

**FORTALECIMIENTO DEL ÁREA DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE ACOPI
SANTANDER POR MEDIO DEL APOYO EN LA FORMULACIÓN DE
PROYECTOS EMPRESARIALES**

LADY JOHANA CARREÑO OLARTE

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2008

**FORTALECIMIENTO DEL ÁREA DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE ACOPI
SANTANDER POR MEDIO DEL APOYO EN LA FORMULACIÓN DE
PROYECTOS EMPRESARIALES**

LADY JOHANA CARREÑO OLARTE

**Trabajo de grado
Práctica empresarial**

**Ludym Jaimes Carrillo
Ingeniera industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2008

GLOSARIO

ALIANZA ESTRATÉGICA: acuerdos de cooperación entre empresas de distintos países o regiones, que son competidores reales o potenciales. Las ventajas de las alianzas son facilitar la entrada a los mercados extranjeros, permitir que los socios compartan costos y habilidades¹.

ASISTENCIA O COOPERACIÓN FINANCIERA: es la ayuda ofrecida por algunas fuentes mediante la asignación de recursos financieros, con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo².

ASISTENCIA O COOPERACIÓN TÉCNICA: es la ayuda que se lleva a cabo para apoyar el desarrollo económico y social de los países en vía de desarrollo mediante la transferencia de técnicos, tecnologías, conocimientos, información especializada, habilidades o experiencias por parte de un país o de una organización multilateral, que tiene un mayor nivel de desarrollo en determinadas áreas³.

CAPACITACIÓN: actividades de formación de personal en temas específicos⁴.

COFINANCIACIÓN: es el mecanismo de financiación de programas y proyectos a través de recursos no reembolsables aportado por diversas fuentes⁵.

¹ HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica. 6ª edición. México: McGraw-Hill, 2006. 314 p. Fecha de consulta: 16/06/08

² <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5417&IDCompany=consul1>. Fecha de consulta: 21/05/08

³ <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5417&IDCompany=consul1>. Fecha de consulta: 21/05/08

⁴ <http://www.fcb.unl.edu.ar/trantec/archivos/instructivo.rtf>. Fecha de consulta: 21/05/08

COFINANCIADOR: persona que financia junto con otra u otras un proyecto o una actividad⁶.

CONTRAPARTIDA: recursos que debe aportar el beneficiario para poder realizar el proyecto. Es la diferencia entre el valor total del proyecto y el valor de la cofinanciación⁷.

CONVOCATORIA: anuncio que cita o llama a una o más personas para que concurren a lugar o acto determinado⁸.

COOPERACIÓN FINANCIERA NO REEMBOLSABLE: es la cooperación ofrecida por algunas fuentes mediante la asignación de recursos en efectivo, con el objeto de apoyar proyectos o actividades de desarrollo⁹.

COOPERACIÓN FINANCIERA REEMBOLSABLE: comprende el financiamiento en efectivo, bajo condiciones de interés y de tiempo favorables, para el desarrollo de actividades económicas de una fuente en un país en vía de desarrollo¹⁰.

COOPERACIÓN INTERNACIONAL: la actividad ligada a la transferencia o intercambio de recursos y asistencia técnica por vía concesional, de un país a otro¹¹.

⁵ <http://www.mipymes.gov.co/pyme/newsdetail.asp?id=238&idcompany=43>. Fecha de consulta: 22/05/08

⁶ http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee_diccionario.html?busca=cofinanciador&diccionario=1 Fecha de consulta: 22/05/08

⁷ http://ingenieria.uniandes.edu.co/cifi/Proyectos/definicion_contrapartida.php. Fecha de consulta: 22/05/08

⁸ http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=convocatoria. Fecha de consulta: 17/06/08

⁹ <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5417&IDCompany=consul1>. Fecha de consulta: 21/05/08

¹⁰ <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5417&IDCompany=consul1>. Fecha de consulta: 21/05/08

¹¹ http://www.acimedellin.org/cms/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=1&Itemid=2. Fecha de consulta: 26/06/08

DONATARIO: Persona a quien se hace la donación ¹².

PLAN DE ACCIÓN: instrumento de programación y control de la ejecución de los proyectos y actividades (anual, mensual, semanal) ¹³.

PROPONENTE O SOLICITANTE: responsable de la presentación de la propuesta, de la correcta ejecución de la acción en caso de ser aprobado, de la eficiente administración de los recursos y de la rendición de cuentas desde el punto técnico, administrativo y financiero ante la Autoridad Contratante ¹⁴.

PROVEEDOR DE PROYECTOS MIDAS: Entidades encargadas de realizar la difusión del Programa, identificar los potenciales proyectos, formularlos y presentarlos al Programa para su respectivo análisis ¹⁵.

RESUMEN EJECUTIVO: documento que acompaña a proyectos y que destaca los puntos más importantes de una manera resumida ¹⁶.

¹² http://buscon.rae.es/drael/SrvItConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=donatario. Fecha de consulta: 17/06/08

¹³ <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5793>. Fecha de consulta: 22/05/08

¹⁴ <http://www.unicauca.edu.co/docs/comunicados/aclaraciones.doc>. Fecha de consulta: 16/06/08

¹⁵ <http://www.midas.org.co/BancoConocimiento/P/proveedorespymes/proveedorespymes.asp>. Fecha de consulta: 21/05/08

¹⁶ http://www.publirecta.com/dicc/diccionario_de_marketing_r.php. Fecha de consulta: 21/05/08

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: FORTALECIMIENTO DEL ÁREA DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE ACOPI SANTANDER POR MEDIO DEL APOYO EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS EMPRESARIALES

AUTOR(ES): Lady Johana Carreño OLarte

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Ludym Jaimes Carrillo

RESUMEN

ACOPI Santander contribuye con el apoyo y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región, ofreciendo servicios de representación gremial, promoción comercial y desarrollo empresarial. En este último se encuentra la formulación, presentación y ejecución de proyectos que responden a problemas y necesidades, generales o particulares de una determinada población de forma eficaz y eficiente. El departamento de Desarrollo Empresarial es el encargado de ésta labor, la cual se dinamizó gracias al apoyo de recurso humano en actividades relacionadas con las etapas preliminares y durante la formulación de proyectos, la búsqueda de oportunidades de cooperación técnica y financiera a nivel nacional e internacional y la identificación de metodologías de presentación de proyectos; logrando fortalecer el área, en la oferta de su servicio y en el alcance de su objetivo, que es brindar programas y/o actividades de capacitación, asesoría y servicios a los empresarios santandereanos, con el propósito de mejorar su desempeño y al mismo tiempo contribuir con el reconocimiento y la supervivencia del gremio. La extensión del área de acción de ACOPI es una meta que se ha empezado a desafiar, gracias al diseño y puesta en marcha de una convocatoria para el establecimiento de alianzas con entidades regionales, que permita trabajar en sinergia, intercambiar experiencias y conocimientos para el mejoramiento competitivo de las Mipymes del departamento, por medio de la elaboración de proyectos empresariales. El apoyo de recurso humano en el departamento de Desarrollo Empresarial y en general en ACOPI, contribuyó con la realización de actividades que no se acostumbraban a realizar y que son importantes para su buen funcionamiento.

PALABRAS CLAVES: Mipymes, formulación, presentación, proyectos, alianza, cooperación.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: **STRENGTHENING OF THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT DEPARTMENT FOR ACOPI SANTANDER THROUGH THE SUPPORT IN THE DESIGN OF BUSSINESS PROJECTS**

AUTOR(ES): Lady Johana Carreño OLarte

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Ludym Jaimes Carrillo

SUMMARY

ACUPI SANTANDER contributes with the support and the strengthening of the MIPYMES, offering services of representation, commercial promotion and organizational development. The last one includes the design, presentation and projects execution, answering to problems and needs in a general or particular way of a specific population efficiently and effectively. The organizational development department is in charge of this work which has been dynamize, thanks to the human resource support in activities related with the preliminary steps and during the project design, the search of opportunities of technical and financial cooperation in a national and international level, and the identification of project offering methodology; obtaining the strengthen of the department in the offer of its service and in the achievement of its objective, which develops programs and training activities, consultancy and any other services to Santander's businessmen, in order to improve the performance and at the same time, contribute with the recognition and the survival of the business group. The extension of ACUPI's action area is a goal that has been started to challenge, thanks to the design and the convocation to establish an alliance with regional entities allowing a unified work, experience and knowledge exchange for the competitive improvement of micro factories in the department, all through the business projects elaboration. The human resource support in the organizational development and ACUPI, has contributed with the carry out of activities which were not common to realize but are important for their better functioning.

PALABRAS CLAVES: Mipymes, presentation, projects execution, cooperation, alliance.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	18
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	18
1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA	18
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
1.4 RESEÑA HISTÓRICA	25
1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	26
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	28

3. ANTECEDENTES	31
4. JUSTIFICACIÓN	33
5. OBJETIVOS	36
5.1 OBJETIVO GENERAL	36
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	36
6. MARCO TEÓRICO	37
6.1 LEY 905 DE 2004 – LEY MIPYME	37
6.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES	42
7. ACTIVIDADES DE APOYO EN EL ÁREA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	46
7.1 RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y APOYO EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS	47

7.1.1 Reconocimiento del problema	48
7.1.2 Recolección y análisis de información	50
7.1.3 Formulación	51
7.1.4 Diligenciamiento de formatos	54
7.1.5 Legalización	56
7.2 METODOLOGÍAS PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS	56
7.2.1 Gobernación de Santander y Alcaldía de Bucaramanga	57
7.2.2 MIDAS	61
7.2.3 SENA línea dos	66
7.3 ENTIDADES DE COOPERACIÓN	68
7.3.1 Entidades nacionales	69

7.3.2 Entidades internacionales	71
7.4 DISEÑO DE CONVOCATORIA PARA ESTABLECER ALIANZA	76
7.4.1 Propósito de la alianza	76
7.4.2 Solicitud base de datos	77
7.4.3 Selección de las entidades	78
7.4.4 Formulación de la convocatoria	79
7.4.5 Procedimiento y desarrollo de la convocatoria	84
8. RESULTADOS ALCANZADOS CON EL APOYO DE LA PRACTICANTE	86
8.1 PROYECTOS DESARROLLADOS	86
8.2 ALIANZAS ESTABLECIDAS	87

CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXO	94

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla1. Servicios de ACOPI	21
Tabla.2 División de la Mipyme según la Ley 905 de 2004	39
Tabla 3. Porcentaje de microempresas por actividad económica	43
Tabla 4. Porcentaje de PYMES por actividad económica	44
Tabla 5. Participación de las empresas según su tamaño y ubicación geográfica	44
Tabla 6. Entidades de cooperación	75
Tabla 7. Entidades sin ánimo de lucro según Cámara de Comercio	78
Tabla 8. Entidades si ánimo de lucro según Secretaria de Agricultura	79
Tabla 9. Procedimiento convocatoria	84
Tabla 10. Proyectos desarrollados	86

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo ACOPI	18
Figura 2. Estructura organizacional	24
Figura 3. Proceso para descargar la MGA	58

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Sistema y consejos de las Mipymes	94

INTRODUCCIÓN

ACOPI Santander es el gremio que lidera y representa a la micro, pequeña y mediana empresa; ofreciendo servicios que contribuyen con su fortalecimiento y competitividad, relacionados con el desarrollo empresarial, la promoción comercial, capacitaciones e integración. La formulación y ejecución de proyectos prestan asesoría y capacitación especializada en todas las áreas, a través de la canalización de recursos de entidades nacionales e internacionales, con la intención de satisfacer las necesidades de los empresarios de forma eficaz y eficiente.

El presente trabajo tiene como finalidad presentar la labor realizada en ACOPI Santander durante la realización de una práctica empresarial, se espera que sea de total agrado y entendimiento para quien lo lea.

En primera instancia se encontrarán las generalidades de la empresa, como su actividad económica, servicios prestados, estructura organizacional y una reseña histórica, con el objetivo de que el lector se ubique e identifique las principales características de ACOPI Santander.

Seguido se describe la situación de la empresa en el momento que se empezó la práctica, específicamente las principales características del área de Desarrollo Empresarial y la problemática que ésta presenta, relacionada con la falta de personal que apoye la formulación de proyectos empresariales, para dinamizar la presentación de estos y contribuir con el fortalecimiento de la productividad y competitividad de las Mipymes de la región. Así mismo se exponen algunas

acciones que ha tomado la empresa para solucionar las falencias de éste departamento y lo importante que resulta hacerlo para alcanzar los objetivos del gremio.

Una vez conocida la empresa con sus fortalezas y debilidades, se plantea el objetivo general de la práctica empresarial, el cual es fortalecer el área de Desarrollo Empresarial, por medio del apoyo en la formulación de proyectos empresariales, realizando recolección y análisis de información, formulando las diferentes partes de un proyecto (problema, objetivos, justificación, estado del arte) y estudiando las metodologías de presentación de proyectos ante entidades públicas y privadas. Además, se listan algunas entidades de cooperación nacionales e internacionales que ofrecen oportunidades de canalización de recursos que se pueden llegar a aprovechar.

