

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UN PROGRAMA
DE DESARROLLO DE PROVEEDORES EN EL MUNICIPIO DE CALIFORNIA –
SANTANDER**

**Por:
LAURA XIMENA GARCIA ARIAS
LUIS ALEJANDRO CUETO AMAYA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA
2013**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UN PROGRAMA
DE DESARROLLO DE PROVEEDORES EN EL MUNICIPIO DE CALIFORNIA –
SANTANDER**

**Por:
LAURA XIMENA GARCIA ARIAS
LUIS ALEJANDRO CUETO AMAYA**

**Monografía como requisito para optar el Título de Especialista en Evaluación
y Gerencia de Proyectos**

**Director:
LAERCIO BEJARANO REYES**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FISICOMECAICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARMANGA
2013**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	15
1. ESTUDIOS PRELIMINARES	17
1.1.TITULO: ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES EN EL MUNICIPIO DE CALIFORNIA – SANTANDER.....	17
1.2.ESTUDIO DEL ENTORNO.....	17
1.2.1 La minería de oro en Colombia	17
1.2.2 California, municipio de desarrollo minero.....	22
1.3 ANALISIS DE INVOLUCRADOS.....	28
2. JUSTIFICACION	30
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
4. ALCANCE	36
5. OBJETIVOS	37
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	37
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	37
6. MARCO DE REFERENCIA.....	38
6.1 ANTECEDENTES.....	38
6.2 ESTADO DEL ARTE.....	39
7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	40
7.1 CALIFORNIA EN LAS PUERTAS DEL DESARROLLO	40
7.2 PROYECTO SOCIAL	41
7.3 IMPACTOS SOCIALES.....	42
7.4 LA RAZÓN DE SER DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES	43
7.5 FUNDAMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES (PDP)	44
7.6 OBJETIVOS Y POSTULADOS DEL PDP	45
7.7 ARQUITECTURA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES	45
7.8 BENEFICIOS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES EMPRESA	46
7.9 MIPYMES Y PYMES.....	47
7.9.1 Clasificación.....	47

7.9.2 Principales Sectores	48
7.9.3 Número de Establecimientos	49
7.9.4 Normatividad	49
7.10 ARTICULACIÓN DEL PDP CON EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL - DEPARTAMENTAL – NACIONAL	51
7.10.1 Plan de Desarrollo Municipio de California “Por California la Unidad”	51
7.10.2 Plan de Desarrollo Departamental “El Gobierno de la Gente”	51
7.10.3 Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos”	53
8. METODOLOGIA.....	55
9. ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES	57
9.1.PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN	58
9.1.1. Promoción Interna en la Organización	58
9.1.2. Presentación del Convenio de Colaboración y designación del Líder.....	59
9.1.3. Diagnóstico de Demanda	59
9.1.4. Análisis de Requerimientos y Requisitos de Satisfacción	60
9.1.5. Difusión del Programa	61
9.1.6. Selección de las posibles Empresas Proveedoras.....	61
9.1.7. Formalización	62
9.2. CONOCIENDO A LAS ORGANIZACIONES.....	63
9.2.1. EL DIAGNÓSTICO DE ORGANIZACIONES	64
9.2.2. Calificar a las organizaciones: el sistema y los criterios de calificación	65
9.2.3. Interacción Organización-Proveedor	68
9.2.4. Elaboración de Planes de Mejora.....	70
9.3. DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES	71
9.3.1. Preparación del Plan de Formación de las Organizaciones	72
9.3.2. Facilitación de la Ejecución	78
9.4. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA.....	79
9.4.1. Seguimiento y actualización de la calificación de las organizaciones	81
9.4.2. Seguimiento y monitoreo del Programa	83
10. EVALUACION TECNICA - MARCO ORGANIZACIONAL.....	86
10.1. TAMAÑO.....	86
10.2. ORGANIGRAMA.....	87
10.3. MARCO ORGANIZACIONAL - PROCESOS DEL PROYECTO.....	87
10.3.1 Mapa de procesos.....	87
10.3.2 Procesos Estratégicos.....	88

10.3.3 Procesos Misionales	88
10.3.4 Procesos de apoyo.....	89
10.3.5 Localización.....	90
11. EVALUACION FINANCIERA	91
11.1 EVALUACIÓN EXANTE	91
11.1.1 Estimación del Impacto	92
11.1.2 Indicadores de Resultado.....	92
11.1.3 Estimación Costo-Beneficio.....	92
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFIA.....	96
ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Distribución de la población por rangos de edad	23
Tabla 2 Clasificación y Distribución de los Negocios existentes en California	25
Tabla 3 Análisis de Involucrados	28
Tabla 4 Instrumentos de Diagnostico.....	64
Tabla 5 Niveles de Desarrollo de la Organizaciones	65
Tabla 6 Sistema de Calificación.....	67
Tabla 7 Plan de Formación de las Organizaciones.....	75
Tabla 8 Resumen de las etapas de la guía.....	77
Tabla 9 Indicadores de medición de las Organizaciones.....	82
Tabla 10 Indicadores de seguimiento del PDP	84
Tabla 11 Estructura Organizacional del PDP	86
Tabla 12 Evaluación Financiera del PDP.....	91

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 PIB minero por minerales (Miles de millones de pesos constantes de 2005)	18
Figura 2 Producción de Metales Preciosos en Colombia 2007-2011.....	19
Figura 3 Demanda de la Inversión y la Joyería (Valor) y el precio del oro (US\$/oz)	20
Figura 4 Inversión Extranjera Directa y exportaciones mineras (Millones de dólares)	21
Figura 5 Árbol de Problemas para el Programa de Desarrollo de Proveedores en California	33
Figura 6 Impacto vs inversión en proyectos sociales.....	42
Figura 7 Razón de ser del programa de desarrollo de proveedores	43
Figura 8 Fundamentos del Programa de Desarrollo de Proveedores.....	44
Figura 9 Arquitectura del Programa de Desarrollo de Proveedores.....	46
Figura 10. Metodología de Desarrollo de Proveedores.....	58
Figura 11 Flujograma de la Etapa de Promoción y Formalización.....	63
Figura 12 Organigrama del PDP.....	87
Figura 13 Mapa de Procesos del PDP.....	87
Figura 14 Localización del Municipio de California	90

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Plan de Formación de las Organizaciones.....	99

RESUMEN

TITULO:

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES EN EL MUNICIPIO DE CALIFORNIA – SANTANDER*

AUTORES:

Laura Ximena García Arias**
Luis Alejandro Cueto Amaya**

PALABRAS CLAVES:

Empresa Minera, Programa de Desarrollo de Proveedores, Metodología de Desarrollo de Proveedores, Proyecto Social.

DESCRIPCION:

Una de las estrategias que ha demostrado mayor efectividad para dar a los esfuerzos de mejora una orientación hacia el mercado globalizado es el desarrollo de proveedores. Estos esquemas buscan establecer relaciones estratégicas de largo plazo, en donde la gran empresa y la micro, pequeña y mediana (mipyme) encuentran incentivos y crean escenarios gana – gana.

Esta trabajo tiene como objetivo definir los lineamientos a seguir para la implementación de un programa de fortalecimiento empresarial en el Municipio de California Santander, el cual busca incentivar la cultura del emprendimiento en la comunidad, a través de la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, brindándoles oportunidades para el desarrollo y acceso a mercados, a través de la consolidación de cadenas de suministros entre las grandes empresas mineras y las mipymes conformadas por la comunidad.

Es de resaltar la importancia que tiene la participación comunitaria en la contratación de las empresas mineras presentes en la zona, bajo un criterio preponderante para incluir a una empresa proveedora en este programa de desarrollo que es ser consciente de la necesidad de desarrollarse para ser más competitivos, por lo tanto es necesario el diagnostico detallado de la demanda y oferta de bienes y servicios, el diseño del programa de capacitación y el seguimiento y acompañamiento que requieren esta iniciativas, para lograr no solo que inicien sino que se mantengan en el mercado con niveles competitivos.

* Monografía

** Facultad de Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Laercio Bejarano Reyes

ABSTRACT

TITLE:

PRE-FEASIBILITY STUDY FOR THE ESTABLISHMENT A SUPPLIER DEVELOPMENT PROGRAM IN THE MUNICIPALITY OF CALIFORNIA - SANTANDER*

AUTHORS:

Laura Ximena García Arias **
Luis Alejandro Cueto Amaya **

KEYWORDS:

Mining Company, Supplier Development Program, Supplier Development Methodology, Social Project.

DESCRIPTION:

One strategy that has proven more effective to give guidance for improvement efforts to the global market is the development of suppliers. These schemes seek to establish long-term strategic relationships, where the big company and the micro, small and medium enterprises (MSMEs) are incentives and create win - win scenarios.

The aim of this work was to define the guidelines to be followed for the implementation of a supplier development program in the Municipality of California - Santander, which seeks to promote the culture of entrepreneurship in the community through the creation of micro, small and medium enterprises providing them with opportunities to develop and market access, through the consolidation of supply chains between big mining companies and MSMEs shaped by the community.

Is to highlight the importance of community involvement in the hiring of the mining companies present in the area under a preponderant criterion to include a provider in this development program is to be aware of the need to evolve to be more competitive, therefore necessary detailed diagnosis of the demand and supply of goods and services, training program design and monitoring and support these initiatives require, to achieve not only initiate but remain on the market with levels competitive.

* Monograph

** Facultad de Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Laercio Bejarano Reyes

INTRODUCCIÓN

La globalización de los negocios a nivel mundial obliga a las empresas a reformular sus estructuras administrativas, comerciales y productivas para que éstas puedan responder a los requerimientos de sus clientes, en un mercado cada vez más competido. Una de las estrategias que ha demostrado mayor efectividad para dar a los esfuerzos de mejora una orientación hacia el mercado es el desarrollo de proveedores. Estos esquemas buscan establecer relaciones estratégicas de largo plazo, en donde la gran empresa y la micro, pequeña y mediana (mipyme) encuentran incentivos y crean escenarios gana – gana.

Es de suma importancia para las organizaciones el implementar un Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), que contribuya a fortalecer las relaciones con aquellos proveedores que no tienen el músculo operativo y financiero necesario pero que si contribuyen al crecimiento del negocio y a la generación de valor a lo largo de la cadena de suministro.

El PDP debe enmarcarse desde dos ámbitos. El primero, relacionado con la necesidad de construir alianzas estratégicas con los proveedores y el segundo; desde la responsabilidad social empresarial que deben ejercer las organizaciones con todos los actores con quienes interactúan. Los dos ámbitos descritos basados en la confianza, la cooperación y la solidaridad, es lo que permite que la relación proveedor – cliente - proveedor sea exitosa y que al crecer la organización todos crecerán al mismo tiempo.

El desarrollo de proveedores consiste en la identificación de las necesidades de una gran empresa, buscando empresas (mipymes) que tengan la capacidad de cubrir necesidades. Lo más común es que las micro, pequeñas y medianas empresas no cuenten desde el primer momento con las capacidades y competencias suficientes para satisfacer las necesidades de la gran empresa, por

lo cual se debe fortalecer el rendimiento de las mipymes, dándoles la oportunidad de adquirir aquellas competencias y capacidades que son requeridas.

En este trabajo se analizarán los elementos necesarios para la estructuración de un PDP en el Municipio de California, y promover que de esta manera la comunidad pueda participar de los procesos de contratación de las empresas mineras, a través de mipymes que encuentran en un proceso de formación para ser cada día más eficientes y competitivos en el mercado.

1. ESTUDIOS PRELIMINARES

1.1. TITULO: ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES EN EL MUNICIPIO DE CALIFORNIA – SANTANDER

1.2. ESTUDIO DEL ENTORNO

1.2.1 *La minería de oro en Colombia*

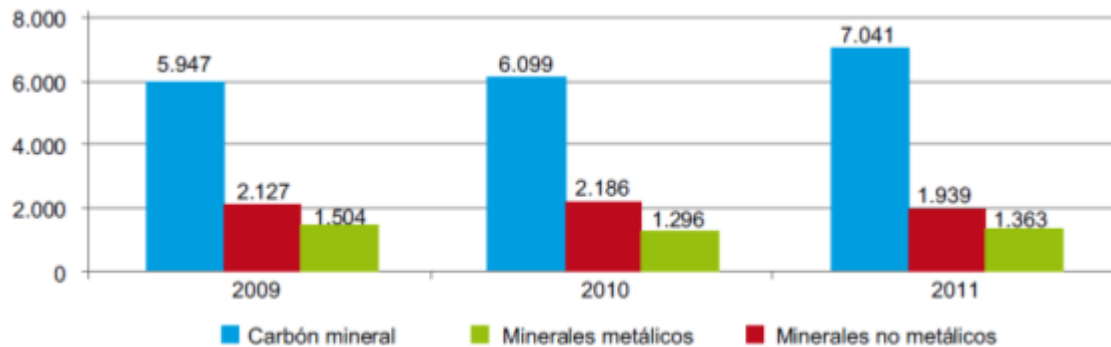
En los últimos años, la contribución de la minería a la economía colombiana ha registrado incrementos progresivos, evidenciados en indicadores como el PIB minero, las exportaciones de minerales y la inversión extranjera directa en minería, entre otros; esa dinámica ha obedecido principalmente al interés inversionista en las actividades del ciclo minero (exploración y explotación), tanto a partir de la ampliación de proyectos mineros existentes, como en el inicio de nuevos proyectos exploratorios principalmente para metales preciosos y metales básicos.

El análisis del PIB minero como gestor de crecimiento del PIB nacional, muestra que la participación del sector minero en la economía, ha venido creciendo, sin embargo no es aún la locomotora que se pretende que sea.

El PIB Minero respecto del PIB Nacional representó en promedio en el 2011 señalado, una participación anual del 2,27%.³

³ Fuente: Memorias al Congreso de la República 2011- 2012. Ministerio de Minas y Energía. La Locomotora que mueve al país. Capítulo Minas.
http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Memorias/Memorias_2012/1-introduccion.pdf

Figura 1 PIB minero por minerales (Miles de millones de pesos constantes de 2005)



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, Series desestacionalizadas

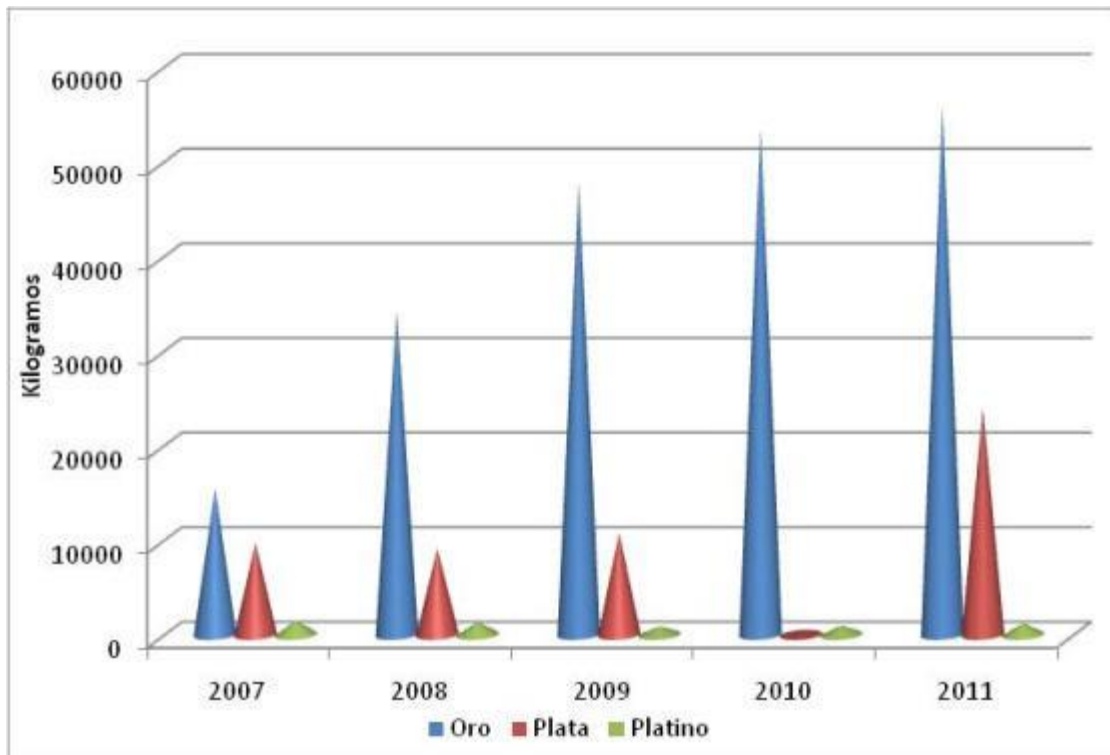
La producción de metales preciosos en los últimos años ha repuntado de manera importante, los altos precios del oro y la plata en el mercado internacional han incentivado positivamente el desarrollo de esta minería.

