

No. 95-02

1995

## LA ADMINISTRACION DEL SERVICIO

*Enrique Barriga Manrique.*

Documentos de trabajo

# Economía y Finanzas

Centro de Investigaciones Económicas y Financieras (CIEF)



**UNIVERSIDAD  
EAFIT**  
Abierta al mundo

**XXX CONFERENCIA ANUAL DE CLADEA**

**LA ADMINISTRACION DEL SERVICIO**

**SAO PAULO, BRASIL, SEPTIEMBRE DE 1995**

**Autor: ENRIQUE BARRIGA MANRIQUE.**

**Director Centro de Gestión de Pymes. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia**

### **RESUMEN**

**Este trabajo pretende analizar los principales factores de éxito en la administración del servicio de formación universitaria de directivos de Pymes.**

**Consta de seis partes. La primera, plantea el objetivo del trabajo. En la segunda parte, se analizan las consideraciones que justifican el trabajo. La tercera, presenta algunos elementos conceptuales relacionados con el servicio. En la cuarta parte, se realiza un breve análisis del mercado de formación universitaria de directivos de Pymes en Colombia. En la quinta parte se analizan los principales aspectos de las fases del proceso de formación, de directivos de Pymes claves para lograr una gestión exitosa del servicio. Por último se presentan unas reflexiones finales.**

### **ÍNDICE**

#### **1. OBJETIVO**

#### **2. JUSTIFICACIÓN**

- 2.1 La importancia de las Pymes
  - 2.1.1 En los países más desarrollados
  - 2.1.2 En Colombia y otros países en vías de desarrollo
- 2.2 El cambio de modelo económico
- 2.3 El nuevo marco de referencia para los negocios
- 2.4 Los nuevos roles del Estado y de los empresarios
- 2.5 El reconocimiento de las Pymes en el Plan de Desarrollo

#### **3. ELEMENTOS CONCEPTUALES**

- 3.1 Naturaleza
- 3.2 Particularidades del servicio de formación universitaria de directivos de Pymes
  - 3.2.1 Intangibilidad
  - 3.2.2 Vivencialidad
  - 3.2.3 Contacto directo
  - 3.2.4 Participación
  - 3.2.5 Sinergia
  - 3.2.6 Practicidad

#### 4. EL MERCADO DE FORMACIÓN UNIVERSITARIA DE DIRECTIVOS DE PYMES

4.1 Universidad y Pymes

4.2 Características de la oferta

4.3 Características de la demanda

#### 5. FACTORES DE ÉXITO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO DE FORMACIÓN UNIVERSITARIA DE DIRECTIVOS DE PYMES

5.1 La segmentación del mercado

5.2 La identificación de las necesidades

5.3 La selección de los participantes

5.4 El diseño del Programa

5.5 La promoción

5.6 El precio

5.7 La selección de los docentes

5.8 La preparación de formadores

5.9 La configuración de equipos de trabajo entre docentes

5.10 El aprestamiento de los participantes

5.11 El método

5.12 La garantía

5.13 La dirección y el seguimiento

5.14 La evaluación de los impactos

#### 6. REFLEXIONES FINALES

#### BIBLIOGRAFÍA

## 1. OBJETIVO

El objetivo de la presente ponencia es analizar los factores de éxito para la administración del servicio de formación universitaria de directivos de pequeñas y medianas unidades productivas

## 2. JUSTIFICACIÓN

Plantear el tema del servicio de formación de directivos de las Pequeñas y Medianas Empresas, Pymes, es importante por varias razones, entre las cuales se destacan:

### 2.1 La importancia de las Pymes

#### 2.1.1 En los países más desarrollados

El predominio de las denominadas Pymes es un fenómeno universal. Representan más del 95% del total de empresas en los países industrializados y son fuente de la mayoría de empleos, como puede observarse en los cuadros 1 y 2.

Su importancia económica y política ha llevado al diseño de estrategias en los países más desarrollados, para mejorar la competitividad, afrontar el reto de la conformación de bloques económicos y el acceso a mercados externos. En la Unión Europea<sup>[1]</sup> hay una serie de instrumentos de apoyo a las Pymes y de servicios sin costo para el usuario para penetrar mercados, identificar proveedores de bienes y servicios, subcontratar, hacer alianzas comerciales, contratar asesorías y consultorías, facilitar la reconversión industrial, transferir tecnología, etc.

En los Estados Unidos de Norteamérica, hay una red de servicios empresariales para los pequeños negocios<sup>[2]</sup> y la presencia importante de las universidades que en alianza con los empresarios realizan proyectos de investigación y desarrollo para articular el nuevo conocimiento al mercado.

En Japón ha habido una clara intervención del Estado para favorecer el desarrollo de las Pymes. En la década de los 70 se trazaron políticas claves para el desarrollo de la Pymes, expresadas en la Ley de Fomento para la modernización de la Pyme, la cual se modificó en 1975 para lograr la reestructuración de empresas con problemas de nulo o negativo crecimiento. Luego en 1976 se expidió la Ley Temporal de Medidas para la reconversión de Pymes hacia ramas de mejores perspectivas, favoreciendo el desarrollo de nuevos productos y tecnologías, impulsando el diseño y la formación de recursos humanos.<sup>[3]</sup>

Las Pymes se caracterizan por una alta capacidad de innovación y de reacción frente a los cambios del entorno, la absorción de mano de obra, el poder de dinamización de las empresas de mayor tamaño mediante la articulación de las cadenas productivas, vía subcontratación, un aporte significativo al producto y por el papel que juega como factor de estabilidad de la democracia en la medida en que permite ampliar la base de propiedad.