También viendo la necesidad que tiene el gremio de extender sus acciones a otras zonas del departamento, se presenta la forma de diseñar y ejecutar una convocatoria para el establecimiento de alianzas con entidades regionales.

De acuerdo con las actividades desarrolladas se presentarán los resultados obtenidos que contribuyeron con el alcance de los objetivos planteados.

Finalmente podrá encontrar las conclusiones del trabajo desarrollado y las recomendaciones que se le hace a la empresa, para que ésta continúe con su mejoramiento.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Figura 1. Logo ACOPI



Fuente: ACOPI

Asociación Colombiana de las Pequeñas y Medianas Industrias, “ACOPI”, seccional Santander, situada en la Cra. 35 # 54 – 37, en la ciudad de Bucaramanga, teléfono: 6432282.

1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA

ACOPI es una organización gremial de Colombia que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos. Es una entidad sin ánimo de lucro, que tiene como funciones principales, llevar la representación de los asociados ante la opinión pública, las

organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales, también se encarga de desarrollar una serie de servicios de diferente tipo para beneficio de sus afiliados.

ACOPI, como entidad gremial de carácter nacional ha asumido el papel de liderar el proceso de desarrollo sostenible y competitivo de las Pequeñas y Medianas Empresas, no sólo mediante la formulación de propuestas de política pública, sino como ejecutor directo de una serie de programas encaminados a lograr tal desarrollo y a la proyección del sector en los órdenes nacional e internacional. ACOPI es una institución prestadora de servicios de capacitación, asistencia técnica, información, organización, articulación comercial, relaciones institucionales y administración de proyectos.

Actualmente, ACOPI, cuenta con más de 6.000 de afiliados a nivel nacional, donde 80 de estas empresas, hacen parte de la seccional Santander, perteneciendo a los sectores productivos de¹⁷:

- Accesorios
- Agentes de carga
- Agroindustrial
- Agropecuario
- Alimentos
- Artes graficas
- Calzado

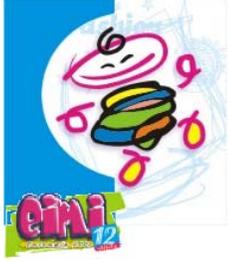
¹⁷ RUEDA, Judy. Base de datos afiliados ACOPI 2008 (disco duro). Bucaramanga, Junio 26 de 2008.

- Confecciones
- Consultoría
- Cooperativa
- Educativo
- Dulces
- Financiero
- Joyería
- Maderas
- Maquinaria
- Metalmecánica
- Metalúrgico
- seguros
- Servicios

ACOPI Santander cuenta actualmente con 6 empleados, los cuales se encargan del funcionamiento de la organización, en las áreas de Desarrollo Empresarial, Contabilidad, Atención al afiliado, Dirección, Asistencia de la Dirección, Coordinación Feria EIMI y mensajería; encargados de ofrecer los diferentes servicios con la mejor disponibilidad y atención necesaria. Los servicios ofrecidos son:

Tabla 1. Servicios de ACOPI

Servicios	Características	Objetivos	Dirigido a
<p>Capacitación</p>	<p>Impulsar y preparar a los empresarios a través de la difusión de conocimientos integrales, actualizados y de fácil implementación que permitan desarrollar estrategias.</p> <p>Modalidades: tertulias, conferencias, seminarios y talleres.</p> <p>Áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y Administración • Gestión de Calidad • Mercadeo Internacional y Nacional • Derecho laboral, Comercial y Societario • Finanzas • Gestión de la Producción • Seguridad Industrial y Salud Ocupacional • Administración Contable y Tributaria • Medio Ambiente y Desarrollo Agropecuario Sostenible. 	<p>Mejorar la productividad y la competitividad de las empresas.</p> <p>Crecimiento socio-económico de la región.</p>	<p>Empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas.</p>

 <p>Exposición Internacional de Moda Infantil</p>	<p>Integrar lo mejor de la oferta colombiana en confección, calzado y accesorios infantiles, para facilitar la gestión comercial y la realización de negocios en el mundo de la moda infantil.</p>	<p>Posicionamiento de marca.</p> <p>Presentación de sus colecciones.</p> <p>Realización de contactos y negocios con compradores nacionales e internacionales.</p>	<p>Empresas de confección infantil a nivel regional y nacional.</p>
 <p>Consultorio Empresarial</p>	<p>Equipo de profesionales multidisciplinarios, individualmente especializados en un área de trabajo, que aporta diferentes perspectivas y experiencias a las actividades de orden humano y organizacional.</p>	<p>Brindar a las empresas asesoría especializada.</p> <p>Crecimiento de los diferentes sectores empresariales.</p>	<p>Empresas afiliadas y no afiliadas.</p>
<p>Torneo de bolos</p>	<p>Competencia entre diferentes entidades, previamente inscritas en el torneo.</p>	<p>Integración.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Mejoramiento de las relaciones sociales entre los integrantes</p>	<p>Todas las empresas de la ciudad.</p>

		de las empresas.	
Acopista del año	Reconocimiento especial al empresario que se haya caracterizado todo el año por su apoyo y colaboración al gremio, impulsando el desarrollo de la pequeña y mediana empresa de Santander.	Enaltecer las virtudes de las personas que se destacan por su inteligencia, su civismo, su alto sentido del servicio a la comunidad y el cumplimiento del deber.	Empresarios de la región

Fuente: www.acopisantander.com. Fecha de consulta: 10/12/07.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL¹⁸

Figura 2. Estructura organizacional



Fuente: ACOPI

¹⁸ <http://www.acopisantander.com/quienes.php?codigo=ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL>. Fecha de consulta :10/12/07.

1.4 RESEÑA HISTÓRICA¹⁹

ACOPI surgió en Barranquilla en el año de 1944, donde su forjador fue el Industrial Roberto Rash Méndez y el nombre del gremio era ADIBA (Asociación de Pequeños Industriales de Barranquilla). El principal fin de la Asociación era buscar el fortalecimiento y la representatividad de las pequeñas industrias, ayudando a la obtención de beneficios económicos y sociales para sus asociados.

En Bucaramanga surge en 1959 la Primera Asociación Santandereana de Pequeñas Industrias (ASDEPI). En 1963, obtiene su personería jurídica en resolución No 073 de Mayo 22 del mismo año.

Sus fundadores vieron la necesidad de que además de dar a conocer la problemática del momento se buscaran alianzas que facilitarían las soluciones y por ello se hacen contactos con entidades gubernamentales y privadas para la adquisición de créditos, de igual forma con mayoristas de materia prima con el objeto de obtener buenos descuentos y financiación.

En 1966, se empiezan a firmar convenios con la Universidad Industrial de Santander, UIS, en la parte de asesorías técnicas y capacitación, y se logra un avance para involucrar al estudiante con la parte productiva de la región. Finalmente se constituye ACOPI Seccional Santander como entidad gremial sin

¹⁹ <http://www.acopisantander.com/actintegra.php?cod=ACOPISTA%20DEL%20AÑO>. Fecha de consulta: 10/12/07.

ánimo de Lucro mediante Resolución No 0174 del 26 de Julio de 1.968.

Posteriormente el gremio, siguió creciendo y ya tenía espacios en otras instituciones a través de sus juntas directivas. En los siguientes años, se realizaron convenios con entes gubernamentales como el SENA, que prestaba asesoría técnica y capacitación, con el IDEMA para la asignación de harina de trigo y azúcar a los afiliados del sector de alimentos; también con laboratorios clínicos y odontológicos, que prestaban sus servicios a precios módicos.

A comienzos de la década de los setenta, ACOPI seccional Santander sufrió una crisis como consecuencia de la crisis del sector empresarial; existían directivos con fuerzas para trabajar, pero las herramientas de trabajo eran precarias; sumándole las múltiples ocupaciones que impedían dedicarse más al gremio. Finalmente la seccional fue cerrada en 1981. En 1985 “revivió” con bastantes dificultades, porque los acreedores de los anteriores periodos se presentaron a cobrar las deudas, sin embargo se recuperó y llegó a tener 202 afiliados.

A partir del año 2002, se observa una recuperación financiera del Gremio y un fortalecimiento de su portafolio de servicios, lo que le ha facilitado tener nuevos afiliados, mejorando su base de clientes.

1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

El área de DESARROLLO EMPRESARIAL, es la encargada de promover el mejoramiento de la productividad y de la competitividad de las empresas de la

región, por medio de la ejecución de proyectos, que previamente se sometieron a un diseño y estructuración, de acuerdo con las necesidades, falencias o solicitudes de las MIPYMES.

El departamento de DESARROLLO EMPRESARIAL, se hace presente en diferentes espacios interinstitucionales, donde ejerce el papel de vocero de las necesidades y comunicador de los logros de las Mipymes, con el objetivo de respaldar y contribuir el desarrollo de estas. También se encarga de realizar convenios con diferentes entidades, como el SENA, BID, PROGRAMA MIDAS, FOMIPYME, CAJASAN, entre otros, para diseñar y desarrollar proyectos que beneficien a los empresarios y a la región.

La principal y más importante tarea del área de DESARROLLO EMPRESARIAL, es el diseño de proyectos, estos son realizados con la mayor precisión siendo producto de la concertación con el equipo consultor, con el fin de identificar aspectos tales como manejo de presupuestos, metodologías, duración y fechas de ejecución, objetivos, empresarios beneficiados, alcance, pertinencia social y empresarial, justificación, beneficios y viabilidad; estos aspectos constituyen la base para que un proyecto sea viable, logre la aprobación y sea ejecutado; es por esta razón, que el área se encarga de realizar un trabajo excepcional en el diseño de proyectos de diferentes alcances y conceptos, con el objetivo de aumentar la productividad y competitividad de la región.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

ACOPI Santander, tiene como objetivo principal contribuir con el aumento de la productividad y competitividad de las Mipymes de la región, por esta razón, se encarga de formular, diseñar y ejecutar proyectos empresariales. El área de DESARROLLO EMPRESARIAL, es la encargada de estos proyectos, pero, en la actualidad necesita apoyo en las actividades de recolección y clasificación de información antes de la formulación de los proyectos; información relacionada con la temática específica que se desea tratar y que sirva ésta como base para la formulación y diseño del proyecto.

A pesar de la misión del departamento que es la coordinación de proyectos dirigidos a los empresarios santandereanos, este también tiene debilidad en la agilidad y versatilidad para la formulación de estos, debido a que solo una persona es la encargada de la formulación, diseño y ejecución de los proyectos, siendo esta la razón por la cual el departamento necesita del apoyo de recurso humano, en fases como la identificación de proyectos (definición del problema, justificación, del estado del arte y de los objetivos), con el propósito de trabajar en equipo y dinamizar las funciones del área.

La falta de recurso humano en el departamento de DESARROLLO EMPRESARIAL que apoye la formulación de proyectos empresariales, genera problemas en la adecuada gestión del gremio, debido a que éste es una entidad sin ánimo de lucro que se mantiene en funcionamiento gracias a la ejecución de proyectos y convenios, que generan un porcentaje de ganancias.

En el departamento no se realizan actividades periódicas de revisión e identificación de las posibles entidades de cooperación nacional e internacional en la Web, por lo tanto se han dejado de aprovechar los beneficios y convocatorias que éstas ofrecen para la financiación de proyectos, apagando las funciones del área.

ACOPI Santander, no ha extendido sus acciones a las diferentes regiones del departamento, limitando sus servicios únicamente a los empresarios de Bucaramanga y su Área Metropolitana. Así mismo, no ha dado a conocer sus servicios ni ha transmitido el interés de expandirlos a regiones cercanas, como San Gil, Socorro y Oiba, donde se encuentran Mipymes en su mayoría rurales, que necesitan apoyo de instituciones líderes del desarrollo empresarial para fortalecerse.

El gremio no ha establecido ningún tipo de alianza con entidades de otras regiones que también apoyen el fortalecimiento y desarrollo de las Mipymes, porque no ha implementado una estrategia que logre identificarlas, contactarlas e informarles sobre la existencia, los servicios y la intención del gremio de trabajar conjuntamente en la ejecución de proyectos empresariales. La no existencia de aliados estratégicos para la coordinación y montaje de acciones en el departamento está limitando el funcionamiento de ACOPI.

En conclusión, ACOPI Santander necesita apoyo a través de recurso humano para la formulación y desarrollo de proyectos empresariales y para el diseño e implementación de una estrategia que le permita expandir sus servicios en la región. Lo ideal es que el desarrollo de estas actividades contribuya con la generación de recursos financieros para el gremio, necesarios para garantizar su

supervivencia y permanencia como ente generador de oportunidades para el fortalecimiento de las Mipymes del departamento.

3. ANTECEDENTES

Con el fin de dinamizar la formulación de proyectos, ACOPI Santander, ha realizado diferentes acciones encaminadas a alcanzar este objetivo.

La organización, ha contado con el trabajo de practicantes universitarios, que se encargaron de apoyar el desarrollo de diferentes proyectos empresariales, sin embargo no ha existido una continuidad con estos contactos, lo que ha generado un estancamiento en el crecimiento del área de DESARROLLO EMPRESARIAL, tanto a nivel humano como en el número de proyectos que pudieron haberse realizado.