Los metales preciosos presentan para el período 2007 a 2011 un crecimiento promedio de 35,23% en la producción de oro y de 25,35% para la plata. Para el año 2011, se tiene un incremento significativo en la producción de metales preciosos, reflejada principalmente por la producción de oro con un aumento del 4,29% en relación con el año 2010⁴.

⁴ Fuente: Anuario Estadístico Minero Colombiano 2011.

<http://www.simco.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=rDDN5zSCgEo%3D&tabid=96>

Figura 2 Producción de Metales Preciosos en Colombia 2007-2011

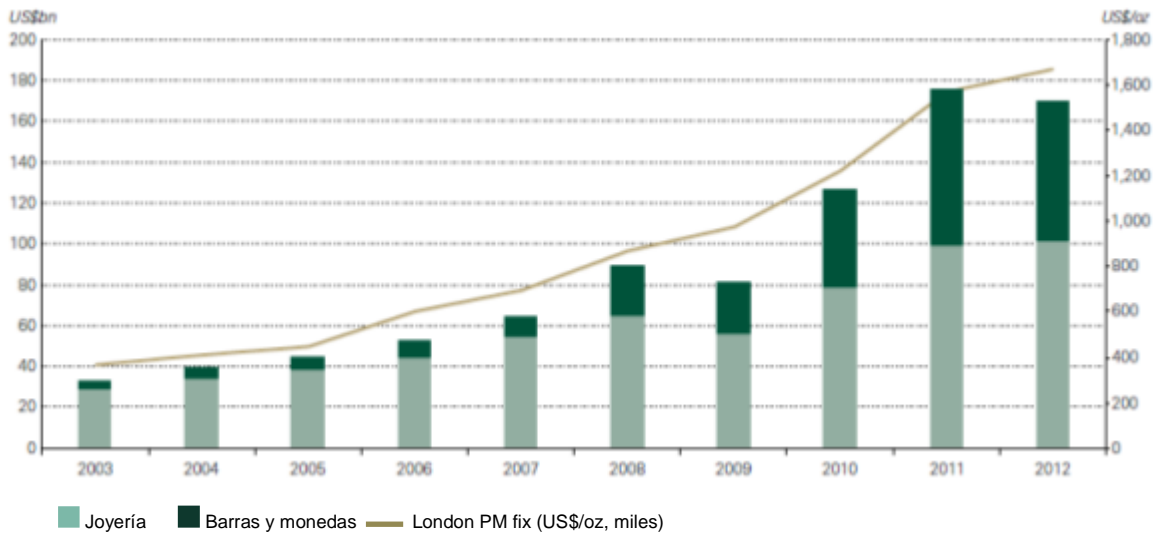


Fuente: SIMCO. 1. Ingeominas 2007 a 2010, Servicio Geológico Colombiano 2011

El crecimiento en la producción de oro se ve afectado por un resultado anormal en los años 2006 y 2007, situación que cambia para los cuatro últimos años, reflejando el nivel de producción que traía hasta el año 2005 y que presentó una recuperación de más del 50%, pasando de 15.482 kg para el 2007 a 34.321 kg en el 2008 y que llega a su máxima producción en el año 2011 con 55.908 kilogramos, representando un aumento del 121,69% del año 2008 con respecto al año 2007 y de 261,13% del año 2011.

El comportamiento en la producción se puede dar por los precios internacionales del oro, el cual tiene sus mejores cotizaciones históricas, en los años 2010 y 2011 con precio promedio anual de US\$1.224,39 y US\$1.560,84 por onza y mostrando un crecimiento del 89,11% y de 142,25% con relación al precio de 2007 que fue de US\$647,46 y la implementación de nuevas tecnologías que han permitido un aumento en la recuperación del mineral.

Figura 3 Demanda de la Inversión y la Joyería (Valor) y el precio del oro (US\$/oz)



- La demanda de joyería alcanzó un valor récord en 2012, extendiendo la tendencia alcista a largo plazo
- La inversión en barras y moneda en términos de valor, con un crecimiento de US\$ 3,6 mil millones en 2003 a \$ 76,6 mil millones en 2011, decayó en 2012, pero se mantuvo muy por encima de los promedios históricos.

Fuente: LBMA Thomson Reuters GFMS. World Gold Council.

Existe una expectativa muy importante para que este reglón de la minería tenga una participación mayor, por cuanto se espera que en los próximos años entren en etapa de producción algunos proyectos importantes como Gramalote de B2 Gold, Buritica de Continental Gold y las ampliaciones anunciadas por Mineros S.A. y Gran Colombia Gold, aunado a las acciones que se están adelantando para combatir la explotación ilícita de minerales y los altos precios que según muchos analistas, se mantendrán en el mediano plazo.

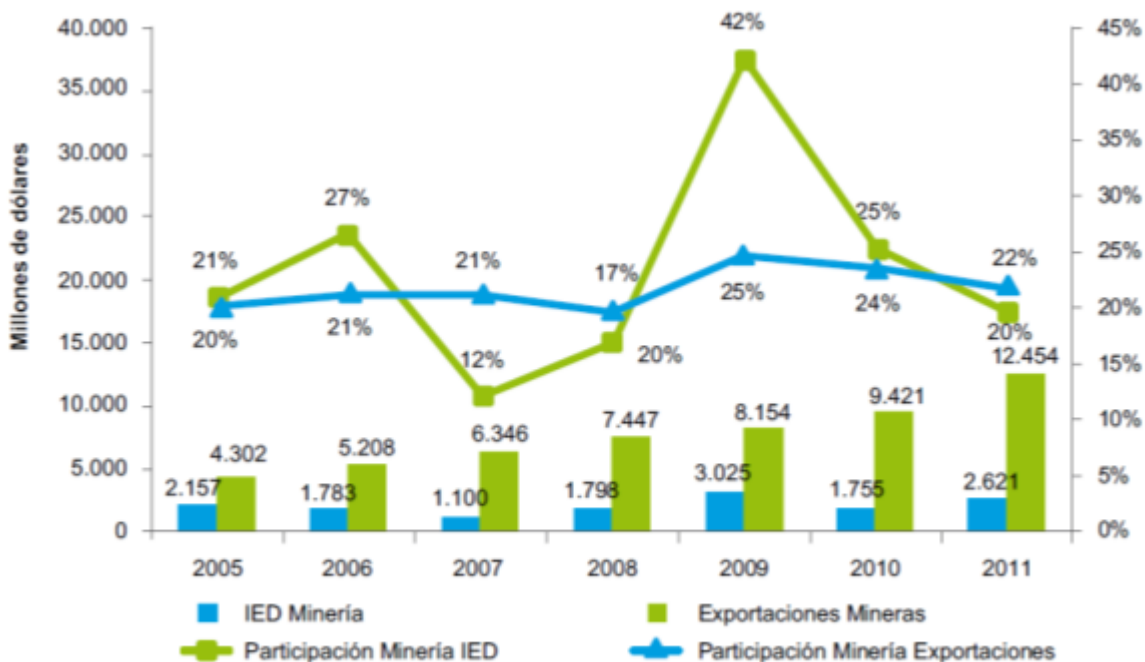
Como consecuencia de los aumentos en producción, las exportaciones mineras han incrementado su participación en la matriz de comercio exterior del país. En 2004 representaban el 20,13% y en 2011 aumentaron al 22%, es decir uno de cada cinco dólares exportados desde Colombia proviene de la actividad minera⁵. Y no solo desde el punto de vista del comercio la minería es importante, los recursos

⁵ Fuente: Boletín Estadístico de Minas y Energía 2007-2011. UPME – Ministerio de Minas y Energía. http://www.upme.gov.co/Docs/Boletin_Estad_Minis_Energy_2007_2011.pdf

que la Nación percibe por concepto de regalías, compensaciones e impuestos son muy significativos contribuyendo a apalancar el desarrollo nacional y el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

Por otra parte, el comportamiento de la inversión extranjera directa durante los últimos años, refleja la importancia de la minería dentro de este renglón, con una participación significativa, siendo la actividad después de los hidrocarburos, que más atrae capital foráneo. La prospectividad geológico minera, la estabilidad en las reglas de juego hacen que Colombia se consolide como uno de los puertos de inversión minera importantes. En 2011 repuntó nuevamente este indicador, su participación es muy sustancial ya que aporta el 20% del total recibido por Colombia durante la anualidad⁶.

Figura 4 Inversión Extranjera Directa y exportaciones mineras (Millones de dólares)



Fuente: Banco de la República y DANE

⁶ Fuente: Memorias al Congreso de la República 2011- 2012. Ministerio de Minas y Energía. La Locomotora que mueve al país. Capítulo Minas.

http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Memorias/Memorias_2012/1-introduccion.pdf

1.2.2 California, municipio de desarrollo minero

Localización y Entorno Geográfico

El Municipio de California se encuentra ubicado en la Provincia de Soto, a 51 Kms. Al Noreste (NE) de la ciudad de Bucaramanga, pasando por los municipios de Matanza y Suratá, por vía carretable del cual actualmente existen 20 kms. Pavimentados, y 31 sin pavimentar y en regular estado de conservación.

Geográficamente se localiza a 7° 21' de latitud norte y 72° 57' de longitud oeste. Cuenta con una extensión de 5.260 Hectáreas (52.60Km²) y limita al Norte con el municipio de Suratá y el Departamento de Norte de Santander, por el Oriente con el Municipio de Vetas y por el Occidente y Sur con el Municipio de Suratá.

El Municipio de California se localiza en una de las estribaciones de la Cordillera Oriental del Sistema Montañoso Andino Colombiano, con topografía ondulada y quebrada, con pendientes fuertes desde inclinadas hasta escarpadas.

El perímetro urbano se encuentra a una altura promedio de 2.005 m.s.n.m., aunque en el territorio se presentan alturas hasta de 4.000 m.s.n.m., su temperatura promedio es de 17°C, oscilando entre los 13°C y los 20°C. Predomina el clima templado semihúmedo con dos períodos de lluvia: marzo – mayo y octubre – noviembre. Los suelos son de textura franco arenosa, superficiales, y con buen a excesivo drenaje.

División Política

En lo que corresponde a la división política administrativa de California el municipio cuenta con la siguiente división por veredas y la cabecera municipal: Veredas: Pantanos, Santa Úrsula, Cerrillos, Angosturas, La Baja, Centro – Tabacal y la Cabecera Municipal. En la cabecera Municipal funciona la

administración central, la sede del juzgado promiscuo municipal, la registraduría municipal, la E.S.E, el Templo, Casa Cural, el comando central de la policía nacional.

Estructura Demográfica de la Población

California posee un total de 1849 habitantes, distribuidos de la siguiente forma:

No. Habitantes Cabecera: 459

No. Habitantes Zona Rural: 871

Tabla 1 Distribución de la población por rangos de edad

Rangos de edad	<1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60
Total por edad	55	135	318	916	238	215
Porcentaje	2,97	7,30	17,20	49,54	12,87	11,63

Fuente: Indicadores 2013 portal web Alcaldía de California

Distribución por sexo:

No. Hombres: 902

No. Mujeres: 947

Dimensión Económica

La principal riqueza del municipio la constituye la explotación de las minas auroargentíferas ubicadas en los sitios La Baja, Angosturas y La Alta. Últimamente, con la llegada de las compañías Greystar Resources Ltda., actualmente Eco Oro Minerals Corp, Galway Resources, y AUX Colombia Ltda., la minería ha cobrado vital importancia, y se avizora un futuro promisorio para este municipio, considerado hoy por hoy como el de mayor proyección e importancia económica del Departamento de Santander. Puede decirse que el municipio vive alrededor de las minas de oro, cuya explotación data desde la época de la

conquista. Además de la minería, que es la actividad económica principal, se desarrollan la agricultura de autoconsumo de cultivos de maíz, trigo, papa, verduras y hortalizas y algunos frutales como mora y curuba.

El municipio tiene como base de su economía, la minería, la cual carece de tecnología y recursos para obtenerla, teniendo como consecuencia bajos niveles de producción e ingresos. Los métodos actuales de explotación originan graves problemas ambientales y sanitarios que pueden en cualquier momento, dar como resultado la paralización de la industria, por incumplimiento de la normatividad ambiental vigente.

Si bien el municipio posee áreas adecuadas para el desarrollo de una industria agroforestal, la carencia de recursos, la ausencia de programas e incentivos gubernamentales y el deficiente mercadeo, hacen que esta industria genere una producción muy baja, que no alcanza a cubrir la demanda interna y no hay periodicidad en la producción, especialmente de hortalizas, papa o verduras que mantengan un mercado continuo.

Teniendo en cuenta esto, el mayor generador de empleo es la gran minería que ocupa más del 50% de la población californiana económicamente activa. La pequeña minería genera empleo prioritariamente a sus propias familias, pero no se puede contar con un empleo constante debido a las parálisis que suceden por diferentes factores como falta de insumos, problemas legales, ambientales y afines. El comercio local genera un empleo tipo famiempresas, porque son pequeños negocios de familias.

En el municipio de California se consideraba que la llegada de las multinacionales era la gran oportunidad; expectativa que quedó en el imaginario de sus habitantes, pues muchas de las comunidades, las pequeñas iniciativas empresariales, el fortalecimiento de las finanzas públicas, no han surtido el efecto esperado de

generar una mayor redistribución del capital circulante. Aún se mantiene la esperanza de lograr articular la gestión de las empresas con los habitantes y la administración municipal. De igual forma personas y pequeñas empresas lograron fortalecerse, en torno a servicios de hospedaje, alimentación, transporte, más sin embargo, se mantiene el hecho mismo de que la redistribución de este capital circulante se concentra en pocas personas y pequeñas empresas, que atendieron los requerimientos que la formalidad exige.⁷

La mayor parte de los negocios existentes en el municipio son tiendas sin ninguna especialidad definida, es decir, se vende a la par: licor, víveres, papelería, ropa, etc., con el objeto de atraer o captar el mayor número de compradores.

A nivel urbano el 48.27% de los negocios son tiendas, seguidas de las papelerías, con un 10.34% y las famas con el 10.34%, los cuales suministran a la comunidad rural y urbana de California víveres, abarrotes, ropa, etc. Estos negocios se surten directamente en la ciudad de Bucaramanga, lo que incrementa los costos al consumidor final.⁸

Tabla 2 Clasificación y Distribución de los Negocios existentes en California

CLASE	%
Tiendas	48.27%
Papelería	10.34%
Almacenes	13.8%
Droguerías	3.45%

⁷ ARIAS, Víctor. Plan de Desarrollo 2012-2015. "Por California la Unidad". Alcaldía Municipal. California, Abril de 2012. http://www.california-santander.gov.co/apc-aa-files/64383037613831343764623933326633/pd-california-unidad_2012-2015.pdf

⁸ GARCIA, Medardo. Plan de Desarrollo 2008-2011. "California para todos". Alcaldía Municipal. California, 2008. http://www.california-santander.gov.co/apc-aa-files/64383037613831343764623933326633/PLAN_DE_DESARROLLO_2008_2011.pdf

Panaderías	10.34%
Drogas veterinarias	3.45%
Famas	10.34%
Total	100%

Fuente: Plan de Desarrollo California 2008-2011

Dimensión Productiva⁹:

Restricciones en los factores de producción (tierra, capital, trabajo y tecnología).

Son requeridos para el desarrollo de los sistemas productivos del municipio, lo cual trae como consecuencia la baja competitividad de la economía del municipio en los mercados regionales y nacionales, como consecuencia de:

Baja capacidad técnica operativa. Motivada por el bajo nivel de escolaridad y especialización de la mano de obra.

Bajo rendimiento de los actuales yacimientos mineros. Producto de la inadecuada explotación y la ausencia de criterios empresariales adecuados en el manejo de las micro y medianas empresas mineras existentes.

Deficiente uso tecnológico. La minería y la agricultura carecen de tecnología que permitan su desarrollo y adecuado uso de los recursos y los suelos.

Potencialidades del Municipio

California posee un enorme potencial minero, representado en sus depósitos de metalíferos, como son el oro, la plata y los metales asociados, los cuales aun no han sido técnicamente explorados ni explotados, aunque se estima que estos

⁹ Fuente: Documento Resumen del E.O.T. de California (Santander) http://www.california-santander.gov.co/apc-aa-files/64383037613831343764623933326633/EOT_CALIFORNIA.pdf

depósitos podrían albergar más de 30 millones de onzas de oro¹⁰. La minería, debidamente desarrollada, con tecnologías limpias y de punta, da al municipio enormes oportunidades de negocios y crecimiento socio económico, a través de la generación de empleos formales y la demanda de bienes y servicios de este sector.