---

<sup>[1]</sup> La Comisión de las Comunidades Europeas tiene un Programa de Acción Comunitaria en favor de las Pymes. La Dirección XXIII, diseña medidas comunitarias en su favor, maneja la cooperación y el desarrollo transnacional de las Pymes, el tema de la subcontratación y de la mejora de las condiciones de acceso a los mercados. Véase el Organigrama de la Comisión de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, Mayo de 1993

<sup>[2]</sup> En Estados Unidos funciona el Small Business Administration, programa que impulsa el desarrollo de las pequeñas empresas en todos los estados de la unión americana.

<sup>[3]</sup> **HOSONO Akio**, Pequeñas y Medianas Empresas en el Desarrollo Económico del Japón. Ponencia presentada en el Seminario sobre Experiencias de Desarrollo de la Pyme, México 1994

Cuadro 1

<b>Empresas con más de 10 trabajadores C.E. USA JAPÓN</b>		
	<b>Empresas</b>	<b>Trabajadores</b>
Comunidad Europea	922.000	57.0 Millones
USA	781.000	64.9 Millones
Japón	362.000	28.5 Millones

Fuente: Comparative analysis of the populations of the SME and Large enterprises in the EC, Japan and USA.  
CEC 1993

Cuadro 2

<b>Distribución de empresas según número de trabajadores</b>				
	<b>10-19 Trabajadores</b>	<b>20-99 Trabajadores</b>	<b>100 + Trabajadores</b>	<b>500 + Trabajadores</b>
Comunidad Europea	54.0 %	38.3 %	7.7 %	1.36 %
USA	48.8 %	43.2 %	8.0 %	1.83 %
Japón	47.6 %	43.6 %	8.8 %	N. D

Fuente: Comparative analysis of the populations of the SME and Large enterprises in the EC, Japan and USA.  
CEC 1993

### 2.1.2 En Colombia y en otros países en desarrollo

Las Pymes constituyen el 95.85 % del Universo empresarial de Colombia<sup>[4]</sup>, generan el 80% del empleo<sup>[5]</sup> y el 57 % del PIB<sup>[6]</sup>. Han dinamizado en el pasado reciente, la exportación de productos no tradicionales (confecciones, calzado, artículos de cuero, artes gráficas). A pesar de estos indicadores significativos las empresas más pequeñas se encuentran en desventaja frente a las empresas grandes en lo referente a la productividad y a las condiciones de acceso a los factores productivos. En países de similar desarrollo relativo la participación en el total de establecimientos productivos y en el empleo presentan un dinamismo semejante, como puede apreciarse en el cuadro 3.

### 2.2 El cambio de modelo económico

Recientemente, en 1990, el modelo cerrado de la economía colombiana se transformó en uno abierto, buscando la internacionalización de la economía colombiana y la modernización del aparato productivo.<sup>[7]</sup> Dicho cambio fue acompañado de una serie de reformas entre las cuales se destacan la reforma constitucional, (apertura democrática, financiación de los partidos, consagración de derechos individuales, extensión de los servicios públicos a toda la población, etc. ), la reforma laboral, (modificó en favor de los empresarios el régimen de

<sup>[4]</sup> República de Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística: Censo Económico Nacional, Bogotá, 1989 Incluye las denominadas microempresas.

<sup>[5]</sup> Idem

<sup>[6]</sup> CABAL Camilo Arturo: Intervención del Presidente del Banco del Estado de Colombia en el Seminario sobre la Promoción y el Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa en los países de la Región Andina organizado por ALIDE y el IFI. Santafé de Bogotá, Mayo 3 a 5 de 1995

<sup>[7]</sup> República de Colombia, Consejo de Política Económica y Social: Documento DNP 2549 CONPES, Bogotá, agosto de 1991

retroactividad de las cesantías, las indemnizaciones en caso de despido, factores que originaban una alta rotación del personal y dificultades para la creación de nuevos puestos de trabajo), la reforma tributaria, (amnistió los capitales que los colombianos mantenían en el extranjero), la reforma cambiaria, (desmontó el monopolio que mantenía el Banco Central en el manejo de las divisas, permitiendo la libre circulación del dólar), la reforma comercial (rebajó los aranceles y desmontó los obstáculos vigentes para realizar importaciones de bienes y servicios), reforma al régimen de inversión extranjera (rebajó la carga fiscal para los giros de utilidades al exterior)

**Cuadro 3**

<b>Participación de las Pymes de países en desarrollo, en el total de empresas y en el empleo [1]</b>		
<b>País</b>	<b>% de Empresas</b>	<b>% de Empleo</b>
Colombia [2]	95.8 %	80.0 %
España	98.0 %	67.3 %
Uruguay	97.0 %	47.0 %
Venezuela	93.0 %	47.0 %
Brasil	70.0 %	21.0 %
México	98.0 %	43.0 %
Taiwán [3]	98.0 %	70.0 %

Fuentes [1] **IMPI**: Red Internacional de servicios de apoyo a laPyme. Madrid 1993  
 [2] **República de Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE**. Censo Económico Nacional, Bogotá 1989. Incluye microempresas  
 [3] **MANSOUROVA Janna**, Pequeña y Mediana Industria en Taiwán. en Política de Fomento a la Competitividad de la Pyme:  
 Experiencias Internacionales. CINSET, Universidad Externado de Colombia, Fundación Konrad Adenauer, Editado por el Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia Bogotá Febrero de 1995