Una practicante de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, apoyó el funcionamiento de los PRODES (Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial) como asistente para el programa, el cual buscaba organizar las empresas de un mismo sector, entre ellos el sector de madera, automotriz y metalmecánica; con el objetivo de mejorar sus gestiones y elevar su productividad y competitividad. En este caso, la practicante apoyó al programa en la búsqueda de necesidades para la elaboración de posibles proyectos que beneficiaran a éstos sectores, en la formulación y ejecución de estos mediante su incorporación laboral al equipo humano de ACOPI Santander.

Otro caso, es el de una practicante de la Universidad Autónoma de Bucaramanga de Administración de Empresas, quien contribuía al desarrollo de las tareas en

todos los departamentos, entre ellos Desarrollo Empresarial, donde apoyaba la formulación y presentación de proyectos pero no de forma exclusiva.

Por otro lado, con el objetivo de gestionar recursos internacionales, ACOPI Santander, estableció vínculos con consultores externos especializados en el tema con el fin de identificar contactos en entidades internacionales que apoyen al gremio, sin embargo no se logró conservar estas relaciones, porque los consultores externos requerían una remuneración que el gremio no estaba en condiciones de asumir.

ACOPI Santander, en su experiencia ha establecido convenios interinstitucionales para la ejecución de proyectos empresariales, con entidades gubernamentales como el SENA, la Gobernación de Santander y la Alcaldía de Bucaramanga, para el desarrollo de la Exposición Internacional de Moda Infantil, el Programa Gap y el Convenio SENA – ACOPI para artes graficas, talleres de ensamble de prendas de vestir y empresas de confección. A su vez, se han realizado alianzas con instituciones privadas, como CONEXIÓN GLOBAL de Medellín, la cual ha generado la ejecución de varios proyectos entre ellos, “COLOMBIA DE CARA AL MUNDO” y “ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL”.²⁰ Estas alianzas se mantienen, sin embargo es necesario, lograr nuevas interacciones a nivel regional con el objetivo de extender el área de acción del gremio y de esta forma ofrecer beneficios a los empresarios de todo el departamento.

²⁰ MARIA FERNANDA HUERTAS, Zootecnista, funcionaria de ACOPI SANTANDER (Mayo 2007 – Febrero 2008). En el cargo de directora del departamento “DESARROLLO EMPRESARIAL”.

4. JUSTIFICACIÓN

Es necesario que el DEPARTAMENTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL, reciba apoyo humano, en la elaboración de las actividades previas a la formulación de los proyectos, como recolección y clasificación de información, porque de esta forma se está dinamizando dicha etapa, generando mayores fuentes de información estudiadas, un intercambio de conocimientos y un mejor análisis. Esta etapa, es de gran importancia para la formulación y el desarrollo de los proyectos, porque proporciona la base para fundamentar las diferentes partes de estos, como el problema, el propósito, el estado del arte, los objetivos, la viabilidad, el diseño y otros aspectos. Por eso, es necesario que el departamento fortalezca su recurso humano, el cual debe reunir las competencias adecuadas en la búsqueda y análisis de la información, conocimiento y manejo de las diferentes fuentes de información, lo que garantice mejores formulaciones de los proyectos y una mayor viabilidad de aceptación.

Mediante este apoyo humano, se lograría dinamizar la formulación, presentación, gestión de recursos y ejecución de proyectos, contribuyendo al buen desarrollo, funcionamiento, imagen, vigencia y afirmación del gremio; además de lograr el fortalecimiento de las MIPYMES por medio de programas de capacitación, asistencia técnica, conferencias, seminarios, eventos, entre otros.

El apoyo de recurso humano contribuye con la formulación de proyectos con los mejores fundamentos y la dedicación necesaria, fortaleciendo el área de DESARROLLO EMPRESARIAL, intensificando la presentación de estos y aumentando la posibilidad de canalizar recursos de las diferentes entidades de

cooperación. Además se contribuye con la generación de buenos resultados para el departamento y con el cumplimiento de su propósito que es proveer programas y/o actividades de capacitación, asesoría y servicios a los empresarios Santandereanos.

Igualmente, es necesario brindar apoyo al departamento en la identificación de las posibles entidades para la cooperación internacional y nacional, para verificar las entidades existentes, las fechas de convocatorias, los tipos de beneficios y las metodologías de presentación de proyectos y así poder desarrollarlos de acuerdo a estos parámetros, de tal manera que no se dejen de aprovechar las oportunidades para el beneficio del gremio y de los empresarios.

“La globalización de la economía mundial ha provocado una feroz carrera tecnológica, obligando a las empresas a crear mecanismos que les permitan ser más competitivas tanto a nivel nacional como internacional”²¹, es por esta razón, que las empresas se ven en la necesidad, de abrir el camino de sus productos/servicios por medio del establecimiento de alianzas con otras entidades, para alcanzar un sostenimiento a largo plazo. Por consiguiente ACOPI Santander, como entidad que promueve la competitividad de las empresas, necesita incursionar en el campo de las alianzas para extender su área de acción, en primera instancia con entidades de algunas regiones del departamento para trabajar conjuntamente por el fortalecimiento de las Mipymes.

Para que se formen estas alianzas, es necesario diseñar una estrategia que contenga la información adecuada y precisa, para que en el momento de

²¹<http://www.alianzasempresariales.com.uy/site/competitividad.htm>. Fecha de consulta: 18/01/08.

ejecutarla de a conocer al gremio ante entidades regionales que también trabajen por el fortalecimiento de las Mipymes, logrando que éstas se enteren de su existencia, de los beneficios que ofrece para los empresarios y del interés que tiene de transmitirlos a otras zonas del departamento.

Con el desarrollo de la estrategia, se espera encontrar entidades que estén dispuestas a unir esfuerzos con ACOPI Santander para satisfacer las necesidades de los empresarios de la región, por medio de la elaboración de proyectos empresariales, que generen ingresos y posicionamiento para el gremio a nivel departamental.

El apoyo en la formulación y presentación de proyectos y el diseño y ejecución de una estrategia para extender el área de acción del gremio, son necesarias en primera instancia para el departamento de Desarrollo Empresarial, porque de ésta manera se fortalecen y dinamizan las actividades habituales del departamento y se incursiona en otras que no se acostumbraban a realizar, aumentando los resultados positivos y la eficiencia del área; en segunda instancia para ACOPI, porque obtendrá resultados favorables a nivel organizacional y financieros a mediano y largo plazo.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el área de DESARROLLO EMPRESARIAL de ACOPI Santander, por medio del apoyo en la formulación de proyectos empresariales.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recolectar y analizar información que sirva como fundamento para la formulación de proyectos.
- Describir la metodología para la presentación de proyectos de acuerdo a los requerimientos del organismo pertinente.
- Verificar e identificar en la Web las posibles entidades para la cooperación a nivel nacional e internacional.
- Apoyar en la estructuración de una convocatoria de alianzas interinstitucionales para contribuir a extender el área de acción de ACOPI Santander.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 LEY 905 DE 2004 – LEY MIPYME

Gracias a la ley Mipyme, que tuvo su primera publicación en el año 2000, y actualización en el 2004, se establecieron las políticas y reglamentos para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, debido a que éstas representan el 94%²² del sector productivo nacional. En esta ley, también se definen los parámetros para la creación de instituciones y proyectos que se encarguen de mejorar el entorno productivo y competitivo de las Mipymes.

Entre los objetivos de la ley Mipyme se encuentran²³:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos, mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes, además de

²² <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5824>. Fecha de consulta: 14/04/08.

²³ <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0590000.HTM>. Fecha de consulta: 10/12/07.

asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen la demanda de bienes y servicios con origen en este sector productivo y/o comercial.

c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como incentivar y asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen el acceso a los bienes y servicios que respondan a las necesidades básicas de la población.

f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas

entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales.

i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes.

j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Según la Ley 905 de 2004, se entiende por Micro, pequeña y mediana empresa y famiempresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que respondan a dos de los siguientes parámetros, en caso que se presente una combinación de estos, el factor determinante serán los activos totales:

Tabla.2 División de la Mipyme según la Ley 905 de 2004

	PERSONAL	ACTIVOS TOTALES
MICROEMPRESA	No más de 10 de trabajadores	Inferiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes (excluida la vivienda).

PEQUEÑA EMPRESA	Entre 11 y 50 trabajadores	Mayores a 501 y menores a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
MEDIANA EMPRESA	Entre 51 y 200 trabajadores	Entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Fuente: Ley 905 de 2004

Las famiempresas se suelen consolidar alrededor de relaciones familiares y su propósito es la subsistencia. En estas las relaciones laborales, de orden familiar, no son de tipo salarial y están reguladas por el jefe de hogar y cuenta con un número de 2 a 5 trabajadores.²⁴

Para la coordinación de los programas y de las actividades que desarrollen las MIPYMES, se creó el *Sistema Nacional de MIPYMES*, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales. Sistema coordinado por el Viceministro de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (Ver anexo 1)

El Consejo Superior de la pequeña y mediana empresa, tiene como funciones: la definición, formulación y ejecución de políticas públicas para la promoción empresarial, el análisis del entorno político, económico y social, la definición, formulación y ejecución de programas de promoción por medio de capacitaciones, acceso a mercados, modernización y tecnología para las PYMES. Además, realiza la coordinación, evaluación (por medio de indicadores) y aplicación de correctivos,

²⁴ <http://www.economiainstitutional.com/html/No16/v9n16a8.htm>. Fecha de consulta: 10/12/07.

de los programas de promoción que se realicen en el sector público y privado y en cooperación de estos. Así mismo, le corresponde al Consejo Superior de Microempresa, fomentar estas, por medio de la definición y formulación de políticas que promuevan el desarrollo tecnológico y la competitividad, apoyar la articulación y evaluación de programas de fomento. Estos Consejos, deben informar ante la Secretaria Técnica de los Consejos, sobre las acciones y programas que adelantan respecto a las MIPYMES, los recursos y los resultados.

Con el objetivo de financiar proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico y talento humano de las MIPYMES, esta Ley creo el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las MIPYMES “FOMIPYME”, con la dirección y control del Ministerio de Comercio Industria y Turismo; el fondo es el encargado de financiar proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos al fomento y promoción de las MIPYMES, realizando el FOMIPYME todas las operaciones de cofinanciación necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Este fondo cuenta con aportes del presupuesto nacional durante los diez primeros años de vigencia de esta Ley, correspondientes a veinte mil millones de pesos anuales.

Esta Ley, también creo el Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las MIPYMES Rurales “EMPRENDER”, como una cuenta adscrita al Ministerio de Cultura y Desarrollo Rural, cuyo objetivo es apoyar a los productores de la economía campesina, mediante el aporte de capital social, el financiamiento de preinversión en sociedad con los productores y las entidades territoriales.

Además de estos fondos, para el fomento de las MIPYMES, el gobierno patrocina el establecimiento de parques industriales, tecnológicos, centros de investigación, incubadoras de empresas, centros de desarrollo productivo, centros de investigación y bancos de maquinaria.

La creación de empresas es un factor fundamental para el desarrollo económico y social del país, es por esto que la Ley promueve los programas educativos para la iniciativa empresarial, en las universidades, institutos técnicos y tecnológicos. También, para estimular esta iniciativa y la subsistencia de las MIPYMES, el gobierno establece regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones, estableciendo medidas de exclusión, periodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

Las líneas de crédito para creación de empresa, es otro factor que promueve la iniciativa empresarial, el cual es respaldado por el Fondo Nacional de Garantías, quien establece durante el primer trimestre de cada año el monto y las condiciones especiales para las líneas de crédito y para las garantías dirigidas a los creadores de micro, pequeñas y medianas empresas.

6.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), en muchos países son el motor de la economía. En los países Latinoamericanos de acuerdo a informes de la OECD (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico),

generan entre el 50%-78% de los empleos, destacándose entre ellos Colombia, México y el Salvador.²⁵

En Colombia, las Mipymes representan el 94% de los negocios del país y el 33% de la población ocupada. Su participación en el empleo industrial asciende a 60% y en el valor agregado de la industria a 48%. En el comercio, representan 95% del empleo y 74% de la producción.²⁶ Estas organizaciones hacen presencia en todos los sectores económicos (Tabla 3 y 4), son flexibles a los cambios y gozan de adaptabilidad, tienen tendencia a la innovación, generan un impacto nacional y tienen un gran futuro internacional²⁷; sin embargo, necesitan del apoyo de entidades públicas y privadas, para mejorar sus niveles de productividad, el acceso tecnológico y la calidad del capital físico y humano, para poder obtener mejores niveles de competitividad.

Tabla 3. Porcentaje de microempresas por actividad económica

Sector	Porcentaje
Comercio	49.9%
Servicios	39.1%
Industria	11%

Fuente: DANE – Censo económico de 2005

²⁵ <http://recursostic.javeriana.edu.co/wiki/index.php/MiPymes#Portada>. Fecha de consulta: 12/02/08.

²⁶ <http://www.vicepresidencia.gov.co/discursos/gob15102003.htm>. Fecha de consulta: 12/02/08.