Adicionalmente las regalías originadas en la explotación minera, permiten que a través de proyectos se accedan a recursos que puedan generar inversión para el desarrollo de la región. Su patrimonio cultural, la vocación musical de sus gentes, su oferta paisajística, su patrimonio religioso y la cercanía con Bucaramanga, la convierten en un oferente por excelencia de atractivos para el turista internacional, nacional y regional.

La diversidad de su riqueza forestal, sus especies nativas, la calidad de su clima, el recurso hídrico y su tradición agropecuaria, brindan enormes potencialidades de negocios, que desarrollados en forma productiva y sostenible, ofrecen grandes oportunidades de crecimiento, desarrollo socio económico y por ende bienestar y calidad de vida para la comunidad.

La zona de páramo, perteneciente al Nudo de Santurban, donde se encuentran ubicadas las lagunas de Páez, le otorga un enorme potencial biológico, hídrico y paisajístico, lo cual lo convierte en un ecosistema estratégico, que permitirá desarrollar actividades económicas compatibles, como el ecoturismo, la investigación científica, la explotación minera en equilibrio con la oferta ambiental, la transforma en una reserva hídrica para la región.

¹⁰ Fuente: Estimativos de estudios preliminares de exploración de Eco Oro y AUX y <http://www.vanguardia.com/historico/106511-estudio-de-greystar-muestra-viabilidad-de-excavaciones-subterranas>

1.3 ANALISIS DE INVOLUCRADOS

La Matriz de Análisis de Involucrados es una herramienta que facilita el diseño, ejecución y evaluación del proyecto con el propósito central de entregar una estructura al proceso de planificación del programa de desarrollo de proveedores en el municipio de California, como un eje articulador que impulse la economía de la región.

Tabla 3 Análisis de Involucrados

GRUPO DE AFECTADOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	ACTITUD	RECURSOS Y LIMITACIONES
Empresa	Obtener reputación social positiva	No participación de la población del municipio en contrataciones de la empresa	Positiva	Capacidad para formar en la cultura del emprendimiento a la población. Poca mano de obra especializada en la comunidad.
Comerciantes Municipio de California	Participar en las contrataciones de bienes y servicios que requiere la empresa	Falta de capacitación para la prestación de bienes y servicios	Positiva	Se cuenta con algunas microempresas que están iniciando, pero falta asesoramiento para su fortalecimiento.

Administración Municipal	Mejorar la economía y empleo local	No participación de la comunidad local en la contratación de bienes y servicios	Positiva	Limitaciones financieras para aportar en la formación de la comunidad.
Colegio Integrado San Antonio	Mejorar la calidad de la educación	Apoyo a nuevas ideas de emprendimiento para los jóvenes	Positiva	Disponibilidad de talento humano con capacidad creativa.
Universidades	Prestar servicios de formación y capacitación	Falta de capacitación de la comunidad en temas empresariales	Positiva	Limitante distancia entre las sedes educativas y el área de influencia.
Entidades Financieras	Financiamiento de nuevas empresas	Falta de apalancamiento para iniciar microempresas	Positiva	
Comunidad	Posibilidad de crear negocio propio	Falta de diversificación laboral Falta de oportunidades	Positiva	Limitante falta de formación. Limitante de recursos financieros

Fuente: Autores

2. JUSTIFICACION

Examinado en un contexto a largo plazo, la demanda anual del oro en el 2012 fue 15% más alta que el promedio de los últimos cinco años¹¹. En Colombia la producción de las minas de oro pasó de 15,683 tones en 2006 a 53,606 tones en el 2010. Con reservas mineras de oro estimadas por más de 10 millones de onzas en el municipio de California Santander.

Este escenario constituye una clara oportunidad de desarrollo para el sector minero de la región, especialmente si se aprovechan los impactos multiplicadores de la minería a lo largo de su cadena productiva, fortaleciendo las capacidades de sus proveedores a través del desarrollo de iniciativas intensivas de investigación, desarrollo e innovación.

La producción minera que se desarrolla en Colombia con la penetración de empresas mineras multinacionales se ha venido desarrollado con tecnología avanzada, por lo que genera una demanda de bienes y servicios adecuados a las características y nivel de dichas tecnologías.

Conjuntamente se trata de un sector que se enfrenta a importantes desafíos en materia de productividad, sustentabilidad, salud, gestión de recursos hídricos, diversificación y eficiencia en el uso de la energía, entre otros.

Todos estos elementos constituyen oportunidades para nuevos negocios, los que deben incorporar tecnología y conocimiento para responder a los requerimientos de la producción minera, permitiendo el crecimiento de industrias transversales a la minería que puedan ofrecer bienes y servicios globales.

¹¹ Fuente: Gold Demand Trends. Full Year 2012. February 2013. World Gold Council.
http://www.gold.org/download/pub_archive/pdf/GDT_Q4_2012.pdf

La gran empresa además del compromiso de dinamizar la cadena de suministro asume la responsabilidad de impulsar el crecimiento de las pequeñas empresas, respetando su autonomía e independencia; ya que es una manera de contribuir a la distribución de la riqueza y por consiguiente a lograr un crecimiento y garantizar un desarrollo sostenible.

Actualmente el Municipio de California requiere empresas competitivas, con sistemas de gestión de calidad y estructuras organizacionales y administrativas fuertes, que puedan aplicar a los procesos de contratación de las empresas Mineras presentes en la zona, al no encontrar este tipo de empresas se opta por trabajar con contratistas de otras regiones del país que cumplen con los requisitos exigidos, esta situación genera malestar entre los comerciantes de la zona quienes desean hacer parte de los negocios que giran alrededor de la mega minería, desconociendo los criterios de contratación que rigen las empresas mineras.

El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) del Municipio de California, es una herramienta metodológica para potenciar la relación comercial de las empresas líderes con sus proveedores de bienes y servicios, generando una mejora del negocio con beneficio para las partes, contribuyendo de esta manera al desarrollo local en las comunidades de la región donde las empresas mineras tienen su radio de acción.

Las compras a proveedores locales tiene sus inmediatos efectos sobre las regiones en cuanto a la creación y consolidación de empresas, la generación de empleo formal y el incremento del valor agregado de las regiones.

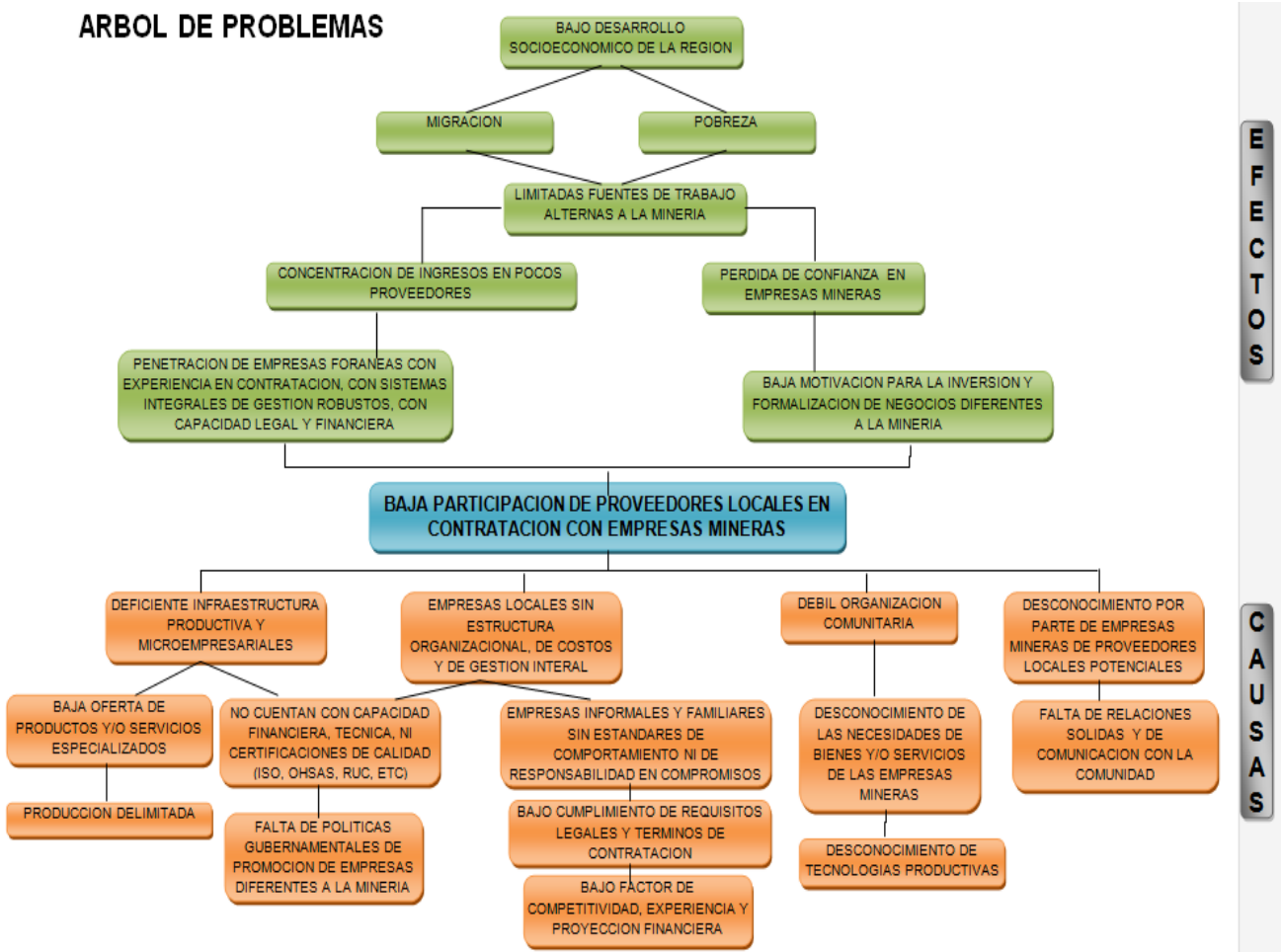
Las ventajas de un desarrollo de proveedores redundarían en la dinamización de la economía local en un contexto de incertidumbre y crisis como el que se vive actualmente, y el crecimiento de la industria nacional especializada. Las empresas mineras no deben delegar en los proveedores la responsabilidad en su totalidad,

es parte de su misión integrar, formar y capacitar a los empresarios locales
aunándolos y dirigiéndolos al logro de los objetivos propuestos

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la contratación de bienes y servicios para el desarrollo de las actividades de las empresas mineras, las pocas empresas que actualmente se encuentran constituidas en el Municipio de California no tienen una alta participación, por no contar con los requisitos exigidos por las grandes empresas, dentro de los cuales están: la capacidad administrativa, financiera y técnica entre otras, las cuales no están implementadas en las empresas locales y esto no les permite ser competitivas para obtener contratos con los cuales poder desarrollarse y permanecer en el mercado .

Figura 5 *Árbol de Problemas para el Programa de Desarrollo de Proveedores en California*



Fuente: Autores

Ámbito Estratégico

Para llevar a cabo el programa es necesario identificar aquellos aspectos estratégicos que justifiquen la realización de un programa con estas características, por lo tanto se debe considerar:

- Identificar a los actores relevantes que aseguren la implementación del programa, determinar que roles se requieren para el éxito de la iniciativa, analizar quiénes los pueden asumir, procurando elegir los actores más influyentes y comprometidos.
- Generar sinergia con las partes interesadas y definir una estrategia para implementar el programa, en el cual se establecerá la visión del programa, el cual recoge el propósito que la organización le otorga a esta iniciativa.
- Indagar en el desempeño de otras iniciativas similares, respondiendo a la pregunta si existe en la organización este tipo de acciones relacionadas con el desarrollo de proveedores, y con la búsqueda de mejoras e innovación.
- Diseñar un plan de acción para abordar el programa¹².

Formulación

Una vez identificado el problema de la baja participación de los proveedores locales en la contratación de las empresas mineras, se plantea una guía metodológica para la implementación de un programa de desarrollo de proveedores, el cual está enfocado en la búsqueda de una relación gana-gana, teniendo como premisa que los desafíos que enfrenta una compañía minera estimulan a los proveedores a desarrollar mayor capacidad tecnológica y de gestión, por lo tanto se requiere el fortalecimiento empresarial en el Municipio de California. Este programa puede ser la base para el trabajo conjunto de entidades

¹² Fuente: Guía Programa de Proveedores de Clase Mundial. Fundación Chile.
http://www.fundacionchile.com/archivos/Gu_a_Programa_Proveedores_de_Clase_Mundial.pdf

como Gobernación, cámara de comercio, universidades y administración Municipal que estén dispuestas a trabajar por el desarrollo de la Región Soto Norte.

4. ALCANCE

Entregar una guía metodológica para implementación del programa de desarrollo de proveedores en el Municipio de California:

- Proporcionar una metodología para identificar las necesidades de la industria minera que permitan generar las líneas de negocio del programa, la selección de los proveedores locales, y el diagnóstico de las capacidades administrativas, técnicas y financieras de las empresas locales.
- Plantear el plan de formación de las empresas locales para el PDP.
- Establecer una metodología para el seguimiento del PDP.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Impulsar la economía del municipio de California, a través de un modelo de fortalecimiento y mejora en la articulación de cadenas de valor, reforzando las capacidades competitivas de los sectores estratégicos, de forma que las empresas mineras demandantes de bienes y/o servicios integren a las Micro, pequeñas y medianas empresas en una relación estratégica que permita desarrollarlas como sus proveedoras

5.2 Objetivos Específicos

- Estructurar una guía metodológica para la implementación de un programa de desarrollo de proveedores en el municipio de California.
- Realizar un estudio técnico para conocer los procesos estratégicos, misionales y de apoyo para la implementación del programa de desarrollo de proveedores.
- Realizar el estudio financiero para la implementación del programa de desarrollo de proveedores, identificando los indicadores de medición para verificar los avances del programa.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Antecedentes

Desde hace ya muchos años, la competencia crece en la economía internacional y obliga a las empresas a que reduzcan los costos. Sin embargo, los enfoques tradicionales se limitaron a eliminar los desperdicios dentro de la empresa. En la actualidad, se abre otra vía para ahorrar costos a través de las compras, al colaborar con los subcontratistas, es posible hacerlos más eficientes y así adquirir los bienes a bajo precio¹³.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industria, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios¹⁴.

Día por día las empresas, en general, no cuentan ni con el tiempo ni con la especialización suficiente para desarrollar de manera competente la totalidad de las actividades empresariales. Cada vez es más frecuente acudir a la tercerización de servicios, delegando distintas funciones en manos de profesionales. Tendencia basada en subcontratar actividades y/o procesos, distinguiéndose por perseguir la excelencia mediante la concentración de los recursos de la empresa en las actividades que crean valor, mediante la externalización, los proveedores no reducen su misión a simplemente su aprovisionamiento de materias primas sino que, están presentes en la empresa a lo largo de los distintos procesos de gestión incidiendo de manera directa en el resultado final de su imagen en el mercado.

¹³ Fuente: Guía para el desarrollo de proveedores. ONUDI.
http://www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf

¹⁴ Fuente: Porter Michael. Estrategia Competitiva

6.2 Estado del Arte

La relación de las empresas mineras presentes en el municipio de California con los proveedores locales ha sido netamente comercial, dichas empresas realizan negociaciones por la prestación de servicios como, transporte, arriería, alquiler de casas y compras de suministros para alimentación, ferretería entre otras.

Los proveedores que prestan servicios a las empresas muy pocos están legal y formalmente constituidos y pocos cuentan con una administración financiera robusta, la gran mayoría son personas naturales con muy poco fortalecimiento en áreas administrativas, productivas, comerciales y legales.

Tomando de referencia la empresa AUX, con el programa “aprendo y emprendo”, el cual hace parte de la política de responsabilidad Social Empresarial y busca, a través de asesoría especializada y capital semilla, que la comunidad sea protagonista de su propio desarrollo, generando alternativas de ingresos a través de proyectos productivos y de servicios, diferentes a la actividad minera.

7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

7.1 California en las Puertas del Desarrollo

En primer lugar se analizará que se entiende por desarrollo, se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad, en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional de los recursos y sistemas naturales. El desarrollo significa cambio con crecimiento y equidad, y tiene como desafío iniciar y sostener un proceso por medio del cual se mejora el bienestar material y espiritual de la población, y los resultados se distribuyen equitativamente, de acuerdo con los principios de justicia social.

Comúnmente se asocia este concepto con crecimiento económico, esta idea ha llevado a priorizar el término de “riqueza” como factor determinante del bienestar, sin embargo, el crecimiento económico no implica un bienestar generalizado para la población en su conjunto, la característica relevante para los países ha sido la concentración de la riqueza y la exclusión social, en realidad, aumentar el producto interno bruto (PIB) es un componente necesario de desarrollo, pero no suficiente.

