

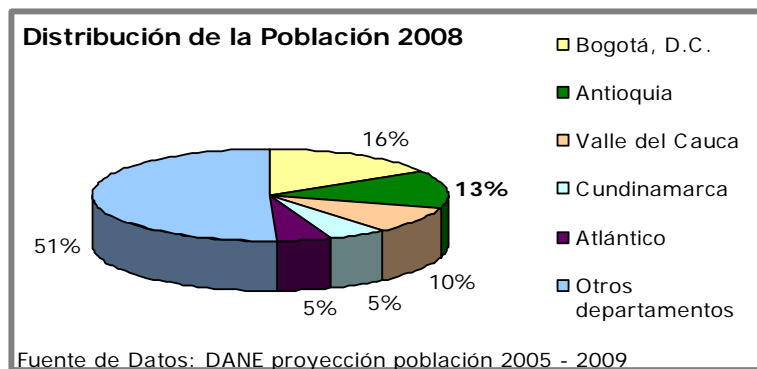
MODELO DE INTERVENCIÓN PARA ERRADICAR LA POBREZA, BUSCAR LA INCLUSIÓN SOCIAL Y LA EQUIDAD – INTERACTUAR

Por
AMALIA ARANGO DE ARBELAEZ
CORPORACIÓN INTERACTUAR
Medellín, Colombia
2009

1. ENTORNO

Medellín, ciudad capital del departamento de Antioquia - Colombia, ubicada en el noroccidente del con una población aproximada de 2.290.831 habitantes, que sumada a la población de toda el Área Metropolitana totaliza 3.449.049 habitantes, equivalente al 8% de la población de Colombia. Medellín se considera el segundo centro económico del país después de Bogotá DC; actualmente es una ciudad reconocida por su dinamismo, por ser un importante eje comercial, financiero, industrial y turístico, por contar con la mejor infraestructura de servicios públicos del país y por ser escenario de importantes eventos culturales, sociales y de negocios, nacionales e internacionales.

Gráfico 1



Cuadro 1

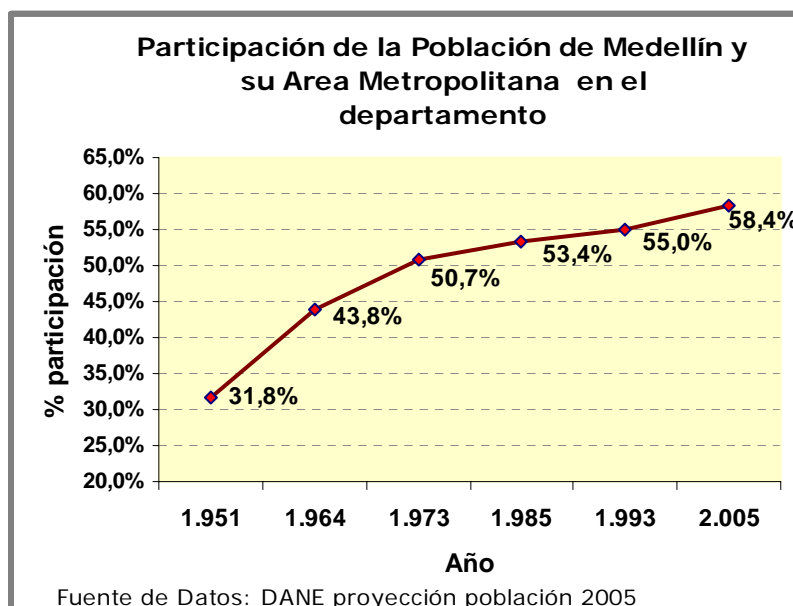
Indicadores	Colombia	Medellín
Población	44.450.260	2.290.831
Pobreza	49,20%	46,00%
Desempleo	14,2%	14,6%
Subempleo	28,8%	24,6%
GINI	0,537	0,5

Fuente: DANE, MERPD, DNP

Medellín, junto con su Área Metropolitana, se constituye en una de las regiones más productivas del país, la cual aporta aproximadamente el 12% del PIB nacional y, dentro de su economía, existe una amplia variedad de sectores y actividades. Durante los últimos años la ciudad se ha convertido en un importante foco de inversión extranjera, debido a los aspectos anteriormente nombrados y otros a resaltar como: 1) La calidad de la educación y el talento humano competitivo, 2) Las mejoras efectuadas en seguridad y la disminución de la violencia, 3) El Sistema Integrado de Transporte, 4) Las alianzas estratégicas efectuadas con otros países y economías, 5) La transparencia en la administración y control de los recursos, 6) Los costos competitivos que hacen de Medellín una de las ciudades menos costosas de Latinoamérica y 7) La ubicación estratégica y los aeropuertos.

A pesar de todas las fortalezas descritas, que hacen de Medellín y su Área Metropolitana, una región confiable y atractiva para inversionistas, un destino turístico y de negocios llamativo e interesante para nacionales e internacionales, esta ciudad no ha sido ajena a la gran problemática generada por la violencia y el conflicto armado que desde hace varias décadas flagela al país. Al igual que en otras ciudades colombianas, el incremento poblacional de Medellín y su Área Metropolitana en los últimos años, se ha debido en parte, además de otras variables demográficas y sociales, al desplazamiento.

