

# **Propuesta de seguimiento a los microemprendimientos**

**Fabio Rojas Carballo**

*Programa formación de formadores*

# Los puntos de partida

- ✚ Un sistema de seguimiento es esencialmente un sistema de **evaluación**.
- ✚ La evaluación se centra en el análisis del logro de **las aspiraciones personales del emprendedor**, los productos, los efectos e impactos que ha generado un emprendimiento en un período de tiempo previamente determinado.
- ✚ La evaluación se complementa con la **información generada y analizada en los ejercicios periódicos** (debidamente planificados) de seguimiento.
- ✚ El seguimiento forma parte integral del **manejo del ciclo de vida del emprendimiento**.
- ✚ Es una tarea de **gestión**, así como la planificación, organización, información y la toma de decisiones.

# Los puntos de partida

- ✚ Contribuye a la **transparencia** de la ejecución del emprendimiento.
- ✚ El seguimiento permite decidir sobre las **adaptaciones** de lo propuesto en la formulación del proyecto del emprendimiento.
- ✚ El seguimiento no es un instrumento para criticar o **detectar deficiencias**, sino que es un método para aprender de las experiencias y ayudar constructivamente a mejorar la ejecución de un proyecto.
- ✚ Se trata de un proceso continuo de **generación y entrega oportuna de información de utilidad** e importancia sobre la ejecución de eventos, proyectos y planes, sobre la disponibilidad y uso de los recursos humanos y materiales, la participación de los beneficiarios y la coordinación entre los actores participantes.

# Los riesgos

El sistema de seguimiento debe considerar aquel adagio popular, que por sabio y oportuno, se explicita: ***ni tan cerca del santo que lo quememe, ni tan lejos que no lo alumbre***, es decir, debe ser un sistema eficiente, flexible, prudente y facilitador.

Si el emprendedor ve al facilitador como el enemigo no hay sistema que funcione.

# Algunos factores de verificación para el seguimiento

El seguimiento es un proceso coadyuvante, no puede ser visto ni ejecutado como un proceso de intervención para dirimir situaciones calamitosas y empezar a alabar o cerrar proyectos.

- ✚ La disponibilidad y eficacia de **proveedores** (en términos de insumos, materias primas, productos primarios, procesados o terminados, según las características del emprendimiento).
- ✚ La disponibilidad y condición física de la **infraestructura productiva** (riego, drenaje, bodegas, local de trabajo).
- ✚ Las dificultades experimentadas en la **posproducción** (perdidas poscosecha, almacenaje de productos, transformación de productos)

# Algunos factores de verificación para el seguimiento

- # Las dificultades experimentadas en nivel y **eficacia de la gestión y administración del emprendimiento.**
- # Las dificultades experimentadas con la distribución y **comercialización** de productos, sean primarios, semiprocesados o transformados.
- # Las dificultades experimentadas con el **mercadeo de productos.**
- # Los **ingresos netos registrados**, el poder de compra y el porcentaje del ingreso reinvertido en las actividades productivas.
- # Disponibilidad de **empleo** ofrecido por el emprendimiento.

# Algunos factores de verificación para el seguimiento

- ✚ Los **productos o metas cuantitativas a lograr**, en función de la comunidad.
- ✚ Los **efectos esperados** de los productos realizados.
- ✚ Los **impactos previstos como resultado de los efectos logrados**.
- ✚ La **disponibilidad de mercados** (clientes, demanda).

# Algunos factores de verificación para el seguimiento



La **viabilidad técnica** que determina si el emprendedor tiene un manejo adecuado de las tecnologías disponibles necesarias para el proceso productivo de su emprendimiento, o si el emprendedor domina los conocimientos, el “know how” y las prácticas que demanda el proceso productivo.



La **capacitación** que debe ser dirigida específicamente al tema requerido.

# A cuáles microemprendimientos se les debe dar seguimiento y por cuánto tiempo

- ✚ No toda idea es un emprendimiento.
- ✚ Algunos microemprendimientos corresponden a ayudas para una cosecha, financiamiento para una capacitación, financiamiento para reparar una chanchera o pollera, y en fin todo aquel proyecto cuya vida productiva sea menor a un año.
- ✚ Este tipo de proyectos deben registrarse como ayudas y por tanto solo se debe verificar la correcta utilización de los fondos públicos asignados.