El desarrollo económico es entendido como un proceso donde las condiciones de bienes y servicios se encuentran en estado creciente y al alcance de todos los grupos sociales que conforman la comunidad. Una sociedad donde existe un buen desarrollo económico, presenta características de integración económica y social y tendría menos personas viviendo en la marginalidad.

Se debe brindar especial atención al desarrollo humano, que no solamente engloba, las necesidades económicas, sino también las intelectuales y culturales. Por eso, un país en desarrollo debe ofrecer una mayor formación a sus ciudadanos y una guía para que las capacidades adquiridas en dicha formación, puedan ser

llevadas a la experiencia laboral, ejerciendo una actividad eficiente, en lo económico, social, cultural y político.

Todo sistema de política tendiente a provocar el desarrollo, tiene que tener en cuenta las realidades socio-regionales donde se aplica. Estas realidades condicionan en gran medida las condiciones a tomar, así como las estrategias a seguir.

7.2 Proyecto social

Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema.

Un proyecto social debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Definir el o los problemas sociales, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
- Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
- Identificar a la población objetivo a la que está destinado el proyecto.
- Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
- Establecer fecha de comienzo y finalización

Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio – temporal precisa y acotada.

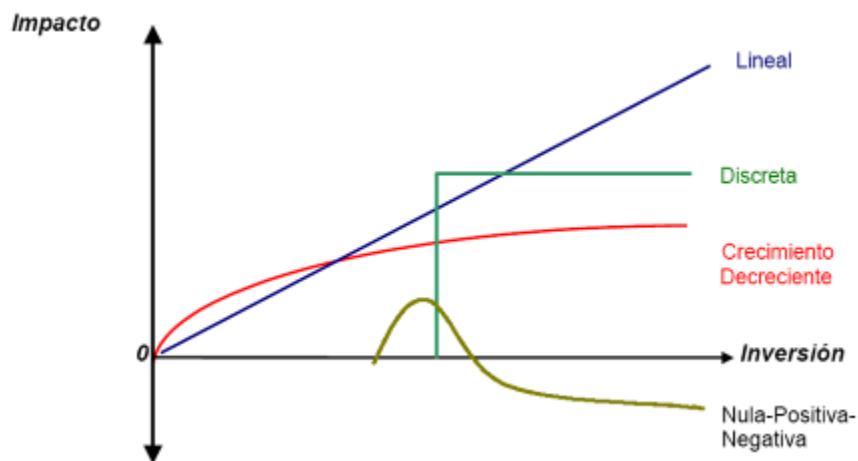
7.3 Impactos Sociales

El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios) a la misma. Se mide comparando la situación inicial (LB), con una situación posterior (línea de comparación = LC), eliminando la incidencia de factores externos.

El éxito de un proyecto es la medida de su impacto en función de los objetivos perseguidos. Es por tanto, la justificación última de su implementación.

El impacto se asocia directamente al problema social que dio origen al proyecto. En los proyectos productivos el impacto es su beneficio económico. La magnitud del impacto logrado no necesariamente es una función lineal de la inversión realizada en un proyecto. El incrementar la inversión no implica aumentar proporcionalmente el impacto del mismo. Incluso su relación puede ser inversa¹⁵.

Figura 6 Impacto vs inversión en proyectos sociales



Fuente: Manual de Formulación Proyectos Sociales. CEPAL

¹⁵ Fuente: Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. CEPAL
www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf

7.4 La razón de ser del programa de desarrollo de proveedores

Construir relaciones de largo plazo entre la empresa ancla y sus proveedores, fundamentadas en principios y valores compartidos que garanticen la sostenibilidad mediante el mejoramiento continuo de competencias administrativas, comerciales, técnicas, productivas y financieras en beneficio de los actores que participan en la cadena; de tal manera que le permita a la dirección de la empresa ancla obtener respuesta de las siguientes preguntas:

- ¿Con qué proveedores contamos?
- ¿Satisfacen nuestras expectativas?
- ¿Garantizan el cumplimiento del plan estratégico?
- ¿Son socialmente responsables?¹⁶

Figura 7 Razón de ser del programa de desarrollo de proveedores



Fuente: Programa de Desarrollo de Proveedores. Asemsolutions

¹⁶ Fuente: Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) Una Manera de Construir relaciones socialmente responsables con sus proveedores
<http://www.asemsolutions.com/buscador/banco/PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES.pdf>

7.5 Fundamentación del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)

El programa de desarrollo de proveedores se fundamenta en cuatro principios:

- Cooperación
- Transparencia
- Solidaridad
- Responsabilidad Social Empresarial¹⁷

Figura 8 Fundamentos del Programa de Desarrollo de Proveedores



Fuente: Programa de Desarrollo de Proveedores. Asemsolutions

¹⁷ Fuente: Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) Una Manera de Construir relaciones socialmente responsables con sus proveedores

<http://www.asemsolutions.com/buscador/banco/PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES.pdf>

7.6 Objetivos y Postulados del PDP

A continuación se presentan los objetivos y postulados que se deben tener en cuenta al momento de diseñar un programa de desarrollo de proveedores.

- Consolidar y ampliar las oportunidades del negocio entre la empresa ancla y las Pymes para el suministro de bienes y servicios.
- Acompañar a los proveedores en la implementación de planes de mejora a corto, mediano y largo plazo, para lograr el estándar requerido por la empresa ancla y el mercado nacional.
- Contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial del país.
- Proveedores socialmente responsables.

En la medida que la empresa ancla crezca y su demanda crezca, crecerán sus proveedores. Lo que es motivo de mutua satisfacción.

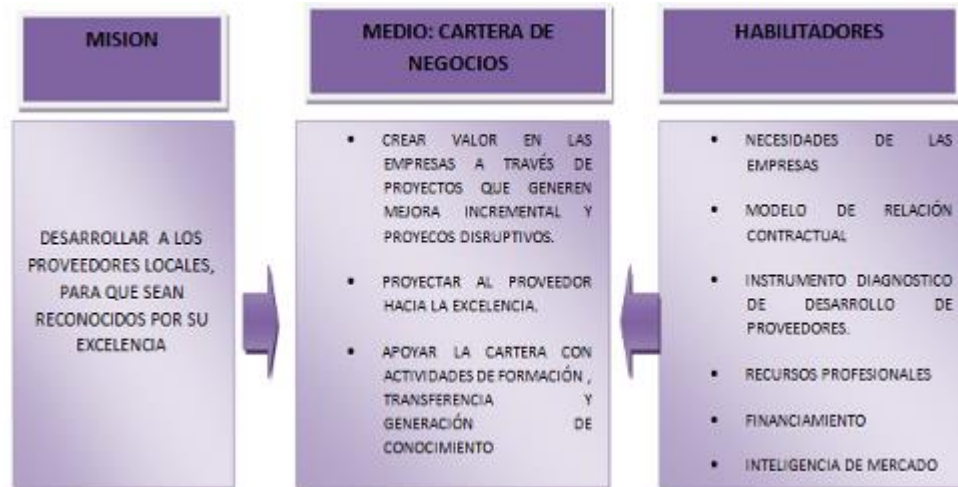
La generación de valor, se obtiene a partir de la construcción de relaciones de confianza que mejoren la productividad de los negocios, generando para las partes beneficios sostenibles en el tiempo.

La relación con los proveedores se fundamenta en la transparencia, la cooperación, la solidaridad y la responsabilidad social empresarial, para crear valor con la Pymes como proveedores socialmente responsables.

7.7 Arquitectura del Programa de Desarrollo de Proveedores

El programa de desarrollo de proveedores está diseñado para lograr una mejora continua, la arquitectura para este programa considera los siguientes aspectos:

Figura 9 Arquitectura del Programa de Desarrollo de Proveedores



Fuente: Guía de proveedores de Clase Mundial.

La arquitectura del programa plantea que en materia de medios hay dos tipos de iniciativas que se desarrollan de manera sincronizada y complementaria, por un lado están los proyectos desafiantes para la compañía minera y por otro, las iniciativas y compromisos que la empresa proveedora realiza para fortalecer sus capacidades tecnológicas y de negocio¹⁸.

7.8 Beneficios del Programa de Desarrollo de Proveedores Empresa

- Aplicación de políticas de “Responsabilidad Social Empresarial”
- Mejoras en el proceso de abastecimiento (calidad, costo, plazo).
- Fortalecimiento de relaciones comerciales con proveedores

Mipymes

- Fortalecimiento de sus sistemas de gestión

¹⁸ Fuente: Guía Programa de Proveedores de Clase Mundial. Fundación Chile.

http://www.fundacionchile.com/archivos/Gu_a_Programa_Proveedores_de_Clase_Mundial.pdf

- Mejoras en competitividad y productividad
- Crecimiento y sostenibilidad

Sociedad

- Generación de empleo formal y fomento al emprendimiento
- Desarrollo de la economía regional
- Mejoramiento en la calidad de vida y redistribución de ingresos
- Sostenibilidad

Gobierno

- Desarrollo industrial y promoción de economías autónomas e independientes
- Aplicación de políticas de “acción social”
- Mayores ingresos tributarios y sostenibilidad¹⁹

7.9 Mipymes y Pymes

7.9.1 Clasificación

En Colombia, según la ley para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

¹⁹ Fuente: Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) Una Manera de Construir relaciones socialmente responsables con sus proveedores
<http://www.asemsolutions.com/buscador/banco/PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES.pdf>

- Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos legales vigentes.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores:

La empresa anual manufacturera nos permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

En cuanto a la productividad no se tienen datos en ACOPI.

La distribución geográfica de las unidades, establece que la PYME en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca-Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

7.9.2 Principales Sectores

En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos.

7.9.3 Número de Establecimientos

Según datos de Confecámaras, en el 2001 existían en Colombia 43.242 pequeñas empresas y 8.041 medianas.

Según el DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, en su primera encuesta nacional de micro establecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2001, en el año 2000 en Colombia existían 967.315 micro establecimientos, de los cuales el 58% estaba en el comercio, el 30 por ciento en servicios y el 12.5 por ciento en la industria.

Durante ese periodo, los micro establecimientos generaron 1.094.755 empleos, lo que sería equivalente a 1.1 empleos por establecimiento.

La relación de empleo por establecimiento es del 1.8 por ciento en el sector comercio, 2.8 por ciento en la industria y 2.5 por ciento en los servicios.

La encuesta señala también que en el 2000 existían alrededor de 7.600 establecimientos industriales con más de 10 trabajadores y 120.785 microempresas.

En el comercio, los establecimientos con más de 20 trabajadores totalizaban 3.832, ocupaban a 215.818 personas y realizaban ventas por 40.2 billones de pesos. Los micronegocios con no más de 10 trabajadores eran 558.000, generaban 556.775 empleos y registraban ventas de 8 billones de pesos²⁰.

7.9.4 Normatividad

Leyes

²⁰ PYMES en Colombia microempresas colombianas.
<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

Las MIPYMES están reguladas por la ley 590 del 10 de julio de 2000, la cual tiene por objeto promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresa

Ley 905 de 2004 por la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificadas.

Ley 1429 de 2010. Incentivos para la generación de empleo y formalización laboral en los sectores rural y urbano

Decretos

Decreto 525 del 23 de febrero de 2009. Por medio del cual se reglamenta el artículo 43 de la ley 590 de 2000 y se dictan otras disposiciones.

Decreto 3820 de 2008. Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.

Decreto 4233 de 2004. Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes en el 2004.

Decreto 1780 de 2003. Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes.

Resoluciones

Resolución 0001 del 14 de febrero de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los estatutos internos del Consejo Superior de Microempresa.

Resolución 0002 del 2 de abril de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los elementos del plan de acción del Sistema Nacional de apoyo a las Mipymes - Microempresa - por parte del Consejo Superior de Microempresa.

7.10 Articulación del PDP con el Plan de Desarrollo Municipal - Departamental – Nacional

7.10.1 Plan de Desarrollo Municipio de California “Por California la Unidad”

Diversificar la vocación económica

- Fortalecer la empresa local en lo comercial, minero, transformación, transporte y servicios.
- Generar núcleos de desarrollo rural

7.10.2 Plan de Desarrollo Departamental “El Gobierno de la Gente”

Línea Estratégica Santander Competitivo y Global

Caracterización

Minería: según el DANE, el sector minero tiene una participación del 5,7% en el PIB de Departamental. En el 2009, el INGEOMINAS y la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) registraban 561 títulos y 2.366 solicitudes mineras, distribuidas en 47 municipios.

En el Sistema de Información Minero Colombiano se reporta para Santander a 2010 reservas probadas de 55,4 millones de toneladas y una producción a 2011 de 201.981 toneladas de carbón.

En el 2011, se registró una producción de oro de 60,36 kilogramos, y de plata de unos 24,83 kilogramos. Según el Ministerio de Minas y Energía, la producción de petróleo promedio diaria de Santander fue de 51.756 Barriles para el periodo de enero a septiembre de 2011, con un aporte del 5,7% de la producción Nacional que ubica al Departamento en el cuarto puesto.

Objetivos Estratégicos

Mejorar los niveles de productividad y competitividad del Departamento mediante el fortalecimiento de la base empresarial, la optimización y mejoramiento de los recursos humanos, tecnológicos, físicos, económicos, financieros.

Líneas de Acción

El Departamento promoverá políticas públicas para la formación de empresas basadas en la asociatividad, incorporación de tecnología e innovación y cultura exportadora, que se ubiquen dentro de los sectores estratégicos y/o *clústeres* priorizados en la Agenda Interna de Competitividad. Por tanto, se trabajará en las siguientes líneas:

- Identificar oportunidades de creación de empresas en el marco de los procesos de globalización y las necesidades regionales.
- Capitalizar experiencias exitosas regionales, nacionales e internacionales de integración y asociatividad empresarial.
- Promocionar a los empresarios regionales con los inversionistas externos.
- Promover la inversión privada de corto y largo plazo a partir de la realización de Alianzas Público-Privadas, con el fin de llevar a cabo, según sea el caso, el diseño, construcción, operación y mantenimiento de proyectos productivos.

Establecer programas que faciliten los negocios con miras a la asociatividad de las cadenas productivas y la generación de *clústeres* estratégicos para el Departamento, a partir de la conformación de zonas francas en el territorio de Santander

7.10.3 Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos”

Emprendimiento empresarial:

Integrar las necesidades regionales de emprendimiento en las Comisiones Regionales de Competitividad a través de las Redes Regionales de Emprendimiento

Reformar el Fondo Emprender, ampliando la población objetivo y los montos máximos de cofinanciación de los proyectos, con el fin de financiar emprendimientos por oportunidad.

Competitividad y crecimiento de la productividad

La ruta hacia la formalización requiere, como primer paso, el desarrollo de competencias laborales para los trabajadores. En este frente, se encuentra en el país una baja cobertura en educación superior -actualmente cercana a 35%-, baja participación de la población en educación técnica y tecnológica, y poca pertinencia de la educación en aspectos como el conocimiento sobre el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, o el bilingüismo.

Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo

Las locomotoras de crecimiento son, por definición, sectores que avanzan más rápido que el resto de la economía. Encontramos, en este sentido, que el sector minero-energético, la vivienda y la infraestructura de transporte ya son sectores con motores prendidos y avanzando a un ritmo mayor que los demás. Las locomotoras que están calentando motores para realmente arrancar con fuerza son los sectores basados en la innovación. Finalmente, el sector agropecuario es

una locomotora que se encuentra en movimiento, pero a una velocidad inferior a su verdadero potencial.

No todas las locomotoras tienen un impacto equivalente sobre la generación de empleo, el impulso del crecimiento económico y la reducción de la pobreza. Unas locomotoras son más intensivas en empleo o en capital, otras impactan en mayor medida a la población más pobre, y otras son más susceptibles de crecer a grandes velocidades por causa, por ejemplo, de cambios de coyuntura en el panorama internacional. Por lo tanto, sin desconocer los demás efectos económicos y sociales que estos sectores generan, cada locomotora cumplirá un propósito especial en el desarrollo económico y social del país durante los próximos años.

El sector minero-energético representa la oportunidad que tenemos de aprovechar de manera responsable nuestra riqueza en recursos naturales para generar crecimiento sostenible y mayor equidad social, regional e inter-generacional. Las elevadas proyecciones de producción de petróleo y carbón para los próximos años, las estimaciones al alza de los precios internacionales de la canasta minero-energética y la creciente actividad de exploración en el territorio nacional, muestran claramente el papel crucial que tendrá este sector en la economía colombiana en los próximos años.