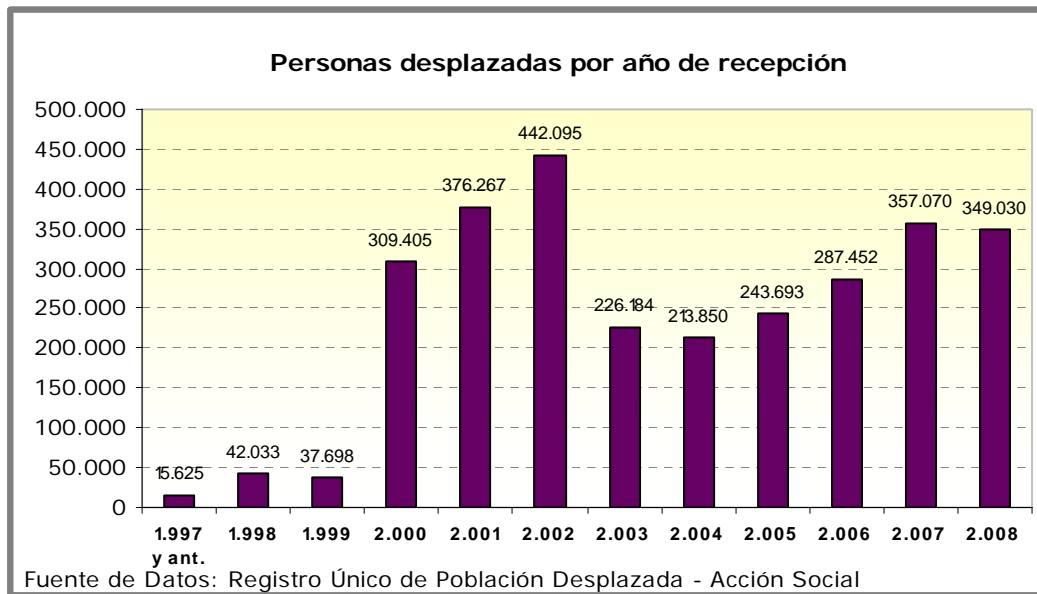
Gráfico 2.



El desplazamiento forzado ha incrementado sus cifras en los últimos años, en los cuales el conflicto armado se ha visto más agudizado y la presión de grupos guerrilleros y

paramilitares, ha provocado un traslado masivo de miles de personas a diferentes municipios y ciudades del país. Para enero de 2009, habían llegado a Medellín 129.783 personas desplazadas por la violencia, sin embargo, vale la pena resaltar que esta cifra es la reportada por el “Registro Único de Población Desplazada” (herramienta técnica, creada por la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, que busca identificar a la población afectada por el desplazamiento y sus características) y no representa el número real de desplazados, ya que no todas las personas realizan una declaración formal sobre su situación de desplazamiento y, por tanto, no son contabilizados en este registro.

Gráfico 3.



Adicionalmente al número de personas que recibe la ciudad año tras año a causa del desplazamiento forzado, también existe un número importante de personas que llegan desde otros municipios en búsqueda de oportunidades de empleo, con el fin de superar la pobreza que los aqueja en sus regiones de origen. En los últimos cinco años, han llegado por este proceso migratorio más de 300.000 personas (2).

Ahora bien, como consecuencia de la llegada masiva de estos nuevos habitantes, se genera para la ciudad un incremento en la demanda de empleos, espacios e infraestructura, la cual no resulta fácil de atender en su totalidad. Se crean nuevos asentamientos en la periferia de la ciudad, acrecentando así los cinturones de miseria ya existentes, incrementando los índices de pobreza y desempleo y haciendo más visible la inequidad y exclusión social. De aquí entonces, se originan dos grandes problemas de ciudad, concentrados en estos

cinturones de pobreza y se refieren básicamente a la falta de espacio e infraestructura y a la falta de oportunidades.

2. RETOS Y ESTRATEGIAS

Del panorama descrito anteriormente en estos cinturones de pobreza, se puede deducir entonces que se originan grandes retos para la ciudad en relación a esta población marginada: 1) - **Generación de Ingresos e Inclusión Social** - y 2) - **Infraestructura Física que garantice la dignidad mínima requerida por un ser humano** - ; retos que deben asumirse con la participación tanto del Gobierno, como del sector privado, y obviamente con la intervención de organizaciones de desarrollo social cuya misión es la participación activa en la construcción de oportunidades para lograr un mundo más justo.

Hasta el momento, y gracias al esfuerzo de recientes administraciones, la ciudad ha avanzado en obras y proyectos que buscan dotar de infraestructura y espacios a los sectores más marginados, como por ejemplo los **Proyectos Urbanos Integrales** ejecutados en diferentes zonas marginadas de la ciudad (Nororiental, Moravia, Comuna 13, entre otras), y que incluyen la construcción y adecuaciones de centros de salud, parques biblioteca, colegios, restaurantes escolares, unidades deportivas, parques lineales, puentes, viviendas, espacio público para la movilidad y accesos al Sistema Integrado de Transporte.

Estos proyectos recientemente ejecutados, no solo han traído consigo obras de infraestructura, instalaciones y servicios en las zonas marginadas, sino que implícitamente también se han generado espacios que propician la creación de pequeños negocios y microempresas, las cuales surgen espontáneamente como respuesta a la necesidad de generación de ingresos y subsistencia de la población que aquí habita. Estos negocios ó empresas constituidas de manera informal, se convierten entonces en articuladores y principal medio de desarrollo de la población, logrando así disminuir esta gran brecha de inequidad que caracteriza los cinturones de pobreza. Más adelante trataremos con mayor profundidad las características de estas unidades de negocio y la estrategia a implementarse para su fortalecimiento y desarrollo.

¿Cómo la ciudad entonces podría lograr la inserción social, la generación de ingresos y por tanto la equidad en esta población marginada que es mayoritaria y presenta innumerables limitantes en los aspectos educativos, sociales, culturales y psicológicos?

1) Alianza público – privada. La primera estrategia a implementar para lograr los retos de ciudad frente a la equidad, radica en la unión de esfuerzos que debe existir entre diferentes sectores y entidades. Tanto el Estado, como el sector privado, deben trabajar conjuntamente en la planeación y ejecución de proyectos que apunten a lograr los objetivos anteriormente nombrados, ya que cada uno de estos entes es experto en tratar un problema ó situación específica que hace parte de la problemática general. Ejemplo de esto, es cuando en las peores épocas vividas por la ciudad, una organización de desarrollo social pretendía impactar una población marginada a través de programas de emprendimiento y formación, pero la situación de orden público y violencia urbana que vivía el sector, no permitía el acceso a esta comunidad; sólo con la intervención del Estado se pudo acceder y cumplir con el objetivo trazado.

