



*Metodología Zamorano para el
Desarrollo Empresarial*

UNA METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES



BIBLIOTECA WILSON POPPER
ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
APARTADO 85
TEGUCIGALPA HONDURAS

ZAMORANO, HONDURAS, C.A.
noviembre, 2005

UNA METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

* Marcos Rojas de la Torre

I. INTRODUCCION

Zamorano, una institución privada de educación superior sin fines de lucro, ha participado activamente en el desarrollo del sector rural desde 1985. En la década de los '90, la institución impulsó el desarrollo y la validación de la Metodología Zamorano para el Desarrollo Empresarial (MZDE) para la oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) a pequeños y medianos empresarios agroindustriales.

La MZDE fue validada con 37 empresas durante la ejecución del Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras, (PROEMPRESAH), bajo el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/MH-5128-HO, suscrito entre Zamorano y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), desde octubre de 1996, hasta abril, de 2001.

Durante la ejecución de este Programa y de otros, estudiantes avanzados de Zamorano, bajo la dirección de profesores de la institución, realizaron 30 investigaciones aplicadas en un número igual de empresas utilizando la MZDE en diferentes empresas, con resultados que demostraron la validez y efectividad de la metodología.

Desde el segundo semestre del año 2003, la MZDE es aplicada en la ejecución del Subproyecto Acción "Capacitación Empresarial Rural Técnica y Comercial", Contrato de Subvención Zamorano – Comunidad Europea, ofreciendo servicios a 55 micro y pequeñas empresas agrícolas, agroindustriales, industriales y de servicios del sector rural de Honduras, por un período de tres años.

BIBLIOTECA WILSON POPILIO
CENTRO AGRICOLA PANAMERICANO
APARTADO 88
CENTROAMERICA HONDURAS

* Director del Programa para el Desarrollo Empresarial, PROEMPRESAH, Universidad Zamorano, Honduras, C.A. (Hasta el 31 de diciembre, 2005).

II. LA METODOLOGÍA ZAMORANO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL (MZDE)

La MZDE parte de la definición de un empresario exitoso como aquella persona que desarrolla una empresa acertadamente, introduciendo en el mercado uno o varios productos o servicios diferenciados que sirvan para satisfacer las necesidades de los clientes, y permitiendo a su empresa generar utilidades, asumiendo funciones técnicas, económicas, financieras y comerciales (EQUINOCCIO, S.L., España, 1999).

La MZDE se fundamenta en los principios de visión empresarial, competitividad y aprender - haciendo, y se caracteriza por su enfoque participativo e inductivo, con carácter integral e interdisciplinario, para atender las demandas de los clientes.

La metodología integra tres elementos que son: Formación de Recursos Humanos en Organización, Administración y Mercadeo; Asesoría Técnica - Empresarial; y, Asesoría en Mercadeo de productos y servicios (Figura 1). La asesoría técnica incluye la transferencia de tecnología validada, y adaptada a las condiciones de las empresas.

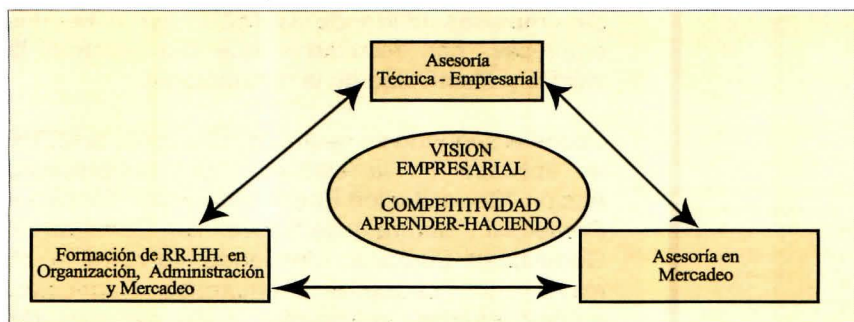


Figura 1. Metodología Zamorano para el Desarrollo Empresarial (MZDE).

La oferta de los SDE con la aplicación de la MZDE facilita la ejecución de los procesos gerenciales así como el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas gerenciales. La oferta de servicios se inicia con el diagnóstico empresarial y el diagnóstico de necesidades de capacitación en Organización y Administración, y con base a estos resultados se procede a la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de capacitación; identificación y selección de rubros de producción; análisis de la factibilidad del rubro(s) seleccionado(s); desarrollo de nuevos productos (Desarrollo de Prototipos), pruebas de mercado, producción comercial y comercialización.