Ahora bien, con el desarrollo del sector minero-energético, viene atada una enorme responsabilidad de gestión ambiental. El desarrollo de esta locomotora no puede ir en contravía del desarrollo sostenible del país y de su conservación para las próximas generaciones. Cada locomotora cumplirá un propósito especial en el desarrollo económico y social del país durante los próximos años.

8. METODOLOGIA

A continuación se presentan las etapas que siguieron para alcanzar los objetivos específicos de este trabajo y que contribuyeron a alcanzar el objetivo general del mismo:

1. Estructurar una guía metodológica para la implementación de un programa de desarrollo de proveedores en el municipio de California.
 - a. Revisión bibliográfica, para determinar las variables que de alguna manera son piezas fundamentales para el diagnóstico empresarial y ubicar herramientas que puedan ser utilizadas para la estructuración del programa de desarrollo de proveedores.
 - b. Estudio del entorno del proyecto para conocer la idiosincrasia cultural, formación y desarrollo empresarial de los habitantes del municipio de California para el planteamiento de un árbol de causas-efectos.
 - c. Definir las etapas que conformaran la guía metodológica para diseñar el programa de desarrollo de proveedores
 - d. Establecimiento de las áreas críticas a diagnosticar que permitan identificar la problemática y situación de las empresas proveedoras.
 - e. Estructurar el plan de capacitación y fortalecimiento de los proveedores
 - f. Estructurar el plan de ejecución y seguimiento del programa, y sus lecciones aprendidas
2. Realizar un estudio técnico para conocer los procesos estratégicos, misionales y de apoyo para la implementación del programa de desarrollo de proveedores.
 - a. Establecer los procesos estratégicos y misionales para la implementación del programa

- b. Establecer el marco legal institucional.
3. Realizar el estudio financiero para la implementación del programa de desarrollo de proveedores, identificando los indicadores de medición para verificar los avances del programa
- a. Desarrollar la estructura de costos a partir de la evaluación técnica necesaria para la ejecución del programa y el plan de capacitación y fortalecimiento empresarial.

9. ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES

Para mejorar los resultados en el fortalecimiento de las organizaciones, se requiere contar con metodologías e instrumentos y desarrollar capacidades, con un enfoque formal y programático. En ese contexto, se presenta esta metodología para implementación de programas de fortalecimiento a organizaciones.

Esta metodología ha sido construida a partir de propuestas y prácticas de proyectos y entidades de desarrollo, así como mediante la recopilación y revisión bibliográfica de experiencias de proyectos y organismos internacionales^{21,22,23,24}. Con ella se pretende aportar al reforzamiento de las capacidades de las organizaciones y líderes empresariales.

La Metodología de Desarrollo de Proveedores (MDP) se construye en cuatro etapas:

1. Promoción y formalización del programa
2. Conociendo a las organizaciones
3. Diseño del programa de fortalecimiento de las organizaciones
4. Seguimiento del programa

Para el desarrollo de un PDP se considera necesario primero conocer bien con quienes se va a trabajar, las organizaciones, sus avances y limitaciones. Esto

²¹ Guía Programa de Proveedores de Clase Mundial. Fundación Chile. http://www.fundacionchile.com/archivos/Gu_a_Programa_Proveedores_de_Clase_Mundial.pdf

²² Guía para el desarrollo de proveedores. ONUDI. http://www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf

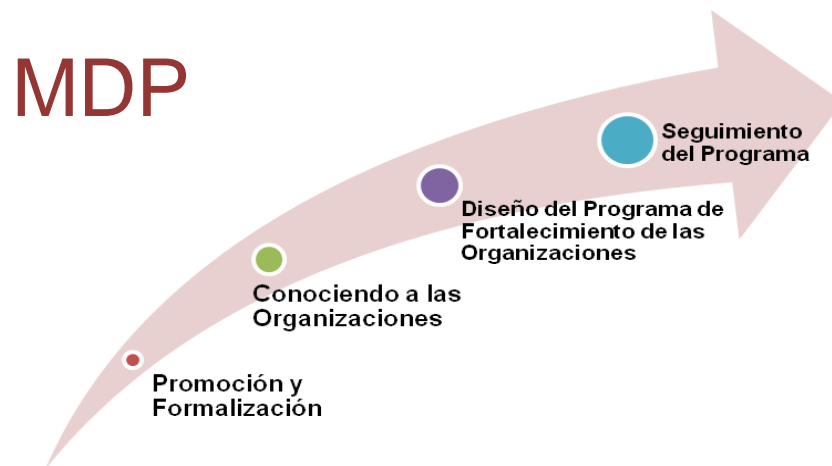
²³ Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales. Linda Báez Lacayo. RUTA. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan049902.pdf>

²⁴ EL SALVADOR Programa de Desarrollo de Proveedores. <http://www.pdp.com.sv>

permitirá que las propuestas a elaborar posteriormente sean adecuadas a la realidad de cada una y se alcance más rápido y de forma sostenible los resultados esperados.

La metodología es conforme a la siguiente secuencia:

Figura 10. Metodología de Desarrollo de Proveedores



Fuente: Autores

9.1. PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN

9.1.1. Promoción Interna en la Organización

La promoción consiste en dar a conocer la Metodología de Desarrollo de Proveedores (MDP) y sensibilizar a todas las áreas de la organización de la Empresa Minera, enfatizando en las áreas involucradas en los procesos de contratación y compras, a fin de poder instrumentar un programa para el desarrollo de sus Empresas Proveedoras.

9.1.2. Presentación del Convenio de Colaboración y designación del Líder

Desarrollar un Convenio de Colaboración por parte de la empresa minera, donde se declare los compromisos a adquirir frente al programa de desarrollo de proveedores, con sus responsabilidades y obligaciones; compromisos contraídos y declarados por la alta dirección de la organización como producto del direccionamiento estratégico corporativo.

De manera simultánea, se debe establecer un Líder del PDP, quien será el facilitador de las actividades que conforman la metodología.

9.1.3. Diagnóstico de Demanda

Identificar las líneas de negocio a partir de las necesidades de la organización a través del análisis de su demanda y la de los principales contratistas, a partir de las compras históricas, y potenciales (un año) tanto en términos de valor de compra como de cantidades.

Para la identificación de las líneas de negocio consideradas para aplicar en el proceso se debe realizar:

- Reuniones con cada una de las áreas involucradas y área de contratos y compras para recibir la información y evaluarla. (Visitas en campo a todas y cada una de las áreas y operaciones de la empresa donde sea necesario)
- Recopilación de información de los principales contratistas para evaluar la misma y determinar la pertinencia en el proceso.
- Análisis y depuración de la información para su validación con el área de contratos y compras y social y socializarla con el resto de áreas involucradas.

Para realizar el estudio de demanda histórica y proyectada a un año, clasificada esta demanda por línea y sublínea de negocio, se debe:

- Determinar la demanda histórica y futura (proyección) de las líneas identificadas y seleccionadas a un año.
- Clasificación de las líneas de negocio y detalle de las sublíneas de cada una de ellas para elaboración de términos.
- Reuniones con cada área para validar los resultados y retroalimentar el proceso junto con el área de contratos y compras.

9.1.4. Análisis de Requerimientos y Requisitos de Satisfacción

Se debe determinar los marcos técnicos de referencia para las Líneas de Negocios encontrando principalmente los requerimientos técnicos y tecnológicos necesarios así como los de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Ambiental, Social y desarrollar los planes de negocio correspondientes a las líneas definidas.

Para determinar los requisitos ambientales, sociales y de seguridad industrial que deben cumplir los proveedores locales, se debe realizar:

- Reuniones con las áreas de ambiental, social y de seguridad industrial para elaborar los requisitos mínimos necesarios del programa por línea de negocio.
- Estructuración del plan de mejora para alcanzar el nivel óptimo de cumplimiento de requisitos de estos aspectos para los proveedores locales

Se debe elaborar los planes de negocio que definan la viabilidad de la línea y su modelo financiero, para esto es necesario:

- Definir los parámetros de los planes y recopilar la información requerida para tal fin.
- Realizar el análisis financiero y descripción de los aspectos técnicos de cada línea.

- Realizar la catalogación técnica a través del diseño y diligenciamiento de las fichas técnicas de fabricación, para cada una de las líneas y sublíneas de negocio.
- Elaborar y socializar los planes para su validación y retroalimentación con las áreas de la organización involucradas.

9.1.5. Difusión del Programa

Una vez sensibilizada la organización, se deberá enfocar el trabajo en la selección de los proveedores estratégicos que serán invitados a participar en dicho programa. Para lo cual se realizará la labor de difusión del programa con los potenciales proveedores de la región.

Teniendo en cuenta los canales efectivos de comunicación del municipio, la difusión del programa se puede realizar a través de carteles, volantes, perifoneo y la pagina web de la alcaldía y/o una rueda de negocios, donde se debe presentar las ventajas del desarrollo de proveedores, los beneficios mutuos que pueden resultar redundando en el desarrollo económico local sostenible.

9.1.6. Selección de las posibles Empresas Proveedoras

En este proceso se debe tener en cuenta

- Clasificar los diferentes Proveedores según los planes de negocio establecidos
- Determinar la participación que tienen los Proveedores y Fabricantes tanto Internacionales, Nacionales como Locales en las compras.
- Identificar los principales fabricantes y/o prestadores de servicios que suministran los bienes, partes o servicios para cada línea de negocio establecida.

Sin embargo, el criterio preponderante para incluir a una empresa proveedora en este programa de desarrollo es que sea consciente de la necesidad de desarrollarse para ser más competitivos.

Después de esta selección, cada empresa proveedora elegida, también debe definir a su Líder del PDP.

9.1.7. Formalización

Se considera concluida la etapa de promoción, al momento de llevar a cabo la formalización entre las partes mediante los documentos correspondientes:

- Convenio de colaboración del Programa de Desarrollo de Proveedores que determinen adherirse al mismo, donde se acuerde y avale que la organización minera proporcione Ingenieros y/o ejecutivos que asistan a la elaboración de los productos y/o servicios de los proveedores con el ánimo de mejorar métodos y conformar requisitos.
- Contrato de servicios de consultoría entre el Consultor y el Programa de Desarrollo de Proveedores.

En el siguiente flujograma se muestran las principales actividades correspondientes a esta Etapa de Promoción y Formalización.

Figura 11 Flujograma de la Etapa de Promoción y Formalización



Fuente: Autores

9.2. CONOCIENDO A LAS ORGANIZACIONES

Para poder realizar un buen trabajo con las organizaciones es fundamental conocer claramente la situación en la que se encuentran, a fin de hacer propuestas acordes a esa realidad. Es esencial partir de un buen análisis de situación actual, ya que obviar este paso, asumiendo que las organizaciones son conocidas o que ya existen muchos diagnósticos, no hará más que dilatar o entorpecer el proceso. Con esto se conocerán las calidades actuales de las organizaciones y las acciones que se han venido realizando para su fortalecimiento. Con el diagnóstico se pretende tipificar a las organizaciones, según características y potencial.

Los productos al final de esta etapa serán:

1. El diagnóstico inicial de las organizaciones
2. La calificación inicial de las organizaciones
3. Interacción Organización-Proveedor

4. Elaboración de Planes de Mejora

9.2.1. El diagnóstico de organizaciones

Esta etapa se basa en la aplicación de diversas herramientas de diagnóstico que permiten identificar la problemática y situación de las Empresas Proveedoras.

Por lo que respecta a la organización, la aplicación de dichas herramientas, permiten al Consultor detectar las áreas de oportunidad relacionadas con las políticas y prácticas de compras.

Los instrumentos de diagnóstico que se aplican, son los siguientes:

Tabla 4 Instrumentos de Diagnostico

Instrumentos de Diagnóstico
1. Ficha Técnica de la Empresa Proveedorora
2. Análisis de proceso de fabricación
3. Análisis de Inventario del material
4. Análisis de la Gestión de la Calidad
5. Análisis de la elaboración del sistema de producción
6. Evaluación del dominio de la tecnología
7. Análisis Organizacional de la empresa
8. Evaluación cumplimiento de los objetivo planificados
9. Evaluación del Nivel de formación del personal
10. Análisis del Balance, Costos, Márgenes y Rentabilidad

Para la aplicación de estas herramientas de diagnóstico, el equipo consultor lo definirá dependiendo del número de organizaciones a las cuales se diagnosticará. Se tiene un estimativo que puede desarrollarse dos entrevistas completas diario.

9.2.2. Calificar a las organizaciones: el sistema y los criterios de calificación

Este paso establece el punto de partida de lo que se llama posteriormente como “el Sistema de Calificación de las Organizaciones”, base para determinar el nivel de desarrollo en que se encuentran, para diseñar el Plan de fortalecimiento adecuado, y establecer el seguimiento y evaluación, de acuerdo a cada nivel. Los niveles han sido establecidos de acuerdo al cumplimiento de criterios que definen su desarrollo, tal como se muestra en el cuadro siguiente.

Tabla 5 Niveles de Desarrollo de la Organizaciones²⁵

Nivel	Características
A. Consolidadas	Ofrecen buenos resultados, buena estructura organizacional y de gestión, adecuado nivel de sostenibilidad y tienen al menos tres años de funcionamiento en esas condiciones
B. En vías de consolidación	Reciben aportes de sus socios, claridad de objetivos y planes para lograrlos. Se relacionan con entes externos, gestión y ejecutan planes y proyectos de mediana complejidad. Hay rotación de cuerpos directivos y funcionan con regularidad
C. En proceso de desarrollo	Regular funcionamiento de cuerpos directivos, ciertas capacidades de gestión y regular participación de los miembros en la vida orgánica, la visión de largo plazo está en construcción.
D. En formación	Hay voluntad de sus miembros, participan en actividades de la organización con visión de resultados a corto plazo. Inicia el desarrollo de su visión de largo plazo, está poco

²⁵ Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales. Linda Báez Lacayo. RUTA. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan049902.pdf>

dispuesta a crecer o asociarse con otras organizaciones, o no sabe cómo hacerlo. Poca o ninguna vinculación externa

a) Revisión de la información

Esta actividad inicia, cuando se procede a revisar y depurar la información, para construir la primera Matriz de Calificación de las Organizaciones. Este será el punto de partida para lo que sigue en el diseño del Programa y es llevado a cabo por el equipo consultor

b) Sistema de Calificación de las organizaciones

Realizar la calificación de cualquier entidad es un proceso complejo y amplio, principalmente por su diversidad, naturaleza y objetivos.

La metodología para la calificación responde a las tipologías y características de las organizaciones y las califica en base a ello. Se tiene como base para la medición las siguientes cuatro áreas:

- a. Solidez organizacional - estructura orgánica y funcionamiento de procesos internos, la consistencia de la organización, que establece sus habilidades para impulsar el desarrollo organizativo, para enfrentar las dificultades e impulsar sus potencialidades.
- b. Capacidad de gestión y gerencial, que refleja sus habilidades para dirigir la organización hacia sus objetivos planteados, para relacionarse económicamente y manejar recursos hábilmente.
- c. Capacidad económica y de prestación de servicios, para determinar las características y giro económico y empresarial de la organización y sus

asociados, su respaldo financiero y económico y sus resultados económicos.

- d. Valoración interna y externa, da cuenta del grado de proyección e impacto, logrado o con potencial de lograr, entre sus asociados y en su área de influencia.

Los criterios y la asignación de puntajes ayudarán a medir, también durante la ejecución del programa, el desarrollo alcanzado producto de la asesoría y capacitación que se les brindará. En la calificación se han determinado estos cuatro niveles de desarrollo, con criterios que suman un 100 por ciento. Se considera que una organización en un nivel menor de desarrollo alcanzaría un mínimo de 40 puntos, a partir del cual se irán midiendo los siguientes niveles. Con esto, permitirá al programa ir “graduando” a las organizaciones en la medida que alcancen los siguientes niveles.

Esta propuesta de medición permite también ir viendo los avances y logros de las organizaciones, identificar las áreas problemas y de ajuste que se requieren y planificar el apoyo necesario para superarlas.

Tabla 6 Sistema de Calificación²⁶

Áreas	¿Qué se califica? Algunos indicadores
A. Estructura organizacional y funcionamiento	Nivel de desarrollo y especialización, composición organizacional y habilidad para enfrentar con éxito los desafíos. Tamaño y funcionamiento de cuerpos directivos, conocimiento de funciones y estatutos de parte de sus miembros.
B. Capacidad	Nivel de desarrollo de habilidades y capacidades de las

²⁶ Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales. Linda Báez Lacayo. RUTA. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan049902.pdf>

Gerencial y de Gestión	personas para manejar su organización, para manejar recursos, participar en gestiones, llevar controles y cuentas, tener cuentas bancarias y buena administración.
C. Capacidad Económica y de Servicios	Valora las capacidades de la organización para su desarrollo económico y nivel de independencia financiera. Sus miembros tienen actividades económicas o productivas, reciben servicios gestionados por la organización, aplican conocimientos adquiridos, financian la organización, contratan servicios profesionales, tienen activos, desarrollan alianzas económicas.
D. Valoración Interna y Externa	Grados de valoración de la organización internamente y de parte de otros actores. Los miembros están satisfechos con la organización, hay participación y liderazgo en su área de influencia, muestran logros y se proyectan, tienen perspectivas e interés de crecimiento, tienen alianzas estratégicas y muestran responsabilidad social y comunitaria.