1) Articulación de las acciones del sector privado con el Plan de Desarrollo Local. La segunda estrategia consiste en la presentación a la Cooperación Internacional de un Plan de Desarrollo completo que, como se establece en la estrategia anterior, unifique esfuerzos y contenga proyectos de mayor alcance e impacto para las poblaciones, indicando la dimensión total de la acción que se pretende hacer y proyectando las actuaciones particulares de los distintos actores como partes de un todo a lograr. Las organizaciones de desarrollo social deben procurar participar y plasmar sus proyectos en los Planes de Desarrollo que elaboren los entes públicos para identificar el apalancamiento hacia un logro común y unificado, e igualmente deben considerar las actuaciones y proyectos de los entes públicos en la elaboración de su Plan Estratégico y sus planes operativos. Los proyectos conjuntos establecidos dentro de un Plan de Desarrollo generan más impacto que los proyectos aislados presentados independientemente por las diferentes entidades.

El Plan de Desarrollo que se trabaje conjuntamente y que vaya a ser presentado ante la Cooperación Internacional, debe ser un plan realista con indicadores y mecanismos de seguimiento, tanto sectoriales como del proyecto, que permitan monitorear permanentemente el cumplimiento de los objetivos de desarrollo y el impacto específico de cada una de las actividades ejecutadas en la población objetivo.

En los últimos años, Interactuar, ha logrado avances en la implementación de estas estrategias a través de convenios y alianzas específicas con el Municipio de Medellín y la Gobernación de Antioquia. Con esta última entidad, se han planificado y ejecutado proyectos conjuntamente en el marco de su Plan de Desarrollo.

3. EL MICROCRÉDITO COMO PALANCA PARA EL DESARROLLO DE LA POBLACION VULNERABLE, DIFERENTES ENFOQUES SOBRE EL TEMA.

Dentro de las estrategias y programas de apoyo que plantean los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, que buscan generar desarrollo en las poblaciones marginadas, se destacan dos modelos: el Modelo de la **Masificación del Microcrédito** y el Modelo de **Creación y Apoyo a la Microempresa**. El Modelo de Masificación del Microcrédito considera las microfinanzas como generadoras de desarrollo per se, mientras que el Modelo de Creación y Apoyo a Microempresas considera las microfinanzas como una de las varias herramientas para crear y dinamizar microempresas, pero que por sí solo, el microcrédito no impacta el desarrollo y puede incluso causar daño a las familias, por el sobre endeudamiento a que se ven expuestas.

“El microcrédito es un instrumento de gran ductibilidad, como lo demuestra la heterodoxia de los escenarios donde ha tenido éxito, pero por supuesto por sí solo no es una solución.

*Otro gran peligro (...) ha sido la idea de que el **microcrédito era aplicable en cualquier situación, en cualquier escenario mediante la reproducción de un modelo estandarizado**. La experiencia muestra que esto no es así. La inexistencia de ciertas condiciones puede convertirlo en un arma de doble filo. Por tanto se hace necesaria la planificación, establecer si se dan las condiciones culturales, comerciales y sociales para que los proyectos puedan prosperar. Ha habido casos en los que una mala planificación ha obligado a los beneficiarios a vender los propios bienes de capital adquiridos mediante el préstamo, creando dinámicas de endeudamiento y ahogando las posibilidades de generación de ingresos.” (1)*

El microcrédito por sí solo, no puede asegurar el crecimiento y desarrollo de una unidad de negocio, puesto que las particulares características de ésta y, principalmente de los emprendedores responsables de su creación, exigen muchos otros elementos en la intervención para que los recursos obtenidos a través del crédito, sean utilizados de manera adecuada y generen el crecimiento y el desarrollo del negocio.

Las particularidades que hacen del universo de las microempresas, un sector que deber ser estudiado e intervenido con acciones y políticas específicas y puntuales, y los demás argumentos que sustentan el modelo de **Creación y Desarrollo de las Microempresas**, se describen a continuación:

4. LA MICROEMPRESA COMO MODELO DE DESARROLLO

Actualmente en Colombia el sector empresarial está clasificado, a través de la Ley Mipyme (Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004) en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, de acuerdo a dos parámetros: *Activos totales de la empresa* y *Número de Empleados*. Antes de describir las características del segmento microempresarial, es necesario dar a conocer esta clasificación:

Cuadro 2.

TIPO DE EMPRESA	ACTIVOS TOTALES	NÚMERO EMPLEADOS
MICROEMPRESA	Inferior a 501 smlmv (<\$248.946.900) Aprox. < € 78.697	No superior a 10
PEQUEÑA	501 y 5.001 smlmv (\$ 248.946.900 y \$2.484.996.900) entre € 78.697 y € 785.559	Entre 11 y 50
MEDIANA	5.001 y 30.000 smlmv (\$ 2.484.996.900 y \$14.907.000.000) Aprox. entre € 785.559 y € 4.712.409	Entre 51 y 200
GRANDE	Superior a 30.000 smlmv (>\$14.907.000.000) Aprox. > € 4.712.409	Superior a 200

El sector microempresarial en Colombia, considerando la anterior clasificación, desempeña un papel primordial en el desarrollo económico y social del país, ya que representa más del 92% de las unidades económicas a nivel nacional y participa con el 50,16% en el total del empleo. Es importante recordar, que dada la informalidad de este tipo de negocios, las cifras estadísticas pueden ser diferentes a la realidad, siendo aún mayores que lo medido.

Gráfico 4.

