

LA RED PyME: Una experiencia de Interacción Universidad – Gran Empresa y Empresas PyME

RODRIGO VARELA VILLEGAS, Ph.D.
Director
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial
Universidad Icesi
Cali - Colombia

JORGE ENRIQUE JIMENEZ PRIETO M.Sc
Director de Investigación y Desarrollo
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial
Universidad Icesi
Cali - Colombia

Entrepreneurship, Networking, Training, Small and Medium Size
Enterprises

ABSTRACT

This paper presents the main aspects of the action oriented research project developed by the Center for Entrepreneurship Development of the Universidad Icesi in order to create and to develop a SME's network around the main electrical company of the region . With the support of the International Development Bank and as one of the six project oriented to improve the managerial training of the owner and main executives of SME's in Latin America, the Center for Entrepreneurship Development has oriented a integral relationship between the University , 18 SME's and EPSA (Pivot company) in order to design and to execute managerial training , to provide managerial assistance in different fields, to conduct research, to create new academic materials and to establish a network that is generating very important results for all the companies involved. This project has shown a new procedure to develop training programs for SME and new ways to establish a network in which simultaneously are working one big company, 16 SME's and one University. Also a very important interaction has been developed among the academic and the productive sector, showing that in Latin America this interaction is fruitful and feasible.

1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

En Colombia, igual que en todas las economías del mundo, las PyME ó pequeñas y medianas empresas, tienen una participación muy significativa en términos de número de establecimientos, empleos, ventas, exportaciones, contribución al PIB , etc.; pero el sector académico, en las áreas administrativas, generalmente no le ha dado la importancia que se merece, y muchas de las aproximaciones que se han hecho a este sector están basadas en la filosofía errada de que todo lo que sea útil para la gran empresa será útil para las PyME; y que los textos y los casos que se utilizan para formar ejecutivos para la gran empresa, pueden ser usados directamente para formar a los empresarios y ejecutivos de las PyME.

Durante los años noventa, diversos estudios se realizaron en el Valle del Cauca , sobre el sector de PyME, y ellos, como se indica a continuación generaron ciertos lineamientos que fueron básicos para el Proyecto aquí descrito.

- El estudio sobre la capacidad tecnológica del occidente colombiano⁽¹⁾ manifiesta que existe una gran debilidad de las empresas de la región en términos de la capacitación de su personal, o sea que hay dificultades serias en el capital humano. Cuando se analiza en detalle cual es el grado de periodicidad de los procesos de formación, desarrollo y entrenamiento de los recursos humanos se percibe con asombro que un 41% de las empresas de la región no planifican la formación de su capital humano. En términos del tamaño de la empresa se encuentra que, mientras el 75% de la gran empresa dice planificar con periodicidad la formación de sus recursos humanos, solo el 43% de la pequeña y la mediana empresa hacen algún tipo de planificación.

⁽¹⁾ Estudio de la capacidad tecnológica de la Industria Manufacturera del occidente colombiano. Corpes de Occidente. Pereira 1996.

- El estudio realizado por MONITOR⁽²⁾ para el Valle del Cauca indica que la percepción de los empresarios caleños sobre ellos mismos es poco satisfactoria en relación con su capacidad de acción en un ambiente competitivo y se perciben más como personas innovadoras y con capacidad para crear nuevos negocios que como personas orientadas a las alianzas estratégicas. Este hecho coincide con lo encontrado por MONITOR, en términos de cooperación institucional, en cinco de las principales ciudades de Colombia, en las cuales se detectó que el grado de cooperación interempresarial es muy bajo en temas relacionados con la información técnica, comercial y en las áreas de investigación y desarrollo.
- Así mismo el estudio de Monitor⁽²⁾ indica que si bien es cierto que los empresarios caleños asumen inicialmente un cierto nivel de riesgo, existe una cultura de complacencia, lo que indica, que el Espíritu de Empresa se detiene o se anquilosa en algún momento cuando las empresas alcanzan ciertas metas y se tornan tímidas las manifestaciones de evolución cuando hay eventos desafiantes del mercado.
- El estudio Monitor también indica que los recursos humanos de la ciudad de Cali no tienen el nivel requerido para atender las necesidades de los sectores productivos y que éstas insuficiencias se concentran en: la gestión empresarial, la ingeniería y las experiencias a nivel internacional.
- En una investigación⁽³⁾ realizada por uno de los autores, para establecer si existe relación entre el nivel innovador de las empresas y la participación de sus dirigentes en redes informales, se encontró en el sector analizado (Sector de Artes Gráficas de Cali), que los dirigentes de las empresas más innovadoras

