cconvenio de colaboración del programa.

Para esta reunión se sugiere la agenda siguiente:

- a) Bienvenida a las empresas proveedoras y empresas cliente tractoras invitadas.
- b) Presentación de todos los asistentes.

- c) Explicación del objetivo de la reunión.
- d) Presentación del Programa “Creciendo con Su Negocio” por parte del consultor.
- e) Presentación del potencial de proveeduría de las empresas invitadas.
- f) Sesión de entrevistas entre las empresas clientes tractoras y potenciales proveedoras.
- g) Explicación y entrega del convenio de colaboración del Programa “Creciendo con su Negocio”.
- h) Registro de empresas proveedoras interesadas e inscripciones en su caso.
- i) Definición de la fecha límite de entrega del convenio de colaboración del Programa “Creciendo con su Negocio”.
- j) Agradecimiento de asistencia y cierre de la reunión.

Durante la reunión, el consultor destacará las ventajas del programa, tanto para las empresas clientes como para los potenciales proveedores. Es conveniente presentar elementos testimoniales que muestren el tiempo en que se obtuvieron resultados en otras empresas y que ejemplifiquen los beneficios obtenidos por otros proveedores.

Los instrumentos de apoyo para esta reunión son la presentación del programa para la empresa cliente y para la empresa proveedora (anexo 2A), la designación, perfil y descripción del líder del PDP de la empresa participante (anexo 2F), el convenio del programa “Creciendo con su Negocio” (anexo 2H) y el formato para las minutas de reuniones (anexo 2I).

Empresa proveedora

11. Aceptación del convenio de colaboración del Programa “Creciendo con su Negocio”. Con esta actividad se busca iniciar el programa a la brevedad posible con cada empresa proveedora seleccionada.

El convenio de colaboración del programa es un documento que respalda el compromiso de cada empresa proveedora seleccionada en el proceso de desarrollo y vinculación con el mercado.

Una vez aceptado el convenio de colaboración (anexo 2H), cada empresa proveedora deberá designar un líder del programa, de acuerdo al perfil y descripción del puesto mencionado en el anexo 2F.

Al líder le corresponderá guiar el proceso de aplicación de la metodología en su empresa proveedora.

Herramientas

A continuación se presentan las herramientas que servirán al consultor en la etapa destinada para promover las relaciones de negocios, que se incluyen en los anexos de este manual. Eventualmente, estas herramientas podrán ser personalizadas y/o mejoradas y adaptadas por el propio consultor, para que respondan específicamente a las necesidades de la etapa, según sea el entorno en donde se aplique.

Presentación

- Presentación para empresas cliente tractoras y para empresas proveedoras (anexo 2A).
- Guión telefónico de presentación (anexo 2B).
- Carta de presentación del programa (anexo 2C).
- Testimoniales: pueden ser videos, fotos, cartas, historias de éxito, etc. (no se incluyen en los anexos).

Ejemplo de fuentes secundarias de información (no se incluyen en los anexos)

- Base de datos de grandes empresas.
- Internet, página Web de la empresa, Ministerio de Economía, registros de empresas en

- base de datos de DIGESTYC, periódicos y publicaciones empresariales, etc.
- Cámaras, asociaciones y/o gremiales empresariales.
- Eventos, ferias, congresos, etc.
- Departamentos de relaciones públicas de las empresas (folletería, promocionales, etc.)

Otras actividades

- Formato de propuesta de empresas proveedoras que pueden ser seleccionadas (anexo 2D).
- Lista de empresas proveedoras seleccionadas y sus características (anexo 2E).

- Designación, perfil y descripción del puesto de líder del PDP-MI de la empresa participante (anexo 2F).
- Invitación a participar en el encuentro de negocios (anexo 2G).
- Convenio del programa “Creciendo con su Negocio” (anexo 2H).
- Formato de minutas de reuniones (anexo 2I).
- Matriz de seguimiento de acuerdos (anexo 2J)

En los cuadros siguientes, se indican las actividades mencionadas en el listado C.1 y descritas en C.2, utilizando cada una de las herramientas señaladas.

DOCUMENTO	SECCIÓN	CÓDIGO	TIPO DE ARCHIVO
ETAPAS			
1. Presentación para empresa cliente tractora y para empresas proveedoras	Presentación	2A	PPT
2. Guión telefónico para presentación	Guía	2B	DOC
3. Carta de presentación del programa	Guía	2C	DOC
4. Formato de propuesta de empresas proveedoras que puedan ser seleccionadas	Herramienta	2D	DOC
5. Lista de empresas proveedoras seleccionadas y sus características	Herramienta	2E	DOC
6. Designación, perfil y descripción del puesto de líder del PDP de la empresa participante	Herramienta	2F	DOC
7. Invitación a participar en el encuentro de negocios	Herramienta	2G	DOC
8. Convenio del programa “Creciendo con su negocio” con la empresa proveedora participante	Herramienta	2H	DOC
9. Formato de minutas de reuniones	Herramienta	2I	DOC
10. Matriz de seguimiento de acuerdos	Herramienta	2J	XLS

ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS			
TRABAJO DE GABINETE				
1. Estructurar la argumentación de la promoción del Programa de Desarrollo de Proveedores para Mercados Inclusivos	2A	2B	2C	
2. Identificar y seleccionar a las empresas cliente tractoras				
3. Recopila información de fuentes secundarias acerca de la empresa seleccionada	2B	2C		
4. Contacta a la empresa y concerta cita	2B	2C		

ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS			
EN LA EMPRESA CLIENTE				
5. Reunión de presentación del programa e invitación a participar en encuentro de negocios	2A	2I		
6. Reunión con los involucrados potenciales en el proceso de compras	2A	2I		
7. Designación del líder enlace dentro de la empresa	2F			
8. Selección de posibles empresas proveedoras del listado de oferta disponible	2D	2E		
9. Aceptación a participar en el encuentro de negocios				
10. Invitación a participar en el encuentro de negocios	2G			
11. Encuentro de negocios y reunión de presentación del programa con potenciales empresas proveedoras seleccionadas	2A	2F	2H	2I
EN LAS EMPRESAS PROVEEDORAS				
12. Aceptación del convenio de colaboración del programa “Creciendo con su negocio”	2F	2H		

Recomendaciones

Síntesis de problemas posibles a encontrar en la aplicación de la metodología:

1. Inaccesibilidad dentro de la empresa cliente tractora, de los niveles directivos con capacidad para incidir en la decisión de poner en marcha un proceso de esta naturaleza.
2. En la empresa cliente tractora, puede encontrarse conflicto de intereses entre departamentos de la misma empresa o derivados de relaciones de carácter personal, entre directivos del Departamento de Compras y algunas empresas proveedoras, visión de corto plazo y la creencia de que no es su tarea el desarrollar proveedores de mercados inclusivos.
3. En las empresas proveedoras, puede existir desconfianza con respecto a los beneficios que pueden recibir de la empresa cliente tractora al realizar esta labor. Puede haber dudas de que el esfuerzo que se va a realizar, se traduzca en mayores posibilidades de venta, formalización y continuidad de contratos, etc. La empresa proveedora estima que desa-

rrollar esta actividad solo representa un gasto y que no le corresponde, esto evita que se interese en el proyecto y se comprometa con su puesta en marcha. También pueden presentarse limitaciones en materia de recursos financieros y de personal.

A continuación, se formulan algunas breves recomendaciones, útiles para toda esta etapa. Se sugiere atenderlas para evitar caer en errores que generan ineficiencia en el proceso:

- a) Siempre se debe contactar al responsable directo de las empresas cliente tractoras, preferentemente en forma directa, o, en su defecto, telefónicamente o por escrito, para que esté informado del proceso, desde los primeros contactos con su organización. En la imposibilidad de tomar contacto con él, se sugiere dirigirse al encargado de compras. Al contactar a este último, se recomienda asegurarse del envío y recepción de la carta de presentación al Director General. Vale la pena considerar buscar otro nivel jerárquico de decisión, si la carga de trabajo del encargado de compras le impide dar una pronta respuesta.

- b) El personal responsable por parte de la empresa cliente tractora deberá mantener informado al Director General sobre el avance del proceso, para que esta autoridad lo apoye en su tarea.
- c) Conviene mencionar, desde la primera presentación, la existencia del apoyo institucional del programa y la posibilidad de utilizar instrumentos de fomento para financiar la ejecución en las empresas proveedoras.
- d) Se sugiere tratar de detectar quién es el responsable de la visión estratégica de la empresa, a fin de involucrarlo para que se convierta en el promotor más importante del proceso al interior de la misma. Este programa establece una relación estratégica entre empresa cliente y sus empresas proveedoras.
- e) Las empresas tienen su propio ritmo y velocidad de avance. Este depende de su cultura organizacional y de muchos otros factores, incluidos algunos imponderables. Por este motivo, no se deberá presionar demasiado, so pena de causar estrés (título primer nivel) en el personal participante y provocar malestar, resistencia y hasta abandono del programa.
- f) Es importante ratificarle a la empresa proveedora, el compromiso contraído con la empresa cliente tractora al firmar el convenio.

Aún cuando el porcentaje de ventas que este compromiso le represente no sea significativo, los beneficios que obtendrá al participar en el programa, impactarán positivamente su desempeño con todos y cada uno de sus demás clientes.

Tiempos

Se ha programado un tiempo máximo de un mes calendario para la ejecución de esta etapa.

Los tiempos reales serán definidos por la apertura al proceso por parte de los participantes, siempre y cuando tanto las empresas cliente tractoras y las empresas proveedoras respondan de manera ágil.

Por lo anterior, existe la posibilidad de disminuir el tiempo, si se realizan actividades de manera simultánea y el número de participantes es reducido. Sin embargo, esto debe considerarse en los casos, los encadenamientos sean de un número menor de empresas participantes en el proceso, el tiempo en esta etapa se reduciría proporcionalmente.

Anexos

En el archivo adjunto se detallan los anexos a utilizar en esta etapa.

Construyendo el modelo de negocio

Objetivo general

El objetivo de esta etapa es conformar y consolidar empresarialmente a los grupos asociativos que pasarán a formar parte de la cadena de proveedores de las empresas clientes identificadas, y construir, con estas, el modelo de negocio de la empresa conformada.