9.2.3. Interacción Organización-Proveedor

La Reunión de Interacción Organización-Proveedor es una de las etapas más importantes de toda la Metodología de Desarrollo de Proveedores. En ella se sientan las bases para una nueva relación entre las partes de la cadena productiva de carácter estratégico, basada en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, que buscará la solución a los problemas existentes e iniciará un proceso de mejora continua para ambas.

Para lograrlo, hay que reunir a la Organización con cada una de las Empresas Proveedoras por separado y seguir un proceso -dirigido por un facilitador entrenado (Consultor)-, se inicia con la presentación de los participantes,

posteriormente se da a conocer el objetivo y las "reglas del juego" para la reunión, y por último se analizan los problemas identificados por ambas partes. Para ello se sigue la jerarquía prevista por las propias empresas, concluyendo con acuerdos y compromisos de mejora mutua.

Organización

- Problemática de Proveeduría de preferencia documentada.
- Condiciones de satisfacción para cada una de la áreas problema
- Efectos que le provocan los problemas existentes.
- Carga subjetiva (anímica) de los asistentes, generada por los problemas existentes.

Empresa Proveedora

- Problemática (de preferencia documentada) con la Organización.
- Exposición de problemas que dice tener la Organización con la Empresa Proveedora con la Organización.
- Planteamiento de las causas de la problemática.
- Sugerencias de solución
- Efectos que le provocan los problemas existentes.
- Carga subjetiva (anímica) de los asistentes generada por los problemas existentes
- Al final de la Etapa (Respuestas obtenidas de la Reunión de Interacción Organización -Empresa Proveedora)

Organización y Empresa Proveedora

- Problemas objetivados
- Conclusiones de efectos que los problemas de cada empresa generan a la contraparte
- Causas compartidas
- Alternativas de solución exploradas o en vías de serlo

- Actitud de colaboración entre ambas partes
- Identificación de actores relevantes en el problema (sentido de trabajo en equipo)
- Identificación de eventuales proyectos de mejora.

9.2.4. Elaboración de Planes de Mejora

El Consultor realizará el análisis y descripción de los resultados obtenidos tanto en la Etapa de Diagnóstico como en la Interacción.

Elaborará los Planes de Mejora, tanto para la Organización como para las Empresas Proveedoras, los cuales contendrán la problemática jerarquizada y sus causas, las estrategias, herramientas, tiempos y presupuestos estimados por el Consultor para resolverla, los responsables de llevarlas a cabo, los resultados esperados, así como la estimación del tiempo para su implantación.

Los Planes de Mejora serán presentados a los Líderes del PDP de cada empresa, para obtener su retroalimentación, la jerarquización de la problemática y la determinación de aquella información que es privativa de la respectiva empresa.

Las principales acciones de mejora que habrá de realizar cada empresa se darán a conocer a la contraparte. Una vez que cada empresa haya aprobado su Plan de Mejora, se procederá a la firma de los mismos.

Posteriormente buscará por fines de costo y tiempo, la integración de las problemáticas comunes o temas recurrentes de varias Empresas Proveedoras, con el objeto de tratarlas en conjunto.

9.3.DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

En esta etapa es donde se definen las acciones a ejecutar en el apoyo para el fortalecimiento de las organizaciones. Éstas pueden variar en función de las características de las organizaciones con las que se está trabajando.

Para su diseño se parte de una reflexión exhaustiva de las conclusiones originadas en la etapa anterior, de diagnóstico. De la eficacia con que la etapa anterior se complete dependerán las propuestas que se realizarán en esta etapa. El objetivo final de este esfuerzo es conocer bien a las organizaciones para diseñar un Programa que contribuya a resaltar sus habilidades y acompañarlas en su desarrollo.

En el diseño del Programa se deben cuidar los siguientes principios:

- a) Respetar las diferencias, limitaciones y capacidades diversas de las organizaciones.
- b) Dedicar el tiempo necesario para identificar sus expectativas y objetivos e irlos ajustando al alcanzar resultados intermedios.
- c) Utilizar métodos adecuados en la transferencia de conocimientos y complementar el conocimiento con sistemas de reconocimientos e incentivos.
- d) Cuidar una participación equitativa entre diferentes asociados/as de la organización (hombres y mujeres, líderes y miembros, jóvenes y mayores, comunidades grandes y más pequeñas, etc.)

En esta etapa de diseño, se considera un esquema donde se completarán los siguientes productos:

1. Plan de formación y fortalecimiento de las organizaciones.
2. Instrumentos que facilitan la ejecución.

9.3.1. Preparación del Plan de Formación de las Organizaciones

El objetivo del Plan de Formación es transferirles metodologías y conocimientos adecuados a las organizaciones, con un nuevo enfoque y visión empresarial, para lograr la gestión y ejecución de inversiones y servicios, así como aplicar habilidades y capacidades en su organización y empresa. El Plan de Formación es la esencia de la Guía para el Fortalecimiento, la base sobre la cual se realiza el proceso de transferencia y adopción de nuevas capacidades, que permitirán a las organizaciones iniciar su desarrollo o consolidarlo.

El proceso metodológico y el contenido programático para la formación de las organizaciones estarán en función del desarrollo que se vaya a alcanzar en cada una de ellas contenidas en los Planes de Mejora de cada empresa. La capacitación como principal medio de aprendizaje debe ser parte integral de los procesos formativos, y medidos por resultados logrados en el trabajo cotidiano. Las principales líneas estratégicas en el proceso de formación deben ser:

- a) Asesoría y capacitación: donde cada acción sea dirigida al logro de un resultado específico de la organización. Los temas a introducir deben ser congruentes con el nivel de desarrollo y objetivos de la organización a atender. Igualmente, toda actividad de capacitación debe estar ligada a acciones de asesoría. Al momento de revisar o ajustar los planes de fortalecimiento, se deberán identificar los momentos y las acciones de capacitación y asesoría.
- b) División de roles: claramente definidos tomando en cuenta el rol de cada participante en su organización, la división de roles entre hombres y mujeres; la necesidad de formar jóvenes que se incorporen activamente.
- c) Los niveles educativos, índices de analfabetismo y necesidad de adaptar esquemas y materiales para la asesoría y capacitación a los/as participantes.

- d) Demandas identificadas de acuerdo a niveles de desarrollo, tipología y capacidades de las empresas, a través del diagnóstico, y revisarse y ajustarse cuando sea necesario.

a. La metodología a utilizar

La metodología para la capacitación podría incluir algunos de los siguientes métodos:

- a) Cursos formales, organizados por secuencias temáticas de menor a mayor complejidad, en forma de módulos de capacitación. Los contenidos, intensidad y complejidad dependerá del nivel en que se encuentren las organizaciones.
- b) Giras e intercambios entre organizaciones, de alta eficacia para aprender nuevas técnicas, incluyendo intercambios entre organizaciones de distinto nivel de desarrollo y actividades de cooperación horizontal y transferencia de experiencias.
- c) Talleres de trabajo, se organizarán por temas y con el objetivo de analizar y discutir entre distintos grupos de actores, los resultados de estudios y sistematizaciones que se realicen, avances y ajustes en la ejecución del programa, actualización de conocimientos, y otros.
- d) Capacitación en servicio, será la modalidad a través de la que se brindará asesoría a las organizaciones, posterior a la capacitación formal. Sus contenidos, actividades, modalidad y tiempos, deberán ser incorporados en el Plan de Formación de cada organización.

Para asegurar el logro de los objetivos propuestos y la metodología, se propone la aplicación de tres ejes de acción complementarios:

- Capacitación por resultados (“capacitación para la acción”), para contribuir a desarrollar las capacidades y transferencia de conocimientos a las organizaciones. Cada actividad de capacitación deberá ir acompañada de

una actividad real en la que los participantes tengan la oportunidad de comprobar directamente lo aprendido.

- Promoción para la participación organizacional, para difundir objetivos y resultados y promover la incorporación de más asociados/as en las actividades de fortalecimiento de su organización. Cada actividad de capacitación y asesoría, deberá considerar la difusión y sistematización para el aprendizaje permanente, no solo de quienes participen directamente en la actividad, sino de otros miembros de la organización.
- Acompañamiento durante la ejecución, con el fin de ligar ambos aspectos: la capacitación y la acción, a través de una asesoría técnica complementaria, con visitas dirigidas y guiadas en las organizaciones, así como acompañar la ejecución de acciones y dar seguimiento. Eso quiere decir, que los/as especialistas que apoyen a la organización deberán acompañar cada evento de capacitación con acciones de asesoría concreta y con resultados específicos.

A su vez se enfatiza que en la aplicación de esta metodología y los ejes de acción complementarios deben estar enmarcados en el método andragógico, siendo una herramienta valiosa para gestionar el conocimiento en los adultos, el cual incorpora métodos participativos, considerando el entorno social en que la persona se desarrolla y específicamente el servicio en el cual está destinado de tal forma que se trabaja con el propio saber del adulto para ampliarlo o administrarlo mejor.

b. Los Contenidos Temáticos de la Formación

Para las organizaciones se definen doce contenidos temáticos de formación de acuerdo a los niveles de medición encontrados en las cuatro áreas identificadas: la estructura organizacional, gestión y capacidad gerencial, capacidad económica; así como la valoración interna y externa de la organización. Los contenidos

incluyen aspectos jurídico-legales, liderazgo y crecimiento personal, funcionamiento organizativo, aspectos gerenciales, administrativos y de planificación.

Las temáticas generales son comunes para los distintos niveles de desarrollo organizativo, pero con contenidos y niveles de complejidad diferenciados, los cuales deberán ser revisados al momento de iniciar la ejecución por tipo de organización. Los temas específicos, como los referidos al desarrollo productivo y económico de cada organización en particular, se incluirán en cada Plan de Formación y Fortalecimiento Organizacional específico, de acuerdo al giro de sus negocios y quedarán establecidos conforme sus requerimientos.

La formación se enfocará en temas centrales como la orientación de mercado, la asociatividad, desde el inicio, que contribuya a cambiar la visión tradicional de los actores, o el fortalecimiento de alianzas o vínculos con otros actores y potenciales socios, velando para que se desarrollen relaciones duraderas y beneficiosas para las organizaciones.

Tabla 7 Plan de Formación de las Organizaciones²⁷

Áreas	Módulos Temáticos
A. Estructura Organizacional y funcionamiento. Se fortalece el nivel de desarrollo y especialización de la organización, composición organizacional, y su habilidad para enfrentar con éxito los desafíos	1. Marco Jurídico 2. Desarrollo personal y liderazgo 3. Funcionamiento interno, desarrollo organizacional

²⁷ Ver Anexo 1 Plan de Formación de las Organizaciones

<p>B. Capacidad gerencial y de gestión. Se fortalecen las habilidades y capacidades de las personas para gestionar su organización, empresa y actividades (sociales, económicas) relacionadas</p>	<p>4. Capacidades gerenciales, gestión empresarial 5. Capacidades administrativas 6. Planificación estratégica, operativa, seguimiento</p>
<p>C. Capacidad económica y de servicios. Se fortalecen las capacidades de la organización para ejercer su desarrollo económico y nivel de independencia financiera</p>	<p>7. Gestión de los negocios 8. Formulación y gestión de planes de negocios y proyectos 9. Financiamiento y manejos de recursos financieros</p>
<p>D. Valoración externa e interna. Fortalece el grado de valoración de la organización por parte de sus miembros y su proyección a otros actores y su entorno</p>	<p>10. Crecimiento de la organización, alianzas y vínculos 11. Proyección social y ciudadana (equidad, participación y control social)</p>

c. Atención diferenciada por nivel de desarrollo

Para dimensionar el tipo y profundidad de los servicios a brindar, se utilizará la calificación realizada a las organizaciones, que representa una caracterización aproximada y que podrá irse ajustando de acuerdo a los niveles de desarrollo que se vayan alcanzando.

Las organizaciones han sido clasificadas de acuerdo a los siguientes niveles:

Organizaciones de Nivel A: Consolidadas. Reciben servicios especializados por demandas puntuales y específicas durante un año, para consolidar aspectos identificados. Este es el caso de organizaciones que pueden establecer alguna vinculación comercial y se incorporan en cadenas de valor y mercados.

Organizaciones de Nivel B: *en vías de consolidación.* Pueden recibir al menos dos tipos de servicios por un año: apoyo para el fortalecimiento organizativo y empresarial, mediante la contratación de un/a especialista, que como producto específico deberá lograr la vinculación de la organización a mercados, incluyendo apoyos para tecnificar y mejorar sus productos, y para temáticas específicas y capacitación.

Organizaciones de Nivel C: *en proceso de desarrollo.* Pueden recibir servicios por dos años para sus procesos integrales de desarrollo y fortalecimiento de la organización y la empresa. Adicionalmente, fortalecer áreas temáticas específicas de acuerdo al giro de su negocio.

Organizaciones de Nivel D: *en formación.* Pueden recibir asistencia por dos años en servicios integrales de apoyo organizativo con visión empresarial.

La atención se brindará de acuerdo a estos niveles. Pero una vez se completen los diagnósticos, se diseñará un plan específico de formación para cada una de ellas. La idea es que con el Programa se haga una propuesta global para todas las organizaciones que se encuentren en ese nivel, con el fin de utilizar mecanismos que aprovechen economías de escala, capacidades instaladas de la Organización y de las mismas organizaciones.

Tabla 8 Resumen de las etapas de la guía

Asesorías y capacitación	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
Duración	Por demanda	No menor a un año	No menor a dos años	No menor a dos años
Servicios a	1. Estrategia de	1. Identificar y	1. Gestión	1. Gestión

recibir	Negocios. 2. Encadenamientos productivos y vínculos comerciales. 3. Calidad de productos. 4. Evaluación de estrategias productivas y comerciales. 5. Identificación de nuevos proveedores	desarrollar encadenamientos productivos y vínculos comerciales. 2. Diseño de nuevos productos. 3. Búsqueda de nuevas estrategias comerciales y productivas 4. Asesoría especializada	productiva y vínculos a mercados. 2. Facilitar contactos comerciales y negociación. 3. Mejora de estándares organizativos . 4. Mejora de planes de negocio.	productiva y vínculos a mercados. 2. Facilitar contactos comerciales y negociación. 3. Mejora de estándares organizativos . Mejora de planes de negocio.
----------------	---	---	--	---

9.3.2. Facilitación de la Ejecución

Para asegurar una adecuada ejecución, es importante contar con el instrumental necesario. De esta forma, se propone una serie de instrumentos que cierran la segunda etapa de diseño del Programa y que debieran ser considerados para el Seguimiento del programa.

A continuación un resumen de cada uno y la descripción más amplia estará en el siguiente capítulo (Instrumentos):

- a) El Plan de Desarrollo Estratégico es el instrumento más importante de apoyo a las organizaciones o empresas para su visión y objetivos de largo plazo. Se utiliza para ayudarle a las organizaciones a organizar sus valores, misión y visión y acciones estratégicas, que determinan su giro y modo de operar. El Plan de Desarrollo Estratégico puede contener todas las estrategias de una organización o empresa: sociales, económicas, financieras u organizacionales.

- b) El Plan de Negocio es un instrumento relevante para analizar la naturaleza y descripción de un negocio y su factibilidad. Su diseño es clave para ayudar a gestionar y acceder a fuentes de financiamiento y las actividades económicas de la organización. Es un referente importante de una sólida visión empresarial y gerencial de la organización, que les permite incursionar en el mercado con un producto competitivo. Aquí se estudia la viabilidad del negocio, distintas propuestas en forma comparativa para seleccionar la mejor, aportando a la decisión sobre la viabilidad o no de un negocio analizado.

- c) El Plan de Formación y Fortalecimiento Organizacional es el instrumento más importante para medir el desarrollo de la organización, para orientar en forma sistemática las acciones tendentes al desarrollo de la capacidad de gestión en la organización y facilitar la ejecución de sus inversiones. Es un instrumento propio de la organización para ir evaluando los avances en su propio desarrollo.