²⁷ <http://209.85.165.104/search?q=cache:6WOQGtVMzgJ:www.fgs.com.co/images/documentos/740Taller%2520de%2520Sensibilizaci%C3%B3n...ppt+son+flexibles+a+los+cambios+y+gozan+de+adaptabilidad,+tienen+tendencia+a+la+innovaci%C3%B3n,+generan+un+impacto+nacional+y+un+gran+futuro+internacional&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co>. Fecha de consulta: 14/04/08

Tabla 4. Porcentaje de PYMES por actividad económica

Sector	Porcentaje
Comercio	21.5%
Servicios	59.2%
Industria	19.3%

Fuente: DANE – Censo económico de 2005.

Las MIPYMES se encuentran en gran concentración en los diferentes departamentos del país y en todos los sectores productivos, de ahí la importancia de implementar acciones para su desarrollo y sostenimiento. A continuación se presentan datos del Censo económico de 2005 desarrollado por el DANE en Colombia:

Tabla 5. Participación de las empresas según su tamaño y ubicación geográfica

Departamento	Mipymes (%)	Grandes (%)
Bogotá	22.8	36.1
Antioquia	13.5	17.9
Valle	9.6	9.2
Cundinamarca	6.3	7.3
Santander	5.9	3.5
Atlántico	4.2	5.2
Resto del país	37.8	20.8
Total	100	100

Fuente: DANE – Censo económico de 2005

Colombia es un país en vía de desarrollo, donde el fortalecimiento económico no es generado únicamente por las grandes empresas, sino también por las micro pequeñas y medianas empresas, las cuales han aportado a la generación de

riquezas, a una mayor circulación de los capitales y a una mejor distribución de los recursos, aportando a la disminución del desequilibrio social.²⁸ La importancia de estas empresas radica en que son generadoras de empleo y fomentan el espíritu empresarial e inversionista, que a largo plazo se constituye en fuente de riqueza para el país, convirtiéndose en el motor de desarrollo y en el fundamento para la formulación de las políticas económicas y sociales orientadas al fortalecimiento del sector.²⁹

Actualmente la Presidencia tiene claro que el impulso a las MIPYMES, contribuye a la democratización de la propiedad y es el instrumento clave para alcanzar el objetivo de hacer de Colombia un país de propietarios. Por eso el gobierno ha emprendido acciones para resolver los principales problemas de las MIPYMES que se relacionan esencialmente con sus bajos niveles de productividad, conectados a su vez con el rezago tecnológico y el escaso capital físico y humano. Entre estas acciones se encuentra la reducción de las barreras de acceso al mercado financiero, mediante mecanismos que brinden confianza al mercado financiero, como aspectos regulatorios y de rediseño institucional, así como intervenciones públicas directas a través de instrumentos de cofinanciación.

También, fortalece la participación de las MIPYMES en el Plan Estratégico Exportador, regionalizando la oferta exportable y desarrollando una cultura exportadora para mejorar la balanza comercial con el exterior.³⁰

²⁸ http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/PYMES_1.doc. Fecha de consulta: 12/02/08.

²⁹ http://abc.camara.gov.co/prontus_senado/site/artic/20060324/pags/20060324161309.html. Fecha de consulta: 12/02/08.

³⁰ <http://www.vicepresidencia.gov.co/discursos/gob15102003.htm>. Fecha de consulta: 12/02/08.

7. ACTIVIDADES DE APOYO EN EL ÁREA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

En este capítulo se expondrá el procedimiento que es adecuado seguir para desarrollar algunas de las actividades fundamentales del departamento de Desarrollo Empresarial. Entre estas se encuentran: primera, la búsqueda y análisis de información y la formulación de proyectos, actividad que hace referencia a la información que es necesario explorar, estudiar y seleccionar para realizar una buena formulación, además se presentan los componentes de un proyecto y los pasos a seguir para definirlos. Segunda, metodologías para la presentación de proyectos, que presenta una descripción de los formatos y los documentos a anexar para la presentación de estos. Tercera, identificación de entidades de cooperación, donde se relacionan aquellas entidades nacionales e internacionales que ofrecen oportunidades de apoyo técnico y financiero. Cuarta, desarrollo de convocatorias para el establecimiento de alianzas, la cual expone de manera teórico – practica el procedimiento para diseñar y poner en marcha una convocatoria que logre el establecimiento de alianzas entre el gremio y otras entidades. Es importante recordar que el buen desarrollo de estas actividades contribuye con resultados favorables y con un mejor desempeño del área.

Para la realización de las siguientes actividades es necesario planear que es lo que se va a ejecutar, definir cómo se logrará y para cuál fin, organizando cada una de las tareas y controlándolas para garantizar su buen resultado, teniendo la capacidad de reaccionar y mejorar cuando se requiera. Además es importante realizar una buena gestión del conocimiento, de tal manera que se logre transferir información y experiencias que pueden favorecer la gestión de las tareas entre los mismos empleados del gremio, los consultores, los empresarios y las entidades de cooperación.

Así mismo hay que tener claro que la realización de las siguientes actividades también se logra teniendo una interacción con todas las áreas de la empresa, comprendiéndola como un sistema, que se puede llegar a beneficiar totalmente gracias a las buenas labores.

7.1 RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y APOYO EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Un proyecto es “un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida”³¹. Estos se realizan con la intención de dar solución a un problema o necesidad que se presenta o que pueden llegar a ocurrir en una determinada población. Los proyectos que desarrolla ACOPI Santander, están encaminados al fortalecimiento y desarrollo socioeconómico de las Mipymes de la región, por medio de asesorías y capacitaciones especializadas en todas las áreas, financiados con recursos de entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales.

Para desarrollar un proyecto es necesario identificar inicialmente las problemáticas que existen en los diferentes tipos de población relacionadas con el sector empresarial de las Mipymes. Para esto es importante estar en contacto con los empresarios, ya sea que ellos lleguen con sus inquietudes directamente al gremio, que el gremio los contacte de acuerdo con las necesidades que percibe o con las oportunidades de financiación que se pueden aprovechar; también es importante estar en contacto con los consultores, debido a que estos actúan como

³¹ http://ingenieria.uniandes.edu.co/cifi/Proyectos/definicion_proyecto.php. Fecha de consulta: 20/05/08.

intermediarios entre el gremio y los empresarios, transmitiendo información valiosa para cada una de las partes. De esta forma se identifican las necesidades y se empieza a trabajar primeramente en la formulación y presentación de proyectos para así darle una posible solución a las problemáticas.

La información que se utilice para la formulación de un proyecto debe originarse de fuentes confiables y de buena calidad, ya sean testimoniales o bibliográficas; para el caso de la recolección de información es necesario estudiar libros, periódicos, estudios y páginas web, especializados en el tema a tratar, también es importante que los argumentos de los empresarios o consultores sean claros, veraces y precisos. La información recolectada por estos medios es de vital importancia para la formulación, debido a que se convierte en la base fundamental para que el formulador defina cada una de las partes del proyecto.

7.1.1 Reconocimiento del Problema. Los proyectos se desarrollan a partir de las necesidades que plantean los empresarios, las que percibe el gremio o en ocasiones es necesario indagar a un grupo de personas relacionadas para identificarlas.

- Necesidades presentadas por los empresarios:

Cuando las necesidades son presentadas por los empresarios directamente, es necesario concertar un encuentro con ellos, para escuchar sus diferentes puntos de vista y expectativas acerca del problema, de la población que se verá beneficiada, sus intereses y las posibles soluciones; la idea es escuchar al empresario y detectar el problema focal para poder brindarle una posible

solución y realizar una formulación precisa del proyecto. Además es necesario definir los compromisos que debe tener cada parte ya sea empresario, gremio, entidad de cooperación o consultor, para el buen desarrollo del proyecto.

- Necesidades percibidas por el gremio:

Cuando el gremio es el que percibe el problema o necesidad, este se encarga de buscar información relacionada con la situación, en estudios, noticias, artículos y estadísticas, con el propósito de determinar el estado actual del problema y la forma en que afecta a la población objetivo (sector, cadena productiva, comunidad, empresas).

- Necesidades identificadas por indagaciones:

Cuando el gremio desea brindar una capacitación o asesoría a una determinada población (sector, cadena productiva, comunidad, empresas), en primer lugar se contacta la persona o asociación que representa esa población, con el objetivo de escuchar sus necesidades, inquietudes y expectativas, de esta forma se identifica un problema, el cual se espera solucionar o minimizar con la elaboración de un posible proyecto. Es importante contar con la disposición e interés de las partes, para obtener una información concreta que permita reconocer el problema.

Esta es una etapa muy importante, porque al tener la idea del problema clara y precisa, se crean las bases para poder realizar la formulación del proyecto, la cual se da por el encadenamiento y la relación de diferentes componentes en busca de una misma solución.

7.1.2 Recolección y Análisis de Información. Para la formulación de un proyecto es indispensable tener un conocimiento amplio del tema a desarrollar, por eso es necesario contar con información que se relacione con este, la cual sirva de soporte para la definición de sus diferentes componentes.

Una vez realizado el reconocimiento del problema, es necesario empezar con la recolección de la información en diferentes medios, como páginas web, libros, periódicos, estudios y proyectos ya realizados, con el objetivo de identificar:

- Estadísticas e indicadores relacionados con la población objetivo (características demográficas, productivas, educativas y de la zona geográfica donde se ubican).
- Estado actual de la situación por mejorar.
- Acciones y metodologías anteriormente usadas para solucionar situaciones similares.
- Estudios y/o acciones adelantadas que pretendan dar una solución al problema.

Cuando se tenga la información necesaria, el paso que sigue es seleccionar aquella que tenga más correlación con la temática del proyecto y la que provenga de fuentes confiables, para fundamentar su formulación. La información que se seleccionó es la que se utilizará para la definición de cada componente del

proyecto, sin embargo se puede seguir en la búsqueda y análisis de nuevas fuentes.

Cuando el proyecto va a beneficiar una empresa o una entidad específica, no se realiza una búsqueda de información en las fuentes mencionadas, debido a que se necesita es información detallada de la empresa, en estos casos el gremio le comunica al empresario que información debe presentar de acuerdo con la temática a trabajar, para poder formular el proyecto.

7.1.3 Formulación. Con los anteriores pasos ya realizados, se inicia el proceso de formulación de los principales componentes de identificación de un proyecto, entre ellos se encuentran: el problema, la justificación, los objetivos, estado del arte, la población objetivo y características del proyecto.

La formulación requiere de fundamentos adecuados en planeación de proyectos y habilidades en el análisis y la síntesis, además tener muy claro los conceptos de problema, justificación y objetivos, de tal manera que la definición de cada una de sus partes se pueda realizar de manera adecuada y precisa, estando siempre atentos a los cambios que se puedan generar por aspectos del entorno y así reaccionar de manera efectiva y coherente.

- *Problema:* Es la situación que se está presentando y que se pretende mejorar con el desarrollo y la ejecución del proyecto. se debe redactar de forma clara y precisa, en forma de problema, dificultad o necesidad, es importante incluir indicadores o cifras que cuantifiquen y sustenten la situación inicial. También es conveniente mencionar las causas y efectos

del problema, las causas son aquellas circunstancias que dieron origen a la situación y los efectos son las generadas por esta misma.

- *Justificación:* Se expresan las razones por las cuales es conveniente realizar el proyecto y darle solución a un problema o una situación desfavorable. Es importante mencionar los beneficios económicos, productivos, técnicos, competitivos y sociales que se generarán para la población objetivo (los beneficios dependen de la problemática a la que se quiere dar solución).
- *Objetivos:* Es lo que se quiere lograr con la ejecución del proyecto y están enfocados a la solución del problema. Son el punto de referencia, por lo tanto deben estar redactados de manera clara, concreta y ser coherentes con el problema y la justificación, además deben estar definidos en forma positiva y en términos del resultado que se desea alcanzar.

Los objetivos están conformados por uno general y varios específicos; el objetivo general es el que define claramente el propósito final del proyecto (contribuir a solucionar el problema o solucionarlo) y los específicos hacen referencia a las acciones que se deben realizar para contribuir a alcanzar el objetivo general.

Los objetivos se redactan con verbos en infinitivo de tal manera que indiquen una acción que sea factible de alcanzar, deben ser medibles, o sea que se puedan cuantificar en metas para evaluarlos y comprobar sus resultados.

- *Estado del arte:* Es la síntesis de la información acerca de cómo ha sido tratado el tema. La idea es ubicar el contexto teórico en el cual se halla el tema, sus antecedentes y tendencias. La formulación de este componente depende de la información que ya se ha recopilado y analizado anteriormente.

Su redacción se realiza de forma organizada, lógica y coherente, teniendo en cuenta que la información utilizada debe ser solo la que esté relacionada directamente con los aspectos del problema. Hay que tener presente que el estado del arte no es una copia exacta de las diferentes fuentes consultas, por lo tanto es conveniente realizar observaciones e interpretaciones de estas, además es importante citar sus referencias bibliográficas, para identificar y localizar los documentos.