Al finalizar la etapa, el consultor habrá apoyado a la conformación de grupos asociativos con un enfoque de negocios, que les permita a las empresas que se han organizado en el nuevo grupo empresarial, ser competitivas y que puedan proveer de bienes o servicios a empresas tractoras identificadas, dado que tienen claro el modelo de negocios de su empresa.

Descripción y flujograma

Descripción

Esta etapa consiste en conformar con las empresas individuales, un grupo de empresas colectivas competitivas que realicen una misma actividad económica o actividades complementarias, pero todas con un mismo objetivo, que es

abastecer una demanda requerida por empresas clientes o nichos específicos (consumidores finales), de una región determinada.

Las actividades de la etapa están comprendidas en las siguientes áreas:

- Convocatoria general a todas las microempresas participantes.
- Análisis del diagnóstico de cada microempresa (realizado en etapa uno).
- Conformación de grupos asociativos.
- Definición del modelo de negocio para cada grupo.
- Construcción de línea de base individual y grupal.
- Desarrollo del proceso asociativo: diseño de reglamento interno del grupo empresarial, desarrollo de características emprendedoras personales para los miembros potenciales de cada una de las empresas, selección de personas definitivas que conformarán la empresa colectiva.
- Definición de figura legal de cada grupo.
- Selección de representantes para cada uno de los grupos asociativos que se conformen.

Herramientas de diagnóstico

Al iniciar esta etapa, el equipo consultor debe tener claro cuáles son las posibilidades de en-

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO	EMPRESA CLIENTE	EMPRESA PROVEEDORA
ETAPA TRES		
1. Convocatoria general a todas las microempresas participantes.	X	X
2. Ficha para clasificación por actividad económica, de micro empresas proveedoras potenciales.		X
3. Ficha de adhesión a grupo asociativo, para microempresa proveedora.		X
4. Guía para talleres de construcción del modelo de negocios para cada grupo asociativo.		X
5. Guía para talleres de desarrollo de la consolidación del proceso asociativo del grupo.		X
6. Guía para talleres de definición de la figura legal de cada grupo asociativo.		X
7. Guía para la selección de representantes del grupo asociativo.		X
8. Mapeo de instituciones referentes.	X	X
9. Informe de presentación de resultados del diagnóstico de factibilidad.	X	

cadenamiento que existen en la zona. Se deberá contar además, con el listado de micro empresas que son las potenciales proveedoras a participar.

El equipo consultor deberá evaluar los resultados del diagnóstico ejecutado en la etapa uno y conformar los grupos asociativos, considerando además la demanda identificada en la zona. Esta fase de la etapa es crítica, dado que la selección de empresas para conformar los grupos asocia-

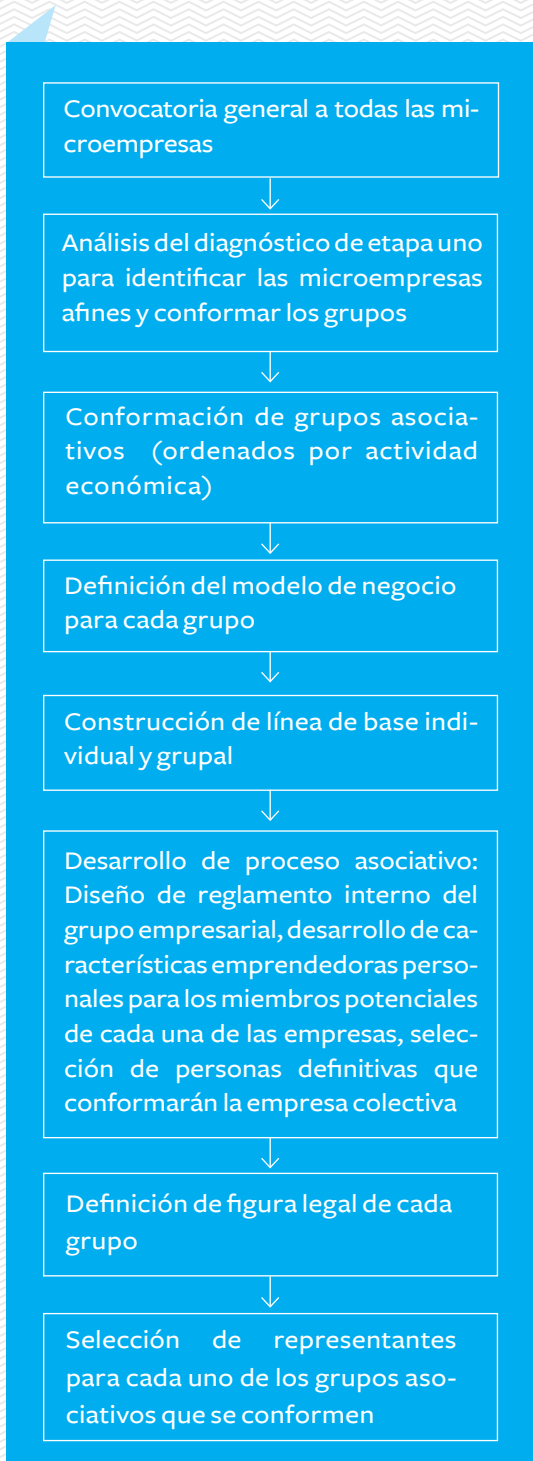
tivos no es por afinidad, sino por actividades similares o complementarias.

El equipo consultor deberá sensibilizar a los empresarios sobre el tema de unir capacidades para poder alcanzar objetivos comerciales, ya que de manera individual sería muy difícil alcanzarlas.

Esta etapa será concluida al momento de tener el modelo de negocios y el grupo asociativo tenga definida su figura legal.

Flujograma

En el siguiente flujograma, se presentan las principales actividades de la etapa que corresponde a la estructuración del modelo de negocio:



Entregables

Entregables de la aplicación a una cadena productiva (aplicación de la metodología):

- Documento que contenga el modelo de negocios de cada grupo asociativo.
- Documento que plasme los resultados del taller de línea de base de cada grupo.
- Documento que contenga el resultado del proceso asociativo.
- Documento que contenga la figura legal definida y consensuada por el grupo.
- Documento que describa la organización administrativa de los grupos asociativos.

Metodología

Listado y características de las actividades

A continuación, se listan las actividades y características correspondientes a la etapa de construcción del modelo de negocio, siguiendo un orden previamente establecido, que se recomienda respetar.

Trabajo de gabinete

1. Diseño de las convocatorias para las microempresas participantes. Para desarrollar la actividad de reunir a las empresas proveedoras seleccionadas como proveedoras para conformar los grupos asociativos, es fundamental planear las convocatorias para los participantes. Esta actividad se puede desarrollar ejecutando las siguientes acciones, idealmente deberían realizarse todas:

- a) Preparar al personal: sean de ONG, instituciones de gobierno o líderes comunitarios, en lo que respecta al trabajo que se desa-

rollará con las empresas e insistirles en la fecha, hora y lugar de la reunión, para que cada actor pueda hacer la invitación. Será importante para ello, contar con un material escrito que describa la información fundamental de la reunión.

- b) Realización de visitas a empresarios: es importante visitar a todos o a la mayoría de empresarios, siempre que esta actividad no implique un tiempo mayor a ocho días.
- c) Envío de correos electrónicos y/o llamadas telefónicas: dado que se cuenta con esta información que ha sido recabada en la etapa de promoción.

2. Informe de la evaluación de las empresas proveedoras, determinando su vocación productiva y asignándoles un grupo específico. Como resultado de la etapa uno, se debe definir la vocación productiva de las microempresas, para conformar los diferentes grupos asociativos en función de satisfacer una demanda específica.

Cada uno de los grupos deberá contar con microempresas que sean de la misma actividad económica o de actividades complementarias, y los empresarios deberán estar de acuerdo con pertenecer al grupo que se les ha asignado.

3. Informe de línea de base de cada empresa y del grupo. En este informe, el consultor presenta los resultados del taller de construcción de línea de base, tanto de manera individual como grupal. Para ello se debe utilizar la herramienta 3I, con la cual se construye, junto a cada una de las microempresas, un tablero de línea de base de manera individual y, posteriormente, se hace de manera grupal.

4. Informe del modelo de negocios. Como primer paso en esta actividad, el consultor desarrollará un taller en el que se defina el objetivo o

los objetivos comunes que el grupo perseguirá. Este taller deberá ser fundamentado por los resultados del diagnóstico de factibilidad de encadenamientos, en el que se identifican posibles actividades que tienen demanda por parte de las empresas tractoras.

El resultado de este taller será la definición de la línea de negocio que la empresa adoptará y sobre la cual se construirá cualquier plan de negocios que el grupo necesite.

5. Informe del proceso asociativo. En esta actividad, el consultor deberá apoyarse en la herramienta 3D, que muestra la guía para el taller de construcción del modelo de negocios, del cual deberá elaborar un informe que describa el modelo de negocios que el grupo ha construido.

Para ello, deberá incorporar todos los elementos que construyó en el taller o los talleres de elaboración del modelo de negocios.

6. Informe de talleres de consenso de figura legal. El consultor deberá especificar, en este informe, cuál es la figura legal que el grupo ha definido adoptar, en función del modelo de negocios construido en el paso anterior.

Para ello, deberá utilizar los resultados obtenidos en la herramienta 3F.

7. Informe de talleres de representantes de los grupos. Finalmente, el grupo asociativo debe estructurar su equipo de conducción, para lo cual se eligen los representantes de cada grupo.

Este informe debe contener la lista de la representación legal y la de dirección del negocio; es decir, habrá un representante legal del grupo y un gerente encargado de las decisiones y operaciones propias de la actividad a la que el grupo se dedique.

Empresa proveedora

8. Ejecutar la convocatoria a las empresas participantes del primer taller. El consultor deberá asegurarse de que todas las empresas identificadas, diagnosticadas, avaladas y que han aceptado formar parte del proceso, estén presentes en el taller.

Para este taller, se deberán tener clasificadas a las empresas por actividad económica, así como definidos los diferentes grupos que se conformarán del total de microempresas que integran parte del programa.