### 2.3 El nuevo marco de referencia para los negocios

Al internacionalizarse la economía, varía de manera dramática el marco de referencia para el desarrollo de los negocios. Las exigencias de calidad, precio y oportunidad de nivel mundial exigen la adopción de nuevas estrategias y una revisión profunda de la gestión empresarial, para lo cual es necesario la incorporación de nuevos conocimientos, habilidades y herramientas en la dirección de las empresas. Esto es un proceso que implica la

actualización y formación de los directivos de las empresas. Siendo la mayoría de las empresas, pequeñas y medianas, es justamente en este segmento empresarial donde deben concentrarse los esfuerzos.

### 2.4 Los nuevos roles del estado y de los empresarios

El cambio de modelo económico ha implicado una disminución en la intervención del Estado en la actividad económica, un proceso de privatización y una delimitación de funciones, quedando en manos de los empresarios gran parte de la responsabilidad por la modernización tecnológica, vía inversión y reconversión empresarial, la mejora en los niveles de competitividad, vía calidad y productividad, y por ende del crecimiento y el empleo. El Estado se limitará al diseño de políticas macroeconómicas que garanticen un adecuado desempeño económico y a desarrollar la infraestructura de servicios requerida para competir en los mercados internacionales. Siendo la mayor parte de las empresas Pymes se intuye sobre quienes recaerá gran parte estas responsabilidades.

## 2.5 El reconocimiento de las Pymes en el Plan de Desarrollo

En el Plan de Desarrollo de nuestro país, denominado El Salto Social, se le asigna un papel fundamental a las pequeñas y medianas empresas por medio de las cuales se espera una contribución importante al plan del gobierno de incrementar los puestos de trabajo en 1'500.000 entre 1994 y 1998.[<sup>8</sup>] La pequeña y mediana industria gracias a una creciente competitividad, una presencia creciente en los mercados internacionales y a la política de modernización industrial generará 170.000 nuevos empleos. El comercio y los servicios, caracterizados por ser constituidos por pequeñas empresas generarán 410.000 y 510.000 nuevos puestos de trabajo respectivamente. La incorporación de las microempresas a los procesos de modernización productiva y de mejoramiento de su competitividad permitirá expandir el empleo en 350.000 nuevos puestos de trabajo. Se nota que la estrategia gubernamental se basa en el dinamismo y en la capacidad de absorción de mano de obra de las pequeñas unidades productivas.

Se han previsto acciones tendientes a mejorar el desarrollo tecnológico, a difundir y fortalecer el diseño industrial, a divulgar información tecnológica, a expandir los sistemas de normalización, metrología y control de calidad, a fortalecer la calidad de la mano de obra, articulando cuatro estrategias:

- Convirtiendo el Instituto de Fomento Industrial, IFI, en un banco de segundo piso para democratizar el crédito dirigido a la microempresa y a las Pymes.
- Desarrollando una red nacional de subcontratación.
- Fomentando la creación de nuevas empresas
- Estimulando las compras gubernamentales a los productores locales.[<sup>9</sup>]

Para una asignación más eficiente de los recursos previstos para el fomento de las micros, pequeñas y medianas empresas se deben realizar acciones tendientes al mejoramiento de los cuadros directivos de estas empresas.[<sup>10</sup>].

## 3. ELEMENTOS CONCEPTUALES

### 3.1 Naturaleza

Podemos decir que el servicio se entiende como "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo"[<sup>11</sup>]

Tratándose de los servicios de formación de directivos de Pymes, ellos están conformados por un conjunto de recursos (docentes, programas académicos, instalaciones físicas, ayudas pedagógicas, y organización de apoyo), dispuestos a satisfacer las necesidades de formación, información, actualización, asesoría y desarrollo de habilidades de dirección de los empresarios vinculados a este segmento empresarial.

### 3.2 Particularidades del servicio de formación universitaria de directivos de Pymes

#### 3.2.1. Intangibilidad

El servicio de formación es un intangible[<sup>12</sup>]. Los participantes del proceso de formación están dispuestos a pagar por el disfrute, el uso, la disponibilidad, la oportunidad, la pertinencia y la calidad del servicio. El empresario

---

[<sup>8</sup>] **República de Colombia, Presidencia de la República, DNP:** El Salto Social, Bases para el Plan Nacional de Desarrollo 1994-1998 Capítulo 8 Publicación del diario El Espectador. Bogotá, Febrero de 1995

[<sup>9</sup>] Idem, capítulo 6: Competitividad para la internacionalización

[<sup>10</sup>] Por intermedio del IFI, se dispondrán de US \$ 690 millones, en un fondo llamado FINURBANO para impulsar el desarrollo de la microempresa y de otra cifra igual para la Pyme, en otro fondo llamado PROPYME

[<sup>11</sup>] **HOROWITZ, Jacques:** La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Mc Graw Hill Madrid 1991 op. cit. pg 2

[<sup>12</sup>] **CHÍAS Josep:** El Mercado Son Personas. El Marketing en las Empresas de Servicios. Editorial Mac. Graw Hill/Interamericana de España S. A. Madrid 1991 pgs. 4,5

podrá almacenar textos, transparencias, películas, elementos del proceso de formación. Sin embargo el servicio de formación no se puede almacenar. El servicio de formación solo existe en el momento de su consumo.[<sup>13</sup>].