- *Población objetivo:* Es la empresa(s), sector, las personas o la asociación, que se beneficiarán con el proyecto. El propósito es definir las características económicas, culturales, productivas y/o académicas que presenta la población, también es necesario mencionar la zona geográfica donde se ubican, la cantidad directamente afectada y la que se beneficiará.

Cuando la población beneficiada es una empresa o una asociación, es necesario mencionar el número de empleados totales (directos e indirectos) y la proporción de hombres y mujeres, el monto de los activos, el tipo de producto o servicio ofrecido y el mercado atendido, para el caso de la asociación se relacionan una lista de socios.

Si la población objetivo son personas naturales que tienen en común la problemática o necesidad que se está estudiando, se debe nombrar la cantidad total de personas, de mujeres y de hombres y las condiciones que los caracterizan.

Para el caso de los sectores, es fundamental especificar el número de empresas que existen, los tamaños, las características de empleo, productividad, impacto del comercio internacional a nivel regional, departamental o nacional, según el alcance del proyecto.

Es esencial indicar si existen entre los beneficiarios personas vulnerables, debido a que estas llaman más la atención de los organismos de cooperación, porque son quienes necesitan mayor apoyo económico y social, en tal caso especificar de que tipo (madres cabeza de familia, discapacitados, desplazados, desmovilizados).

- *Características del proyecto:* Es la descripción de la capacitación, evento, asesoría o actividad que se va a realizar para solucionar el problema. Es decir, las acciones que se van a ejecutar y el flujo que estas seguirán para el cumplimiento de los objetivos, lo ideal es especificar paso a paso de forma organizada y precisa en que consiste el proyecto.

7.1.4 Diligenciamiento de Formatos. Los formatos son los que recogen la información de un proyecto, estos son diseñados de manera diferente por cada entidad de cooperación de acuerdo a sus requerimientos de información y vienen

en diversas presentaciones Word, Excel y en algunos casos son software o modelos informáticos especiales.

Una vez realizada la formulación del proyecto, el paso que sigue es identificar el formato de presentación de acuerdo a la entidad que se va a solicitar la cooperación. Estos se pueden descargar en las páginas web de cada institución o solicitar en sus oficinas de atención.

Los formatos se diligencian con la información ya planteada y estructurada en la etapa de formulación, puede que en algunos casos o no se utilice toda o falte alguna, sin embargo ésta puede servir como referencia para definir otros aspectos que sean particulares de cada formato.

En los formatos se plasma la información que se relaciona con la población beneficiaria, la entidad(es) ejecutora del proyecto en este caso ACOPI Santander, la descripción del proyecto y el presupuesto detallado, estos componentes son solicitados para su descripción de diferente manera por cada entidad de cooperación.

Los formatos se presentan ante las entidades de cooperación en medio físico y magnético, además es necesario anexar algunos documentos que contengan información de soporte para la aprobación del proyecto, como registros de cámara de comercio, Rut, hojas de vida, cartas de recomendación, cotizaciones, informe ejecutivo, entre otros; los anexos que se presentan son los que solicita la entidad de cooperación, por lo tanto no son los mismos para todas.

7.1.5 Legalización. Cuando ya se tiene el proyecto formulado, en los formatos y con los anexos necesarios, se procede con la etapa de legalización, donde éste debe ser llevado en medio físico y magnético a la oficina de la entidad ante la cual se va a solicitar la cooperación.

El proyecto debe estar encabezado por una carta de presentación donde se especifique el nombre de éste y el de la entidad que lo presenta (ACOPI Santander), si es posible enumerar en una lista los documentos que se adjuntan, ya sea el formato y los diferentes anexos. La carta debe ir dirigida al director, gerente o representante (gobernador, alcalde) de la entidad de cooperación; con copia de recibido, para garantizar la entrega.

Una vez legalizado el proyecto, el paso que sigue es esperar la respuesta de rechazo o aceptación de la entidad que brindará el apoyo financiero o técnico para su ejecución.

7.2 METODOLOGÍAS PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Para presentar un proyecto es necesario conocer la metodología de formulación que maneja la entidad a la cual se va a solicitar la cooperación, ya sea el formato o modelo informático que utilizan y los documentos que solicitan. ACOPI Santander frecuentemente gestiona recursos ante entidades como la Gobernación de Santander y la Alcaldía de Bucaramanga a nivel regional, el SENA a nivel nacional y al programa MIDAS (Más inversión para el desarrollo alternativo sostenible) que pertenece a la USAID (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) a nivel internacional.

Este numeral servirá de orientación para la selección y el diligenciamiento del formato adecuado y para la preparación de los documentos pertinentes. La descripción de la metodología manejada por cada entidad de cooperación le ofrece al departamento de Desarrollo Empresarial una guía general que le permite desarrollar los proyectos de cualquier temática de manera adecuada, debido a que se explican los componentes de cada una de ellas, con el objetivo de que el lector conozca cada formato y la información que requieren. Además se suministra la información necesaria acerca del lugar donde se debe enviar con los anexos correspondientes. El propósito es que esta descripción sirva para minimizar los errores que se pueden llegar a cometer gracias a la falta de información.

Para la definición de cada una de las partes de los formatos es necesario tener habilidades interpretativas, debido a que estos manejan diferentes términos para señalar cada una de las partes fundamentales de un proyecto, por lo tanto es fundamental comprender cada una de estas, también es importante tener un conocimiento amplio de estas partes, para poder definir las correctamente y garantizar que la información suministrada sea la que solicitan.

7.2.1 Gobernación de Santander y Alcaldía de Bucaramanga. La gobernación de Santander y la Alcaldía de Bucaramanga, utilizan la Metodología General Ajustada (MGA), que es un modelo informático desarrollado en hojas de cálculo de Excel, que se puede descargar en la página web del Departamento Nacional de Planeación www.dnp.gov.co, de la siguiente forma:

Figura 3. Proceso para descargar la MGA



Fuente: Autor

También se puede acceder a este en las oficinas de planeación municipal y departamental.

La MGA está constituida por cuatro módulos: identificación, preparación, evaluación y programación, cada uno con varios formatos; a medida que se ingresa la información se irán habilitando las opciones disponibles, es decir, es necesario diligenciar cada modulo por completo para poder pasar al siguiente. Cuando todos los módulos estén formulados, el sistema proporcionará automáticamente la ficha EBI (estadística básica de inversión) con la información suministrada en los pasos anteriores a excepción de la información la entidad proponente (ACOPI) y ejecutora (Alcaldía o Gobernación) del proyecto, esta ficha suministra una información general del proyecto.

Identificación: Corresponde a la descripción e identificación del problema, relacionándolo con sus efectos y causas directas e indirectas, con la situación existente y con la magnitud de éste en términos de indicadores. También se

plantean los objetivos que se esperan alcanzar con su solución y la alternativa que se aplicaría para esta. Además se describen las características económicas y demográficas de la población y de la zona afectada.

Preparación: Se relaciona con los estudios técnico, legal, de mercado, ambiental y financiero de la(s) alternativa(s) de solución al problema. Este módulo se realiza para cada alternativa por separado, si son más de una.

Evaluación: Es el análisis financiero de cada alternativa de solución, generado a partir de la información suministrada para cada una de estas, de tal manera que se pueda escoger la alternativa más pertinente.

Programación: Se programan las metas e indicadores para la alternativa de solución seleccionada, las cuales permitan hacerle un seguimiento al proyecto.

Para la Gobernación y la Alcaldía se debe entregar el formato MGA en medio magnético e impreso, además es necesario anexar algunos documentos requeridos por cada una de estas entidades. Hay que tener en cuenta que el proyecto esté contemplado dentro del plan de desarrollo correspondiente (municipal o departamental).

Documentos requeridos por la Alcaldía de Bucaramanga, que deben ser llevados junto con una copia impresa y una virtual del MGA a la dependencia correspondiente:

- Portada con identificación completa (nombre, dependencia donde se presentará y proponente).
- Carta de presentación del proyecto (dirigida al director de la dependencia que se va a presentar).
- Carta de intención del cofinanciador (si es cofinanciado).
- Presupuesto.
- Cronograma de actividades.

Además de los documentos mencionados es conveniente anexar los siguientes, para darle un mayor soporte al proyecto (aunque no sean obligatorios):

- Resumen ejecutivo.
- Cotizaciones.

Documentos requeridos por la Gobernación de Santander, que deben ser llevados junto con un original y una copia impresa y con dos CD del formato MGA, a las oficinas de la secretaria correspondiente :

- Carta de presentación del proyecto (Dirigida al Gobernador).
- Resumen ejecutivo.
- Cotizaciones.
- Presupuestos.
- Propuesta económica (se especifica el concepto y la cantidad monetaria que se va a solicitar).
- Cronograma de actividades.

7.2.2 Midas. La USAID es La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través de la cual el gobierno de ese país brinda asistencia social, económica y humanitaria a nivel mundial. En Colombia trabaja con cuatro programas; gobernabilidad democrática, desarrollo alternativo, asistencias a población desplazada y vulnerable y apoyo al proceso de desmovilización y reintegro.

En el programa de desarrollo sostenible se encuentra MIDAS (Más inversión para el desarrollo alternativo sostenible), que tiene como objetivo generar y fortalecer las fuentes sostenibles de ingresos y empleos, fomentando el crecimiento económico y la competitividad del sector productivo del país. MIDAS trabaja en cuatro componentes, Agronegocios, Pyme, Forestal y Política.

ACOPI es proveedor de proyectos del componente Pyme, el cual busca brindar asistencia técnica, consultaría o acompañamiento a las pequeñas y medianas empresas para incrementar sus ventas y generar empleo. El gremio, como proveedor debe realizar las actividades de difusión del programa, identificación de potenciales, formulación y presentación de proyectos.

Estos proyectos se deben presentar en el formato de solicitud de asistencia técnica que es presentado en hojas de cálculo de Excel, el cual se puede solicitar con el Coordinador de Desarrollo de Negocios Regional Componente PYME del corredor Magdalena Medio/Santanderes/Boyacá.

El archivo suministrado contiene las siguientes siete hojas de cálculo:

A. Lista de chequeo: Esta hoja no debe ser diligenciada, se lleva impresa el día que se hace la entrega del proyecto en las oficinas de MIDAS, para que uno de sus funcionarios verifique los documentos entregados.

B. F-MIDAS-SME-001: donde se relaciona la información general del proyecto, está conformado por las siguientes cinco secciones:

- *Información de beneficiarios:* Es la información general de la(s) empresa(s) que se van a beneficiar con el proyecto, contemplando aspectos de identificación (nombre, NIT, dirección, teléfono, razón social, socios, representante legal), básicos (sector, número de empleados, productos, número de clientes), financieros (datos del balance general, estado de resultados y flujo de caja de los dos últimos años) y de proyectos previos.
- *Información general el proyecto:* Relacionar título, tiempo de duración, tipo (individual o colectivo), clasificación de la asistencia técnica e inversión (total, de la asistencia técnica, valor de la contrapartida y el costo para MIDAS) del proyecto.
- *Descripción de la asistencia técnica:* Justificación, objetivos y descripción de la asistencia técnica, haciendo referencia en esta última a las macro actividades que se realizarán para alcanzar los resultados que beneficiarán a la(s) empresa(s). También se realiza el plan de acción para las macro actividades y para las actividades que se desarrollarán para alcanzarlas.

- *Presupuesto detallado del proyecto de expansión:* Información relacionada con el costo total del proyecto, haciendo referencia a los rubros y a las fuentes de financiación. El programa MIDAS dona hasta el 50% del costo total de la asistencia técnica, consultaría, o acompañamiento empresarial que conduzca al fortalecimiento en áreas como: innovación, finanzas, mercadeo, producción, procesos, tecnología, estrategia, recursos humanos, acceso a mercados, etc.
- *Equipo ejecutor y forma de pago:* Información de la persona o del equipo consultor que va a prestar la asistencia técnica, referente a identificación, valor y forma de pago. Este lo escoge la(s) empresa(s) que se beneficiará del proyecto, en casos que estén de acuerdo, el proveedor de los servicios de consultaría también puede ser el mismo proveedor de proyectos o sea ACOPI u otra entidad.

C. Información Socios Personas Jurídicas: Es una plantilla para diligenciar con la información de la(s) empresa(s) que se beneficiará(n) y de sus socios, en caso que sea una sociedad. En el formato de solicitud de asistencia técnica corresponde al anexo 1.

D. Documentos a adjuntar: Lista de los documentos que se deben anexar junto con el formato de solicitud. En el formato de solicitud de asistencia técnica corresponde al anexo 2.

E. Plantilla para diligenciar con la información de los dos últimos años de los estados financieros de la empresa que se va beneficiar. En el formato de solicitud de asistencia técnica corresponde al anexo 3.

D. Pre – evaluación: Es la evaluación que hace el proveedor al proyecto, de acuerdo a los requisitos propuestos por MIDAS en esta parte del formato; manifestando ACOPI que el proyecto aprobó la fase de verificación y puede pasar a la etapa de evaluación realizada por el componente Pyme. Debe estar firmado por el representante legal de ACOPI.