Puede darse el caso de que solamente exista una empresa asociativa, o que exista más de alguna empresa que se dedicará a la misma actividad económica.

9. Taller de conformación de grupos empresariales. En esta actividad, el consultor propondrá las opciones de grupos asociativos que se deberán conformar y se tendrán las listas de las empresas que deben ser parte de cada grupo.

El consultor deberá contar con la herramienta 3B para cada una de las microempresas y una vez aceptada la alternativa de conformación del grupo asociativo, deberá llenar la ficha mostrada en el anexo 3C, que comprende la adhesión al grupo asociativo.

10. A través de la ejecución de talleres, construir de manera consensuada el modelo de negocio de cada grupo. La Metodología Creciendo con su Empresa, cuenta con la herramienta 3D para que el consultor se guíe en la estructuración del modelo de negocios del grupo asociativo.

Es importante que se siga la metodología, para que cada grupo tenga la oportunidad de construir, de manera correcta, el modelo de negocios adecuado en función de sus competencias.

11. Talleres de consolidación del proceso asociativo. Esta actividad permitirá al grupo de microempresarios conjuntarse en un objetivo común, que por sí solos no pudieran alcanzarlo. Para ello, el consultor deberá utilizar la herramienta 3E, que es la guía metodológica para la consolidación del proceso asociativo.

12. A través de la ejecución de talleres, definir la figura legal adecuada para cada. Apoyado en la herramienta 3F, el consultor deberá definir con el grupo la figura legal más adecuada en función de su modelo de negocio. La definición de la figura legal no significa que sea el consultor el que corra con todo el proceso de legalización, es el grupo el que debe proceder a hacer todo el trámite para su legalización, el cual puede ser apoyado por el consultor.

Herramientas

A continuación, se presentan las herramientas que servirán al consultor en la etapa tres, destinada para construir el modelo de negocios; las que se incluyen en los anexos de este manual. Fueron diseñadas para otorgar una guía para el proceso y contribuir a obtener resultados satisfactorios. Con estos mismos fines, posteriormente fueron debidamente probadas.

Eventualmente, estas herramientas podrán ser personalizadas y/o mejoradas y adaptadas por el propio consultor, para que respondan específicamente a las necesidades de la etapa.

En la siguiente tabla se presentan las herramientas que se utilizarán en la etapa tres:

ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS			
TRABAJO DE GABINETE				
1. Ficha para clasificación por actividad económica de microempresas proveedoras potenciales	3B			
2. Guía para elaboración de informe de etapa 3	3H			
CON LAS EMPRESAS PROVEEDORAS				
3. Convocatoria general a todas las microempresas participantes		3A		
4. Ficha de adhesión a grupo asociativo por parte de empresa proveedora		3C		
5. Línea de base individual y grupal			3I	
6. Guía para talleres de construcción del modelo de negocios para cada grupo asociativo			3D	
7. Guía para talleres de desarrollo de la consolidación del proceso asociativo del grupo				3E
8. Guía para talleres de definición de la figura legal de cada grupo asociativo				3F
9. Guía para la selección de representantes del grupo asociativo				3G

En resumen, las herramientas a usar en esta etapa son:

DOCUMENTO	SECCIÓN	CÓDIGO
ETAPA DOS		
1. Convocatoria general a todas las microempresas participantes.	Presentación	3A
2. Ficha para clasificación por actividad económica, de microempresas proveedoras potenciales.	Herramienta	3B
3. Ficha de adhesión a grupo asociativo, para microempresa proveedora.	Herramienta	3C
4. Guía para talleres de construcción del modelo de negocios para cada grupo asociativo.	Herramienta	3D
5. Guía para talleres de desarrollo de la consolidación del proceso asociativo del grupo.	Herramienta	3E
6. Guía para talleres de definición de la figura legal de cada grupo asociativo.	Herramienta	3F
7. Guía para la selección de representantes del grupo asociativo.	Manual	3G
8. Guía para elaboración de informe etapa tres.	Presentación	3H
9. Línea de base individual y grupal.	Herramienta	3I

Recomendaciones

A continuación, se formulan algunas breves recomendaciones útiles para toda la etapa tres. Se sugiere atenderlas para evitar caer en errores que generan ineficiencia en el proceso.

- Siempre se debe contactar con varios días de anticipación a las microempresas, al menos cinco días antes, y recordarles, un día antes de la actividad a efectuar. Es un tiempo que genera mucho éxito de convocatoria.

- b) La información de las empresas proveedoras que ingresarán al programa deberá estar totalmente identificada, estas deben ser conocedoras del proceso y consientes del trabajo a desarrollar, por lo que la labor de la etapa uno y etapa dos, es clave para evitar el retroceso dentro de las etapas.
- c) Conviene mencionar, desde la primera presentación, la existencia del subsidio en su caso y la posibilidad de utilizar instrumentos de fomento para financiar la ejecución de la Metodología Creciendo con su Negocio, en las empresas proveedoras.
- d) Se sugiere tratar de detectar quién es el responsable de la visión estratégica de la empresa, a fin de involucrarlo para que se convierta en el promotor más importante de la metodología.
- e) Las empresas tienen su propio ritmo y velocidad de avance. Este depende de su cultura organizacional y de muchos otros factores, incluidos algunos imponderables. Por este motivo, no se la deberá presionar demasiado, so pena de causar estrés en el personal participante y provocar malestar, resistencia y hasta abandono del programa.
- f) Es importante ratificarle a la empresa proveedora el compromiso contraído con la institución que les apoya, y con cualquier empresa cliente que surja en el proceso al firmar el acuerdo de adhesión.
- g) No conviene que el consultor pase a la siguiente etapa, sin haber formalizado la relación con la o las empresas participantes.

Tiempos

Los tiempos máximos para la ejecución de esta etapa es de un mes.

Este período es importante, debido a que se debe convocar un buen número de empresas y cualquier mala convocatoria irá retrasando todo el proceso.

Anexos

En el archivo adjunto se detallan los anexos a utilizar en esta etapa.

Diseño de planes de mejora

ETAPA
04

Objetivo general

El objetivo de la etapa es diseñar los planes de mejora que cada una de las empresas necesitan para perfeccionar la competitividad de la cadena. Estos planes incluirán la problemática jerarquizada en las reuniones de interacción realizadas en las etapas anteriores, además de sus causas, las estrategias, herramientas, tiempos y presupuesto estimados para resolverlos, así como los responsables de ejecutar cada acción de mejora, y, por último, los resultados esperados (alcances).

Descripción y flujograma

Descripción

Se realizará el análisis y descripción de los resultados obtenidos tanto en la etapa de promoción de relaciones de negocios como en la etapa de construcción del modelo de negocio.

El consultor diseñará y elaborará los planes de mejora para las empresas proveedoras, los cuales contendrán: la problemática jerarquizada y sus causas, las estrategias, herramientas, presupuestos estimado, los responsables de ejecutarlos, los

resultados esperados, así como la estimación del tiempo para su implantación.

Los planes de mejora serán diseñados de forma participativa con los líderes de cada empresa, para obtener su retroalimentación, la jerarquización de la problemática y la determinación de aquella información que es clave para cada empresa. Las principales acciones de mejora que habrá de realizar cada empresa estarán enfocadas en una mejora que pueda favorecer su posición de proveedora frente a las diferentes empresas clientes tractoras, en las que existe potencial de abastecimiento.

Una vez que las empresas hayan aprobado sus planes de mejora, se procederá a la firma de los mismos. Posteriormente, buscará por fines de costo y tiempo, la integración de las problemáticas comunes o temas recurrentes de varias empresas proveedoras, con el objeto de tratarlas en conjunto; aunque, en algunas ocasiones, los planes de mejora pueden desarrollarse de manera individual, esto ayudará a generar economías de escala, disminuyendo el costo y haciendo más eficiente el proceso.

Flujograma

En el siguiente flujograma, se mencionan las principales actividades correspondientes a esta etapa.



Metodología

Listado y características de las actividades

A continuación, se mencionan las actividades y sus características, correspondientes a la Etapa de diseño de planes de mejora, siguiendo un orden previamente establecido, mismo que se recomienda respetar.

De la empresa proveedora

1. Análisis y descripción de los resultados de cada diagnóstico individual. El consultor hará una breve

descripción de los resultados del diagnóstico individual de cada empresa: análisis funcional de síntomas, clima social, liderazgo, necesidades manifiestas, ciclo de ventas y aseguramiento de la calidad.

2. Análisis de expectativas del proyecto obtenido en la etapa de construcción del modelo de negocio. El consultor hará el análisis de las causas que limitan una posible relación de proveeduría y vinculación al mercado, que servirá para la identificación de la problemática y sus causas derivadas de la relación cliente-proveedor. Para el análisis, el consultor deberá apoyarse en las minutas de cada reunión.

3. Identificación y análisis de las principales áreas de oportunidad y de las brechas a cubrir. Tomando como base los diagnósticos de la empresa proveedora, el consultor realizará el análisis de la problemática detectada en los distintos diagnósticos y sus relaciones, permitiendo jerarquizar los problemas más graves e identificar sus eventuales causas.

4. Análisis de causas raíz. Una vez identificados los principales problemas o áreas de oportunidad, se debe llevar a cabo una investigación de las principales causas raíz de los mismos. Las causas raíz son aquellas que dan origen a los problemas y cuya eliminación evitará su recurrencia. Es recomendable la utilización de herramientas básicas de análisis como son los diagramas de causa-efecto, árboles de decisión, tormenta de ideas, diagramas de afinidad, mapas de proceso, entre otras.

El hecho de no llevar a cabo un adecuado análisis de las causas raíz, puede traer consigo la corrección de síntomas o aspectos superficiales de la problemática, que llevará a la recurrencia de los problemas en el corto plazo.

5. Establecimiento de proyectos de mejora. Después de haber encontrado las causas que dan

origen a los problemas, se deben establecer proyectos orientados a eliminarlas o minimizar sus efectos. Para cada proyecto de mejora, habrá que establecer una carátula de proyecto (anexo 4B), donde se establezcan las líneas generales de acción para solucionar la problemática.