⁽²⁾ Informe Monitor para el Valle del Cauca. Monitor Company. Publicado por la Cámara de Comercio de Cali y la Fundación para el desarrollo integral del Valle del Cauca -FDI. Cali, noviembre de 1995

⁽³⁾ Las redes personales del empresario en el proceso de innovación tecnológica en las PYME del sector de artes gráficas de la ciudad de Cali. Jorge Enrique Jiménez. Tesis de Grado, Maestría en Gerencia de Pequeña y Medianas Empresas, Universidad de Quebec, 1996

poseen redes informales más extensas, dedican más tiempo a mantener su red de contactos y tienen una actitud más positiva frente al medio empresarial. Adicionalmente estos empresarios participan más activamente en las redes formales y asisten con mayor frecuencia a ferias industriales de carácter nacional e internacional.

Estos estudios plantean tres grandes conclusiones: la primera es que existe un vacío importante en los procesos de capacitación y formación en los empresarios y en la alta gerencia de las PyME; segundo que hay limitaciones fuertes en las áreas de: integración y cooperación interempresarial que han obstaculizado la conformación de redes empresariales, serias y confiables, para aportar hechos, vivencias, información, tecnología, mercados y de esta forma mejorar la competitividad del sector; tercero que hay limitaciones en las áreas de: Innovación y Espíritu Empresarial.

2. CONCEPTUALIZACION DEL PROYECTO

Las situaciones descritas llevaron al CDEE-ICESI a la conclusión de que era necesario para el Valle del Cauca, ofrecer a los dirigentes de las PYME un programa de capacitación diseñado y puesto en practica con una metodología que garantizara que los factores identificados en los estudios antes mencionados fueran tenidos en cuenta. Los conceptos de pertinencia, cercanía a la realidad local y efectividad fueron elementos básicos para todo el proceso que se describe mas adelante.

Conscientes de que el sector PyME tiene relaciones estrechas con las grandes empresas, que en muchos casos su mercado principal son ellas, y que la capacidad competitiva de las grandes depende en gran medida de la capacidad competitiva de sus proveedores, se tomo la decisión de trabajar sobre un núcleo homogéneo de PyME, que estuviera intensamente relacionado con una gran empresa, bajo el supuesto de que al mejorar las relaciones entre las PyME y la gran Empresa, y las capacidades gerenciales de todo el sistema, se lograrían

sinergias muy importantes para toda la cadena y se mejoraría la capacidad competitiva del sector

Cuando el BID, lanzo la iniciativa de apoyar 6 programas en Latinoamérica para mejorar la capacidad competitiva de la región a través del Programa Regional de Capacitación Gerencial para PyME, el CDEE-ICESI presentó una propuesta para implementar una red compuesta por una empresa grande de un sector central en la economía regional y un grupo de sus empresas proveedores de productos y/o servicios.

El proyecto presentaba como innovación metodológica, que todos los componentes estructurales del proyecto se definirían y se desarrollarían en una acción integrada entre la Universidad (CDEE-ICESI), la gran empresa (Empresa Pivote) y las PyME, buscando no solo diseñar y ejecutar un proyecto pertinente y apropiado a las necesidades de las empresas, sino también el conformar una red efectiva que pudiese extenderse mas allá de la vida propia del proyecto.