### 3.2.2. Vivencialidad

Conjuga las expectativas iniciales del participante con las experiencias vividas durante el desarrollo del programa de formación. El directivo de una Pyme cuando compra un programa de formación de directivos de una universidad, está comprando aprendizaje, posibilidades de aplicación para su empresa y la reputación derivada de haber asistido y aprobado en un centro universitario un programa de formación que supone esfuerzo académico, sacrificios personales y financieros.

### 3.2.3. Contacto directo

Requiere del contacto directo entre el docente y el participante.[<sup>14</sup>] Aunque los medios modernos de comunicación pueden evitar el contacto físico entre ellos, generalmente existe el contacto directo y personal[<sup>15</sup>]. Para que el servicio exista y se preste, es necesario que los participantes interactúen con los docentes.

### 3.2.4. Participación

Requiere de la participación activa del empresario cliente[<sup>16</sup>], la cual crece en la medida que el proceso se desescolariza. El usuario del servicio, el empresario, es un elemento activo del proceso de producción y de prestación del servicio, proceso en el cual no hay una clara separación entre la producción y el consumo. Se dan al mismo tiempo. Ello a pesar de que el usuario tenga que esperar para su enrolamiento si existe un largo proceso de selección, o por la limitación de cupos, o por la estacionalidad en la prestación del servicio.

### 3.2.5. Sinergia

Es sinérgico, pues al compartir con sus pares y con el docente, se posibilita que el empresario acreciente más allá de sus expectativas iniciales y de la oferta del programa, sus conocimientos y experiencias.

### 3.2.6. Practicidad

Su calidad está determinada por el grado de satisfacción de los participantes, -si su experiencia fue positiva o negativa- medida no solo puntualmente en el momento de terminar la formación, sino meses mas tarde, donde se constate que lo aprendido ha sido útil en la gestión de la empresa. El grado de satisfacción del participante está correlacionado con sus expectativas iniciales, con el ambiente en el cual se desarrolla el programa de formación, con la calidad de los materiales utilizados, con la pertinencia y calidad de las respuestas a sus preguntas, con la practicidad del programa, con las posibilidades de implementación de los conocimientos adquiridos, con la prontitud y la forma de reaccionar ante sus reclamaciones, con la adecuada selección de sus pares en función de las labores que desempeña el participante, con la posibilidad de interactuar con sus colegas, de hacer nuevos amigos, clientes y negocios.

## 4. EL MERCADO DE FORMACIÓN UNIVERSITARIA DE DIRECTIVOS DE PYMES

---

[<sup>13</sup>] Una aplicación al tema de los servicios se encuentra en HOROWITZ, Jacques, .pgs. 1-8

[<sup>14</sup>] Ver mas ampliamente en CHÍAS, Josep: Ibidem

[<sup>15</sup>] Es el caso de las videoconferencias vía satélite. También la utilización del computador puede alterar la relación docente-participante, dilatándola en el tiempo, volviéndola asincrónica, minimizándola pero nunca eliminándola. El mismo análisis puede realizarse para el caso de la formación a distancia, vía radio, televisión o simplemente usando cartillas.

[<sup>16</sup>] CHÍAS Josep: Ibidem

## 4.1 Universidad y Pymes

Vale la pena hacer unas reflexiones en torno a las críticas que se le hacen al sistema universitario en el sentido de que está de espaldas a la realidad económica y social de nuestros países. Será necesario revisar la misión del sistema de educación superior para que trascienda su acción de transmisión de conocimientos para los supervivientes del sistema de educación secundaria. Es necesario abrir la universidad a los directivos de las empresas para que mediante programas de extensión, -que no conducen a títulos ni los exigen como requisito de entrada- puedan acceder a nuevos conocimientos que les permita mejorar la gestión de sus unidades productivas. El reto es grande si tenemos en cuenta el número de empresas pequeñas, un millón en Colombia, y que en casi 10 años de existencia de programas universitarios de formación de directivos de Pymes en Colombia se han formado alrededor de 1.500 empresarios. Se requiere ampliar la cobertura sin perder calidad en la prestación del servicio.

## 4.2 Características de la oferta

La oferta de servicios de formación universitaria para la formación de directivos de Pymes es de reciente aparición, escasa, de baja cobertura y concentrada en la capital del país. Sólo 10 universidades de más de 120 establecimientos de educación superior que hay en Colombia ofrecen este servicio. Son programas de larga duración, un año aproximadamente, con una intensidad horaria promedio de 120 horas que tienen en común el énfasis en el análisis de la gerencia de Pymes. Los materiales relacionados con la realidad de las Pymes colombianas son escasos,<sup>[17]</sup> situación derivada de la insuficiente investigación alrededor de estas unidades productivas. Son pocos docentes formados en el tema de Pymes. Los horarios se ubican en las horas extremas de la mañana y de la tarde y en los fines de semana. El costo promedio es de \$ 1'200.000 pesos colombianos, alrededor de US \$ 1.150.