6. Diseño y elaboración del plan de mejora. El documento del plan de mejora (anexo 4C) incluirá los antecedentes de la empresa, la explicación de los resultados obtenidos en cada diagnóstico y la matriz del plan de mejora. Este contiene la problemática jerarquizada; las estrategias y herramientas propuestas para resolver dicha problemática; la programación de las estrategias proyectadas a corto, mediano y largo plazo; el presupuesto; los resultados cualitativos y cuantitativos esperados y el responsable de llevarla a cabo.

- Para iniciar la elaboración de la matriz del plan de mejora, el consultor transcribirá, por cada diagnóstico, los principales problemas detectados al hacer el análisis de la tabla resumen.
- Posteriormente, de acuerdo a la información previa y a su criterio, ordenará por importancia los problemas y llenará la columna correspondiente a “Problemática Jerarquizada” de la matriz del plan de mejora.
- La programación de cada estrategia será determinada con base en la urgencia y la importancia de visualizar resultados rápidos que motiven, ya sea un mejoramiento en la relación de proveeduría o la pronta inserción de la empresa como proveedora a la empresa cliente tractora.
- Se determina el presupuesto estimado, valorando los apoyos o cofinanciamientos que se pueden obtener para cada estrategia.
- Se señalan los resultados esperados para cada estrategia. Esto contiene tanto los resultados cualitativos, que incluyen mejoramiento de actitud, de comunicación, etc.,

como los cuantitativos, en los que se señalan mejoras que se pueden medir en forma numérica, particularmente en lo que respecta a los problemas de proveeduría detectados y priorizados por la empresa cliente tractora, tales como mejora en la productividad, calidad, entregas a tiempo, entre otros.

- Por último, se selecciona al responsable de llevar a cabo y dar seguimiento a la estrategia.
- A la matriz del plan de mejora, se anexará una breve explicación de cada una de las estrategias, herramientas y presupuestos descritos en la misma, incluyendo los financiamientos o subsidios que se pueden obtener para llevarlas a cabo.
- Por último, se incluyen las firmas de conformidad del líder de la empresa proveedora, además del consultor.

7. Presentación del plan de mejora, retroalimentación y jerarquización de las acciones sugeridas. Se llevará a cabo una reunión en la que el consultor presentará el plan de mejora a la empresa proveedora, le solicitará que emita sugerencias sobre la misma y someterá a su consideración la prioridad de intervención asignada a la problemática, de acuerdo a su importancia.

8. Elaboración del resumen del plan de mejora para ser presentado a la empresa cliente tractora e instituciones de apoyo. Una vez que la empresa proveedora ha validado el plan de mejora, el consultor elaborará el resumen del plan de mejora, que contendrá las principales líneas de acción. También identificará los temas comunes a los distintos proveedores, para que puedan ser trabajados conjuntamente (anexo 4D).

Con la empresa cliente

9. Gestionar carta de entendimiento que permita una relación de negocio y dar a conocer las principales líneas de acción del plan de mejora

de las empresas proveedoras, dicha acción se canalizará por parte del líder dentro de la empresa cliente. El consultor presentará al encargado de compras y a los involucrados en el proceso de compras, las principales líneas de acción del plan de mejora previsto para los proveedores. La razón de esta actividad es que los procesos de mejora por realizar en las empresas proveedoras sean conocidos por la empresa cliente. Parte importante de esta actividad es la gestión de un compromiso de compra a nivel de carta de entendimiento, la cual se pretende de inicio a una relación de proveeduría formal y de largo plazo entre ambas empresas. Es posible que de esta interacción surjan posibles apoyos por parte de la empresa cliente tractora para llevar a cabo los planes de mejora.

Con la empresa proveedora

10. Identificación de aspectos comunes (temas recurrentes) entre los planes de mejora de las empresas proveedoras. El consultor deberá identificar los problemas comunes entre las empresas y analizar la conveniencia de estructurar y organizar programas conjuntos de capacitación y asistencia técnica.

Herramientas

A continuación se detallan las herramientas que deberán ser utilizadas en la presente etapa, a fin de garantizar resultados completos y satisfactorios. Eventualmente, podrán ser personalizados y/o mejorados por el propio consultor, para que respondan puntualmente a las necesidades específicas de la etapa según sea el perfil y sector de la empresa proveedora atendida.

1. Matriz del plan de mejora (anexo 4A).
2. Carátula de proyecto (anexo 4A).
3. Formato homologado del plan de mejora (anexo 4A).

4. Principales líneas de acción del plan de mejora de la empresa proveedora (anexo 4A).

Recomendaciones

A continuación, se describen algunas breves recomendaciones útiles para toda la etapa establecida para el diseño y elaboración del plan de mejora. Se sugiere atenderlas para evitar caer en errores comunes que generan ineficiencia en el proceso.

- a) El consultor tendrá a la mano toda la información necesaria y procurará realizar el análisis en un ambiente libre de interrupciones y de intereses personales. Si tiene duda de algún problema, deberá referirse a los diagnósticos y a la información complementaria para confirmar su validez. De llegar a percatarse de que el levantamiento y/o la evaluación de los diagnósticos fueron erróneos, analizará la conveniencia de volver a aplicarlos. En caso de requerir la ratificación de su análisis, recurrirá a la experiencia de otros consultores que ya han usado la metodología. En esta etapa, el consultor podrá apoyarse en sus colegas y supervisores de la metodología y también de consultoría especializada.
- b) El consultor deberá tener conocimiento teórico y experiencia práctica en la aplicación de las herramientas, antes de sugerirlas. Empleará su habilidad de comunicación y su experiencia para dar a conocer el plan de mejora y transmitir, adecuadamente, los beneficios, alcances y compromisos del plan. Insistirá en la importancia de la comunicación entre cliente y proveedor, que propicie el flujo de información oportuna para hacer posible el mejoramiento mutuo.
- c) El consultor buscará integrar, en el plan de mejora, las actividades que garanticen resul-

tados relevantes en el corto o mediano plazo para las empresas proveedoras. Este hará énfasis a la empresa cliente tractora sobre las dificultades y efectos negativos que puedan generar malas prácticas o políticas inconvenientes con sus empresas proveedoras.

- d) De igual forma, el consultor deberá sensibilizar a las empresas respecto al costo-beneficio de la intervención, argumentando que las mejoras resultantes impactarán positivamente a la cadena productiva. Por otra parte, sugerirá disminuir el costo de la intervención, utilizando los distintos instrumentos de fomento o apoyos financieros disponibles en el país, y recomendará el camino a seguir en el proceso de obtención de estos fondos. Además, hará hincapié ante las empresas en la importancia de hacer un espacio de tiempo en apoyo al proyecto de mejora.
- e) Es importante mencionar que la ejecución de las acciones de mejora seleccionadas como

prioritarias requieren una inversión adicional, por lo que respecta a rubros de capacitación y asistencia técnica. El consultor deberá apoyarse en los programas que otorgan algún subsidio para este tipo de actividades.

Tiempos

Se ha programado un tiempo máximo de un mes calendario para la ejecución de esta etapa.

Cabe señalar que los tiempos anteriormente descritos han sido establecidos de manera lineal. Por lo anterior, existe la posibilidad de reducirlos, si es posible, desarrollando actividades de manera simultánea.

Anexos

En el archivo adjunto se detallan los anexos a utilizar en esta etapa.

Implantación y seguimiento de planes de mejora

Objetivo general

El objetivo de la etapa de implantación y seguimiento es realizar las principales acciones sugeridas en el plan de mejora, mediante la creación y uso de un plan de trabajo, que permita alcanzar los objetivos pactados durante la interacción. Asimismo, se pretende promover el desarrollo de cada empresa, a través del uso de los diversos programas de fomento gubernamentales existentes, de la consultoría especializada y de las intervenciones requeridas.

Descripción y flujograma

Descripción

Consiste en ejecutar las principales líneas de acción sugeridas, aprobadas y jerarquizadas, contenidas en los planes de mejora de cada empresa. Se inicia con la elaboración de un plan maestro de trabajo, donde deberán estar contenidos los factores, actividades, riesgos, indicadores y parámetros para asegurar el éxito de los resultados. Este plan maestro deberá aterrizar con programas semanales de trabajo; posteriormente, deberá haber un esfuerzo de

identificación de la problemática común entre las empresas proveedoras, para estructurar y organizar un programa de capacitación y asistencia técnica conjunto. Lo anterior tiene por finalidad el abatimiento de tiempos y costos, lo cual permitirá ejecutar la mayor cantidad posible de acciones de mejora.

En esta etapa, se convocará a una reunión con aquellas instituciones de fomento que cuenten con programas de apoyo útiles. En esta reunión, el consultor presentará brevemente los resultados del Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores (SIECPRO); los acuerdos de interacción y los planes de mejora aprobados; así como la mecánica de la estrategia contenida en el plan maestro de trabajo, los avances registrados a esa fecha con relación a las etapas definidas y las necesidades de las empresas, en cuanto a capacitación, asistencia técnica y financiamiento; además de todos aquellos temas que no recaen en los rubros arriba mencionados. Una vez realizada esta reunión, se acordarán reuniones de seguimiento de manera mensual o semanal, con la finalidad de registrar los avances de cada empresa y, a su vez, identificar posibles fallas o retrasos, y apoyar a la institución que se encuentre interviniendo en la empresa.