Se busco, al diseñar el proyecto, aplicar una metodología que permitiese:

- Atender las necesidades específicas de las PyME , objeto de trabajo, y no salir con recetas preelaboradas en la academia
- Tener un enfoque eminentemente práctico, que permita a los empresarios implantar en sus empresas los conceptos aprendidos en la capacitación.
- Brindar la posibilidad de hacer un aprendizaje conjunto entre los tres actores del proyecto
- Incrementar las relaciones Empresa – Universidad.
- Crear una red de empresarios PyME que fuese permanente, o sea que una vez creada y consolidada a través del proyecto, la red pudiese continuar operando indefinidamente, de manera que sus beneficios y contribuciones no terminaran con la terminación del proyecto.

- Diseñar un programa que pudiese ser replicado, bien fuera con otro sector , o en otra región , o en otro país latinoamericano.
- Ser evaluable en términos de mejoras concretas de las empresas participantes y de la empresa pivote.
- Producir materiales académicos nuevos y aplicables al sector PYME.
- Identificar nuevas metodologías educativas para las PYME.
- Explorar nuevas áreas de trabajo con las PYME.
- Generar nuevos programas académicos para la Universidad Icesi.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO.

El objetivo general del programa se definió de la siguiente forma:

“Incrementar la capacidad competitiva de la región mediante la implementación de un programa de Capacitación Gerencial para las PyME, diseñado y puesto en práctica mediante la cooperación entre la Universidad, las PyME y una Gran Empresa.”

Los componentes que se establecieron para el logro de los objetivos del Programa fueron:

- (i) Creación y consolidación de la Red.
- (ii) Detección de necesidades de capacitación al interior de la Red.
- (iii) Diseño del proceso de capacitación.
- (iv) Ejecución de la capacitación.
- (v) Diseño y desarrollo de las actividades de investigación.
- (vi) Diseño y desarrollo de las actividades de asesoría.
- (vii) Difusión de los resultados y de la metodología.
- (viii) Evaluación del impacto.

3.1. La Creación de la Red

La creación de la Red, que constituía la base del desarrollo del programa, se inició con la selección de una gran empresa denominada “Empresa Pivote”. Dadas las características del programa, se aplicaron dos criterios fundamentales para seleccionarla:

- Que la empresa contara con un grupo de proveedores PyME, los cuales tuviesen una importancia estratégica en la cadena de valor del producto/servicio.
- Que la empresa estuviera dispuesta a aportar los recursos humanos y económicos requeridos.

La empresa seleccionada fue la Empresa de Energía del Pacífico (EPSA ESP). Las principales actividades realizadas en el desarrollo de este objetivo fueron:

- Preselección de 36 empresas PYME un trabajo conjunto entre el CDEE-ICESI y el personal directivo de EPSA, con el propósito de lograr identificar las PyME que eran estratégicas para EPSA.
- Realización de una reunión con los empresarios – propietarios de las 36 empresas para presentarles el proyecto, para invitarlos a vincularse y para indicarles los compromisos que ellos adquirirían .
- Decisión de 16 empresas PyME de vincularse activamente al proyecto
- Taller de Integración para iniciar el proceso de consolidación de la Red.
- A lo largo del proyecto se vincularon 3 nuevas PyME y se retiraron 3. La red quedó conformada por 16 PyME.
- Realización de múltiples reuniones sociales, algunas de ellas con las familias.
- Creación de Página Web para la red y para cada Empresa (www.programa_red_PyME.com)

- Posicionamiento en la página Web del proyecto Regional (www.lanic.utexas.edu/pyme/esp).
- Publicación de boletines de información del Proyecto.
- Conformación de equipos deportivos de la red para participar en las olimpiadas de EPSA.
- Misión empresarial a Canadá.
- Determinación de alcances y funciones de la red.
- Organización interna de la red.
- Seminarios de Integración.
- Conformación de subredes para acciones comerciales específicas.
- Identificación de la red ante EPSA.

La tabla # 1 presenta las empresas que participaron en el proyecto y su actividad económica.

3.2 DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las actividades realizadas fueron:

- Taller con los miembros de la red para identificar las necesidades de capacitación por ellos percibidas.
- Elaboración con consultores especializados del “Mapa de Competitividad” para cada empresa, con el fin de identificar situación de las empresas al inicio de procesos, las áreas gerenciales fuertes y débiles y las necesidades específicas de capacitación y desarrollo.
- Reunión con los Consultores que realizaron los “Mapas de Competitividad” para completar la información sobre necesidades de capacitación de los empresarios.