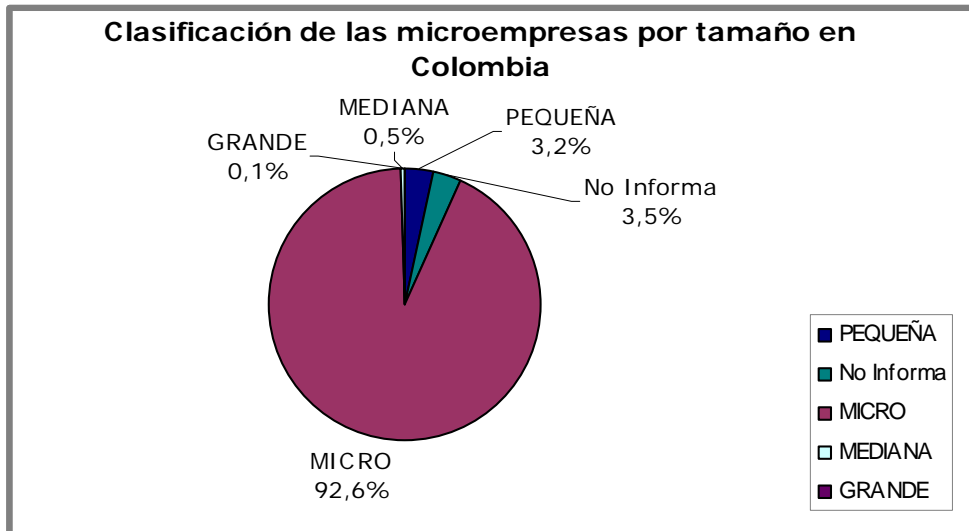
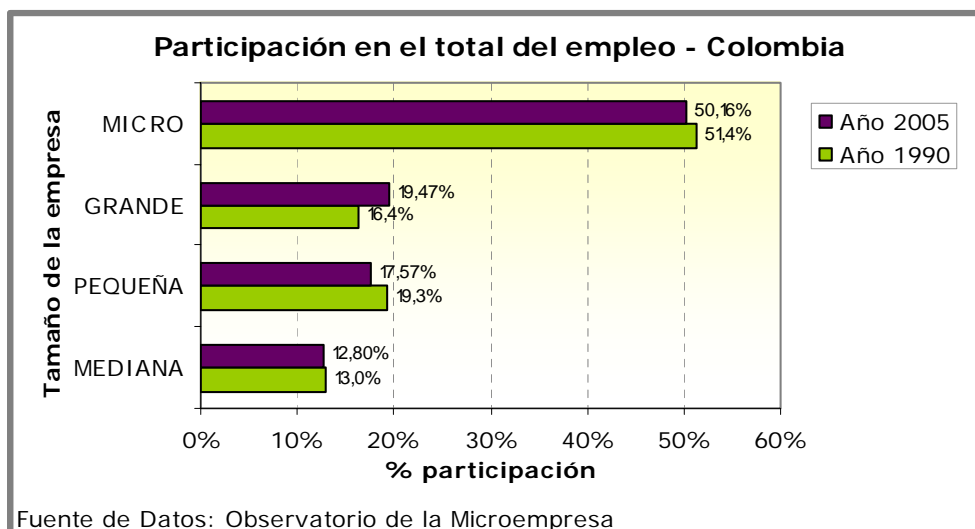


Gráfico 5.

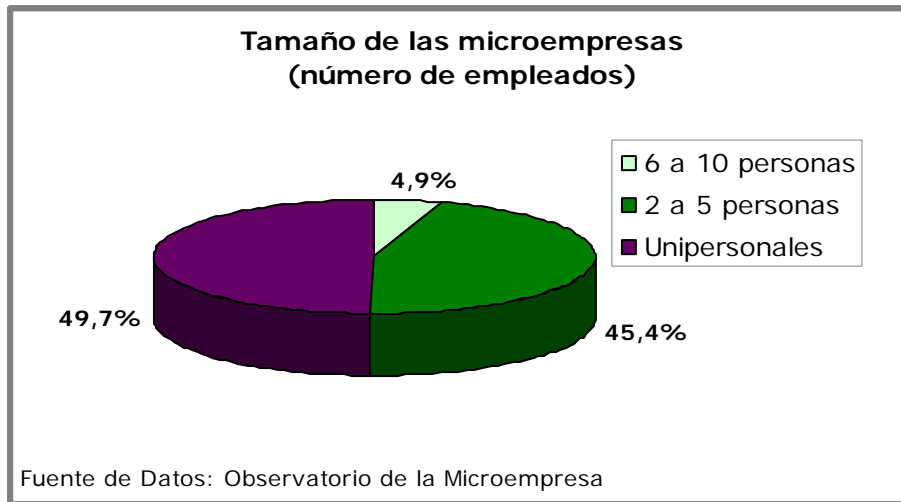


Estas microempresas tienen especiales características, no sólo en cuanto a su tamaño y nivel de activos, sino también en cuanto a su organización, gestión, niveles productivos y de comercialización. A continuación, se describen estas particularidades:

Tamaño de las microempresas (Número de empleados)

Las microempresas unipersonales son las más comunes, representando el 49,7% del total del sector microempresarial, seguidas por las microempresas que tienen entre 2 y 5 empleados, las cuales representan un 45,4%.

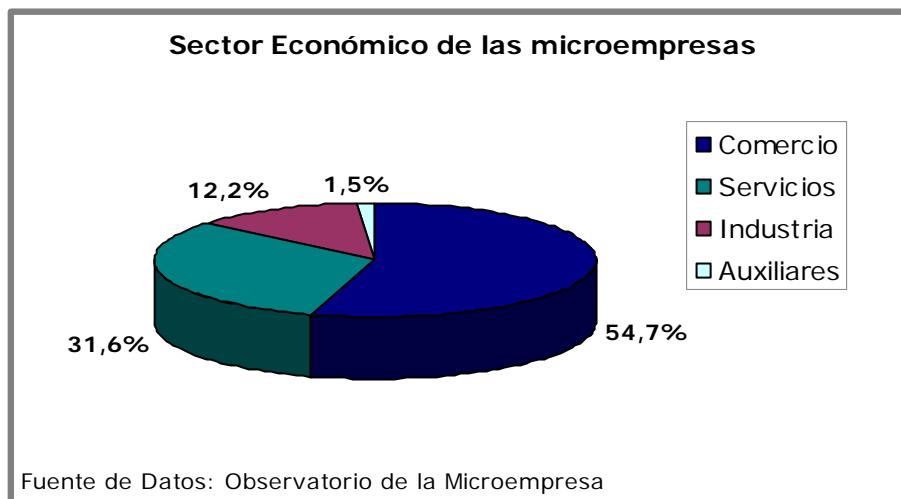
Gráfico 6.



Sectores

Las actividades más representativas de las microempresas están concentradas en el Sector Comercio con una participación del 54,7%, seguido por los Sectores Servicios e Industria, con una participación de 31,60% y 12,22% respectivamente.

Gráfico 7.



Organización de la microempresa

Las microempresas presentan un alto grado de informalidad, no tienen definida estructura empresarial ni funciones específicas para cada empleado. Un alto porcentaje de las microempresas son “Empresas Familiares”, por lo que las responsabilidades y salarios que se asignan en el negocio pueden estar directamente relacionados con los roles que se asumen dentro de la familia. No se maneja protocolo de familia. No existe una separación clara entre los gastos de la empresa y los gastos familiares y las urgencias domésticas se atienden por lo general con recursos de la empresa.