## 4.3 Características de la demanda

El empresario de Pymes es una persona que vive en función de su negocio, al cual le dedica la mayor parte de su atención, razón por la cual su tiempo para otras actividades como la lectura o el estudio es escaso, como lo es su formación académica. Es una persona recursiva en la cual se concentran las funciones de su empresa. Desconoce las técnicas administrativas y ve lejana la opción de acudir a la Universidad para actualizarse, entre otras cosas porque desconoce los programas que son ofrecidos por las instituciones de formación superior. Gusta de cuidar su dinero, considerando la mayoría de las veces un gasto y no una inversión la destinación de recursos financieros para capacitación. Está acostumbrado a invertir en productos que le ofrezcan un retorno rápido. Le cuesta trabajo identificar sus necesidades reales, así como interactuar con asesores y consultores a quienes mira con recelo.<sup>[18]</sup>

El mercado es por lo tanto incipiente e importante su desarrollo. En muchas regiones del país no hay concurrencia ni de la oferta, ni de la demanda, a pesar de que son evidentes las necesidades de formación de los empresarios.

---

[17] Esta situación es similar a la de otros países latinoamericanos, como se evidenció en el Programa ofrecido por el EUROCENTRO de Formación de Santiago de Chile sobre la Gestión Estratégica del Crecimiento de la Pyme al cual asistieron formadores y empresarios de 11 países, realizado entre mayo y octubre de 1993.

[18] **BARRIGA Enrique:** Las acciones de la Universidad EAFIT en el campo de la formación de los directivos de Pyme. Ver CINSET: Investigadores y auspiciadores hablan de Pyme. Segundo encuentro nacional. Editorial Gente Nueva. Bogotá 1994.

## **5. FACTORES DE ÉXITO EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE FORMACIÓN UNIVERSITARIA DE DIRECTIVOS DE PYMES**

Las variables que influyen en el éxito del servicio de formación a empresarios de Pymes, son aquellas que implícitamente se encuentran en las fases del proceso de formación desde la concepción del programa por ofrecer, hasta la evaluación de su impacto.

### **5.1 La segmentación del mercado**

La segmentación del mercado es necesaria para facilitar el diseño del programa que se ofrecerá y para la selección de los participantes. Es notoria la heterogeneidad de la población objetivo, los empresarios, razón por la cual la estratificación es importante. Los agrupamientos pueden darse teniendo en cuenta varios criterios o una combinación de ellos:

- Lugar o región de residencia
- Sector de actividad económica
- Tamaño de empresa según ventas, activos, empleados, etc.
- Productos o servicios elaborados
- Nivel de desarrollo
- Tecnología
- Edad de los empresarios
- Nivel educativo
- Experiencia laboral.

### **5.2 La identificación de necesidades**

Para un diseño adecuado del programa es muy importante saber qué es lo que los empresarios necesitan, pues el servicio debe satisfacer esas necesidades. Para ello se puede acudir a estudios diagnósticos ya elaborados por gremios, asociaciones u otras entidades, y si no existen habrá que realizar esa identificación, utilizando variados métodos como entrevistas a empresarios, encuestas o la opinión de expertos.

### **5.3 La selección de los participantes**

Permite conformar grupos homogéneos de acuerdo con los criterios previamente definidos (sector de actividad, nivel de tecnología, tamaño, problemas comunes, etc.). Está condicionada por el objetivo del programa a ofrecer y será tanto mejor en cuanto haya habido un proceso previo de identificación de necesidades y una adecuada segmentación de la población empresarial. Se deben diseñar instrumentos para captar y verificar una información básica de los participantes al programa y de sus empresas, configurando una base de datos para futuros eventos y para tener información clave en el momento de realizar las evaluaciones de los impactos de los programas. Dependiendo de la duración del programa será bueno realizar entrevistas a los aspirantes para complementar otra información como la motivación al elegir el programa, precisar si el aspirante hace parte de los cuadros de dirección de las Pymes. Si el aspirante no reúne las características deseadas, el entrevistador podrá sugerirle otras alternativas de formación.

### **5.4 El diseño del Programa**

El diseño curricular debe ser ágil, concreto, flexible, actualizado y responder a las necesidades previamente identificadas. Hará énfasis en el aprender a hacer, más que en el aprender a aprender o en el aprender a ser. Deberá ser coherente, y seguir un orden lógico y pedagógico de manera que sus elementos (unidades, módulos, temas) estén conectados entre sí, se articulen en función de los objetivos por alcanzar, evitando la configuración de compartimentos estanco, o de islas sin relación entre ellas. El CEDEFOP ha identificado cuatro tipos de

currículo.[<sup>19</sup>] De información sobre cambios en el entorno, básicamente de aspectos legislativos y en aspectos técnicos y comerciales; de mejoramiento de las competencias personales y desarrollo de habilidades de dirección; de aprendizaje sobre técnicas específicas y aquellos relacionados con la gestión empresarial.

Variable clave es la intensidad, que dependerá de los objetivos buscados. Si lo que se busca es informar, bastará con un seminario de corta duración. Si se trata de lograr el entendimiento y la aplicación de los conocimientos en la realidad de las empresas, se requiere un proceso de mayor duración, que pueden llegar a más de 300 horas.[<sup>20</sup>]

## 5.5 La promoción

En función del segmento del mercado al cual va dirigido el programa se diseñarán las estrategias de promoción del mismo. El medio para promocionar el programa es muy importante siendo la comunicación directa la más efectiva. Juega un papel determinante el disponer de una base de datos que contenga el nombre de los directivos de Pymes, dirección, teléfono, fax, apartado aéreo, sector de actividad económica, tamaño, principales productos o servicios, edad, nivel educativo, programas a los que ha asistido. Los folletos, avisos, plegables etc. deberán ser llamativos, y contener la información mínima necesaria: Entidad que ofrece el programa, nombre del Programa, contenidos, intensidad, horarios, requisitos para el ingreso, precio, opciones financieras, lugar y plazo para la inscripción, fechas de iniciación y terminación, y sitio donde se desarrollará el programa.