TABLA # 1

EMPRESA	ACTIVIDAD
1. Aene E.S.P. S.A	Gestión y operación de procesos comerciales en empresas de servicios públicos.
2. Aire Técnica Ingenieros Ltda	Instalación, mantenimiento de aire acondicionado, fabricante de torres de enfriamiento, ventiladores, colectores de polvo y aspiradoras industriales.
3. Anter Ltda	Servicios predictivos en sistemas eléctricos, aplicaciones de la técnica del infrarrojo en sistemas eléctricos y procesos.
4. Civilec Ltda	Elaboración, montaje y ejecución de proyectos de Ingeniería eléctrica y civil.
5. Cooperativa de Trabajo Asociado Amiga	Prestación de servicios de trabajo Asociado.
6. Cooperativa de Trabajo Asociado Convenios Calima	Prestación de servicios.
7. Deltec Ingenieros Contratistas	Gestión y operación de procesos comerciales en empresas de servicios públicos.
8. Dimel Ingeniería Ltda	Fabrica herrajes eléctricos y telefónicos y presta servicios de galvanizado en caliente.
9. Electroherrajes	Fabricación de productos eléctricos para alta y baja tensión, y herrajes en general.
10. Herrajes Eléctricos y Galvanizados Ltda	Fabricación, compra y venta de toda clase de Herrajes para telefonía, redes eléctricas de alta y baja tensión, tornillos y tuercas en general.
11. Inelco del Pacífico	<ul style="list-style-type: none"> a) Servicio de montajes eléctricos – redes – instalaciones industriales y comerciales. b) Comercialización productos eléctricos. c) Telecomunicaciones: monitoreo redes telefónicas. d) Cableado estructurado. e) Fabricación tableros y subestaciones. Empresa filial TABLESA.
12. Metaltec P.I. Ltda	Fabricación y comercialización de prefabricados estructurales de concreto y elementos metálicos estructurales.
13. Proservis Ltda	Suministro y administración de personal.
14. Soinco Proyectos Ltda	Gestión y operación de procesos comerciales en empresas de servicios públicos.
15. Tecno Postes	Fabricación postes para líneas eléctricas y telefónicas – Bloques de concreto.
16. Transformadores de Colombia Ltda	Fabricación, reparación y mantenimiento de transformadores de corriente – Análisis físico químico y cromatográfico de aceites, determinación de PCB en aceites dialéctricos y transformadores.

- Diseño preliminar del programa de Capacitación con los Empresarios, EPSA y los Consultores.
- Diseño final del programa de capacitación, compuesto por 8 módulos: Desarrollo de Habilidades Gerenciales, Gestión de Mercadeo y Ventas, Gestión de Planeación Estratégica, Gestión Ambiental, Gestión Tecnológica, Gestión Financiera, Gestión de Talento Humano, Gestión de Calidad.

3.3 DISEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION

Para esta actividad se realizaron las siguientes actividades.

- Licitación pública de consultores en los temas del proyecto.
- Calificación de proponentes.
- Elaboración de términos de referencia.
- Evaluación de Consultores
- Contratación de consultores responsables del diseño y de la elaboración de los materiales académicos de cada uno de los módulos.
- Revisión y ajuste a los materiales.
- Contratación de corrección de estilo.
- Contratación de diseño gráfico y editorial de cada módulo y de la serie.

3.4 DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación tuvo 2 etapas: la primera que se realizó mientras se desarrollaban los materiales del programa de capacitación propiamente dicho, y que consistió de 48 hrs de capacitación sobre los siguientes temas:

- El Espíritu Empresarial
- Gestión Ambiental en PyME
- Manejo de Internet
- Licitaciones, seguros, mercadeo y servicio al cliente, salud ocupacional.
- Gestión de Empresas familiares
- Productividad y competitividad en PyME
- Ley MiPyME

La segunda etapa fue la ejecución específica de los 8 módulos originales previstos con las intensidades indicadas:

- Desarrollo de habilidades Gerenciales (60 hrs)
- Gestión Estratégica (40 hrs)
- Gestión de Mercadeo y Ventas (30 hrs)
- Gestión de Calidad (20 hrs)
- Gestión financiera (60 hrs)
- Gestión de la Innovación y Tecnológica (20 hrs)
- Gestión Ambiental (20 hrs)
- Gestión de Talento humano (32 hrs)

Una vez que se avanzó en el proceso de capacitación se detectó que sería conveniente, con el propósito de complementar la colección, desarrollar otros cuatro módulos: Empresa y Entorno Legal, Empresa y globalización, Planeación y Programación de Operaciones, Inversión: Estrategia de competitividad; y que se debía incluir un texto que diera un enfoque global sobre la PyME y para ello se estableció un acuerdo con la Universidad de Québec at Trois Rivieres para publicar en Español el texto. “La PyME Balance y Perspectiva “

3.5 DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE ASESORIA

La filosofía básica del proyecto siempre fue el lograr que los empresarios pudieran poner en práctica al interior de sus empresas, los conocimientos y técnicas adquiridos en el programa de capacitación. Para ello se realizaron las siguientes actividades:

- Identificación área específica de asesoría para cada empresa.
- Determinación de términos de referencia iniciales
- Identificación de asesores potenciales para cada empresa.
- Selección preliminar de consultor para cada empresa ente el empresario y el CDEE.
- Propuesta del asesor
- Ajuste y aprobación del programa de asesoría.
- Selección de estudiantes en práctica por los empresarios y los asesores.
- Vinculación a cada empresa de un estudiante en práctica como apoyo al empresario y al asesor.
- Ejecución de la asesoría (Calidad, Exportaciones. Habilidades Gerenciales. Mercadeo y Ventas. Planeación Estratégica, Producción y Sistemas de Información).
- Evaluación de la asesoría.
- Elaboración de nuevos mapas de Competitividad.

3.6 DISEÑO Y EJECUCION DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN

Las actividades de investigación, se definieron una vez el proyecto había avanzado bastante, con el propósito de que la investigación pudiese ser útil a los empresarios y a la Universidad. Dos proyectos se están realizando:

- a) La planeación estratégica en las empresas familiares PyME, con el objetivo de diseñar una metodología para integrar la elaboración del plan familiar y del plan

estratégico de la empresa familiar. De las 16 empresas que forman parte del proyecto, 14 son empresas eminentemente familiares. Las otras dos son cooperativas.

- b) La capacitación para las PyME a través de Internet, con el objetivo de diseñar una metodología técnica y pedagógica para la implementación a través de Internet de los módulos desarrollados para el programa de capacitación gerencial, teniendo en cuenta que para los empresarios es difícil aislarse por períodos prolongados de su empresa, y que estas nuevas tecnologías pueden proveer una solución asincrónica a los procesos de capacitación gerencial para empresarios PyME.

3.7 DIFUSION

El proceso de difusión del proyecto ha sido permanente. Entre los canales utilizados están:

- Página Web del proyecto (www.programa_red_PyME.com)
- Página Web del CDEE-ICESI (www.icesi.edu.co/cdee)
- Página Web de Red PyME (www.lanic.utexas.edu/pyme/esp)
- Reuniones de intercambio con los miembros de los otros 5 proyectos regionales del programa.
- Presentaciones en tres Congresos Latinoamericanos sobre Espíritu Empresarial.
- Presentación en Innovando (www.icesi.edu.co/cdee/innovando) Interacción (www.icesi.edu.co/~exal) y otros medios internos de la Universidad Icesi.
- Realización del XV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial con el tema “Las PyME como alternativa de desarrollo para América Latina”.
- Artículos en BALAS 2002 y Foro Iberoamericano de PyME.

- Distribución de la colección de libros “Gerencia de PyME” que estará compuestos por 13 textos especialmente diseñados para PyME, por algunos videos y potencialmente por algunas aplicaciones para internet.
- Se espera trasladar el modelo a otras instituciones para que puedan aplicarles con PyME de su localidad.
- Se esta en el diseño académico de un programa de postgrado para el sector PyME.