E. Línea Base: Es una tabla para registrar la información general (nombre, edad, género, cédula, área de trabajo, grupo étnico, condición vulnerable y zona) de las familias beneficiarias, o sea de los trabajadores actuales de la empresa y de los nuevos.

Todas las hojas de cálculo del formato de solicitud de asistencia técnica descrito anteriormente se debe llevar en medio físico y magnético junto con los siguientes documentos a la oficina de MIDAS en Bucaramanga, ubicada en la Calle 36 No 26 – 48 int. 110 Hotel Casablanca piso 3:

Documentos proveedor de proyecto (ACOPI):

- Resumen ejecutivo.
- Registro Cámara de Comercio (Vigencia 30 días).
- Copia RUT.

Documento empresa(s) donatario:

- Carta de presentación de la propuesta, firmada por el representante legal de la empresa. (formato preestablecido suministrado junto con el formulario de solicitud)
- Certificado Cámara de Comercio original (vigencia de 30 días).
- Copia RUT.
- Acta o comunicación de la Junta Directiva de la empresa que autoriza la contratación del proyecto, cuando el monto del proyecto supera las atribuciones del Representante Legal de la empresa.
- Carta de certificación de la existencia de los recursos de contrapartida, firmada por el representante legal.
- Referencia Comercial.
- Estados financieros de los dos últimos años.
- Certificado, aseveraciones y otras declaraciones firmado por el representante legal. (formato preestablecido suministrado junto con el formulario de solicitud)

Documentos de los proveedores de servicios de consultaría (en caso que el donatario esté de acuerdo puede ser ACOPI):

- Copia del RUT de la empresa de consultaría y de cada consultor que prestará la asistencia técnica.
- Certificado del personal clave, por persona, debidamente firmados en papelería de la empresa. (formato preestablecido suministrado junto con el formulario de solicitud)

7.2.3 Sena Línea dos – Eventos de Capacitación para la Productividad y la Competitividad. El Programa Nacional de Formación Especializada y Actualización Tecnológica del Recurso Humano es manejado por el SENA, su objetivo es contribuir con el desarrollo de las competencias de los trabajadores de las empresas colombianas, este maneja la línea dos “Formación para el incremento de la capacidad innovadora para la productividad y la competitividad”, que funciona abiertamente sin convocatoria durante todo el año.

La línea dos busca que el recurso humano de los sectores productivos reciba capacitación en temas relacionados con la competitividad y productividad, por parte de expertos nacionales e internacionales, para la implementación de estrategias innovadoras en las empresas. Estos proyectos ofrecen la capacitación en eventos como conferencias, seminarios, videoconferencias, de uno o dos días.

El formato de solicitud de la línea dos del SENA es un archivo de Excel compuesto por 6 secciones que permiten describir de manera clara y concisa eventos de capacitación para la productividad y competitividad de las empresas colombianas. Este se consigue con el Coordinador de Emprendimiento y Empresarismo de la regional Santander, en las oficinas de la sede administrativa ubicada en la Calle 16 No. 27 – 37 de Bucaramanga o al teléfono: 6800600 Ext.:3000-2303.

Sección 1: Es la portada del formato, donde el solicitante que es el que presenta la propuesta debe poner su nombre, en este caso ACOPI Santander, quien representa a una empresa, sus afiliados, un sector, una cadena productiva, u otro agrupado.

Sección 2: Corresponde la información general de ACOPI (nombre, Nit, dirección teléfono, fax, número de empleados, correo electrónico y zona), del representante legal y del director del departamento de Desarrollo Empresarial para efectos de notificaciones.

Sección 3: Se relaciona la información de la(s) empresas(s) que se beneficiará de la capacitación. Por lo general este tipo de proyectos va dirigido a una gran número de empresas, en tal caso en el espacio nombre de la empresa se escribe "Anexo base de datos de...", especificando el gremio, sector, cadena productiva o si son los afiliados de ACOPI.

Sección 4: Corresponde a la información general del proyecto, como justificación y objetivos, además es necesario especificar el sector al cual va dirigida la capacitación, en caso que no sea uno específico sino varios se escribe "General".

Sección 5: Compete con la información general del evento (conferencia, taller, seminario, etc) de capacitación, como tema, fecha, duración, lugar, cronograma e información del o de los conferencistas.

Sección 6: Es el presupuesto total del proyecto, desagregado en los aporte solicitado al SENA y la contrapartida del solicitante. El monto que se solicita no debe exceder el 60% del costo total y es únicamente para los honorarios, tiquetes, transporte y manutención de los conferencistas.

El formato de solicitud de la línea dos se debe enviar en medio físico y magnético a las oficinas del SENA en Bogotá ubicadas en la Calle 57 No 8 – 69 torre sur 3er piso a nombre de la Doctora Silvia Pinillos junto con los siguientes documentos de ACOPI:

- Carta del revisor fiscal de paz y salvo con los aportes a la seguridad social.
- Copia Rut.
- Copia del certificado de la Cámara de Comercio.
- Copia ampliada de la cedula del representante legal.
- 2 originales del pacto de integridad (formato preestablecido que es suministrado junto con el formato de solicitud).
- Base de datos de los beneficiarios.
- Hojas de vida de los conferencistas.
- Carta de existencia de contrapartida.
- Información general y tributaria de terceros (formato preestablecido que es suministrado junto con el formato de solicitud).

7.3 ENTIDADES DE COOPERACIÓN

Desarrollo Empresarial por ser el área de ACOPI encargada de la formulación, presentación y ejecución de proyectos empresariales que promuevan el desarrollo y fortalecimiento de las Mipymes urbanas y rurales del departamento, debe identificar las entidades de cooperación nacional e internacional y las oportunidades de apoyo técnico y financiero que éstas ofrecen, por lo tanto es necesario estar atento a las convocatorias que se publiquen, para poder identificar y aplicar a aquellas que beneficien este tipo de empresas.

A continuación se listan algunas entidades que ofrecen financiación para proyectos, cada una con su descripción u objeto de trabajo, el sitio web donde se pueden visitar y el link donde encontrar las convocatorias para ser aprovechadas por el gremio. Este numeral tiene como finalidad brindar una orientación al departamento de Desarrollo Empresarial para que esté al tanto de las oportunidades de cooperación de las entidades ya identificadas, las cuales ofrecen beneficios relacionados con los objetivos del gremio.

La importancia de este numeral es aparte de identificar las entidades, saber interpretar y analizar los beneficios que estas ofrecen para aprovecharlos de manera oportuna y así tomar la decisión de desarrollar acciones que beneficien el gremio y sus grupos de interés.

7.3.1 Entidades Nacionales. Colciencias: Es el Instituto colombiano para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, de orden público nacional, que tiene como tarea fundamental la planeación, articulación y apoyo al desarrollo científico y tecnológico, con el objetivo de contribuir con el desarrollo social, económico y cultural del país³².

Para la canalización de los recursos de este instituto, es conveniente estar en constante revisión del sitio web www.colciencias.gov.co, en el link “convocatorias”, donde se despliega un listado de estas con sus respectivas condiciones para poder participar. Lo ideal es identificar cual de estas oportunidades se pueden aprovechar para el desarrollo del conocimiento tecnológico y de la innovación de las Mipymes.

³²http://www.colombiastad.gov.co/index.php?option=com_content&task=view&id=80&Itemid=72. Fecha de consulta: 15/05/2008

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: Es una entidad gubernamental que tiene como objetivos primordiales la formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural³³.

Las convocatorias que publica el Ministerio a nivel nacional son para financiar proyectos encaminados a promover el desarrollo, la investigación e innovación en los sectores rurales del país; éstas se podrán encontrar en la página web www.minagricultura.gov.co, entrando al link “convocatorias y licitaciones” y seguido a “convocatorias”, donde se podrán identificar aquellas que puedan beneficiar a las Mipymes rurales del departamento y que contribuyan con la extensión del área de acción de ACOPI.

Acción Social: La Agencia Presidencial Para la Acción Social y La Cooperación Internacional, es la encargada de canalizar recursos internacionales para ejecutar programas que atiendan a poblaciones vulnerables afectadas por la pobreza, el narcotráfico y la violencia. Además coordina y promueve la cooperación nacional e internacional, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país³⁴.

En el sitio web www.accionsocial.gov.co se pueden encontrar las convocatorias que tienen las diferentes entidades de cooperación internacional, en el link “convocatorias” y luego “cooperación internacional”, donde se despliegan las que están en vigencia. Es conveniente aprovechar aquellas oportunidades con intención de beneficiar a población vulnerable, pero que promuevan el desarrollo económico y productivo, para la creación o fortalecimiento de las Mipymes.

³³ <http://www.minagricultura.gov.co/01ministerio/01quienes.aspx>. Fecha de consulta: 15/05/2008

³⁴ <http://www.accionsocial.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=3&conID=544&pagID=820>. Fecha de consulta: 12/03/08

Sena: El Servicio Nacional de Aprendizaje presta el servicio de Formación Profesional Integral gratuita. Actualmente publica convocatorias orientadas a apoyar propuestas de innovación y desarrollo tecnológico de los diferentes sectores económicos.

En www.sena.edu.co, se puede acceder en la sección de “noticias” a las convocatorias vigentes que tiene la institución.

ADEL Metropolitana: Es la Agencia para el Desarrollo Económico Local, que tiene como propósito la promoción de acciones orientadas al desarrollo económico y social del Área Metropolitana de Bucaramanga, articulando esfuerzos de actores públicos y privados.

ADEL tiene un área destinada para la cooperación internacional, encargada de gestionar, investigar y brindar información actualizada sobre las fuentes existentes para este fin. En el link “cooperación internacional” del sitio Web de la agencia www.adel.org.co, se encuentran las convocatorias planteadas por entidades exteriores que pueden ser aprovechadas por el gremio, siempre y cuando promuevan el desarrollo y fortalecimiento del sector productivo.

7.3.2 Entidades Internacionales. A continuación se presentan algunas entidades internacionales que ofrecen apoyo técnico y financiero para contribuir con el desarrollo socioeconómico de los países en desarrollo, entre ellos Colombia.

Banco Mundial: Busca reducir la pobreza mundial y mejorar el nivel de vida de las personas, por medio de la asistencia técnica y financiera para los países en vía de desarrollo.

El BM ofrece donaciones para proyectos que promuevan el desarrollo económico y favorezcan la lucha contra la pobreza, las publicaciones de las convocatorias se realizan en la página Web www.bancomundial.org, en la sección “espacio interactivo” o también en el boletín quincenal al cual se puede acceder en el link “lea el boletín del banco” desde la página de inicio, luego se escoge la fecha más reciente y así se podrá obtener información de las diferentes actividades como noticias, publicaciones, proyectos, oportunidades de negocios, eventos y concursos, estos dos últimos temas están relacionados con las oportunidades que se pueden aprovechar para la elaboración de proyectos.

Corporación Andina de Fomento CAF: Es una institución financiera que apoya el desarrollo sostenible de sus países accionistas (entre ellos Colombia) y la integración regional, atendiendo el sector público y privado en el suministro de productos y servicios financieros³⁵.

La CAF cuenta con el programa de apoyo a la competitividad PAC, que busca apoyar iniciativas que promuevan la competitividad regional, por medio de la asistencia técnica y financiera no reembolsable de proyectos que creen ventajas competitivas. La información de las convocatorias para este programa se pueden encontrar en el sitio Web <http://pac.caf.com/index.asp>, en la sección “noticias”, además en la página principal de la institución www.caf.com, también se

³⁵ <http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=34132&ms=17>. Fecha de consulta: 17/05/08

identifican las oportunidades que se pueden aprovechar, en la sección “cartelera informativa”.

Banco Interamericano de Desarrollo: Es la principal fuente de financiamiento multilateral para el desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe. Concede préstamos, recursos no reembolsables, garantías, asesoramiento en materia de política y asistencia técnica a los sectores público y privado³⁶.

El BID financia la mayoría de proyectos de cooperación técnica por medio de préstamos, pero también lo hacen con donaciones para aquellos que beneficien a las microempresas de los países prestatarios, por medio del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN que promueve el desarrollo del sector privado.

Para estar atento de las convocatorias es necesario visitar del sitio Web www.iadb.org, en la sección de “titulares” o en la página de inicio entrar al portal del FOMIN y luego al link noticias.

Delegación De La Comisión Europea: Es la agencia de la Unión Europea para promover acciones en los ámbitos económicos, comerciales, políticos y sociales en otros países.

³⁶ <http://www.iadb.org/aboutus/index.cfm?language=Spanish>. Fecha de consulta: 17/05/08

La cooperación de la UE va dirigida a entidades públicas y organismos de la sociedad civil, uno de sus desafíos es contribuir con el desarrollo económico de Colombia y a su vez con el dinamismo de las micro y pequeñas empresas. En la sección “oportunidades de cooperación, estudio y trabajo” del sitio Web www.delcol.ec.europa.eu/es/, se encuentran publicadas la convocatorias para la presentación de proyectos.

Agencia Española de Cooperación Internacional Para el Desarrollo: Es el órgano de gestión de la política Española de cooperación internacional para el desarrollo.