9.4. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA

Con la ejecución del Programa se persigue contribuir a fortalecer las capacidades de las organizaciones (productivas, económicas y de gestión) y a que alcancen su sostenibilidad. Pero es esencial que en este proceso:

- o Se cuente con un enfoque, criterios y conceptos articulados, con instrumentos acordes a las organizaciones y la participación activa de los actores relacionados.
- o Se cuente con un plan sistemático y específico de formación, con metodologías y contenidos adaptados a las necesidades y logro de resultados concretos de las organizaciones.
- o Se mantenga un Sistema de Calificación y seguimiento permanente de las organizaciones, para analizar y compartir logros, mejorar procesos y evaluar impactos.
- o Se consolide el enfoque de género desde la visión de las organizaciones con propuestas innovadoras.

En este sentido, es absolutamente relevante contar con mecanismos de seguimiento para medir los procesos e impactos esperados de la ejecución de un Programa como el sugerido. El seguimiento y evaluación es de especial relevancia en los procesos de formación de capacidades y para el seguimiento al desarrollo de organizaciones, se hace de carácter cuasi obligatorio.

Con el Programa se pone en marcha la formación de capacidades para que las mismas organizaciones asuman el control de sus acciones y de la calidad de los servicios recibidos.

Para esto, se proponen aquí al menos dos modalidades complementarias de seguimiento, con instrumentos diseñados de acuerdo a las necesidades específicas de cada entidad:

- o Seguimiento y actualización a la calificación y logros en las organizaciones.
- o Seguimiento a los resultados y actividades en el cumplimiento de los objetivos del Programa de Fortalecimiento.

9.4.1. Seguimiento y actualización de la calificación de las organizaciones

A partir del diagnóstico de las organizaciones en la primera etapa, se podrá establecer un Sistema de Seguimiento y Calificación de las organizaciones, el cual puede estar ligado a un sistema de seguimiento y evaluación más global de todo el programa. Esto permitirá ir midiendo a fondo el nivel en que se encuentran y como van evolucionando sus capacidades desarrolladas.

Es importante que en la segunda etapa, cuando se elabore el Programa de Fortalecimiento, se revisen y acuerden en forma más detallada los criterios mediante los cuales se medirá el desarrollo de las organizaciones, de acuerdo con las capacidades encontradas, a fin de que se establezcan metas alcanzables.

Sólo con base en la misma experiencia se podrán establecer los indicadores que sean justos para el tipo de organización en esta última etapa. Para esto, se considera necesaria la actualización de forma permanente de la Matriz de Calificación de Organizaciones descrita en la primera etapa, y continuar clasificándolas según su nivel de desarrollo. Se podrá así determinar los cambios en el potencial, capacidad y nivel de la organización analizada, identificando las posibles causas de los problemas, y planificar el apoyo necesario para superarlos. El ejercicio de calificación debería ser repetido al menos al finalizar cada año de apoyo, con el fin de valorar los efectos de las acciones realizadas. Esto contribuirá a señalar las causas por las cuales las organizaciones no alcanzaron los niveles correspondientes.

En la calificación, al igual que en la primera etapa, se determinaron los cuatro distintos niveles de desarrollo medidos, a partir de la medición inicial, incluyendo: la consistencia de la organización, dominio de la misión y visión en los diferentes niveles de su estructura organizacional y su quehacer; el nivel de eficiencia de la

gestión y la gerencia, y sus resultados económicos y el impacto interno y externo de la organización y su proyección.

Para calificar las distintas áreas, se cuenta también con criterios que permiten uniformizar la calificación respectiva. Una vez se vayan alcanzando los siguientes niveles de desarrollo, se revisan y ajustan los indicadores y, eventualmente, se incluyen nuevos, correspondientes al quehacer de las organizaciones. Para cada nivel de desarrollo se estableció un rango de puntuación, partiendo de un puntaje mínimo que deben alcanzar para ingresar a un determinado nivel, y que indica la situación básica de cada organización.

Tabla 9 Indicadores de medición de las Organizaciones

Aspectos a calificar	Indicadores de medición
A. Estructura organizacional y funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la organización • Existencia y funcionamiento de sus cuerpos directivos • Conocimiento de funciones y estatutos por parte de sus miembros • Participación de socios
B. Capacidad gerencial y de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para manejar recursos • Gestión de proyectos • Participación en gestiones • Controles y cuenta • Cuentas bancarias y su administración
C. Capacidad económica y de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros con actividades productivas • Miembros con servicios gestionados por la organización. • Miembros que aplican conocimientos

	<p>adquiridos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento de la organización. • Capacidad para contratar servicios profesionales. • Variación de activos • Alianza económicas dela organización
<p>D. Valoración externa e interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros satisfechos con la organización • Participación y liderazgo en su área de influencia • Logros de la organización y proyección • Perspectivas e interés de crecimiento • Alianzas estratégicas • Responsabilidad social y comunitaria

9.4.2. Seguimiento y monitoreo del Programa

El seguimiento a la ejecución de un Programa como el propuesto y el cumplimiento de resultados y actividades programadas, debería ser realizado en el marco de un sistema de seguimiento más global. Para esto es importante introducir nuevos mecanismos de seguimiento, con criterios de medición de calidad, incorporando también la participación de las organizaciones.

En el seguimiento a la ejecución, es vital medir la calidad de los servicios. La forma más importante de medición es a través de las mismas organizaciones y debe ser analizada en espacios de seguimiento, con criterios y estándares que permitan que las organizaciones puedan pronunciarse sobre la calidad de los servicios. Otra forma es organizar evaluaciones puntuales e independientes.

Es importante también mantener la independencia del monitoreo de logros e impactos en el Programa, de aquellos que tienen más que ver con la ejecución operativa (mecanismos contractuales para la operación).

El mecanismo principal del seguimiento, sigue siendo la evaluación de las mismas organizaciones. El seguimiento y la evaluación deberán realizarse siempre y se proponen algunos indicadores a ser incorporados como parte de un sistema de seguimiento más global.

Tabla 10 Indicadores de seguimiento del PDP

Seguimiento al Programa	Seguimiento a las organizaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Organización que pasa de un nivel a otro. • Organizaciones “graduadas”. • Organización que no culminaron el proceso. • Crecimiento en los miembros de las organizaciones. • Aplicación de conocimientos adquiridos en las actividades de la organización. • Planes usados regularmente por las organizaciones. • Acuerdos establecidos por las organizaciones con socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional y funcionamiento: funcionamiento cuerpos directivos, valoración participación equitativa (hombres-mujeres) • Capacidad gerencial y de gestión: nuevos proyectos y planes negociados, aprobados y ejecutados, controles y cuentas propias, capacidad de administrar recursos. • Capacidad económica y servicios: mejora de actividad económica de socios, capacidad de financiamiento, alianzas económicas desarrolladas. • Valoración interna y externa:

comerciales o estratégicos.	satisfacción de los miembros, proyección local y regional, redes formadas, responsabilidad social y empresarial.
-----------------------------	--

Los espacios para la sistematización y análisis de lo aprendido es parte integral del sistema de seguimiento y del proceso de formación. Es importante contar con los necesarios espacios para sistematizar, reflexionar y analizar de lo aprendido y aportar al conocimiento y difusión de experiencia en los países, conduciendo eventos para sistematizar y compartir experiencias, cuidando que estén los actores que deben estar, en especial, las mismas organizaciones. Existen metodologías ya desarrolladas por organismos nacionales e internacionales, y que son usadas ampliamente y pueden ser de fácil aplicación para acompañar estos ejercicios.

Particularmente importante es promover estos espacios entre las organizaciones y el personal que está directamente brindándoles apoyo. Está comprobado que estos espacios y la promoción de intercambios y pasantías entre organizaciones, son la mejor forma de aprender y de hacer capacitación.

10. EVALUACION TECNICA - MARCO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo de las actividades involucradas con este programa de fortalecimiento empresarial, se tiene planteado un esquema de trabajo que aplique a todos los niveles, teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo de las empresas del Municipio de California, buscando siempre consolidar alianzas con las empresas privadas presentes en la región, las entidades del estado como gobernación, alcaldías y las instituciones educativas.

10.1. TAMAÑO

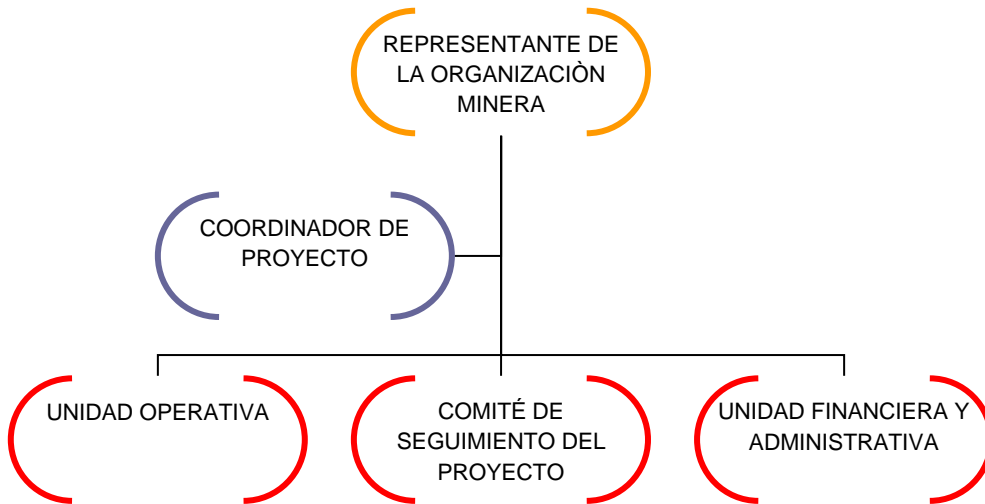
La definición del tamaño de este proyecto, está dada por la estructura organizacional de la siguiente manera:

Tabla 11 Estructura Organizacional del PDP

CENTRO DE TRABAJO	RELACION DE FUNCIONARIOS	
	Profesional	Tecnólogo
REPRESENTANTE ORGANIZACIÓN MINERA	1	
COORDINADOR DEL PROYECTO	1	
UNIDAD OPERATIVA	3	3
COMITÉ DE SEGUIMIENTO	1	1
UNIDAD FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	1	

10.2. ORGANIGRAMA

Figura 12 Organigrama del PDP

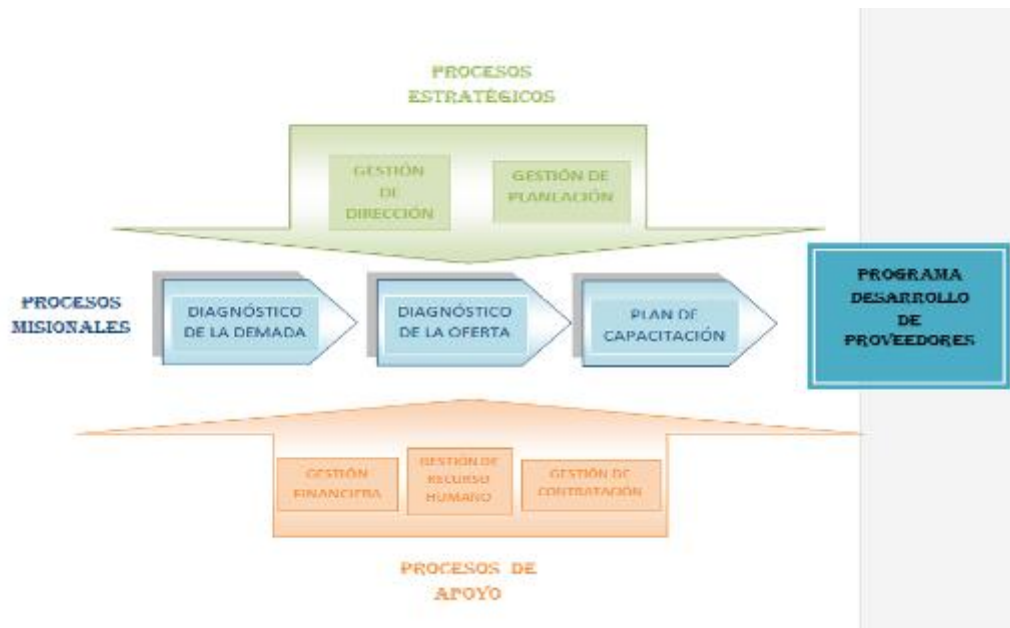


Fuente: Autores

10.3. MARCO ORGANIZACIONAL - PROCESOS DEL PROYECTO

10.3.1 Mapa de procesos

Figura 13 Mapa de Procesos del PDP



Fuente: Autores

El programa de desarrollo de proveedores del Municipio de California, tendrá una estructura organizacional definida, a través de procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo.

10.3.2 Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos son los que llevan por el camino del éxito, esto debido a las estrategias, cumplimiento de los planes y gestión de recursos; con los que se puede dar orientación y dirección al programa, en estos procesos se encuentran:

- Gestión de la dirección: Estará a cargo del comité directivo el cual está integrado por representantes de cada una de las entidades que conforman el programa, y se encargara de orientar los esfuerzos hacia el alcance de los objetivos del programa
- Gestión de la planeación: Estará a cargo del comité directivo y el comité coordinador y tendrá como función el diseño y control del programa, acompañado de un proceso de documentación del programa. Se realizaran reuniones periódicas con los líderes de las diferentes áreas con el fin de conocer el avance del proyecto. Se realizarán informes mensuales los cuales serán socializados con todos los integrantes del proyecto, para el análisis de resultados y planeación de acciones a seguir, corregir, ajustar o establecer nuevas metas.

10.3.3 Procesos Misionales

Son los procesos que afectan de manera directa la satisfacción de las necesidades de los clientes, en estos procesos concentramos nuestra gestión óptima de calidad y de realización del servicio. Estos procesos constituyen la esencia de la entidad y son los más relevantes. Estarán a cargo del coordinador y el comité de seguimiento.

- Diagnóstico de la demanda: este diagnóstico estará a cargo de la organización minera que desee ejecutar el programa de desarrollo de

proveedores, a través de todas las áreas de la organización y el departamento de compras se definirán cuáles son las líneas de negocio involucradas en el proceso productivo de dicha organización.

- Diagnóstico de la oferta local: A través del coordinador del proyecto y la unidad operativa, deberá determinar los elementos esenciales para adelantar la consultoría del diagnóstico de la oferta de proveedores locales del Municipio de California. Se identificarán los proveedores locales que prestan servicio en cada una de las líneas de negocio identificados en la demanda. La consultoría deberá presentar una matriz DOFA, conclusiones y recomendaciones de la oferta local de proveedores y el directorio empresarial con los proveedores locales que prestan servicios en las líneas de negocio identificadas.
- Plan de Capacitación: Estará a cargo de la unidad operativa del proyecto y será la encargada de transmitir conocimientos a través de metodologías teórico-prácticas, en las áreas en las cuales los proveedores locales identifiquen falencias

10.3.4 Procesos de apoyo

En estos procesos se centran algunas de las actividades administrativas, que velan por el soporte y mantenimiento de los procesos estratégicos y misionales.

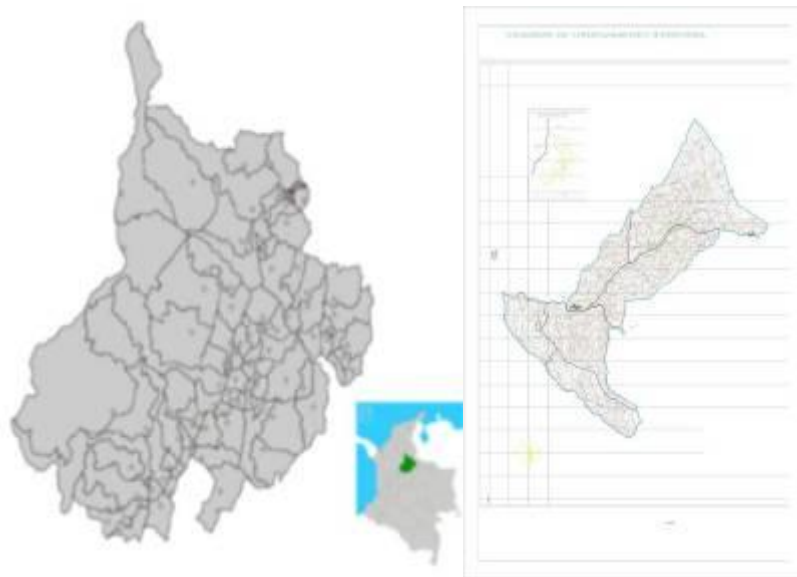
- Gestión Financiera: estará a cargo de la unidad financiera y administrativa. Será la encargada de liderar los procesos financieros, y estará respaldada por los proyectos de apoyo, se encargará de aplicar la metodología para la evaluación financiera de proyectos sociales, con informes y avances.
- Gestión Recurso Humano: Estará a cargo de la unidad administrativa. Será la encargada de realizar los procesos de selección de personal y estará apoyada por la gestión logística del proyecto.