3.8 EVALUACION DEL PROYECTO

A lo largo de los 3 años del proyecto se han ido realizando diversas acciones que permitan evaluar el desarrollo del proyecto. Entre ellas se destacan:

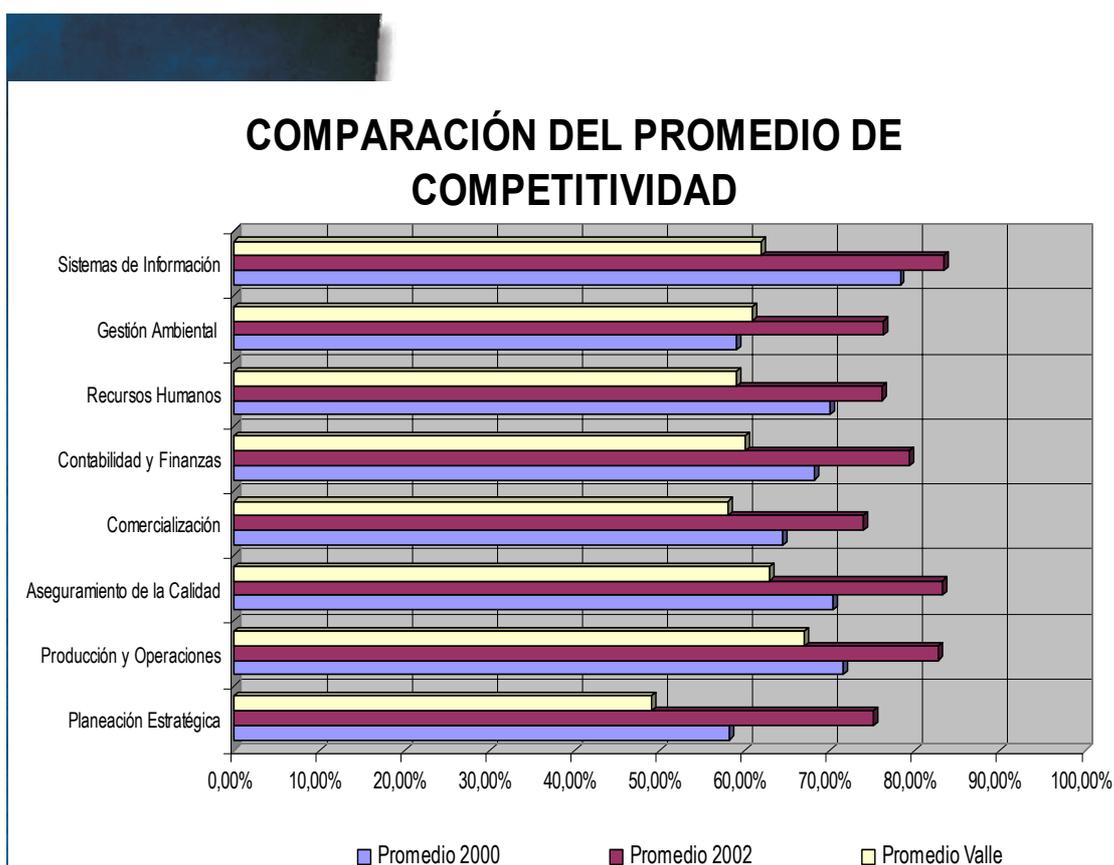
- Evaluación de consultores y asesores.
- Evaluación de cada una de las actividades de capacitación.
- Evaluación por pares de los materiales pedagógicos desarrollados.
- Evaluación por EPSA del desarrollo de las PyME, medido no solo a través de los niveles de contratación, sino también por los niveles de gestión de las empresas en sus procesos de prestación de servicios.
- Desarrollo de una metodología de evaluación integral del proyecto (Modelo de calidad).
- Evaluación de avance por consultores del BID
- Mapas de competitividad PRE y POST para detectar cambios específicos en las empresas. El gráfico # 1 muestra los promedios de las calificaciones obtenidas, en las 8 áreas, por las 13 empresas que tuvieron mapas de competitividad en el 2000 y en el 2002 y el promedio histórico de las empresas del Valle del Cauca. El mejoramiento es evidente.
- Entrevistas con los empresarios.