Gestión

El microempresario asume diferentes roles en la empresa, es un “todero”, su trabajo se concentra más en resolver problemas inmediatos y tomar correctivos, que en planificar su gestión y prevenir situaciones indeseables para el negocio. La microempresa define su gestión a un corto plazo y carece de planes estratégicos y proyecciones. La información financiera es precaria, no es oportuna, ni se constituye en herramienta para la toma de decisiones administrativas; además, no se establecen indicadores ni mecanismos de seguimiento, que permitan hacer control a la gestión de la empresa. Existen enormes deficiencias en los sistemas de costos y carecen de un flujo de caja proyectado y diferenciado entre los gastos familiares y los de la empresa.

Producción

Las microempresas manufactureras presentan bajos niveles de productividad y enorme desconocimiento sobre los estándares sectoriales y sobre el entorno en general. Producen a pequeña escala y hay una ausencia total de procesos productivos eficientes. No cuentan con tecnología suficiente, ó si la tienen, por lo general es obsoleta e inoperante. Es muy escasa la investigación, innovación y desarrollo de nuevos productos y no realizan la adecuada recolección y administración de la información.

Informalidad

Como ya se ha expresado, mantiene a las microempresas excluidas del sistema, generando ingresos para la supervivencia, pero constituyendo un sistema paralelo, aislado y excluyente

Mercadeo y Comercialización

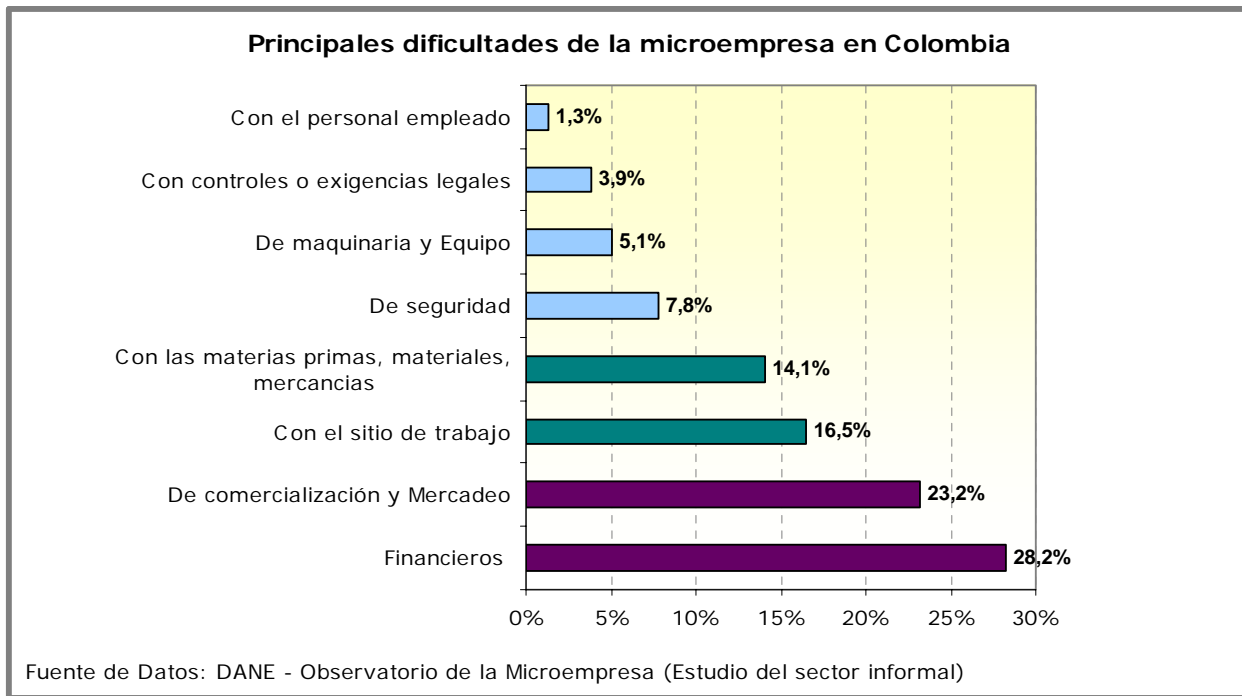
El principal objetivo de las microempresas en esta área se concentra en la venta como tal, más no en la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes; no se estudia ni

caracteriza el público objetivo y, por tanto, los productos no siempre son adecuados al mercado. No se realiza investigación de mercados, el único referente es la competencia y no se generan elementos diferenciadores que agreguen valor al servicio ó producto. Las metas de ventas no son el resultado de un ejercicio adecuado de planificación. No se establecen estrategias de comercialización apropiadas y los canales de distribución son limitados.

Recursos y financiación

Las microempresas en Colombia cuentan con un nivel de activos inferior a 501 SMMLV (aprox. € 78.697), el acceso al sector financiero formal es muy limitado (por no tener garantías reales) y por tanto para capitalizarse y para operar, recurren a préstamos familiares y con terceros en el mercado informal, que superan las tasas de interés del sector bancario y microfinanciero. Además, no consideran dentro de sus gastos y su sistema de costos, los intereses que generan los créditos vigentes.

Gráfico 8.



Estas características hacen de la microempresa una unidad de negocios particular, cuyo desarrollo no está sujeto únicamente al otorgamiento de un crédito que le permita acceder a capital de trabajo ó activos fijos. Es necesario entonces considerar otro tipo de intervención adicional por parte de entidades públicas y de

desarrollo social como INTERACTUAR, que faciliten el crecimiento y desarrollo de estos negocios y la inclusión en la economía del país.