- Gestión de contratación: Estará a cargo de la unidad administrativa. Será la encargada de realizar la contratación de bienes y servicios para el proyecto

10.3.5 Localización

El programa está diseñado para ejecutarlo en el Municipio de California – Santander

Figura 14 Localización del Municipio de California



11.EVALUACION FINANCIERA

11.1 EVALUACIÓN EXANTE

Los costos de un proyecto aluden al valor económico de cada uno de los bienes y servicios utilizados, independientemente de quien afronte su financiamiento.

Tabla 12 Evaluación Financiera del PDP

PROYECTO: PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES DEL MUNICIPIO DE CALIFORNIA				
Localización: California- Santander				
Indicadores				
Impuesto a la Renta (%)			35%	35%
Talento Humano	Cantidad	Costo Mensual	Periodo 1 Total	Periodo 2 Total
Administrativo				
Profesional Coordinador	1	\$ 7.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000
Profesional Administrativo	1	\$ 6.000.000	\$ 60.000.000	
Operativo				
Profesionales formadores	3	\$ 6.000.000	\$ 180.000.000	
Tecnólogos de apoyo	3	\$ 2.600.000	\$ 78.000.000	
Comité de seguimiento (profesional)	1	\$ 6.000.000		\$ 60.000.000
Comité de seguimiento (Tecnólogo)	1	\$ 2.600.000		\$ 26.000.000
Total			\$ 388.000.000	\$ 156.000.000
Costos Varios para la Operación			Periodo 1 Total	Periodo 2 Total
Difusión del programa			\$ 3.000.000	
Generación de Documentos			\$ 5.000.000	\$ 2.500.000
Material de trabajo			\$ 8.000.000	\$ 4.000.000
Total			\$ 16.000.000	\$ 6.500.000
Costo Total			\$ 404.000.000	\$ 162.500.000

El costo de oficinas administrativas para la operación del proyecto, no se incluyó pues estos espacios serán aportados por la empresa minera.

11.1.1 Estimación del Impacto

La eficiencia en la generación de productos de un proyecto social, no implica efectividad en el logro de sus objetivos de impacto. Por ellos, hay que realizar un análisis específico, que persigue:

- Determinar si la alternativa produce cambios en la dirección de los fines perseguidos.
- Estimar la magnitud de dichos cambios

11.1.2 Indicadores de Resultado

- Número de personas capacitadas
- Número de empresas legalmente constituidas
- Incremento del porcentaje anual de contratación de empresas locales en los 2 años del proyecto.
- Generación de nuevos empleos legales y formales

11.1.3 Estimación Costo-Beneficio

- Inversión total del Proyecto \$566.500.000
- Beneficiarios del programa, 25 iniciativas de empresa.
- Inversión por empresa \$22.660.000
- Empleos generados: se espera un impacto positivo en la contratación de mano de obra local.

Una vez legalizadas las empresas se espera cuenten con un contrato de proveeduría con alguna de las empresas presentes en la región o el departamento.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con este proyecto se obtuvo las siguientes conclusiones y recomendaciones:

La comunidad del Municipio de California está poco preparada para la entrada en producción de los proyectos mineros, por lo cual se requiere de la articulación de las entidades públicas y privadas, con el ánimo de acelerar los procesos de mejora, para que se ajusten a los requerimientos en términos de calidad, eficiencia y costos.

Uno de los aspectos importantes para que un PDP tenga éxito, es que se debe contar con la participación de personas que por iniciativa propia quieran y estén dispuestos a implementar las medidas de cambio que se requieran, para crear empresas competitivas, pues el mejoramiento continuo constituye una filosofía empresarial.

Respecto a las ventajas que podría traer a la región la implementación de un PDP, se destacan; el cambio a una cultura de trabajo en equipo y asociatividad, la generación de empleos formales y el fortalecimiento empresarial.

El PDP se alinea con los objetivos estratégicos del plan de desarrollo Municipal-Departamental y Nacional, que establece entre otros: promover la creación, desarrollo y consolidación de las Mipymes, favorecer el aumento de la productividad de estas e impulsar el desarrollo de proveedores.

El impacto del PDP, se obtiene en la medida que las empresas tengan éxito y logren consolidarse y crecer, para tal fin se requiere fortalecer los encadenamientos con apoyos complementarios (financiamiento, promoción, apoyo a nuevos mercados) a través del establecimiento de alianzas con entidades públicas y privadas entre otras.

El PDP debe partir estrictamente de un riguroso análisis del enfoque de demanda de la empresa minera, pero respetando los criterios de calidad y del programa y teniendo en cuenta la magnitud del mercado.

BIBLIOGRAFIA

Anuario Estadístico Minero Colombiano 2011. Ministerio de Minas y Energía.

<http://www.simco.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=rDDN5zSCgEo%3D&tabid=96>

ARIAS, Víctor. Plan de Desarrollo 2012-2015. “Por California la Unidad”. Alcaldía Municipal. California, Abril de 2012.

<http://www.california-santander.gov.co/apc-aa->

[files/64383037613831343764623933326633/pd-california-unidad_2012-2015.pdf](http://www.california-santander.gov.co/apc-aa-files/64383037613831343764623933326633/pd-california-unidad_2012-2015.pdf)

BAEZ LACAYO, Linda. Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales. Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA. Santiago de Chile, Junio 2010

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan049902.pdf>

Boletín Estadístico de Minas y Energía 2007-2011. UPME – Ministerio de Minas y Energía.

http://www.upme.gov.co/Docs/Boletin_Estad_Minis_Energy_2007_2011.pdf

COHEN, Ernesto y MARTINEZ, Rodrigo. Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. CEPAL.

www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf

DE CROMBRUGGHE, André y LE COQ, Grégory. Guía para el desarrollo de proveedores. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI. Austria, 2002

http://www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf

Documento Resumen del E.O.T. de California (Santander)

http://www.california-santander.gov.co/apc-aa-files/64383037613831343764623933326633/EOT_CALIFORNIA.pdf

EL SALVADOR Programa de Desarrollo de Proveedores, Construyendo mercados inclusivos. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador y Asociación Salvadoreña de Industriales. <http://www.pdp.com.sv>

Estudio de Greystar muestra viabilidad de excavaciones subterráneas. En: Vanguardia Liberal, Bucaramanga (30 de Mayo de 2011).

<http://www.vanguardia.com/historico/106511-estudio-de-greystar-muestra-viabilidad-de-excavaciones-subterranas>

FUNDACION CHILE. Guía Programa de Proveedores de Clase Mundial, Santiago de Chile, 2012.

http://www.fundacionchile.com/archivos/Gu_a_Programa_Proveedores_de_Clase_Mundial.pdf

GARCIA, Medardo. Plan de Desarrollo 2008-2011. “California para todos”. Alcaldía Municipal. California, 2008. http://www.california-santander.gov.co/apc-aa-files/64383037613831343764623933326633/PLAN_DE_DESARROLLO_2008_2011.pdf

Gold Demand Trends. Full Year 2012. World Gold Council. February 2013.

http://www.gold.org/download/pub_archive/pdf/GDT_Q4_2012.pdf

Memorias al Congreso de la República 2011- 2012. Ministerio de Minas y Energía. La Locomotora que mueve al país. Capítulo Minas

http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Memorias/Memorias_2012/1-introduccion.pdf

PYMES en Colombia microempresas colombianas pequeña y mediana. ACOPI
EXPOPYME PROEXPORT empresa Colombia.

<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial Continental. México, 1991.

RAMÓN, Virgilio. Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) Una Manera de
Construir relaciones socialmente responsables con sus proveedores. ASEM
SOLUTIONS Ltda.

<http://www.asemsolutions.com/buscador/banco/PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES.pdf>

ANEXO A
PLAN DE FORMACION DE LAS ORGANIZACIONES

Áreas	Contenidos	Nivel D: en formación	Nivel C: en proceso de desarrollo	Nivel B: en vías de consolidación
<p>A. Estructura Organizacional y funcionamiento.</p> <p>Se fortalece el nivel de desarrollo y especialización de la organización, composición organizacional, y su habilidad para enfrentar con éxito los desafíos.</p>	MÓDULO 1: MARCO JURÍDICO	Tipología y carácter legal de las organizaciones	Empresas asociativas rurales (de distintas personalidades jurídicas)	
		Entidades públicas y privadas vinculadas al quehacer de la organización	Entidades públicas y privadas vinculadas al quehacer de la organización	
		Leyes y normativas, nacionales y municipales, relacionadas a las organizaciones	Leyes y normativas, nacionales y municipales, relacionadas a las organizaciones	
		Actualización y conocimiento del entorno jurídico relacionado	Ordenamiento jurídico organizacional	Ordenamiento jurídico organizacional
		Manejo de instrumentos legales (cartas acuerdo, contratos)	Manejo de instrumentos legales (cartas acuerdo, contratos)	
	MÓDULO 2: DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO	Autoestima, crecimiento personal, valores	Autoestima, crecimiento personal, valores	Autoestima, crecimiento personal, valores
		Equidad y rol de las mujeres en la organización y la empresa	Equidad y rol de las mujeres en la organización y la empresa	Equidad y rol de las mujeres en la organización y la empresa

		Liderazgo de hombres y Mujeres	Consolidación del liderazgo de hombres y mujeres en la organización y la empresa	Consolidación del liderazgo de hombres y mujeres en la organización y la empresa
		Motivación al logro	Motivación al logro	
		Comunicación efectiva	Comunicación efectiva	
	MÓDULO 3: FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	Roles y funciones de los directivos y colaboradores Manual de funciones	Roles y funciones de los directivos y colaboradores Manual de funciones	Roles y funciones de los directivos y colaboradores Manual de funciones
		Estatutos y reglamentos	Estatutos y reglamentos	
		Trabajo en equipo y participación equitativa de hombres y mujeres	Trabajo en equipo y participación equitativa de hombres y mujeres	Trabajo en equipo y participación equitativa de hombres y mujeres
		Toma de decisiones colegiadas	Toma de decisiones colegiadas	
		Manejo de conflictos	Manejo de conflictos	
		Manejo de agendas y elaboración de actas	Manejo de agendas y elaboración de actas	
		Seguimiento a avances de la organización (nivel básico)	Seguimiento a avances de la organización (nivel intermedio)	Seguimiento a avances de la organización (nivel avanzado)

Áreas	Contenidos	Nivel D: en formación	Nivel C: en proceso de desarrollo	Nivel B: en vías de consolidación
<p>B. Capacidad gerencial y de gestión. Se fortalecen las habilidades y capacidades de las personas para gestionar su organización, empresa y actividades (sociales, económicas) relacionadas.</p>	<p>MÓDULO 4: ASPECTOS GERENCIALES</p>	Gerencia y liderazgo con visión empresarial (factores de éxito de organizaciones exitosas)	Gerencia y liderazgo con visión empresarial (factores de éxito de organizaciones exitosas)	Gerencia y liderazgo con visión empresarial (factores de éxito de organizaciones exitosas)
			Sistemas de información gerencial, incluyendo computación	Sistemas de información gerencial, incluyendo computación
		Técnicas de negociación	Aplicación de técnicas de negociación	Negociación de convenios y contratos
			Competitividad, técnicas y aplicación	Competitividad, técnicas y aplicación
		Prestación de servicios interno	Gestión y ampliación de la Prestación de servicios (interno y externo)	Prestación de servicios en forma delegada y subcontratada a otros agentes económicos
			Relaciones con clientes y proveedores	Relaciones con clientes y proveedores
	<p>MÓDULO 5: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</p>	Manejo de recursos: identificación y control de costos, gastos e ingresos	Manejo de recursos: identificación y control de costos, gastos e ingresos	Manejo de recursos: identificación y control de costos, gastos e ingresos
		Manejo de recursos humanos	Manejo de recursos humanos	
		Elaboración y Análisis de presupuesto básico	Elaboración y Análisis de presupuesto complejidad media	Elaboración y Análisis de presupuesto
		Manejo y rendición de cuentas	Manejo de libros y rendición de cuentas	Manejo de libros y rendición de cuentas
Control contable y		Manejo contable	Manejo contable	

		registro básico		
		Análisis básico de estados financieros, pérdidas y ganancias	Análisis e interpretación de estados financieros, estado de pérdidas y ganancias	Análisis e interpretación de estados financieros, estado de pérdidas y ganancias
	MÓDULO 6: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, OPERATIVA, SEGUIMIENTO	Fundamentos de la planificación: Visión, Misión, objetivos, análisis organizacional	Usos de la planificación: estratégica y operativa, análisis organizacional	Planeación para organizaciones empresariales
		Plan de desarrollo estratégico	Plan de desarrollo estratégico	Plan de desarrollo estratégico
		Planes operativos y planes de trabajo	Planes operativos y planes de trabajo	Planes operativos y planes de trabajo
		Seguimiento a planes	Seguimiento, control y evaluación gerencial	Seguimiento, control y evaluación gerencial

Áreas	Contenidos	Nivel D: en formación	Nivel C: en proceso de desarrollo	Nivel B: en vías de consolidación
C. Capacidad económica y de servicios. Se fortalecen las capacidades de la organización para ejercer su desarrollo económico y nivel de	MÓDULO 7: GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS	Conceptos empresariales y de mercado	Aplicación de conceptos y técnicas empresariales y de mercado	Aplicación de conceptos y técnicas empresariales y de mercado
		Identificación y gestión de potencialidades productivas y oportunidades de negocios	Identificación y gestión de potencialidades productivas y oportunidades de negocios	Identificación y gestión de potencialidades productivas y oportunidades de negocios
		Mejora de la capacidad productiva	Mejora de la capacidad productiva	Mejora de la capacidad productiva

independencia financiera.		Técnicas de comercialización	Técnicas de comercialización y su aplicación	Publicidad y mercadeo y su aplicación
		Selección y contratación de servicios	Selección y contratación de servicios	
		Conceptos básicos de ventas, rentabilidad y punto de equilibrio	Parámetros de ventas, rentabilidad y punto de equilibrio	
		Identificación de oportunidades de vínculos a mercados	Identificación de oportunidades de vínculos a mercados y cadenas de valor	Identificación de oportunidades de vínculos a mercados y cadenas de valor
			Requerimientos, procedimientos y marco jurídico para comercio local	Requerimientos, procedimientos y marco jurídico para la exportación
	MODULO 8: FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS Y PROYECTOS	Identificación y formulación de ideas de proyectos	Formulación de ideas de proyectos	Elaboración de proyectos de factibilidad económico productivo
			Estudios de mercado	Estudios de mercado
		Gestión y seguimiento a proyectos	Gestión y seguimiento a proyectos	Gestión y seguimiento a proyectos
		El Plan de Negocios y su aplicación	El Plan de Negocios como un instrumento de planificación empresarial	El Plan de Negocios como un instrumento de planificación empresarial
	MÓDULO 9: FINANCIAMIENTO Y MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	Conceptos básicos de alianzas comerciales y cadenas de valor	Alianzas comerciales y cadenas de valor	Alianzas comerciales y cadenas de valor
Fuentes de		Fuentes de	Fuentes de	

		financiamiento interno: aportes socios, capitalización	financiamiento interna: aportes socios, capitalización, venta de bienes y servicios	financiamiento interna: aportes socios, capitalización, venta de bienes y servicios
			Identificación y gestión de fuentes de financiamiento externa	Identificación y gestión de fuentes de financiamiento externa
			Identificación de organizaciones crediticias, requisitos	Identificación de organizaciones crediticias, requisitos
		Preparación y gestión del crédito	Administración de recursos crediticios	Especialización en manejo de recursos crediticios nacionales e internacionales

Áreas	Contenidos	Nivel D: en formación	Nivel C: en proceso de desarrollo	Nivel B: en vías de consolidación
D. Valoración externa e interna. Fortalece el grado de valoración de la organización de parte de sus asociados y su proyección a otros actores y su entorno.	MÓDULO 11: CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	La organización y sentido de pertenencia	La organización y sentido de pertenencia	Estrategias de crecimiento de la organización
		Alianzas estratégicas básicas	Alianzas estratégicas, consideraciones y requisitos	Organizaciones de segundo grado, consideraciones y requisitos
			Gestión y normativa para integración	Gestión y normativa para integración
	MÓDULO 12: PROYECCIÓN SOCIAL Y CIUDADANA DE LA ORGANIZACIÓN	Ética y valores de la organización y la empresa con su comunidad	Ética y valores de la organización y la empresa con su comunidad	Ética y valores de la organización y la empresa con su comunidad
	Participación e incidencia organizacional	Participación e incidencia organizacional	Participación e incidencia organizacional	

		Responsabilidad ambiental	Responsabilidad ambiental	Responsabilidad ambiental
		La familia y su participación en la organización	La familia y su participación en la organización	La familia y su participación en la organización