4. LOGROS DEL PROYECTO

Como resultado de las actividades realizadas durante los tres años de vida del proyecto, los principales logros obtenidos han sido:

- Conformar una red de Empresarios en el sector Eléctrico del Valle del Cauca, que empieza ya a generar interacciones empresariales y comerciales.
- Desarrollar un modelo de capacitación que responde efectivamente a las necesidades de las PyME del Valle del Cauca.

GRAFICO # 1



- Incrementar la capacidad competitiva de las Empresas que participan en el proyecto. Algunas ya están vendiendo a nivel nacional y otras han llegado a mercados internacionales
- Crear una interacción efectiva, vital, productiva, sinérgica entre el sector empresarial y la universidad, que ha permitido no solo la participación de profesores sino también la de estudiantes en práctica en un proceso de asesoría y de investigación.
- Identificar y desarrollar proyectos de investigación que responden a las necesidades reales de las PYME de nuestra región.
- Desarrollar un grupo profesional (profesores, autores, asesores, diseñadores, administradores de proyectos, especializados en el sector PyME
- Producir nuevos materiales académicos para PyME.
- Apoyar el desarrollo de un grupo de empresarios, de sus empresas , de su sector y de la economía regional.
- Tener un modelo de trabajo con PyME completamente validado , transferible , concreto y útil.
- Formulación de un programa formal de Especialización en gestión de PyME.
- Introducción de nuevas materias electivas sobre PyME y sobre empresa familiar en los currículos de la Universidad.

5. LECCIONES APRENDIDAS.

La realización de un proyecto como el Programa de Desarrollo Gerencial para PYME ha dejado a la Universidad Icesi, a los Directores del Proyecto y a todas las personas que contribuyeron al desarrollo del mismo, grandes enseñanzas y beneficios.

Estos aportes tan fructuosos serán aprovechados convenientemente en la ejecución en un futuro, de programas de igual magnitud que favorecerán la capacidad competitiva de la región y por tanto del país.

Entre las principales lecciones aprendidas están:

- La estrategia de haber capacitado a los empresarios de las PYME mediante la conformación de una Red, fue muy efectiva. Aspectos como: el aprendizaje colectivo, la unión entre el grupo, el fortalecimiento de los niveles de confianza y la información que compartieron por medio de sus experiencias, enriquecieron de manera particular la capacitación.
- Un aspecto que se evidenció a lo largo del proyecto, fue el hecho de que la conformación de las redes no debe ser forzada, no se puede obligar a los participantes a crearla y a participar, por el contrario hay que invitarlos a promoverla y mostrar la utilidad de la misma.
- El proceso de creación de una Red, es un proceso que requiere de tiempo. La confianza entre sus participantes se logra generando un espacio propicio en donde se dé el contacto personal y se compartan experiencias.
- La participación de los empresarios en el diseño de los programas y los materiales contribuyó a desarrollar dentro del grupo un sentido de pertenencia e identidad, además ayudó a incentivarlos más en la participación de la capacitación.
- El material de la capacitación debe ser diseñado conjuntamente con el público al que va dirigido, en este caso al sector PYME, teniendo en cuenta dentro de su metodología sus necesidades y tratando de conservar un equilibrio entre el componente teórico y práctico.
- La contratación de los consultores que elaboraron los materiales de la capacitación fue acertada, ya que su vasta experiencia en el sector PYME como formadores y consultores, les permitió un mayor acercamiento a los empresarios y a sus necesidades. Por otra parte esta contratación nos

benefició para identificar los consultores más idóneos para poderlos aprovechar en otro tipo de programas.