Por lo que respecta a la problemática específica de cada empresa, se llevarán cabo tres reunio-

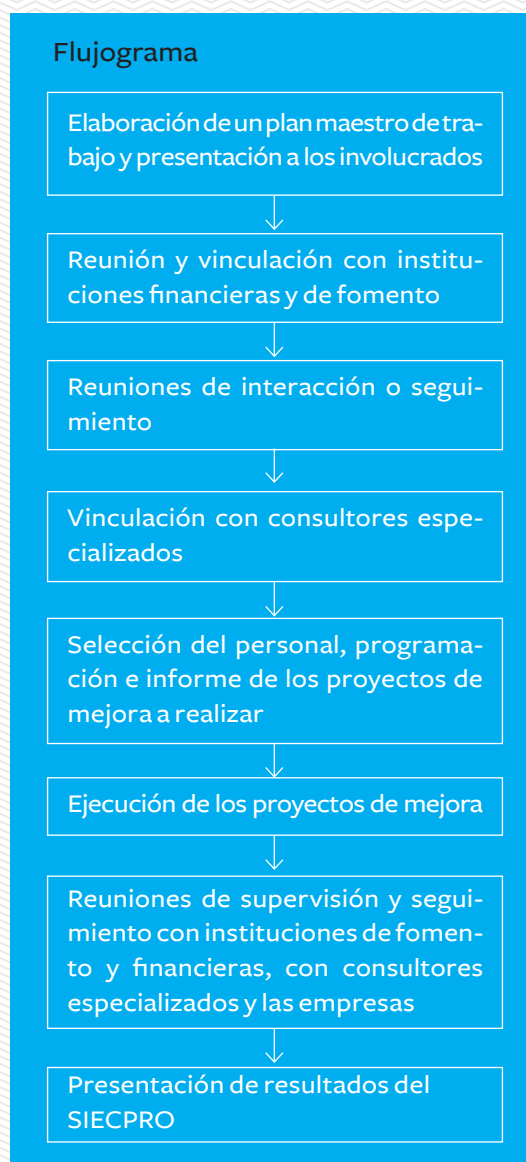
nes de interacción, consideradas como parte del seguimiento. Al mismo tiempo, se realizará la vinculación con consultores especializados o con instituciones financieras y de fomento; se seleccionará al personal que participará en las acciones de mejoramiento a realizarse y se procederá a su ejecución, supervisión y seguimiento. Esta labor de verificación y seguimiento será realizada por el consultor, coordinadamente con los líderes de proyecto de todas las empresas participantes y el personal de las instituciones de fomento, o bien de los consultores especializados.

Es importante considerar que los tiempos de las reuniones de interacción, a partir de la segunda, disminuyen considerablemente, ya que se sigue un orden del día previamente establecido con los temas a tratar.

Metodología

A continuación, se mencionan las actividades, con sus características, correspondientes a la etapa de implantación y seguimiento, de acuerdo a un orden establecido, mismo que se recomienda respetar.

Listado y características de las actividades



Empresa cliente y proveedor

1. Creación del plan maestro de trabajo. El consultor deberá elaborar un documento que incluya:

- a) Objetivos del plan de mejora y problemática a resolver.
- b) Estándares de desempeño a alcanzar (nivel esperado en las líneas de base).
- c) Herramientas, instrumentos, cursos y actividades a realizar por objetivo específico.
- d) Factores de éxito.
- e) Elementos de riesgo y mitigantes.
- f) Cronograma del proyecto, con secuencia de actividades, puntos de inflexión y cadenas dependientes.
- g) Mapa mental del plan de trabajo.
- h) Recursos necesarios.
- i) Asignación de responsables.

2. Identificación de la problemática común (temas recurrentes) en las empresas, para poder estructurar y organizar el programa de capacitación y asistencia técnica general. El consultor deberá identificar los problemas comunes entre las empresas y analizar la conveniencia de estructurar y organizar programas conjuntos de capacitación y asistencia técnica.

La experiencia señala que los problemas a nivel de las microempresas son bastante recurrentes y que se deben realizar capacitaciones tendientes a cambiar la mentalidad, asumiendo actitudes y comportamientos empresariales, con visión de largo plazo. Para ello se recomienda impartir cursos acerca de cultura empresarial, profesionalizar el desempeño dentro de las funciones asignadas a los ejecutivos, mejorar sus prácticas de gestión y, por último, valerse de asistencia técnica especializada para corregir problemas específicos relacionados, por ejemplo, con la proveeduría. También se identifica la problemática específica de cada empresa, que será resuelta a través del programa.

El consultor elaborará la programación semestral y la enviará con un mes de anticipación a las empresas. Se invitará a los directivos o al personal seleccionado de la empresa cliente y de las empresas proveedoras a participar en los programas conjuntos de capacitación o a ser parte de la asistencia técnica. Además, coordinará, con cada una de ellas, la aplicación del programa propio de la empresa en materia de capacitación y asistencia técnica, como también de inversiones.

Para que el Sistema de Evaluación cumpla su cometido, se sugiere que todas las actividades de proveeduría sean evaluadas sistemáticamente por el personal de la empresa cliente tractora asignado para el efecto. De esta manera, la empresa proveedora recibirá oportunamente la retroalimentación sobre su desempeño y podrá ajustar comportamientos y corregir errores cometidos.

Por otra parte, también la empresa proveedora emitirá periódicamente su opinión sobre el desempeño de la empresa cliente. Dicha retroalimentación permitirá a la empresa cliente tractora ajustar su comportamiento y mejorar su desempeño en abastecimientos.

3. Reuniones de interacción. El consultor deberá programar, organizar y realizar reuniones de interacción entre la empresa cliente y microempresas proveedoras, las cuales, conforme a la experiencia, se sugiere que sean cuando menos tres sesiones de seguimiento. Estas serán fundamentalmente para discutir y dar seguimiento a su posterior evaluación y proyectos de mejora; las evaluaciones tendrán que registrarse en el SIECPRO. Estas reuniones serán más breves que las de la etapa de interacción empresa cliente tractora y empresa proveedora, ya que no considera dinámicas ni presentaciones, sino que se circunscribe a temas muy específicos previamente acordados.

En estas reuniones de interacción, tanto el consultor como los líderes de proyecto mantendrán estricto control sobre el desempeño recíproco de sus empresas cliente y proveedoras, con el objetivo de ajustar la mira y acercarse cada vez más a las metas previstas en el plan de mejora. La mejora continua no puede existir si no existe verificación de los resultados alcanzados; por consecuencia, es fundamental que se garantice un medio eficiente de registro y transmisión de la información recabada de las proveedoras.

Este seguimiento debe considerar la verificación de mejoras, la cual generalmente está asociada con la oportunidad de la información. Los líderes del proceso se ven constantemente atareados con la captura de la información proveniente de los responsables emisores de las calificaciones, por una parte, así como de las notificaciones o autorización de análisis de información que evidencie el nuevo desempeño. Lo anterior requiere de una buena organización de su tiempo y de sistematización de su accionar.

Microempresa proveedora

4. Vinculación con consultores especializados. De acuerdo con la programación de las actividades contenidas en el plan de mejora, el consultor contactará a los consultores especializados en cada uno de los temas que la empresa proveedora requiere. En el caso de que el tema sea muy especializado y no se cuente con un consultor para ello en el directorio de consultores, se solicitará el análisis curricular y propuestas de tres consultores para seleccionarlo, con el apoyo de los demás consultores del programa. Es responsabilidad de la empresa proveedora la contratación de los consultores especializados.

- Que los consultores del directorio no tengan disponibilidad de tiempo, no sean suficientes, cobren caro, no cuenten con todas

las herramientas necesarias para generar el impacto deseado o que no sean adecuados para las microempresas, porque están preparados para operar preferentemente con la gran empresa.

- Que en las reuniones con instituciones de fomento y financieras no participen los niveles altos de las organizaciones en quienes recae la toma de decisiones respecto a posibles descuentos, trabajos especiales o adecuaciones de los programas disponibles en atención a las necesidades detectadas en el encadenamiento en el que se está interviniendo, así como el compromiso respecto a los tiempos de respuesta que cada institución puede ofrecer.

5. Selección del personal, programación e informe de los proyectos de mejora a realizar. El consultor definirá conjuntamente con el líder de proyecto de la microempresa proveedora, a los directivos participantes en cada acción. Por ejemplo, cuando se trate de capacitación, se les dará a conocer el diseño instruccional con las características de cada curso (objetivo, contenido, descripción de actividades, participantes deseables, duración y costos) y “negociará”, si es necesario, con sus jefes, la asistencia a los cursos.

6. Ejecución de los proyectos de mejora. Consiste en la realización de todas las actividades programadas dentro del plan de mejora. Se deberá designar a un responsable por cada uno de los proyectos, quien liderará el proceso y dará seguimiento al mismo. El líder del proyecto en la microempresa proveedora, se encargará de documentar todo el proceso, apoyándose en los responsables de cada proyecto. El consultor, acompañado del asistente, visitará, al menos una vez a la semana, a la empresa.

7. Reuniones de supervisión y seguimiento con instituciones de fomento y financieras, así como

con los consultores especializados. El consultor realizará simultáneamente a la ejecución, la supervisión y seguimiento de los proyectos de mejora previstos; recabando la documentación que tiene el líder de proyecto del proceso de la microempresa proveedora y elaborando reportes (minutas) de cada evento. El consultor, acompañado del asistente, visitará, al menos una vez a la semana, a la empresa.

El consultor notificará periódicamente por escrito el avance logrado a los líderes del PDP de la empresa proveedora, mencionando los logros y los resultados no satisfactorios.

Herramientas

DOCUMENTO	CÓDIGO
ETAPA CINCO	
1. Guía de administración de proyectos	5A
2. Diseño instruccional	5B
3. Control y seguimiento	5C
4. SIECPRO	5D

De manera adicional, será necesario contar con los siguientes documentos generados en las unidades anteriores.

- a) Líneas de base y plan de mejora.
- b) Principales líneas de acción del plan de mejora y matriz del plan de mejora de la empresa cliente.
- c) Programa conjunto de capacitación y asistencia técnica.
- d) Documentación del proyecto en archivos computacionales.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones, enfatizadas para aplicación del consultor, pueden resultar

útiles en la etapa de implantación y seguimiento, para evitar caer en errores comunes que generan ineficiencia en el proceso.