## 5.6 El precio

Las instituciones de formación no tienen ánimo de lucro, lo cual no quiere decir que tengan que trabajar a pérdida. La asignación de precio debe estar acorde con los costos, la calidad, la innovación, la oportunidad y el mercado, dejando un margen adecuado para el diseño de nuevos productos, la investigación, la formación de docentes y la evaluación. El precio deberá estar al alcance del público objetivo. Para el pago del precio se pueden diseñar opciones de financiación, para lo cual resulta provechoso las alianzas con el sector financiero. La institución debe conocer las facilidades de crédito que ofrezcan entidades de fomento, asociaciones, cooperativas y el gobierno, para ponerlas al alcance de los participantes.

## 5.7 La selección de los docentes

Los docentes de los programas para formar directivos de Pymes deben tener una serie de características y de competencias para garantizar el éxito. El formador debe poseer aptitudes empresariales para ofrecer los servicios de formación a los directivos de Pymes y a sus empleados y ser capaces de llevar a la práctica lo que exigen a sus alumnos. El formador debe entender claramente el proceso de desarrollo empresarial, identificar las variables políticas, económicas y sociales que afectan a las empresas y en particular a las Pymes. Debe estar en capacidad de contactar expertos en temas diferentes, de elaborar los programas de acuerdo con las necesidades identificadas, de enseñar técnicas empresariales, y de manera empresarial, de controlar el desarrollo del programa, de interactuar con los participantes, de aprovechar los expertos en su grupo de alumnos, de conformar equipos de trabajo, de guiar a los empresarios para que lleven a la práctica los conocimientos adquiridos.[<sup>21</sup>]

## 5.8 La preparación de los formadores

Es uno de los aspectos cruciales en la prestación del servicio de formación de directivos de Pymes y uno de los impedimentos grandes para la ampliación de la cobertura de este tipo de programas. No existe en nuestro país la tradición ni la experiencia en este tema. Los docentes se han formado en la práctica y algunos han sido formados

---

[<sup>19</sup>] CEDEFOP: La Formación para la Gestión de la Pequeñas y Medianas Empresas. Guía de competencias para la elaboración de programas de formación. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo 1990.

[<sup>20</sup>] Es el caso de los Programas ofrecidos por la Universidad EAFIT, que fluctúan entre 80 y 384 horas, en razón a que dan una visión integral de la gestión a directivos de Pyme con escasa formación previa en el tema.

[<sup>21</sup>] CEDEFOP: Ibidem

en el exterior. En Colombia solamente este año y en forma casi simultánea se desarrollarán los dos primeros programas de formación de formadores de Pymes. La formación debe contemplar los aspectos básicos de la pedagogía de adultos, el diseño curricular, la importancia de la Pyme en el mundo, en el país, en la región, características de los empresarios de Pymes, la gestión de marketing, la gestión de producción, la gestión de la tecnología, la gestión del talento humano, la gestión financiera, la gestión administrativa, el proceso de gerencia estratégica, las fases del desarrollo empresarial, el diseño del plan de desarrollo empresarial.

#### 5.9 La configuración de equipos de trabajo entre los docentes

Es deseable que los docentes que sirven un programa para la formación de directivos de Pymes, conozcan todos los componentes del programa de formación, -no solo el módulo que les corresponde dirigir-, se conozcan entre sí y conformen una red de apoyo mutuo, para el intercambio de información, de experiencias, y así lograr la articulación curricular. Es muy importante la integración de las distintas áreas del conocimiento, encadenando los temas del programa para obtener la coherencia interna necesaria. Muchos programas de formación no logran la coherencia mencionada por lo cual sus componentes aparecen aislados, sin relación entre ellos, no necesariamente por causa de un diseño curricular defectuoso, sino por las dificultades que supone la actuación en equipo de personas cuya actividad principal no es solamente la docencia, pues es deseable que los docentes tengan vínculos con las empresas o que sean empresarios exitosos.

#### 5.10 El aprestamiento de los participantes

En esta fase el objetivo es crear un clima de confianza y compromiso entre los participantes. Sirve para conocer sus expectativas globales, qué esperan del programa y para facilitar información sobre la universidad su funcionamiento, los programas y servicios a los que tienen derecho los empresarios. Es altamente deseable que los asistentes al programa conozcan bien el tipo de institución en la cual se formarán, el reglamento académico, los objetivos del programa y sus contenidos. También, que se conozcan entre sí, que sepan las actividades de las Pymes que representan. Ello facilitará la conformación de equipos de trabajo y el intercambio de experiencias cuando el currículo lo aconseje.