4.1. Condiciones para el fomento de la Microempresa:

La microempresa entonces puede considerarse como una poderosa herramienta para la generación de ingresos, inclusión social y equidad y, el fomento de la misma, está sujeto a que se presenten unas condiciones intrínsecas favorables y un ambiente externo adecuado. Estas condiciones provienen de tres fuentes fundamentales: **A) El Entorno, B) La Microempresa y el microempresario y C) las Entidades de Apoyo.**

A. Condiciones del entorno.

- La existencia de un entorno macroeconómico favorable, permite incrementar la posibilidad de crecimiento y desarrollo de las microempresas, ya que las variables económicas pueden afectar positiva ó negativamente los resultados de la gestión y el surgimiento indiscriminado de negocios informales.
- Se requiere de una normatividad adecuada y diferenciada para el sector microempresarial, toda vez que las características que poseen las microempresas hacen difícil la asimilación y cumplimiento de reglamentaciones hechas para las grandes empresas.
- Los trámites de la formalización deben establecerse de manera simple y gradual para la microempresa, comenzando por la formalidad laboral para el microempresario y sus trabajadores, siguiendo con la normatividad para la operación y concluyendo con las obligaciones impositivas y tributarias.
- La existencia de canales de comercialización adecuados que faciliten el mercadeo de los productos y servicios de las microempresas.
- Disponibilidad de información sectorial que permita a los microempresarios tener referentes para la planeación, medición y control de su gestión.

- La permanente apertura de oportunidades que permita a las microempresas el acceso a nuevos mercados como pueden ser por ejemplo los encadenamientos como proveedores de las empresas de mayor tamaño o tener prioridad como proveedores de las compras Estatales..

B. Condiciones de la microempresa y del microempresario.

- El microempresario, debe ser una persona emprendedora, creativa, recursiva y persistente.
- La microempresa debe estar basada en una buena idea de negocio, sustentada en un amplio conocimiento del mercado objetivo.
- Los productos y servicios ofrecidos por la microempresas, deben tener elementos diferenciadores que creen una ventaja competitiva.
- La microempresa debe planear, fijar metas y objetivos a mediano y largo plazo, que hagan sustentable la posibilidad de crecimiento.

C. Condiciones de las entidades de apoyo

- Las entidades de apoyo a la gestión de la microempresa, se constituyen en el principal eslabón entre las políticas públicas y el sector microempresarial. Estas entidades deben velar porque se consideren todas las necesidades y características específicas de las microempresas, en la definición y establecimiento de las políticas y en la normatividad y reglamentación que se les debe aplicar.
- Estas entidades deben ser profesionales, eficientes y altamente calificadas para ejecutar programas de apoyo a las microempresas, teniendo en cuenta el alto grado de responsabilidad que asumen con este sector.
- Los servicios de apoyo que presten a las microempresas, deben demostrar alto impacto y gozar de credibilidad en el medio.

- Considerando que los principales problemas y limitantes de la microempresa están ligados a la *informalidad*, la *improductividad* y las *deficiencias en la comercialización*, las entidades de apoyo deben proponer y ejecutar intervenciones que se basen en estrategias para la **Competitividad** y la **Formalización**.

Estrategia para la Competitividad

Esta estrategia apunta al objetivo de brindar a la microempresa el conocimiento técnico y administrativo relacionado con el sector específico, el entorno y las oportunidades que brinda el mercado. Así mismo, a través de esta estrategia, se provee a la microempresa de productos y servicios de apoyo que faciliten y mejoren sus procesos de producción y comercialización de sus productos y/o servicios.

Esta estrategia, que busca mejorar la gestión de la microempresa vía incremento de la competitividad, se ejecuta a través de diversos servicios de acompañamiento prestados por las entidades de apoyo. Para el caso de INTERACTUAR, se fomenta la competitividad de las microempresas a través de los siguientes programas:

- **Formación Técnica y Administrativa:** Se imparten conocimientos sobre producción, involucrando tecnología en diferentes áreas y sectores. Además, se fortalecen las habilidades y destrezas del microempresario en áreas administrativas, buscando el mejoramiento de su gestión y más amplia visión y proyección de su negocio.
- **Asesoría en el sitio de trabajo:** A través de este servicio, se diagnostica a la empresa, se detectan sus debilidades y fortalezas de la microempresa, se determinan las posibles rutas de solución y se acompaña en la implementación de las mismas, buscando así incrementar la productividad, la competitividad y las ventas de la microempresa.
- **Diseño gráfico e industrial:** Desarrollo de material publicitario, catálogos, imagen corporativa, nombre comercial, diseño de empaque, entre otros servicios, con los que se busca agregarle valor a los productos y facilitarle a la microempresa el acceso a mercados más exigentes.

- **Laboratorio de Alimentos:** Se ofrece a los microempresarios del sector de Alimentos, evaluar la calidad e higiene de sus productos con el fin de aplicar los correctivos y acciones necesarias para garantizar la confianza y seguridad del consumidor final y la adecuación a la normatividad vigente. Los microempresarios pueden, a través de este servicio, verificar la calidad de sus productos, tramitar licencias y registros, obtener tablas de contenido nutricional e implementar Buenas Prácticas de Manufactura para un mejoramiento continuo de su microempresa.
- **Apoyo en Comercialización:** Apoyo y acompañamiento a los microempresarios en el desarrollo de su estrategia comercial, con una metodología que permite identificar la viabilidad comercial de los productos de acuerdo a su mercado objetivo, con el propósito de fortalecer su presencia en los mercados actuales y aprovechar nuevas oportunidades.

En la búsqueda de la mejora de la Competitividad en el Sector Microempresarial, actualmente las entidades de apoyo también trabajan proyectos relacionados con la creación de indicadores y referentes sectoriales que faciliten a las microempresas realizar comparaciones de su gestión (benchmarking) y adoptar mejores prácticas. Uno de los principales avances en este tema es la creación del “Observatorio Colombiano de la Microempresa”, proyecto que tiene como objetivo principal la promoción y la difusión de la información sectorial a los microempresarios, al sector público y a las demás entidades de apoyo.

Estrategia para la Formalización

La informalidad, como una de las principales características de la microempresa en Colombia, se convierte en factor crítico a intervenir por los entes de apoyo, ya que es el primer obstáculo para lograr crecimiento y desarrollo en el sector microempresarial y es una de las razones primordiales para su exclusión y su marginalidad.

Si existe informalidad en la operación de la empresa, en la creación y administración de sus empleos, y en su relación con la dinámica económica local y con el Estado, resulta casi imposible que estos negocios puedan acceder a mercados formales, por tanto sus clientes y sus proveedores, muy probablemente también serán unidades informales, acrecentando así

el grado de informalidad del sector, convirtiéndose en un sistema circular, que gira al margen del desarrollo en forma paralela y excluyente.