- a) El consultor insistirá en la conveniencia de trabajar de manera conjunta entre las empresas en el mejoramiento de la cadena productiva. Enfatizará la importancia de que sus directivos asistan y participen en el programa conjunto de capacitación y asistencia técnica, en especial el Director de Compras. Procurará acelerar los procesos de organización interna del Departamento de Compras de la empresa cliente, a fin de que los directivos y/o el personal del área puedan disponer de tiempo para asistir a los cursos. Junto con enviar la programación de las actividades, el consultor y su asistente reiterarán, en cada reunión de interacción, la importancia de asistirles a ellos.
- b) De igual forma, este negociará un paquete amplio de cursos de capacitación y buscará instrumentos de fomento y de apoyo financiero gubernamentales y/o privados, que hagan más accesibles los costos de la capacitación y la asistencia técnica, particularmente para las PYMES proveedoras. Es conveniente que el Consultor conozca estos apoyos, tanto en sus aspectos de compromiso y alcances, como en su tramitación, convirtiéndose así en un adecuado facilitador.
- c) El consultor preparará un directorio de instituciones financieras y de fomento al desarrollo de proveedores que otorgan financiamiento para asistencia técnica y capacitación. El directorio debe incluir la información de los financiamientos que proporcionan sus características y reglas de operación.
- d) A la vez, estará atento a la ejecución de cada uno de los proyectos previstos, sabiendo que

de ello dependen los resultados que permitirán evaluar el desempeño del programa en general. Asistirá, al menos parcialmente, o estará pendiente de la realización de cada proyecto de capacitación y asistencia técnica y de inversión. Durante las sesiones, el asistente del consultor documentará el evento, especialmente sus aspectos más relevantes. Al llegar a la oficina, el consultor redactará la minuta, agregando las reflexiones que estime pertinentes.

- e) El consultor solicitará insistentemente la generación y entrega oportuna de la información relativa a cada proyecto. Deberá coordinarse tanto con el líder de proyecto del PDP-MI, como con los consultores especializados, para el plan de acción a seguir con posterioridad al evento.
- f) Este también dará seguimiento particular a los tres o cuatro principales problemas prácticos de proveeduría, identificados por la empresa cliente o por el Diagnóstico de Clima Social, Liderazgo y Aseguramiento de la Calidad, con la finalidad de resolverlos prioritariamente respecto al resto, en el transcurso de la intervención. Este aspecto es muy importante en la perspectiva de visibilización de resultados.
- g) El consultor procurará mantener retroalimentación frecuente de sus colegas, buscando objetividad en la definición de los alcances y resultados de cada proyecto.
- h) En caso de retraso en la programación, el consultor procurará reajustarla, inclusive empatando actividades de ser necesario, a fin de obtener los resultados esperados dentro del período de la intervención. Si alguna actividad del proyecto de mejora se ha desvirtuado, el consultor analizará la posibili-

dad de repetirla, para garantizar que se den los resultados esperados.

Tiempos

El tiempo definido para la ejecución de esta etapa es de tres meses.

Los tiempos antes descritos se han establecidos de manera lineal, sin empatar actividades, por ello existe la posibilidad de reducirlos, si se realizan actividades de manera simultánea y/o si se utiliza un equipo externo de intervención con un mayor número de participantes.

Anexos

En el archivo adjunto se detallan los anexos a utilizar en esta etapa.

Documentación y vinculación

Objetivo general

Al finalizar esta etapa, se contará con los documentos que recaban y permiten evaluar la experiencia y los resultados obtenidos durante la implantación de la Metodología Creciendo con su Negocio, así como la vinculación institucional de los proveedores. Dichas acciones proporcionarán las bases a las empresas proveedoras apoyadas, para evaluar aquellos elementos que garanticen la efectividad de llevar a cabo un proceso de mejora continua, como parte de una red de proveedores.

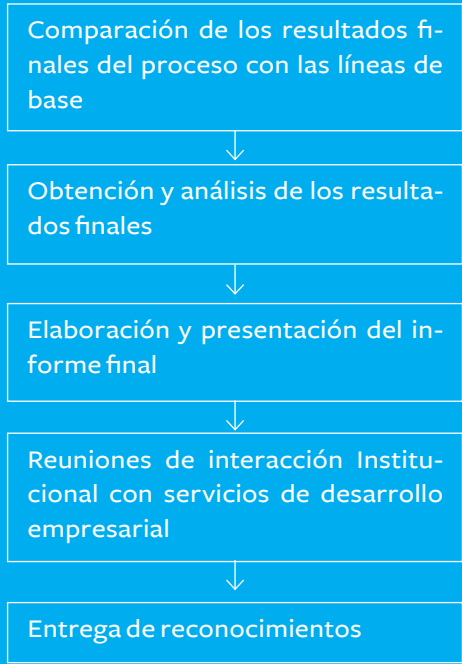
Descripción y flujograma

Descripción

La etapa se inicia con la comparación de las líneas de base definidas durante el diagnóstico interno de las empresas proveedoras, con los indicadores obtenidos al finalizar la etapa de implantación y seguimiento de los planes de mejora. Posteriormente, se realiza el análisis de los resultados finales y con ello se elaboran las conclusiones y sugerencias para la replicabilidad del proceso.

Se elaborará y entregará el informe final a cada una de las empresas. A su vez, se elaborará un informe que contendrá un listado de los principales servicios de desarrollo empresarial puestos a disposición de las empresas, para su eventual vinculación en el proceso de mejora continua y seguimiento de aquellos planes de mejora de mediano y largo plazo.

Flujograma



En esta etapa, se tendrán reuniones de interacción, ya sean bilaterales o grupales, con diferentes instituciones de fomento empresarial, tanto técnico como financiero, asegurando la sostenibilidad del proceso de mejora continua de las empresas en el mediano y largo plazo. El poner en contacto a las empresas proveedoras con diferentes instituciones de apoyo generará un proceso de vinculación que asegure la continuidad del proceso de desarrollo de los participantes en el proceso.

Metodología

A continuación, se mencionan las actividades, con sus características, correspondientes a la etapa de documentación y vinculación, de acuerdo a un orden establecido, mismo que se recomienda respetar.

Listado y características de las actividades

Empresa proveedora

1. Comparación y análisis de las líneas de base con los resultados finales. El consultor comparará las líneas de base, definidos en el diagnóstico interno de cada empresa, con los indicadores obtenidos al finalizar la etapa de implantación de

los planes de mejora y poder así determinar los resultados alcanzados.

Estos indicadores tendrán la siguiente clasificación:

- a. Específicos (de detalles). Están relacionados directamente con los problemas que se plantea solucionar (ejemplo: calidad, variaciones en precio, mejora en tiempos de entrega, volúmenes de venta, número de nuevos compradores, etc.)
- b. Agregados (de síntesis). Corresponden a una síntesis de los problemas de proveeduría explícitos en el Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores, que se expresa a través de un puntaje.
- c. Genéricos. Son resultados más globales de las empresas, como variaciones en: productividad, calidad, margen de utilidad, disminución de costos, ventas, etc.

Además, se deberán consignar aquellos que se mantienen pendientes.

2. Análisis de los resultados, elaboración de conclusiones y sugerencias. El consultor analizará los resultados obtenidos y las estrategias empleadas para resolver los problemas detectados, clasificándolas de acuerdo a su eficiencia para alcanzar los resultados esperados. En la medida

que esté disponible la información pertinente, el consultor calculará los efectos económicos de las mejoras realizadas más importantes.

Este elaborará las conclusiones correspondientes a los resultados obtenidos, clasificándolas en:

- a. Eficiencia operacional (calidad, precio, tiempos de entrega, servicio y asistencia técnica).
- b. Modernización tecnológica.
- c. Profesionalización del negocio. Para ello tendrá en cuenta la jerarquización de los problemas originalmente detectados por la empresa cliente tractora. También verá los aspectos del plan de mejora que quedan pendientes y su curso de acción (anexo 6A).

El consultor elaborará un informe ejecutivo al que adjuntará los anexos estadísticos, que contendrán los resultados finales de la intervención y las mejoras a los procesos de venta, de acuerdo al orden previamente establecido en la actividad de conclusiones (anexo 6A).

3. Presentación del informe final a la empresa proveedora. El consultor sostendrá reuniones con el o los propietarios de las empresas proveedoras, para presentar los resultados del informe final; asimismo, la empresa proveedora retroalimentará al consultor respecto a las sugerencias de mejora del proceso.

Por otra parte, el consultor solicitará realicen la evaluación del programa en general (anexo 6B).

4. Reuniones de interacción con instituciones y servicios de desarrollo empresarial. El consultor identificará y programará reuniones de interacción entre los propietarios de las empresas proveedoras y representantes de instituciones de apoyo empresarial, tanto en la parte técnica como financiera.

La importancia de esta vinculación radica en dejar conectadas a las empresas proveedoras con instituciones que puedan apalancar el desarrollo de aquellos planes de mejora que no han podido ser finalizados, o acompañar nuevos procesos de desarrollo de forma específica; por ejemplo, asistencia técnicas especializadas para un determinado proceso.

Empresa cliente y empresa proveedora

5. Elaboración del informe final del encadenamiento productivo. El consultor analizará los informes finales tanto de la empresa cliente tractora como de sus proveedores, para identificar los logros más importantes alcanzados del encadenamiento productivo. Destacará los beneficios conseguidos en aspectos como los siguientes:

- Ámbitos de mejora.
- Competitividad empresarial de la cadena.
- Integración del encadenamiento.
- Sustitución de importaciones.
- Modernización tecnológica.
- Análisis beneficio–costo de la intervención.

6. Presentación del informe final del encadenamiento productivo a la empresa cliente tractoras y a las empresas proveedoras. El consultor solicitará una reunión con el personal de compras de la empresa cliente tractora (Director de Compras, líder de proyecto y el personal involucrado) y con las empresas proveedoras (propietario, líder de proyecto y personal involucrado), para presentar los resultados del informe final del encadenamiento productivo.

Por su parte, las empresas retroalimentarán al consultor respecto a las sugerencias para la replicabilidad. Además, se procederá a la entrega de reconocimientos a los participantes de la empresa cliente tractora y empresas proveedoras,

y a recabar la firma de los líderes en el acta de finalización del proyecto.

Empresa cliente

7. Reunión para evaluar la conveniencia de iniciar procesos de vinculación similares con otros proveedores en su red de abastecimiento. Se trata de una reunión con la empresa cliente tractora, en donde se darán a conocer los resultados obtenidos, promoviendo la incorporación de otros posibles proveedores en su red de abastecimiento en todo el encadenamiento. Se mencionarán las condiciones suficientes y las ventajas de incluir dentro de sus nuevos proveedores a microempresas que hayan pasado por ese proceso.