El aprestamiento debe servir para clarificar los compromisos que adquieren los participantes con la universidad, y los que la universidad adquiere con ellos. Si el programa es de mediana o larga duración se debe prevenir sobre los desajustes temporales en el hogar y en el trabajo que se tendrán al atender las exigencias del programa de formación. El aprestamiento propicia un espacio para la reflexión en torno de varios temas como la responsabilidad social del empresario, la sucesión familiar para garantizar la continuidad de la empresa, el cuidado del medio ambiente, el manejo correcto de las relaciones con el fisco, la coyuntura social y económica en la cual se hacen los negocios. En esta fase es posible hablar de la importancia de las Pymes y del trabajo cooperado, de las alianzas para superar las dificultades de actuación en mercados abiertos y competitivos. Para esta fase se deben reunir los empresarios preferiblemente fuera del área urbana, lejos del ambiente de oficina, en una jornada de trabajo que puede durar entre 6 y 12 horas.

#### 5.11 El método

La metodología debe basarse en la formación de adultos, evitando la cátedra magistral, tratando de conectar los elementos teóricos con la realidad de las empresas lo más rápido posible, combinando varias estrategias pedagógicas como los talleres, trabajo en equipo, exposiciones por parte de los alumnos, etc. centrandó la atención más en el aprendizaje que en la enseñanza. El docente debe ser un animador, dejando el protagonismo a los participantes. Los ejemplos deben estar relacionados con las Pymes, entendiendo que una Pyme no es una gran empresa de tamaño reducido. Se debe privilegiar el aprender haciendo, enfatizando en la aplicación práctica de los conceptos desarrollados durante el programa.

#### 5.12. La garantía

Quizá suene extraño hablar de garantías en la prestación de servicios de formación para directivos de Pymes. Pero un servicio de calidad debe garantizar la plena satisfacción del cliente. De ahí la importancia de la coordinación y el seguimiento. Las evaluaciones periódicas, al finalizar cada módulo o asignatura, permiten saber si una parte significativa del grupo de directivos participantes no quedaron satisfechos con el programa por el cual pagaron. Si ello ocurre, los clientes participantes deben tener la posibilidad de obtener una compensación que puede tomar varias formas, o la combinación de ellas:

- Repetición del módulo o de las partes del programa con otro docente, en otra aula, con otros materiales.
- Posibilidad de realizar un programa similar con otra institución, el cual pagará la universidad afectada, siempre y cuando el participante asista por lo menos al 80 % de las sesiones previstas.
- Devolución parcial del valor del programa o de sus componentes. Por ejemplo si el programa incluía refrigerios y almuerzos y este componente no satisfizo a los participantes se les debe devolver el valor correspondiente.

### 5.13 La dirección y el seguimiento

Es fundamental que exista un director de programa que garantice que los factores de éxito estén presentes en cada una de las fases del proceso de formación, que esté atento a que los empresarios reciban los programas curriculares y los materiales de formación con la debida anticipación, garantizando que el espacio físico sea apropiado, posea la dotación requerida y esté disponible cuando se necesite. El director deberá contactar y seleccionar los docentes y reemplazarlos oportunamente en caso de necesidad. Igualmente deberá propiciar el conocimiento entre los docentes, el intercambio de conocimientos, materiales y experiencias entre ellos, y facilitar el trabajo en equipo para obtener la coherencia y la articulación entre los módulos o materias que conforman el programa.

### 5.14 La evaluación de los impactos

Es necesario verificar si la formación afectó el modelo de gestión de las Pymes, registrar la evolución de variables tales como las ventas, el empleo, la inversión, el capital, los salarios pagados, los impuestos. Igualmente es necesario identificar los cambios en la estructura organizacional, en el proceso productivo, en la calidad, en los desperdicios, en el estilo gerencial, etc, indagando en qué medida ellos se deben a la participación en el programa de formación de directivos de Pymes, indicando en cuáles áreas el impacto ha sido mayor y porqué. Así mismo es importante para la revisión del currículo determinar si los conocimientos y las habilidades desarrolladas se están aplicando, que temas fueron considerados por los participantes como de mayor influencia en el cambio registrado, cuáles siendo importantes no se tocaron y recoger las sugerencias sobre la intensidad, los contenidos y la logística del programa. El proceso de evaluación de impactos sirve además para mantener el vínculo con los egresados, y conocer sus nuevas necesidades de formación, información y asesoría, de manera que puedan organizarse eventos de actualización para los egresados de menor duración.

## 6. REFLEXIONES FINALES

Es indiscutible que las Pymes juegan un papel fundamental en las economías de nuestros países y que gran parte del crecimiento y el bienestar futuros dependen de ellas. Por ello es importante que el sistema de educación superior no solo colombiano sino el latinoamericano, abra sus puertas y aliente la realización de programas destinados a mejorar la gestión de estas empresas, formando y actualizando sus cuadros directivos.

Surgen varios retos que el sistema debe acometer. Para ello propongo:

- Fortalecer los vínculos entre las pequeñas y medianas empresas y la universidad, creando alianzas para el beneficio mutuo. Es necesario acortar la distancia que separa a nuestras universidades de las Pymes, y dejar de ver a este segmento empresarial como una dificultad insuperable en razón a la baja preparación académica que presentan los dueños de los pequeños negocios, factor que representa un verdadero problema a los académicos pues este público no entiende sus discursos.
- Abrir espacios en la universidad para satisfacer los requerimientos de actualización y de formación de los cuadros directivos de las Pymes, y para contribuir a la implementación de los conocimientos adquiridos y a la solución de problemas a través de los servicios de formación, investigación, información y asesoría y consultoría.
- Profundizar en el conocimiento de la realidad que se quiere transformar. Es necesario conocer la dinámica de las Pymes, la fase de evolución en que se encuentra -existencia, supervivencia, éxito, despegue o madurez de recursos según Churchill y Lewis [22]- de su gestión interna, de las características de sus directivos, de sus ciclos económicos, de sus articulaciones con las grandes empresas, de sus posibilidades de crecimiento y de conexión con los mercados externos, de sus necesidades en materia de información, formación, asesoría y consultoría.
- Desarrollar materiales de formación para este segmento empresarial, sobre la base de las realidades de nuestras economías.
- Establecer planes y programas para formar a los formadores de Pymes.
- Acreditar la prestación de servicios de formación de alta calidad. Una universidad con vocación de servicio al cliente, en este caso el empresario, debería implementar mecanismos de garantías de servicio que conduzcan a su plena satisfacción. Por ejemplo, la devolución parcial del pago proporcional a la falla detectada, la repetición de módulos por parte de otros profesores, o el pago por parte de la universidad objeto de reclamo de un programa similar en otra institución, siempre y cuando el afectado asista por lo menos al 80 % de las sesiones. Las garantías para que funcionen, deberán ser ágiles, incondicionales, fáciles de ejercer y proporcionales al perjuicio sufrido por el cliente.[23]

Las Pymes por su parte tienen que hacer un esfuerzo para cambiar la imagen de una universidad distante de sus realidades, para facilitar las alianzas con la academia. Debe facilitar información de manera veraz y oportuna, indispensable para el estudio de las realidades económicas, para elaborar los diagnósticos empresariales y sectoriales, los planes de desarrollo empresarial, y para conformar bases de datos a nivel sectorial y regional, información que una vez agregada y analizada por la universidad, adquiere gran valor para la gestión de las empresas.

Las Pymes deben abrirse para servir de campo de práctica a los estudiantes más avanzados, quienes mediante un trabajo organizado, serio, responsable y bajo la coordinación de la universidad pueden constituirse en un apoyo importante para el empresario.

Son muchos los proyectos conjuntos que pueden realizarse, si desde ambas partes, empresa y universidad, se hacen esfuerzos por lograr un acercamiento.

Finalmente, recordemos que el éxito en la administración del servicio de programas de formación dirigidos a las Pymes, depende de la calidad con que se desarrollen cada una de las etapas del proceso de formación, desde la concepción de los programas, hasta la evaluación de sus impactos.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

---

[22] **CHURCHILL, Neil, LEWIS, Virginia:** Growing Concerns. Topics of particular interest to owners and managers of smaller business. Edited by David E. Gumpert. Harvard Business Review, May-June 1983

[23] **MEYER, Eric:** Es posible garantizar el servicio? Revista Oficina Eficiente, N° 46 Edimeditos, Cali, febrero-marzo de 1992

**BARRIGA Enrique**

Las Acciones de la Universidad EAFIT en el Campo de la Formación de los Directivos de Pyme, en CINSET, Investigadores y auspiciadores hablan de Pyme. Segundo encuentro nacional. Editorial Gente Nueva. Bogotá 1994

**CABAL Camilo Arturo**

Intervención del Presidente del Banco del Estado de Colombia en el Seminario sobre la Promoción y el Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa en los Países de la Región Andina, organizado por el IFI y ALIDE. Bogotá, mayo 3 a 5 de 1995

**CEDEFOP**

La Formación para la Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas. Guía de Competencias para la Elaboración de Programas de Formación. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo 1990

**COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS**

Comparative Analysis of the Populations of the SME and Large Enterprises in the EC, Japan and USA. 1992 Organigrama de la Comisión de las Comunidades Europeas. Luxemburgo, mayo de 1992

**CHIAS Josep**

El Mercado Son Personas. El Marketing en las Empresas de Servicios. Editorial Mc. Graw Hill/Interamericana de España S. A. Madrid 1995

**CHURCHILL, Neil, LEWIS, Virginia**

Growing Concerns. Topics of particular interest to owners and managers of smaller business. Edited by David E. Gumpert. Harvard Business Review, May-June 1983

**EUROCENTRO DE FORMACIÓN DE SANTIAGO DE CHILE**

Programa de Gestión Estratégica del Crecimiento de la Pyme. Santiago, mayo-octubre 1993

**HOROWITZ, Jacques**

La Calidad del Servicio. A la conquista del Cliente. Mac Graw Hill. Madrid, 1991

**HOSONO Akio:**

Pequeñas y Medianas Empresas en el Desarrollo Económico del Japón. Ponencia presentada en el Seminario sobre Experiencias de Desarrollo de la Pyme. México 1994

**INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL, IFI**

Líneas de redescuento Finurbano y Propyme. Bogotá, 1994

**MEYER, Eric**

Es Posible Garantizar el Servicio? Revista Oficina Eficiente, N° 46 Edimedios, Cali, febrero-marzo de 1992.

**REPÚBLICA DE COLOMBIA, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE**

Censo Económico Nacional. Bogotá, 1989

**REPÚBLICA DE COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP.**

El Salto Social, Bases para el Plan Nacional de Desarrollo 1994 1998. Publicación del Diario El Espectador Bogotá, febrero de 1995

**REPÚBLICA DE COLOMBIA, CONSEJO DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL, CONPES**

Documento DNP 2549, CONPES. Bogotá, agosto de 1991

**UNIVERSIDAD EAFIT**

Programa para el Desarrollo Administrativo de la Pequeña y Mediana Empresa del Calzado. Medellín 1994

Programa de Diplomado en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas. Medellín 1995