Entre los sectores prioritarios de acción de la agencia se encuentra la promoción del tejido económico empresarial, con la intención de aumentar la capacidad económica de la micro y pequeña empresa, relacionándose con los objetivos del gremio. Las convocatorias para la presentación de proyectos se encuentran en la página www.aecicolombia.org, en el link “convocatorias” y luego en “convocatorias vigentes”.

A continuación se presentan las direcciones de los sitios Web de otras entidades que puede ofrecer cooperación para el financiamiento de proyectos:

Tabla 6. Entidades de cooperación

ENTIDAD		SITIO WEB
INTERNACIONALES		
1	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA	www.iica.int/Esp
2	Organización de los Estados Americanos - OEA	www.oas.org
3	Fundación Konrad Adenauer Stiftung – KAS	www.kas.de/proj/home/home/56/4/index.html
4	Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL	www.eclac.org
5	Comunidad Andina	www.comunidadandina.org
6	La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID	http://colombia.usaid.gov
7	Agencia Suiza Para El Desarrollo y La Cooperación – COSUDE	www.cosude.org.co
8	Organización Internacional para las Migraciones – OIM	www.oim.org.co
9	Agencia de Cooperación Internacional del Japón – JICA	www.jica.go.jp/colombia/espanol
NACIONALES		
10	Ministerio de Comercio Industria y Turismo	www.mincomercio.gov.co
11	Agro Ingreso Seguro	www.ais.gov.co
12	Corporación para la Investigación Socioeconómica y tecnológica de Colombia - CINSET	www.cinset.org.co
13	Instituto Colombiano de Desarrollo Rural	www.incoder.gov.co

7.4 DISEÑO DE CONVOCATORIA PARA ESTABLECER ALIANZA

Con una convocatoria se pretende informar a un grupo de empresas el interés del gremio por realizar alianzas con aquellas entidades que cumplan determinados requisitos y que estén dispuestas a hacerlas, con la intención de trabajar conjuntamente e intercambiar experiencias y conocimiento para contribuir con el desarrollo de las Mipymes del departamento.

Para diseñar una convocatoria es necesario conocer las necesidades tanto del gremio como del entorno y así poder definir las acciones que se van a desarrollar, para alcanzar beneficios mutuos; también es importante realizar un análisis interno que permita detectar las debilidades del gremio y la forma de minimizarlas aprovechando sus fortalezas, las oportunidades y las tendencias empresariales. El diseño de la convocatoria es planear que se va hacer, con cuál fin y de que forma; la puesta en marcha es hacer lo planificado, la cual requiere de verificación constante de tal forma que se garantice su buen desarrollo, además al finalizar el proceso es necesario tomar decisiones acertadas para la selección adecuada de los aliados.

A continuación se muestran los pasos definidos por la practicante, para diseñar y desarrollar una convocatoria que logre el establecimiento de alianzas entre ACOPI y entidades de la región, ejemplificando cada uno de estos:

7.4.1 Propósito de la alianza. El primer paso es tener una idea general del propósito de la alianza, para definir lo que se espera alcanzar con el trabajo en sinergia; de esta forma se puede identificar que tipo de entidades serán las

indicadas para enterarse de la convocatoria, siempre y cuando tengan entre sus objetivos la promoción y el fortalecimiento de las Mipymes de la región. Las entidades pueden ser asociaciones, sin ánimo de lucro, gremios, empresas de asistencia técnica o de consultoría municipales o departamentales.

Propósito: Desarrollar proyectos empresariales en alianza con entidades regionales que beneficien las Mipymes del departamento para extender el área de acción de ACOPI.

Convocatoria dirigida a: Entidades sin ánimo de lucro del departamento de Santander, que tengan la experiencia y el conocimiento para desarrollar proyectos empresariales, con responsabilidad y compromiso, y que promuevan el fortalecimiento de la Mipymes en su región.

7.4.2 Solicitud base de datos. El paso que sigue es solicitar las bases de datos de las entidades que existen en el departamento de acuerdo al tipo que se eligió. Es importante determinar que organización puede suministrar correctamente la información que se necesita.

Se solicitaron las bases de datos ante:

Cámara de Comercio de Bucaramanga: base de datos de entidades sin ánimo de lucro registradas. La información recibida contenía los datos de 6002 entidades de diferentes actividades económicas.

Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural de Santander: base de datos de 15 empresas prestadoras del servicio de asistencia técnica directa rural acreditadas en el 2008.

7.4.3 Selección de las entidades. Con la información de las entidades, se inicia con el proceso de selección de aquellas que tengan actividad económica relacionada con el desarrollo, representación, capacitación y fomento de las Mipymes y que tengan correo electrónico, debido a que el proceso de la convocatoria se realizará vía mail.

Se seleccionaron las siguientes 25 entidades sin ánimo de lucro del departamento:

Tabla 7. Entidades sin ánimo de lucro según Cámara de Comercio

NOMBRE	CIUDAD	CORREO ELECTRONICO
<i>Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga</i>	<i>Floridablanca</i>	<i>mercadeo@fmmb.org</i>
<i>Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga</i>	<i>Girón</i>	<i>fmmb@fmmb.org</i>
<i>Nasescoop</i>	<i>Bucaramanga</i>	<i>yazmin.calderon@nases.com.co</i>
<i>Fundación Hemisferio Sucursal Oriente</i>	<i>Bucaramanga</i>	<i>hemisferio@cable.net.co</i>
<i>Corporación Lexcom de Colombia</i>	<i>Bucaramanga</i>	<i>Lexcom_Bucaramanga@yahoo.com</i>
<i>Coonalrecaudo Ltda.</i>	<i>Bucaramanga</i>	<i>bucaramanga@coonalrecaudo.com</i>
<i>Fundación Social Huellas del Progreso</i>	<i>Bucaramanga</i>	<i>mcballest@yahoo.com</i>
<i>Asociación de Mujeres Líderes Charalenas Amulcha</i>	<i>Charalá</i>	<i>rincondeestevez_1523@hotmail.com</i>
<i>Cooperativa de Trabajo Asociado Dimensión Cultural</i>	<i>Floridablanca</i>	<i>dimcultuacoll@telecom.com</i>
<i>Cooperativa de Trabajadores Profesionales Ctp Ltda.</i>	<i>Floridablanca</i>	<i>coop_CTP1@hotmail.com</i>
<i>Asociación de Productores de Calzado y Similares de Colombia</i>	<i>Floridablanca</i>	<i>asprocals@gmail.com</i>

Cooperativa Multiactiva de Floridablanca Coopmultiflor	Floridablanca	copmultiflor@hotmail.com
Cooperativa Nacional de Microempresarios del Calzado Y Similares	Floridablanca	coonalcalzado@hotmail.com
Cooperativa de Apicultores Agropecuarios de Oiba Ltda.	Oiba	coagrooiba@yahoo.com
Cooperativa Empresarial de Trabajo Asociado Limitada Ceta	San Gil	ceta@virtual.umb.com
Corporación de Ingenieros Amigos del Medio Ambiente	Socorro	coraima@gmail.com
Tejido Global	Bucaramanga	mclara529@hotmail.com
Fundación Humana	Bucaramanga	fundacionhumana@gmail.com

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Tabla 8. Entidades si ánimo de lucro según Secretaria de Agricultura

Cooperativa Multiactiva de Trabajo y Servicio Ltda. "COOMULTRASERVI LTDA"	Bucaramanga	coomultraservi@telebucaramanga.net.co
"Fundación Coomuldesa"	Socorro	lyda1511@hotmail.com
Cooperativa de Trabajo Asociado de Servicios de Ingeniería y Arquitectura - "INARCOOP LTDA"	Bucaramanga	inarcoop@hotmail.com
Servicios Agropecuarios del Suárez "SAGROSUAREZ"	Guepsa	chelo5702@latinmail.com drmarcelino57@hotmail.com
Tecnología Agropecuaria Siglo XXI	Guepsa	ariolfo60@hotmail.com
Corporación para el Manejo y Conservación del Medio Ambiente y los Recursos Naturales "CORPOAGRO"	Floridablanca	corpoagro6@hotmail.com
"Cooperativa de Trabajo Asociado Prestadora de Servicios de Asistencia técnica Rural" EPSAGRO LOS COMUNEROS	Socorro	loscomunerosepsagro@hotmail.com

Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.

7.4.4 Formulación de la Convocatoria. Es la elaboración del material que se va enviar a las entidades seleccionadas, que contiene toda la información relacionada

con el objetivo y los beneficios de la alianza, con ACOPI, con los requisitos que se deben cumplir para poder participar en el proceso y con las características de los datos que se desean captar.

El objetivo de la alianza debe exponer claramente lo que se espera alcanzar con la realización de esta, además ser claro, de tal manera que sea entendible y motivador para las entidades seleccionadas.

Objetivo: Desarrollar proyectos empresariales por medio de la unión e intercambio de habilidades y conocimientos con entidades sin ánimo de lucro de la región, que beneficien las MIPYMES del departamento y contribuyan al aumento de la productividad y competitividad de la región y a una mejor calidad de vida de su sociedad.

La definición de los beneficios de la alianza consiste en presentar las ganancias que van a recibir las entidades a partir del momento que se firme el acuerdo, estos deben estar redactados de forma clara y sin ambigüedades de tal manera que sean fáciles de entender.

BENEFICIOS DE LA ALIANZA:

- *Apoyo en la formulación y ejecución de proyectos.*
- *Apoyo en la canalización de recursos técnicos y financieros ante entidades de cooperación públicas y privadas. (SENA, MIDAS, FOMIPYME, PNUD, KAS, COLCIENCIAS, GOBERNACIÓN DE*

SANTANDER, ALCALDÍA DE BUCARAMANGA). Intercambio de conocimientos y experiencias.

- *Trabajo en equipo con responsabilidad y compromiso.*
- *Representación de las MIPYMES ante entidades Gubernamentales.*
- *Participación en capacitaciones que lidere el gremio.*
- *Posibilidad de afiliación institucional (No genera un egreso para el afiliado).*
- *Beneficios en los servicios complementarios (sala de conferencias, alquiler de ayudas audiovisuales).*

Junto con el objetivo y los beneficios de la alianza, es conveniente dar a conocer las características del gremio, para que las entidades seleccionadas conozcan la labor que ejerce y los servicios que proporciona para el fortalecimiento de las Mipymes.

Portafolio de servicios de ACOPI, el cual contiene misión, visión, descripción de la ley Mipyme, juntas y comités de los cuales es miembro y donde ejerce una representación gremial, áreas de acción y servicios complementarios.

Los requisitos son aquellas características que deben tener las entidades para poder seguir con en el proceso de la convocatoria y establecer posibles alianzas con el gremio (cumplir con todos los requisitos no implica poder establecer automáticamente la alianza, debido a que esta depende también de otras evaluación de le entidad interesada por parte del gremio).

Requisitos:

- *Experiencia mínima de 2 años.*
- *Certificado de existencia y representación legal.*
- *Conocimiento y experiencia en la elaboración e implementación de proyectos empresariales.*
- *Entre sus objetivos apoye el desarrollo y fortalecimiento de las MIPYMES de su región.*

Con la convocatoria también se pretende conocer a las entidades que estén interesadas en establecer la alianza, por lo tanto es necesario diseñar un formato hoja de vida que permita captar su información y que coincida con el objetivo de la alianza; relacionada con: experiencia, equipo de trabajo, servicios ofrecidos y referencia de alianzas con otras entidades. El propósito es que ACOPI tenga dicha información para analizarla.

FORMATO HOJA DE VIDA

Información general de la empresa:

Nombre, Representante legal, RUT, Municipio, Dirección, Teléfono, Correo electrónico, Experiencia (años), Número de empleados.

Información general del equipo consultor (por persona):

Nombre, Profesión, Experiencia (años), Especialidad, Población(s) /sector(s) de trabajo (agropecuario, industria, servicios o población vulnerable).

Información de los servicios de consultaría ofrecidos: Área(s) donde presta consultaría con sus principales fortalezas (Mercadeo

– Comercialización, Contabilidad – Finanzas, Producción, Administración, Recursos Humanos, Ventas, Seguridad Industrial, Emprendimiento, Responsabilidad Social, Medio ambiente y desarrollo sostenible, Asociatividad, Cadenas Productivas, Investigación.

Información de proyectos desarrollados (por proyecto):

Nombre, Objetivos (general y específicos), Municipios de cobertura, Duración, Beneficiarios (cantidad, de qué sector productivo, si es población vulnerable de qué tipo), Valor total, entidades que lo apoyaron e Indicadores de impacto alcanzados.

Información de alianzas estratégicas realizadas (por alianza):

Datos de la entidad aliada (nombre, teléfono y dirección), duración (fecha de inicio y de terminación), Objetivo.

Junto con el formato hoja de vida, es necesario solicitar algunos documentos que soporten la existencia de la entidad interesada en establecer la alianza y algunas constancias que respalden la labor que desempeñan.

DOCUMENTOS A ANEXAR:

Portafolio de servicios.

Certificado de existencia y representación legal (vigencia no mayor de 30 días).

Certificaciones de ejecución de proyectos.

Certificación de empresas atendidas.