Herramientas

A continuación se presentan las herramientas que deberán ser utilizadas en la presente etapa de documentación y vinculación, a fin de garantizar resultados completos y satisfactorios.

DOCUMENTO	CÓDIGO
ETAPA SEIS	
1. Reporte de informe final	6A
2. Ficha de evaluación del Programa de Desarrollo de Proveedores	6B
3. Vinculaciones	6C

Recomendaciones

En esta parte, se resumen los principales problemas encontrados, se reseñan los aspectos críticos de la aplicación de la metodología y se formulan recomendaciones.

Síntesis de problemas

Los problemas más recurrentes de esta etapa atañen tanto a la empresa cliente como a la em-

presa proveedora y tienen que ver con la falta de información provocada por la carencia de orden y sistematización. Esta situación afectaría:

- La calidad de los resultados y la forma de resumirlos, de tal manera que resulten poco convincentes o de difícil comprensión para quienes toman las decisiones al interior de las empresas.
- El tiempo de intervención, alargándolo más de lo previsto, con el consiguiente aumento de costos.

Aspectos críticos

En general, son aquellos que pueden poner en riesgo el logro de los objetivos de la etapa y por ende los resultados de la metodología, por lo que debe preverse su tratamiento, cuando sea posible hacerlo. Entre ellos cabe mencionar:

- En los tiempos definidos para las actividades de mejora, no se logra evidenciar la existencia de resultados relevantes y satisfactorios para el encadenamiento productivo y que constituyan un incentivo para las empresas a seguir participando del proceso, dado que no se estiman significativos los resultados obtenidos, o porque estos no se han cuantificado debidamente desde la perspectiva económica.
- Obtención de conclusiones erróneas en el análisis de los resultados finales, por alguna de las siguientes razones:
 - Cálculo equivocado de las líneas de base.
 - Falta de capacidad de análisis del consultor.
 - Pérdida parcial o total de la información del programa.
 - Omisión deliberada o involuntaria de alguna información relevante en el Informe final.

- La empresa cliente tractora no adopta una actitud proactiva en esta etapa, lo que queda de manifiesto en una actitud de no participar en la reunión de presentación del informe final, para no evidenciar que su actitud hacia las empresas proveedoras y/o sus políticas de compras no han sido modificadas o su programa de incentivos no ha sido puesto en práctica.

Recomendaciones

A continuación, se entregan algunas breves recomendaciones útiles para esta etapa. Se sugiere atenderlas para evitar caer en errores comunes que generan ineficiencia en el proceso.

- a. El consultor será muy cuidadoso en la definición de las líneas de base, verificando que estén todas y que hayan sido bien calculadas.
 - b. Así mismo, el consultor se asegurará de emplear todos los instrumentos indicados en el manual y documentará acuciosamente tanto las herramientas como su aplicación, a fin de garantizar que la información sea veraz y pueda ser utilizada por la empresa cliente tractora y la empresa proveedora
 - c. Cuando los resultados no sean satisfactorios, el consultor utilizará los informes de avance periódicamente elaborados durante el proceso, para identificar las causas de esta situación y pondrá énfasis en aquellos resultados de fácil asimilación y alta priorización para la empresa.
 - d. Es importante solicitar, desde el inicio de la metodología, toda aquella información que permitirá medir el impacto en términos de beneficio- costo y con ello, cuantificar los ahorros derivados del la implantación del proceso.
- e. El consultor expondrá a sus supervisores la presentación del informe final del encadenamiento productivo, con el propósito de obtener retroalimentación respecto a su claridad. Este documento se preparará para su presentación ante las empresas tanto cliente tractoras como proveedoras, utilizando alguna herramienta computacional (como por ejemplo: PowerPoint). El consultor tomará la precaución de respaldar periódicamente la información contenida en su equipo de computación, correspondiente a todas las etapas.
 - f. Se sugiere que en la presentación final, se dé un enfoque de la identificación de todos los apoyos institucionales disponibles y su posible vinculación con la cadena.

Tiempos

Se ha programado un tiempo máximo de un mes calendario para la ejecución de esta etapa.

Cabe señalar que los tiempos anteriormente descritos han sido establecidos de manera lineal. Por lo anterior, existe la posibilidad de reducirlos, si es posible, desarrollando actividades de manera simultánea.

Anexos

En el archivo adjunto se detallan los anexos a utilizar en esta etapa.

parte tres

Propuesta de
estructura
curricular para
formación de
consultores en
la metodología
adaptada

Técnicos especializados en la implementación de la Metodología Creciendo con su Negocio

NOMBRE
DEL
CURSO

Fundamentos del curso

El proceso de globalización económica, del cual El Salvador es parte, ha profundizado la desarticulación de la economía, desintegrándose los sistemas productivos locales y aumentando con esto la dualidad de la economía. Por ello, constituye un desafío importante la integración de las microempresas en forma competitiva, en cadenas productivas con generación de dinámicas al interior de ellas, que garanticen el mejoramiento continuo de su productividad y una adecuada inserción en los mercados.

Una estrategia para ello es desarrollarlas como proveedoras de esas cadenas, de tal manera que sean competitivas con respecto a otras alternativas de abastecimiento. La experiencia internacional señala que implantar sistemas de desarrollo de proveedores en cadenas productivas, caracterizadas por las relaciones de negocio de empresas demandantes de productos y servicios con microempresas en relación de proveeduría, es una de las más eficaces formas de lograr la inserción de estas en mercados de alto valor.

En la Estrategia de Sector Privado de PNUD, una de las cinco líneas prioritarias es el desarrollo de cadenas de valor; a su vez, la Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos, lanzada en el año 2006, plasma que el sector privado, al tiempo que con-

sigue beneficios en condiciones de mercado apropiadas, puede contribuir al desarrollo humano.

Se requiere de recursos humanos calificados para detonar estos procesos e instalarlos en los encadenamientos productivos de forma más permanente y sostenible.

Objetivo del curso

El objetivo del curso es formar el recurso humano capacitado para aplicar la Metodología Creciendo con su Negocio, con el propósito de que sean parte de un proceso de acompañamiento integral, que apoye a pequeños negocios a mejorar sus condiciones financieras, administrativas y productivas, con el fin de llevarlas a un nivel en el que ellas puedan establecer relaciones de proveeduría de largo plazo, con empresas del mercado formal e informal, asegurando así la sostenibilidad y rentabilidad en sus negocios.

Perfil de ingreso al curso

El personal técnico encargado de dar asistencia a los grupos y pequeños negocios estará formado por personal idóneo, que será necesario formar

y acreditar en esta metodología mediante cursos de formación.

Estos deberán ir dirigidos fundamentalmente a personal de nivel técnico, personal de instituciones públicas, privadas u ONG, del área de administración, ingeniería, desarrollo económico local, trabajadores/as sociales, sicólogos y promotores municipales.

Se sugiere tengan experiencia previa en asesoría a pequeños negocios, conformación de grupos asociativos o capacitación a estos grupos, tanto en el área rural como urbana.

Para la selección de los técnicos participantes en los cursos de formación, existirá el siguiente perfil de entrada de los aspirantes:

- a. Nivel educativo mínimo de bachillerato (con título), de preferencia en bachilleratos técnicos.
- b. Contar con experiencia laboral comprobable de al menos cuatro años, de los cuales mínimo dos deben haber sido apoyando el desarrollo de grupos asociativos y/o pequeños negocios.
- c. Experiencia comprobable en actividades de asesoría en al menos dos grupos asociativos o pequeños negocios, y/o implantación de al menos dos proyectos o planes de mejora en más de un grupo o pequeño negocio.
- d. Es deseable que la experiencia y capacidad en la implementación de proyectos de mejora estén relacionadas con todas o algunas de las áreas siguientes: calidad del producto o servicio, estrategias para mejorar la competitividad, mejora de la productividad, manejo administrativo del negocio, gestión comercial, organización de la producción, desarrollo de recursos humanos y logística, entre otros.
- e. Una vez registrado, el postulante deberá tener disponibles los documentos que acrediten los estudios y trabajos realizados.
- f. Interés de aplicar los conocimientos adquiridos de manera inmediata.
- g. Acceso garantizado a un grupo asociativo o pequeño negocio, donde pueda aplicar de forma práctica las herramientas del curso.
- h. Capacidad de interactuar positivamente con los miembros de los grupos asociativos y de pequeños negocios.
- i. Disponibilidad de por lo menos un día por semana, durante aproximadamente ocho meses, con horario flexible y con evaluaciones de acuerdo a la estructura curricular del curso.

Además los participantes deberán aprobar:

- j. Un examen de conocimientos básicos en las áreas de mercadeo, calidad de productos y servicios, contabilidad básica, asociatividad, conocimiento e interacción con instituciones de apoyo al desarrollo de grupos asociativos y pequeños negocios.

Proceso de preselección

A. Convocatoria

- Puede ser por medio de instituciones: CONAMYPE, STP, ALCALDIAS, FISDL, PNUD, etc.
- Publicar convocatoria/proceso en portal del PNUD.
- Enviar correo electrónico de convocatoria al curso, a bancos de datos de posibles consultores: contrapartes, gobierno, ONG y organizaciones del sistema de Naciones Unidas.
- Los interesados envían por correo electrónico su ficha de interés al portal y su currículum.

B. Evaluación curricular

- Se evalúan los currículos de acuerdo al perfil de entrada del técnico.
- Los perfiles que aplican se convocan a entrevista.

C. Entrevista

- Se envía correo electrónico a los convocados a entrevista.
- Entrevista: tiempo máximo: 30 minutos por cada participante; se explica brevemente el programa; es importante mencionar costo del curso y la confirmación de que dispongan de un pequeño negocio o grupo asociativo para hacer la práctica del curso.
- La entrevista da un parámetro de perfil y personalidad del técnico acorde al programa.
- La entrevista tiene una calificación de: 5; 7 y 10 puntos, de acuerdo a su desempeño.

D. Convocatoria a pruebas técnicas

- Los aspirantes que fueron entrevistados deberán realizar una prueba técnica relacionada con el manejo de grupos asociativos y/o pequeños negocios.

E. Selección de candidatos al curso

- Con base en la matriz general, se seleccionan los candidatos a entrar al curso.
Nota mínima para ingreso al curso es siete.