# A cuáles microemprendimientos se les debe dar seguimiento y por cuánto tiempo

Entonces, los microemprendimientos a los que se les va a dar seguimiento son todos aquellos que desde su formulación se conceptualizan como permanentes, como un negocio que tendrá las cuatro fases del desarrollo empresarial:

- ✚ En nacimiento.
- ✚ En crecimiento.
- ✚ En madurez o en proceso de cierre.
- ✚ Todo ello en un período mínimo de dos años.

# A cuáles microemprendimientos se les debe dar seguimiento y por cuánto tiempo

- ✚ **¿Por qué en un período mínimo de dos años?**  
Porque, salvo situaciones especiales, ningún microemprendimiento debe ser seguido por más de dos años.
- ✚ Se supone, que a partir de ese período, el microemprendimiento ha logrado cierta **madurez** y cierto **éxito**, por tanto debe seguir, como toda empresa, que requiere financiamiento para su consolidación, incursionando en la cultura del crédito ordinario.
- ✚ A partir de ese período de tiempo, el emprendedor debe empezar a gestionar fondos bajo la modalidad de **créditos** bancarios o con organizaciones de diversa índole.

# A cuáles microemprendimientos se les debe dar seguimiento y por cuánto tiempo

- ✚ Se trata de **desarrollar emprendimientos** y no de adoptarlos.
- ✚ Si la idea **no despega** después de un semestre, es posible que esté mal formulada, que el emprendedor no sabe hacer las cosas, ahí es precisamente donde el papel del facilitador que brinda el seguimiento se torna protagónico.
- ✚ Precisamente, en ese momento debe **reorientar el proyecto**, alimentarlo con recursos frescos, con nuevas acciones de capacitación, o simplemente proponer el cierre del proyecto.

# A cuáles microemprendimientos se les debe dar seguimiento y por cuánto tiempo

- ✚ En este caso, se debe **capacitar** a la persona para que inicie otro proyecto o para que en asocio con una organización local se pueda beneficiar de otros procesos.
- ✚ Es necesario recordar que **no toda persona puede constituirse en empresario**, hay muchas personas que no tienen ese carácter o carecen de esas habilidades, algunos, son mejores administrando, o dirigiendo procesos. Por eso es fundamental, desde el inicio, conocer las habilidades e intereses de los proponentes de las ideas productivas.

# El proceso de seguimiento de los microemprendimientos

- ✚ El sistema de seguimiento propuesto se concibe a partir de una estrategia que **integra a los actores** que participan en el proceso: emprendedores, profesionales del sector público y de organizaciones que coadyuvan y otras organizaciones que apoyan a los emprendedores en la región.
- ✚ Se busca **articular redes de conocimiento** que actúan en la promoción y desarrollo de los microemprendimientos en los ámbitos regionales.
- ✚ Para cada etapa se propone, un **producto, una metodología, un objetivo y determinado plazo.**
- ✚ Por tanto, el proceso de seguimiento a los microemprendimientos inicia con la **formulación.**

# El proceso de seguimiento de los microemprendimientos

- ✚ Para que el seguimiento del proyecto permita obtener respuestas a lo que está sucediendo, **se debe saber que es lo que se busca.**
- ✚ La visita al proyecto, debe visualizarse como una **evaluación conjunta** (institución y emprendedor) del desempeño, que pueda identificar con facilidad los logros y los tropiezos y que además esté debidamente documentada. Esta visita se denomina sesión de análisis.
- ✚ **Lo que no está documentado no existe.**
- ✚ Esta es una **realidad que debe ser asumida** por todos los actores, nada debe ocultarse, un verdadero sistema de seguimiento no consiste en un programa de computación de decenas de miles de dólares, ni es la sofisticación personificada.

# El proceso de seguimiento de los microemprendimientos

- ✚ Un sistema de seguimiento funciona si los actores **hablan el mismo lenguaje**, si todo está documentado, si se registran los éxitos y los fracasos. Cuando se elimina el temor al riesgo, el mismo se empieza a observar como una oportunidad.
- ✚ Para lograr el éxito **es clave el cumplimiento de metas** por parte del emprendedor y la correcta visitación por parte de los facilitadores institucionales.
- ✚ Es inaceptable que un proyecto logre el éxito o fracase y esos acontecimientos no formen parte del **conocimiento de la entidad promotora y de los facilitadores**.
- ✚ El sistema adquiere fundamento con la **conceptualización de la incubación del microemprendimiento**.