Si bien el hecho de que la microempresa sea “informal” no quiere decir que sea “ilegal”, sus actividades no están al margen de la ley, éticamente son lícitas aunque no se ajusten a la normatividad, pero las consecuencias de la informalidad sí pueden ser altamente impactantes, ya que no sólo se puede ver afectada de manera directa la competitividad del negocio, sino que podría acrecentarse y repetirse la situación de inequidad que se vive en los sectores más vulnerables de la población, Ejemplo de esto, es la informalidad en la contratación laboral; no puede existir equidad si hay desigualdad en las condiciones físicas de trabajo de sus empleados frente a las condiciones de la fuerza laboral del sector moderno de la economía, desigualdad e inequidad frente a la remuneración y frente a la seguridad social.

La Estrategia de Formalización, debe contener entonces dos elementos claves que permitan a la microempresa superar esta limitante y en los cuales participan diferentes actores:

- **Gradualidad en la implementación:** El proceso de formalización para la microempresa implica adecuaciones y trámites de tipo laboral, operativo y tributario, los cuales resultan casi imposibles de implementar en un corto periodo de tiempo para estos negocios, debido a que requieren diversos recursos y organización de procesos internos. Por esta razón, esta estrategia sugiere la implementación gradual de la formalización, que permita al microempresario ir asimilando de manera progresiva, los beneficios y compromisos que se adquieren a partir de este proceso.
- **Alianza Público Privada:** Indiscutiblemente el sector público y las entidades de apoyo deben intervenir para lograr avances en el proceso de formalización de las microempresas. Por un lado, el Estado deberá velar por una normatividad flexible y específica que se adecue al sector microempresarial y que haga factible la formalización laboral, operativa y tributaria y, por otro lado, las entidades de apoyo como INTERACTUAR, deberán asesorar y acompañar a la microempresa en este proceso, buscando sensibilizar a los microempresarios sobre la importancia del mismo y brindando capacitación específica sobre los trámites a los que haya lugar.

3. MODELO DE DESARROLLO DE INTERACTUAR

INTERACTUAR es una entidad privada de desarrollo social, que en 25 años **“trabajando para que Colombia trabaje”**, ha apoyado la creación y consolidación de más de 200.000 microempresas. Su propósito central es **ACTIVAR MICROEMPRESAS**, a través de los servicios microfinancieros y de desarrollo empresarial necesarios para la creación, consolidación y crecimiento de la microempresa.

Para ello se desarrolla y aplica un modelo de intervención, que parte de un diagnóstico detallado de la unidad productiva y el establecimiento de un plan de acción individualizado y pertinente. Dicho modelo, contempla las siguientes actividades:

- A. Segmentación y clasificación de las microempresas
- B. Valoración
- C. Intervención
- D. Seguimiento
- E. Acompañamiento

A. Segmentación y Clasificación de la Microempresa:

La Segmentación y Clasificación es la primera actividad que se realiza con la microempresa que solicita un crédito en INTERACTUAR, o bien, un servicio específico de Desarrollo Empresarial. Mediante la visita que se hace a los clientes, el Asesor o Promotor Empresarial, levanta y registra todos los datos relevantes de la microempresa apoyado en dispositivos móviles (Ipaq), por medio de los cuales se procesa la información y automáticamente se clasifica la microempresa, de acuerdo a criterios previamente establecidos, en un *“nivel de negocio”*, el cual puede ser: ***Negocios Básicos, Microempresas en Crecimiento, Microempresas Consolidadas ó Emprendimiento.***

Los ***Negocios Básicos***, son aquellos que a través de la actividad que desempeñan buscan generar día a día el ingreso familiar. Este tipo de microempresas se crean más motivadas por la necesidad de subsistencia, que por la intención real de aprovechar una oportunidad de negocio.

Las **Microempresas en Crecimiento** se caracterizan porque con el ejercicio de su actividad, no solamente tienen el proyecto de generar ingresos, sino también de crear empresa, aprovechando las oportunidades del negocio y del mercado. Adicionalmente, se evidencia en este tipo de negocios una necesidad de crecimiento en el corto plazo.

Las **Microempresas Consolidadas** son aquellas que han superado la provisionalidad y se enfrentan al desafío de convertir un buen negocio en una empresa competitiva que puede permanecer en el tiempo. En este segmento, la microempresa adquiere vida propia independiente del microempresario y éste debe asumir el papel de gerente y administrar el éxito.

Emprendimiento: Cuando se detecte una nueva idea de negocio, igualmente se aplica la Segmentación y Clasificación de la microempresa, puesto que el emprendedor puede considerar en su idea un nivel determinado de negocio. Por tanto, estas ideas pueden clasificarse en *Negocios Básicos* o *Microempresas en Crecimiento*. En el segmento de *Negocios Básicos*, el emprendedor espera una rápida generación de ingresos que le permita vivir su día a día, mientras que en el segmento *Microempresas en Crecimiento*, el emprendedor concibe su idea de negocio como su sueño personal y por ello requiere una intervención más profunda.

B. Valoración de la Microempresa:

A través de esta actividad, la cual es ejecutada de manera posterior pero inmediata a la segmentación, se determina de acuerdo al nivel de la empresa, de sus propósitos y objetivos específicos, cuál es el servicio o conjunto de servicios que tiene INTERACTUAR para intervenirla, impactar en la problemática específica y lograr el nivel de desarrollo esperado. Después de realizada esta actividad, queda claramente definido el Plan de Acción a ejecutar en la microempresa, de acuerdo al propósito y los objetivos específicos de la intervención, los cuales varían según el nivel, como se describe a continuación:

Negocios Básicos

Propósito de la intervención:

Mejorar los beneficios derivados de la actividad económica.

CREACIÓN DE EMPLEO

Objetivos específicos:

- Aumentar ingresos con base en la actividad actual.
- Optimizar el uso de los recursos.

Activador:

Qué más puedo hacer?

Microempresas en Crecimiento

Propósito de la intervención:

Crecimiento para obtener más beneficios y generar empleo adicional

Objetivos específicos:

- Incrementar el tamaño de la operación
- Administrar la complejidad

Activador:

Cómo me podría ir mejor?