F. Anexos

- Matriz de evaluación curricular y entrevista.
- Matriz de evaluación general de candidatos al curso.

Proceso de ingreso al curso de formación

Los aspirantes deberán presentar:

- Hoja de vida actualizada.
- Entrevista para evaluación de habilidades.
- Aprobar exámenes de conocimientos teóricos.
- Ficha de inscripción con elementos curriculares.
- Copia anexa de documentos probatorios de

experiencia profesional y formación académica. Copias de títulos que le acrediten.

- Llenar ficha con información del grupo o pequeño negocio para la aplicación práctica de las herramientas de la metodología.
- Dos constancias de grupos o pequeños negocios en las que el aspirante haya participado como técnico en proyectos de mejora, especificando la tarea desarrollada.

ANEXOS:

Ficha técnica de inscripción al curso

Procedimiento de acreditación

Para tener derecho a recibir acreditación como técnicos especializados en la implementación de la Metodología Creciendo con su Negocio, será necesario:

- a) Haber respondido a satisfacción del equipo de tutores del curso las evaluaciones parciales, contenidas para cada una de las etapas de la metodología.
- b) Realizar la aplicación de las herramientas de la metodología PDP durante la intervención piloto, en el grupo o pequeño negocio seleccionado.
- c) Haber atendido como mínimo seis de ocho reuniones presenciales programadas por los tutores del curso.
- d) Los participantes deben cumplir con los plazos fijados para cada una de las etapas, de acuerdo con la estructura del curso, para aprobar cada unidad de aprendizaje.
- e) Para acreditar la unidad de aprendizaje, se considerará la evaluación planteada por los ejercicios expuestos al final de dicha unidad.
- f) El no entregar completas las evaluaciones planteadas hasta la etapa III (destinado a la modelo de negocio), no podrá tener acceso a la información de las etapas siguientes.

- g) En caso de no aprobar la unidad de aprendizaje en la primera oportunidad en que se envíe la información al tutor, el participante tendrá un periodo de cinco días hábiles como máximo, a partir de recibir la calificación no aprobatoria por parte del tutor, para presentar de nuevo el trabajo para evaluación.
- h) En caso de no presentarlo en el plazo mencionado en el apartado anterior o que su resultado no sea aprobatorio, el participante no podrá continuar con el proceso de acreditación.
- i) La calificación aprobatoria mínima es siete puntos (escala 0 a 10), para recibir acreditación de Técnico Aprobado.

CALIFICACIÓN CURSO DE FORMACIÓN

Actividad	Pond.
1. Curso semipresencial	30%
2. Entregables-evaluaciones de campo	70%
Total	100%

JORNADAS PRESENCIALES (30%)

Actividad	Puntuación	Nota
Curso semipresencial (20%)		
8. Jornadas presenciales	10	3
6. Jornadas presenciales	7	2.1
5. Jornadas presenciales	5	1.5
Nota total curso		3

EVALUACIÓN DE ENTREGABLES (70%)

Actividad	Nota	Pond./etapa	Total
1. Entregables etapa I	10	0.10	0.7
2. Entregables etapa II	10	0.20	1.4
3. Entregables etapa III	10	0.20	1.4
4. Entregables etapa IV	10	0.20	1.4
5. Entregables etapa V	10	0.10	0.7
6. Entregables etapa VI	10	0.10	0.7
7. Entregables etapa VII	10	0.10	0.7
Total		1.00	7.0

Estrategia didáctica

La estrategia didáctica para impartir el Curso de Formación para Técnicos Especializados en la Implementación de la Metodología: Creciendo con su Negocio está diseñada para realizarse de forma semipresencial.

A. Jornadas presenciales: ocho jornadas de dos días c/u

Con la asistencia de tutores expertos en desarrollo de proveedores, está prevista la realización de ocho jornadas de capacitación en la metodología; conversatorios programados para fortalecer áreas de competencia de los técnicos: planeación, gestión comercial, mejora de la productividad, asociatividad y calidad; reuniones para tutorías abiertas; presentaciones presenciales de organizaciones y programas nacionales e internacionales para apoyo técnico y financiero a pequeños negocios y grupos asociativos.

En estas jornadas, los técnicos conocerán en detalle la aplicación de la metodología y las herramientas, formatos, cuestionarios e instrucciones de aplicación de los mismos.

Los tutores mantendrán comunicación con los participantes y establecerán “ventanas” de comunicación en fechas y horas específicas para la realización de las reuniones de tutoría y virtuales. Se comunicará a los participantes las fechas límites para la entrega de los trabajos para evaluación.

B. Aplicación práctica: ocho meses de acompañamiento

Además de la utilización de la información contenida en manual de la metodología y de la interacción con los tutores, el participante debe tener acceso a un grupo asociativo o a un pequeño negocio que le permitan la aplicación de

la metodología en sus diferentes etapas, con el fin de realizar un caso práctico de aplicación y poder aprobar las unidades de aprendizaje co-

rrespondientes en un periodo no mayor a ocho meses, tiempo de ejecución completa de la Metodología.

Estructura curricular

Nombre de la unidad de aprendizaje	Tiempo de atención directa al curso *	Plazo máximo para completar la unidad	Fecha estimada de finalización y de entrega	Plazo respuesta: 1.Tutores/ 2.Participante
1. Conociendo la oferta y demanda del territorio	80 Horas	1 Mes	Julio	1 semana/ 1 semana
Jornada presencial	16 Horas	2 días		
Trabajo de campo	64 Horas	4 Semanas		
2. Promoviendo las relaciones de negocio	48 Horas	1 Mes	Agosto	1 semana/ 1 semana
Jornada presencial	16 Horas	2 días		
Trabajo de campo	32 Horas	4 Semanas		
3. Construyendo el modelo de negocio	48 Horas	1 Mes	Septiembre	1 semana/ 1 semana
Jornada presencial	16 Horas	2 días		
Trabajo de campo	32 Horas	4 Semanas		
4. Interacción	48 Horas	1 Mes	Octubre	1 semana/ 1 semana
Jornada presencial	16 Horas	2 días		
Trabajo de campo	32 Horas	4 Semanas		
5. Elaboración del plan de mejora	48 Horas	1 Mes	Noviembre	1 semana/ 1 semana
Jornada presencial	16 Horas	2 días		
Trabajo de campo	32 Horas	4 Semanas		
6. Implantación y seguimiento	48 Horas	1 Mes	Diciembre	1 semana/ 1 semana
Jornada presencial	16 Horas	2 días		
Trabajo de campo	32 Horas	4 Semanas		
7. Sistematización y vinculación	48 Horas	1 Mes	Enero	1 semana/ 1 semana
Jornada presencial	16 Horas	2 días		
Trabajo de campo	32 Horas	4 Semanas		
Total horas	368 horas	49 semanas		

Ficha técnica de inscripción
al curso

1. Nombre y dirección del participante

Género:*	Masculino	Femenino
Apellido paterno:*		
Apellido materno:*		
Nombres:*		
Fecha de nacimiento:*	dd/mm/aa	
Dirección:*		
Teléfono particular:		
Teléfono oficina:*		
Correo electrónico:*		
¿Cómo se enteró usted del programa?*		
Medio de comunicación		
Ministerio de Economía		
CONAMYPE		
PNUD		
Equipo de gestión del PDP		
Alcaldía Municipal		
Otras instituciones		

2. Formación académica

Favor de completar la siguiente información con los datos de sus grados académicos más altos. Posteriormente se le solicitará copia de los documentos que lo demuestren.

Mayor Grado Académico *	
Licenciatura	
Técnico superior no universitario	
Bachillerato	
Grado o diploma:	
Año:	
Institución:	
Grado o diploma:	
Año:	
Institución:	
Grado o diploma:	
Año:	
Institución:	
Mencionar otros grados y diplomas	

3. Experiencia laboral

Años de experiencia laboral:*

Años de experiencia trabajando con grupos de microempresarios:*

Empleo *:

Es empleado

Trabaja por su cuenta

Trabaja para una institución de gobierno

Trabaja para una institución internacional

Disponibilidad para aplicar la metodología * días a la semana

1 día

2 días

3 días

4 días

5 días

Favor de proporcionar los datos de sus empleos anteriores, iniciando por el más reciente y extendiéndose al menos hasta aquel en el que haya participado hace 4 años.

Primer empleo más reciente:*

Cargo:

Desde:

dd/mm/aa

Hasta:

dd/mm/aa

Empresa:

Dirección:

Teléfono:

Superior inmediato:

Segundo empleo más reciente

Cargo:

Desde:

dd/mm/aa

Hasta:

dd/mm/aa

Empresa:

Dirección:

Teléfono:

Superior inmediato:

Tercer empleo más reciente

Cargo:

Desde: dd/mm/aa

Hasta: dd/mm/aa

Empresa:

Dirección:

Teléfono:

Superior inmediato:

4. Acceso a Grupos Asociativos o Microempresas*

¿Usted cree que tendría acceso a un Grupo Asociativo o a una Microempresa para aplicar la Metodología ?

Sí

No

NOTA: Lo indicado con (*) son datos obligatorios

5. Proyectos

Describa brevemente un proyecto de atención a grupos asociativos y/o Microempresas en los que usted ha participado.

Proyecto A

Proyecto B

Proyecto C



El presente documento es una propuesta que describe cada uno de los elementos a considerar en el proceso de adaptación de la Metodología de Desarrollo de Proveedores del PDP El Salvador para empresas, de la base de la pirámide empresarial.

En el contenido de la propuesta, se detallan las particularidades que un modelo adaptado del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) debería considerar en la asesoría para grupos, microempresas y emprendimientos situados en la base de la pirámide empresarial, de tal forma de promoverlos como posibles proveedores de bienes y servicios para empresas potencialmente compradoras, cumpliendo requisitos exigidos en su relación con las cadenas de suministros, tales como: entregas a tiempo, calidad en el suministro, competitividad en precios, disminución de productos no conformes, entre otros.

La propuesta considera, además, la definición del perfil de los consultores, quienes serán los encargados de asesorar a los empresarios que conformarán los encadenamientos productivos.

Con el apoyo financiero de:



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Coopération luxembourgeoise