# El proceso de seguimiento de los microemprendimientos

- ✚ **La incubación del microemprendimiento** se entiende como un proceso dinámico para el nacimiento y el crecimiento de los emprendimientos puestos en marcha por la población en condición de pobreza.
- ✚ Se fundamenta en la **gestación de un ambiente propicio para la comprensión del negocio** y del entorno que enfrenta, en el apoyo financiero, en la asesoría y la capacitación para que el microemprendimiento logre sobrevivir, crecer y cumplir las etapas propuestas.
- ✚ En estas condiciones, el **proceso de incubación del microemprendimiento** tiene una duración estimada de 24 meses.

# **Etapas del sistema de seguimiento**

# La primera etapa: Preincubación

La primera etapa se denomina, consiste en la formulación del microemprendimiento.

- ✚ **Una definición inadecuada del microemprendimiento genera el primer conflicto.**
- ✚ De ello depende un **enfoque correcto** en cuanto a lo que se tiene y lo que se quiere.
- ✚ Cómo **administrar los recursos**, qué oportunidades se busca aprovechar, cuáles son las fortalezas y debilidades, cuáles son las amenazas.
- ✚ **Proponer un microemprendimiento sin saber para qué**, no se justifica.

# La primera etapa: Preincubación

- ✚ Es necesario conocer **cuáles son las aspiraciones** del emprendedor, con qué recursos, habilidades y ventajas se cuenta.
- ✚ De lo qué se está proponiendo, qué cosas ya se han hecho, cuánto se ha avanzado y qué se quiere lograr para **los próximos dos años**.
- ✚ Una idea la puede tener cualquier persona, pero aquellas que tienen capacidad de potenciarla, que la conciben de la forma más adecuada posible y que reciben la asesoría, la capacitación y el apoyo formal institucional, son las que posiblemente tendrán éxito y podrán salir de la pobreza, por ello, es fundamental **conocer las habilidades, la actitud y la vocación del emprendedor**.

# La primera etapa: Preincubación

- ✚ El seguimiento de la preincubación consiste en determinar, efectivamente, que la idea ha sido **claramente formulada** y que se cuenta con todos los elementos que clarifican su ejecución.
- ✚ Este proceso debe ser **fortalecido y complementado**, brindando los aportes necesarios para mejorar las ideas propuestas.
- ✚ Asimismo, podría ofrecerse **capacitación y entrenamiento** al emprendedor en materia de administración general, formulación de la idea productiva y nociones de servicio al cliente.
- ✚ **La meta de esta etapa consiste en la entrega formal de la formulación.**

# La primera etapa: Preincubación

- ✚ **Estrategia:** trabajar con protocolos debidamente diseñados y con un banco de proyectos de proyección regional.
- ✚ Apertura del expediente (un expediente exclusivo para cada microemprendimiento, idealmente electrónico) y entrega del financiamiento inicial.
  - **Plazo sugerido:** 3 meses.
  - **Producto esperado:** la formulación del microemprendimiento, la firma del contrato, el desembolso de los recursos y el inicio formal del proyecto.
  - **Cómo se documenta:** En la primera sesión de análisis denominada de aprobación del microemprendimiento.

# La segunda etapa: Inicio de la incubación

La segunda etapa es el **inicio de la incubación**. Consiste en la instalación del microemprendimiento, que incluye: la adquisición de los materiales, de materias primas, de insumos, de equipos y mobiliarios, la realización de las construcciones necesarias para el proceso productivo, la preparación de la mano de obra, de los detalles que demanda la puesta en marcha del proceso productivo.

- ✚ El seguimiento del inicio de la incubación consiste en la **verificación del nacimiento** del emprendimiento.
- ✚ La **existencia del local** o de las construcciones específicas (preparación de terrenos, construcciones de corrales, de potreros, de instalaciones básicas, edificio, oficina, galerones, etc.).

# La segunda etapa: Inicio de la incubación

- ✚ Verificar la **adquisición de equipos**, de materiales e insumos, de preparación de mano de obra, incluyendo las facturas y verificación de que efectivamente se adquirió lo aprobado.
- **Plazo sugerido:** 3 meses.
- **Producto esperado:** Informe del profesional facilitador, y firmado por el emprendedor, sobre el estado del arte en el inicio de la incubación, algunas fotos que permitan determinar el grado de arranque y las dificultades enfrentadas. Esto se constituye en la segunda sesión de análisis.
- **Cómo se documenta:** Con la introducción del informe de la segunda sesión de análisis en el expediente del microemprendimiento.