- El acompañamiento y la asesoría permanente por parte de los funcionarios de la Universidad a los participantes de la capacitación, fue de vital importancia. Lo que se aprendió en este proceso, fue el hecho de que el empresario necesita contar constantemente con el apoyo y reconocimiento de las personas encargadas de la ejecución del programa.
- Para llevar a cabo un proyecto como este, es necesario obtener un equilibrio entre el componente de capacitación y el de asesoría. Los empresarios necesitan poner en práctica dentro de sus organizaciones los conocimientos adquiridos en el transcurso de la capacitación.
- El contacto de los empresarios con la Universidad facilitó la aproximación de los mismos con las nuevas tecnologías.
- Al finalizar cada módulo de la capacitación, se hace necesario realizar una evaluación a los empresarios. Este procedimiento compromete más a los empresarios a prepararse y a aplicar los conceptos aprendidos dentro de sus empresas, y sirve de igual forma para medir el impacto de la capacitación dentro las diferentes PYME.
- La realización de un proyecto como este, permitió a los profesores de la Universidad Icesi, adquirir un mayor conocimiento de la realidad de las PYME y los negocios. La enseñanza que ha dejado el contacto con los empresarios será transmitida a los estudiantes, para que ellos puedan tener una noción mas amplia sobre la realidad de las PYME regionales.
- Un proyecto de esta magnitud representa una oportunidad de aprendizaje y de ofrecer a las empresas de hoy, nuevos servicios que proporcionen los

medios para mejorar su competitividad, beneficiando al empresario, a la comunidad y al país.

- La realización de actividades de integración en el transcurso de la capacitación fortaleció los lazos de amistad entre los miembros de la Red.
- La asistencia permanente de funcionarios de la Universidad y de la “Empresa Pivote” sirvió para realizar una interventoría en tiempo real de la calidad del trabajo del consultor.
- El contacto personal con cada empresario facilitó la conformación de la Red y generó vínculos que favorecieron la efectividad de la capacitación.
- La metodología empleada para la capacitación de los empresarios debe ser muy dinámica y motivadora. Los participantes deben sentirse estimulados para asistir a la Universidad, de igual forma las clases deben ser programadas en fechas que no sean críticas, es decir, a mitad o fin de mes.
- A lo largo de la capacitación se pudo apreciar que la “Empresa Pivote” aprovechó los módulos, aprendió en la parte académica y en la concerniente al trato que se le debe dar a las PYME. Este proceso se pudo evidenciar en el cambio favorable que tuvo la “Empresa Pivote” hacia sus proveedores PYME.
- Un aspecto que se hizo evidente en transcurso del programa es que las PYME necesitan apoyo financiero por parte del gobierno para seguir capacitándose, mejorando así su nivel de competitividad y por ende convirtiéndose en una empresa generadora de empleo y fructífera para la región.

6 ACCIONES FUTURAS

Se tienen previstas las siguientes acciones como proceso de expansión del concepto.

- Nuevas Redes
- Post-Grados y Diplomados
- Transferencia del Modelo a países de Latinoamérica.
- Distribución de Publicaciones.
- Montaje de los Materiales en Internet.
- Programa Regional de formación de profesores en Espíritu Empresarial.

6. BIBLIOGRAFIA

1. Corpes de Occidente. “Estudio de la capacidad tecnológica de la Industria Manufacturera del occidente colombiano”. Pereira 1996.
2. Monitor Company. “Informe Monitor para el Valle del Cauca”. Cámara de Comercio de Cali y la Fundación para el desarrollo integral del Valle del Cauca -FDI. Cali, noviembre de 1995
3. Jiménez, J. E. “Las redes personales del empresario en el proceso de innovación tecnológica en las PYME del sector de artes gráficas de la ciudad de Cali” Universidad de Quebec, 1996.
4. CDEE - ICESI “Proyecto de Capacitación Gerencial y Desarrollo sostenible para PyME de América Latina”. Universidad Icesi. Cali, 1998.
5. CDEE – ICESI “Informes de avance del Proyecto de capacitación Gerencial y Desarrollo sostenible para PyME de América Latina”. Universidad Icesi. Cali, 1999, 2000, 2001 y 2002.
6. Varela V.R., Jiménez J.E, “Creación y Desarrollo de una red de PyME en el sector Eléctrico del Valle del Cauca. BALAS 2002 Conference, Tampa, 2002.; Foro Iberoamericano de PyME. Puerto Rico 2002.