Cuando se termine la formulación de la convocatoria, ésta debe pasar antes de ser enviada a las entidades seleccionadas por la revisión y aprobación de la Directora Ejecutiva del gremio.

7.4.5 Procedimiento y desarrollo de la convocatoria. Es necesario explicar de forma clara como será el procedimiento de la convocatoria, si es posible con las fechas desde el envío de la información hasta la realización de la alianza. Es conveniente dividir el procedimiento en dos etapas, la primera donde se envíe a todas las entidades seleccionadas la información de la convocatoria referente a objetivo, beneficios, requisitos, información del gremio y pasos a seguir en el proceso; la segunda etapa, es el envío de la lista de los documentos y del formato hoja de vida a aquellas entidades que manifiesten interés en establecer la alianza. Con toda la información ACOPI puede realizar el análisis respectivo y escoger aquellas con más potencial.

Tabla 9. Procedimiento convocatoria

PASOS	DESCRIPCIÓN	FECHA 2008
1	<i>Enviar una carta donde se manifieste el interés en realizar la alianza; dirigida a ACOPI Santander.</i>	<i>Antes de Marzo 15</i>
2	<i>ACOPI Santander al recibir la carta le informará por correo electrónico los documentos necesarios a remitir, como parte del proceso de la convocatoria y con el objetivo de conocer un poco más de la entidad.</i>	<i>Antes de Marzo 17</i>
3	<i>ACOPI Santander, atenderá inquietudes a la convocatoria por correo electrónico.</i>	<i>Hasta Abril 3</i>
4	<i>Recepción de documentos. (Vía correo electrónico).</i>	<i>Hasta Abril 5</i>

5	<i>ACOPÍ Santander analizará la información e identificará el potencial de alianza.</i>	<i>Entre el 7 y 14 de Abril</i>
6	<i>Se pondrá en contacto con las entidades elegidas para el establecimiento de la alianza.</i>	<i>Entre el 15 y el 21 de Abril</i>
7	<i>Se concertarán los términos de la alianza.</i>	
8	<i>Inicio de la alianza</i>	

Fuente: Autor.

El análisis de la información recibida de las entidades interesadas, permite elegir aquellas con mayor potencial, el paso que sigue es contactarlas y comentarles el interés que tiene el gremio de establecer una fecha de encuentro para un mejor conocimiento entre las partes, de tal manera que se puedan establecer los compromisos de la alianza y legalizarla con la firma de un convenio entre los representantes legales de las dos partes.

8. RESULTADOS ALCANZADOS CON EL APOYO DE LA PRACTICANTE

8.1 PROYECTOS DESARROLLADOS

El apoyo de la practicante en actividades como recolección y análisis de información, formulación, identificación de entidades de cooperación y descripción de las metodologías de presentación de proyectos, generó dinamismo al departamento y contribuyó con el cumplimiento de su misión. A continuación se relacionan los proyectos desarrollados, gracias al apoyo en la realización de las actividades mencionadas:

Tabla 10. Proyectos desarrollados

	PROYECTO	ENTIDAD	ESTADO
1	Apoyo a la Décimo Tercera Exposición Internacional de Moda Infantil EIMI 2008.	Gobernación de Santander.	Legalizado y aprobado
2	Apoyo a la Décimo Tercera Exposición Internacional de Moda Infantil EIMI 2008.	Alcaldía de Bucaramanga.	Legalizado y aprobado
3	Hacia Dónde Va Colombia.	SENA – Línea dos.	Legalizado y no aprobado
4	Emprendimiento y Asociatividad en las comunas de Bucaramanga.	Alcaldía de Bucaramanga.	Formulado

5	Implementación de cultivos agroecológicos de hortalizas, tubérculos, aromáticas y medicinales por madres cabezas de familia en municipios de la provincia Guanentina y Comunera.	MIDAS y Gobernación de Santander.	Formulado
6	Asistencia técnica orientada a la estabilización socioeconómica de población en situación de desplazamiento en Barrancabermeja (Santander), Yondo (Antioquia) y san pablo (Bolívar).	MIDAS	Legalizado y aprobado
7	Asistencia técnica orientada al desarrollo agropecuario en municipios de la provincia de Sotonorte.	MIDAS	Legalizado y no aprobado
8	Asistencia técnica para el fortalecimiento organizacional y empoderamiento de 66 agricultores pertenecientes a ASOPROLAN, y mejoramiento de cosecha y beneficio, y la estructuración de un plan de negocios que genere utilidades reales a los agricultores.	MIDAS	Legalizado y aprobado

Fuente: Coordinación Desarrollo Empresarial ACOPI. Fecha: 11/07/08

8.2 ALIANZAS ESTABLECIDAS

El diseño y la puesta en marcha de la convocatoria para el establecimiento de alianzas entre ACOPI y entidades sin ánimo de lucro regionales, desarrollada por la practicante, contribuyó con la extensión del área de acción del gremio, debido a

que se logró el establecimiento de una alianza con La Cooperativa de Trabajo Asociado Prestadora de Servicios de Asistencia Técnica Rural “EPSAGRO LOS COMUNEROS” del socorro, con la cual se formuló y está en proceso de legalización un proyecto para atender a Mipymes de las provincias Comunera y Guanentina, esta entidad manifestó desde el lanzamiento de la convocatoria interés, respondiendo con todos los requisitos y documentos solicitados por el gremio. Los resultados obtenidos demuestran la efectividad de la actividad que fue realizada por primera vez en ACOPI Santander.

CONCLUSIONES

- En el primer semestre del año 2008 se dinamizó la formulación y presentación de proyectos de ACOPI Santander ante cooperadores municipales, departamentales, nacionales e internacionales, gracias al apoyo de la practicante en el departamento de Desarrollo Empresarial que fortaleció las actividades de recolección y análisis de información y por lo tanto la formulación de los aspectos de identificación de los proyectos.
- El apoyo de la practicante contribuyó a aumentar la eficiencia del departamento de Desarrollo Empresarial, debido a que las actividades se realizaron con la adecuada planeación, organización y control, garantizando la calidad de las gestiones y de los resultados.
- La descripción de las metodologías para la presentación de proyectos a entidades municipales, departamentales, nacionales e internacionales (Gobernación de Santander, Alcaldía de Bucaramanga, Sena Línea dos y MIDAS) brinda una guía estructural relacionada con las características de los formatos, el listado de los documentos a anexar y el proceso que se debe seguir para presentar el proyecto; esta le proporciona agilidad al departamento en la legalización de proyectos debido a que se cuenta con una base de referencia actualizada. Además las habilidades interpretativas y el conocimiento de las partes fundamentales de un proyecto de la practicante, permitió que los formatos se diligenciaran en forma correcta, garantizando una buena estructuración y acertada presentación de estos.

- El apoyo de la practicante en el área de Desarrollo Empresarial, contribuyó también con la identificación de entidades de cooperación a nivel nacional e internacional a las cuales se pueden presentar proyectos en beneficio de las Mipymes, debido a que esta era una actividad que no se realizaba constantemente. Además con la revisión periódica de los sitios Web de éstas, se estuvo al tanto de las convocatorias aumentando la posibilidad de participar en oportunidades que beneficien al gremio y a sus grupos de interés. Dicha actividad se realizó con un análisis adecuado, que permitió interpretar las oportunidades del entorno para aprovecharlas y transformarlas según los requerimientos y necesidades de las Mipymes, mejorando la eficiencia y eficacia del departamento en la oferta de servicios y la canalización de recursos.
- El diseño y ejecución de la convocatoria para el establecimiento de alianzas entre ACOPI Santander y entidades sin ánimo de lucro del departamento, alcanzó las expectativas planeadas de ampliar el área de acción del gremio y de elaborar proyectos empresariales para el desarrollo y fortalecimiento de las Mipymes de la región. Se logró el establecimiento de una alianza con La Cooperativa de Trabajo Asociado Prestadora de Servicios de Asistencia Técnica Rural “EPSAGRO LOS COMUNEROS” del socorro, con la cual se está diseñando un proyecto para la creación de huertas agro-ecológicas en las provincias Comunera y Guanentina, donde se beneficiarán 285 madres cabezas de familia.

El apoyo de la practicante fue favorable, debido a que ésta desarrolló una estrategia que el gremio nunca había implementado, reportando resultados positivos, compatibles con la necesidad del gremio de expandir su área de acción a otras regiones del departamento. La estrategia se realizó con una

planeación y verificación adecuada, lo que permitió obtener resultados positivos, tanto en la puesta en marcha como en la selección de los aliados.

- El apoyo de la practicante en la formulación de proyectos y en las demás actividades del departamento de Desarrollo Empresarial, contribuyó con la generación de buenos resultados y con un mejor rendimiento de este, debido a que éstas se realizaron con la organización adecuada, realizando para cada una planeación, organización, dirección y control. Además en cada una de las actividades se comprendió el gremio como un sistema, intercambiando conocimientos y experiencias para la realización de cada una de estas.
- Con la realización de la práctica en ACOPI Santander se logró llevar al entorno empresarial real los conocimientos y las habilidades adquiridas durante la carrera, contribuyendo esto con un crecimiento intelectual y personal. Además, el acompañamiento brindado por la empresa y la Universidad durante este período, contribuyó con el buen desempeño de las labores realizadas y con el cumplimiento de los objetivos de la práctica.

RECOMENDACIONES

- El área de Desarrollo Empresarial es fundamental para el sostenimiento del gremio, porque con la elaboración de proyectos se generan ingresos que garantizan su supervivencia y se contribuye con el reconocimiento y fortalecimiento de éste en la región. Por esta razón es necesario que el apoyo de recurso humano en el departamento sea continuo, de tal manera que el dinamismo en la formulación y presentación de proyectos sea constante.
- ACOPI Santander trabaja en general por el desarrollo y fortalecimiento de las Mipymes de la región, pero particularmente por el de sus afiliados. Por esta razón es necesario que el departamento de Desarrollo Empresarial transmita a los afiliados los servicios que ofrece en la elaboración de proyectos, para que ellos puedan presentar propuestas o iniciativas que concluyan en la ejecución de proyectos empresariales que contribuyan con la generación de mejores niveles de productividad y competitividad para sus empresas y con un valor agregado de la afiliación.

De esta manera se tiene un mayor contacto con el afiliado, se atienden sus necesidades y se contribuye con la creación de un sentido de pertenencia de estos con el gremio.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ <http://www.acopi.org.co/>
- ❖ <http://www.acopisantander.com/flash/intro.swf>
- ❖ MARIA FERNANDA HUERTAS, Zootecnista, funcionaria de ACOPI SANTANDER (Mayo 2007 – Febrero 2008). En el cargo de directora del departamento “DESARROLLO EMPRESARIAL”.
- ❖ Ley 905 de 2004 - Ley Mipyme
- ❖ Ley 590 de 2000 – ley Mipyme
- ❖ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación Quinta actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2007. 34p. NTC 1486.

ANEXO 1. Sistema y Consejos de las Mipymes

	Integrantes
Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. • Ministerio de Protección Social. • Ministerio de Agricultura. • Departamento Nacional de Planeación. • Sena. • Colciencias. • Bancoldex. • Fondo Nacional de Garantías. • Finagro.
Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • El Ministro de Comercio, Industria y Turismo. • El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural. • El Ministro de Ministerio de Protección Social. • El Director General del Sena. • El Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. • El Director del Departamento Nacional de Planeación. • Tres (3) representantes de las Instituciones de Educación Superior, Universidades (ASCUN), Instituciones Tecnológicas (ACIET) e instituciones Técnicas Profesionales, designadas por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo. • El Presidente Nacional de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas, ACOPI. • El Presidente Nacional de la Federación de Comerciantes, Fenalco. • El Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio,

	<p>Confecámaras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un representante de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la investigación y desarrollo tecnológico de las MIPYMES, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo. • Un representante de los Consejos Regionales de Pequeña y Mediana Empresa, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo. • Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Federación Colombiana de Municipios. • Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Conferencia Nacional de Gobernadores. • Un representante de los bancos que tengan programas de crédito a las Pymes quien será designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. • Dos (2) representantes de Asociaciones de empresarios. • Presidente de Bancoldex o su delegado. • Presidente del Fondo Nacional de Garantías o su delegado. • Director de Colciencias o su delegado.
<p style="text-align: center;">Consejo Regional de Pequeña y Mediana Empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Gobernador del departamento o su delegado. • Un representante de la Corporación Autónoma Regional. • El Director de Planeación Departamental. • El Director Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. • Un representante de la Asociación Colombiana de Pequeña y Mediana Empresa, ACOPI. • Un representante de la Federación de Comerciantes, Fenalco. • Un representante de la Cámara de Comercio. En el caso de existir dos o más cámaras de comercio en una misma región dicho representante será elegido entre ellos. • Un representante de los alcaldes municipales de cada departamento, el cual será

	<p>elegido entre ellos mismos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Un representante de las Asociaciones de Pymes de la región.• Dos (2) empresarios Pymes de la región designados por el Gobernador y los demás que considere pertinente el Gobernador.• Dos (2) representantes de las Asociaciones de Microempresarios.
--	--

Fuente: Ley 905 de 2004