# La tercera etapa: Crecimiento y maduración

- ✚ La tercera etapa consiste en el **crecimiento y maduración** de la incubación.
- ✚ Supone que el emprendedor **inicia actividades formales de administración** del microemprendimiento, como por ejemplo, manejo de presupuestos, de costos, control de procesos productivos, listas de clientes, en fin controles básicos que permitan determinar el avance y que dinámica del negocio.
- ✚ En esta etapa, además, el emprendedor participa en **actividades de capacitación, formación y entrenamiento** en temas de la administración, del mercadeo, de la calidad y servicio al cliente. Algunos cursos serían en temas más específicos, de acuerdo con los procesos de producción del microemprendimiento.

# La tercera etapa: Crecimiento y maduración



Se verifica el **aporte de las entidades involucradas** y la **reinversión** en inventarios, bodegas, insumos, etc., todo lo que permita medir los grados de reinversión del microemprendimiento aprobado.



El seguimiento se concentra en la **verificación de los costos** y presupuestos del proceso productivo, de la existencia de clientes en términos de ingresos y de unidades comercializadas, de la calidad del proceso productivo, el estado físico de la infraestructura que corresponda, de la existencia de inventarios de materiales, materias primas e insumos; de la existencia de productos terminados; del estado del mobiliario y de los sistemas eléctricos y de agua; de la relación del microemprendimiento y la comunidad, de la capacidad de autoempleo y empleo, de los problemas que enfrenta en el proceso productivo, de los desafíos para el crecimiento, de los actores que participan en el proceso: la existencia de proveedores y de competidores.

# La tercera etapa: Crecimiento y maduración

- ✚ Se brinda **asesoría en la gestión administradora y contable**, en la introducción de campañas de publicidad y mercadeo y en la formalización de nuevas metas para ampliar los productos o incursionar en nuevos servicios.
- ✚ Análisis de la forma en que vende, cómo lo hace y los motivos que justifican el método que sigue, la aceptación del producto por parte de los clientes. El comercio es clave para el éxito de la idea productiva.

# La tercera etapa: Crecimiento y maduración

- **Plazo sugerido:** 8 meses.
- **Producto esperado:** Informe del profesional facilitador y firmado por el emprendedor sobre el estado del arte en el desarrollo de la incubación, fotos y videos que permitan determinar el grado de avance logrado y problemas enfrentados. Esto se constituye en la tercera sesión de análisis.
- **Cómo se documenta:** Con la introducción del informe de la tercera sesión de análisis en el expediente del microemprendimiento.

# La cuarta etapa: Posincubación

La cuarta etapa consiste en la **posincubación** que determina la calidad del seguimiento efectuado.

- Consiste en determinar el grado de avance del micromprendimiento en cuanto a la **capacidad financiera y de mercadeo**.
- Se torna indispensable un **amplio análisis** de la forma en que comercializa sus productos o servicios.
- Nuevamente interesa conocer la **presupuestación** en cuanto al manejo contable de los costos y los ingresos, de las posibilidades concretas de aumentar el volumen y cantidad de producto, de conocer las estrategias de publicidad que ha puesto en marcha.

# La cuarta etapa: Posincubación



En esta etapa es clave valorar el **impacto** que ha tenido el microemprendimiento en la familia y en la comunidad; la calidad del empleo, montos por ingresos salariales, aportes en salud, educación, en mejoramiento de vivienda y en patrimonio familiar.



**Plazo sugerido:** 8 meses.



**Producto esperado:** Informe del profesional facilitador y firmado por el emprendedor sobre el estado del arte en la posincubación, algunas fotos y videos que permitan determinar los logros e impacto en la vivienda, en el microemprendimiento, así como los problemas enfrentados. Esto se constituye en la cuarta y última sesión de análisis.



**Cómo se documenta:** Con la introducción del informe de la cuarta sesión de análisis en el expediente del microemprendimiento.

# Créditos

---

**Autor: Fabio Rojas Carballo**

Publicación aprobada por la Delegación Ejecutiva de la Fundación Instituto Internacional de Liderazgo en Desarrollo Local (Fundación ILIDES) el día 14 de enero del 2009.

La Fundación ILIDES autoriza la reproducción total o parcial de esta obra, con la advertencia de que se debe mencionar la fuente y remitir un ejemplar a:

[faro\\_1954@yahoo.es](mailto:faro_1954@yahoo.es) o al apartado postal: 1946-1100 Costa Rica.



Fundación ILIDES



Editorial del Norte



***Programa formación de formadores***