Microempresas Consolidadas

Propósito de la intervención:

- Generar y acumular riqueza
- Crear empleo de calidad

Objetivos específicos:

- Administrar el crecimiento
- Ser gerente de una empresa

Activador:

Ambición personal

En caso de que en la visita de crédito se detecte que el microempresario sólo requiere servicios microfinancieros, se aplica el instrumento de segmentación y valoración, y de acuerdo a las necesidades puntuales detectadas, se le brinda un acompañamiento puntual y

de orientación de acuerdo al segmento, como valor agregado del crédito. En este caso no se continúa con las etapas de Intervención y Acompañamiento.

Ejemplos puntuales de los acompañamientos brindados a los microempresarios que sólo demandan un servicio microfinanciero son:

- *Negocios Básicos*: Apoyo en el manejo de sus cuentas, en el costeo del producto, en mercadeo y en servicio al cliente.
- *Microempresas en Crecimiento*: El asesor empresarial brinda un apoyo puntual en el aspecto más crítico, de acuerdo a lo sugerido por el sistema y de acuerdo a su criterio, y experiencia tales como costos, formalización, producción, mercadeo, BPM, entre otras.
- *Microempresas Consolidadas*: Se realiza un diagnóstico empresarial que es compartido con el microempresario y se sugiere un plan de acción.

C. Intervención en la Microempresa:

La intervención en la Microempresa consiste en la ejecución del plan de acción convenido, es decir, en la prestación del servicio ó conjunto de servicios sugeridos y acordados con el microempresario de acuerdo a su nivel y a su necesidad (propósito y objetivo). En esta fase se trabaja de manera conjunta con el empresario, se plantean soluciones y se orienta en cómo implementar mejoras.

La intervención puede ser ejecutada a través de diversas modalidades de servicio:

Talleres Empresariales: Su aplicación se lleva a cabo a través de dos componentes: una fase grupal y otra fase individual. En la fase grupal, se pretende que los empresarios que tienen una problemática común clarifiquen conceptos, posteriormente, se les asigna un consultor que los acompañará en la fase individual, orientando la aplicación de los conceptos en el diseño de estrategias que permitan superar la problemática de la empresa.

Asesorías Individuales: Esta modalidad permite un acercamiento individualizado con el empresario. Los conceptos desarrollados se aplican de acuerdo a la realidad de la microempresa que se está interviniendo.

Servicios Especializados: Esta modalidad se orienta especialmente al mejoramiento y a la calidad de los productos tangibles. Por lo general, son acompañamientos que requieren de un tiempo prudente para que el consultor analice el producto y sugiera e implemente mejoras en el producto de manera que pueda participar mejor frente a su mercado objetivo. Se resalta en este tipo de servicios, el diseño gráfico, diseño de empaque y ensayos de laboratorio de alimentos.

D. Seguimiento:

La etapa de seguimiento es transversal a las demás etapas de prestación del servicio, y en ésta se realiza la verificación del cumplimiento, la calidad y la satisfacción del cliente frente al servicio recibido. Adicionalmente, se ejecuta la medición de los indicadores de resultados y de impacto de la intervención.

E. Acompañamiento:


Por Acompañamiento se entiende todo el proceso de valoración continua que se realiza de la situación de la microempresa, tendiente a identificar nuevas necesidades y la evolución de largo plazo de la misma. Esta etapa es fundamental para evaluar el desempeño de la microempresa en el tiempo y detectar así nuevos requerimientos.

En la etapa de acompañamiento y transcurrido un periodo de tiempo después de finalizada la intervención, los consultores aplican nuevamente el instrumento de segmentación y valoración, con el fin de identificar si la microempresa ya se encuentra en un "nivel de negocio" diferente, y por tanto debe ofrecerse un nuevo plan de acción.

Vale la pena aclarar dentro de este modelo que las microempresas, a medida que van superando limitantes, podrían ir generando un mayor nivel de desarrollo. El consultor responsable del acompañamiento, identifica entonces cuándo la empresa está preparada para recibir una intervención de mayor alcance (nivel) de acuerdo a los activadores que se muestran a continuación para cada nivel de negocio:

Cuadro 3.

Nivel	PROPÓSITO	OBJETIVOS	EFECTO	ACTIVADOR
NEGOCIOS BÁSICOS	Mejorar los beneficios derivados de la actividad económica.	1. Aumentar ingresos con base en la actividad actual. 2. Optimizar el uso de los recursos.	Estabilidad y Seguridad económica	ME PODRÍA IR MEJOR?
EMPRESAS EN CRECIMIENTO	Mejorar los beneficios derivados de la actividad económica.	1. Incrementar el tamaño de la operación. 2. Administrar la complejidad.	Satisfacción de necesidades requeridas para hacer empresa	QUÉ MAS PUEDO HACER?
EMPRESAS CONSOLIDADAS	Generar y acumular riqueza Crear empleo de calidad	1. Administrar el crecimiento. 2. Gerenciar una empresa.	La realización de un sueño personal	AMBICIÓN PERSONAL



ALCANCE E IMPACTO

- Microempresas atendidas desde la creación: más de 200.000
- Microempresas atendidas desde el año 2000: 150.000
- Microempresas atendidas en el año 2008: 33.000
- Crédito Promedio: 820 euros
- Cartera Vigente: 28.000.000 euros
- Convenios Nacionales ejecutados: 42
- Convenios Internacionales ejecutados: 32
- Empleo promedio por microempresa: 2.5
- Escolaridad: Ninguno 5%, Primaria: 36%, Bachillerato: 54%, Universidad 5%
- El 96% de las microempresas llegan en total informalidad, con todas ellas se inicia un proceso de formalización con énfasis en calidad del empleo
- Microempresas que mejoran la calidad del empleo, 6 meses en los 6 meses siguientes a la intervención: 47%
- Microempresas en población de extrema pobreza: 93%
- Microempresas que crean empleo adicional al del microempresario: 77%

NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) López Ospina Gustavo, (2003), "Retos y Posibilidades del Microcrédito en América Latina para el Año 2005", Cumbre Internacional de Microcrédito, página 4.
- 2) White Beatriz C. (2008), "Medellín, Colombia, Ciudad receptora de personas en condición de desplazamiento forzado por la violencia", página 3.