La aplicación de la MZDE tiene un horizonte de tres o cuatro años, dependiendo el nivel de desarrollo de las empresas. Durante los dos primeros años los empresarios (as) son asistidos en forma intensiva, seguido por uno o dos años de monitoreo y seguimiento.

III. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La MZDE facilita a los empresarios desarrollar una estrategia competitiva y alcanzar un alto desempeño empresarial. Además, la metodología desarrolla en los empresarios (as) la capacidad para responder a las nuevas oportunidades y tendencias en los mercados, fundamentados en una clara visión empresarial y competitividad.

IV. ELEMENTOS DE LA MZDE

A. Formación de Recursos Humanos

La formación de recursos humanos se realiza a través de la capacitación de los empresarios (as) en Organización y Administración, con base en las necesidades de los clientes. En su ejecución se aplica la filosofía de la Educación Centrada en el Estudiante y las metodologías de Educación Basada en Competencia (Competency-Based-Instruction) y del Modelo de Experiencias, lo cual permite al participante tener una experiencia concreta, observar y reflexionar sobre la misma, formar conceptos, generalizarlos, y poner a prueba en nuevas situaciones.

La capacitación está dirigida a los responsables de la administración de las empresas, y se ofrece durante los dos primeros años, aplicando un sistema de módulos de 2.5 días (20 horas) de duración, cada uno, y con una relación de 40% de teoría y 60% de práctica. Los temas de la capacitación se ofrecen con la siguiente secuencia: Organización, Administración, dos módulos de solución de problemas (Administrativos, técnicos, económicos, financieros y de mercadeo), y Formación de Fuerza de Ventas.

La capacitación comprende cuatro fases: Investigación de pre-capacitación, diseño de la capacitación, ejecución y evaluación de impacto (Figura 2).

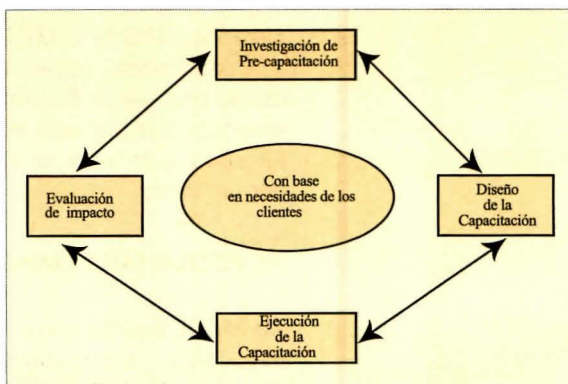


Figura 2. *Capacitación en Organización y Administración y solución de problemas.*

La investigación de pre-capacitación tiene como objetivo el determinar las necesidades de los empresarios (as) y con base a estos resultados determinar las áreas de capacitación y los temas específicos por área.

El diseño del curso comprende la preparación de los objetivos instruccionales para cada uno de los temas, incluyendo el qué hacer, cómo hacerlo y cómo evaluarlo; tiempo requerido para cada uno de los objetivos; y, secuencia de presentación de los temas, incluyendo fechas y horas. Este modelo de planificación facilita identificar y seleccionar a los Instructores responsables de cada área y/o temas. Los Instructores son responsables de preparar el material didáctico, así como definir los sistemas de evaluación de los participantes y de la capacitación.

La ejecución de la capacitación debe tener la flexibilidad necesaria para poder realizar los ajustes que se requieran sin modificar los objetivos principales.

Es importante designar a una persona, que no sea uno de los instructores, como responsable de evaluar el curso, involucrando activamente a los participantes; esto con el fin de que la evaluación sea independiente, objetiva e imparcial.

La evaluación de impacto tiene como objetivo el evaluar el nivel de aplicación de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos, en las actividades empresariales. Esta evaluación se debe realizar por lo menos tres meses después de impartida la capacitación, permitiendo así evaluar la efectividad de la misma.

B. Asesoría Técnica - Empresarial

La asesoría técnica - empresarial se fundamenta en la demanda y tendencias de los mercados por productos y servicios y en las necesidades de la empresa, en las áreas de organización, administración general, control financiero, finanzas, producción y mercadeo.

La asesoría intensiva se ofrece durante los dos primeros años, y comprende dos fases: La primera fase, se ofrece durante el primer año, y se inicia con un Diagnóstico Empresarial Participativo, el cual tiene por objetivo el analizar la situación pasada y presente de la empresa, y con estos resultados visualizar el futuro. Una vez realizado el diagnóstico y la capacitación sobre Organización y Administración, se procede a identificar y seleccionar el o los rubros de producción mediante el análisis del entorno y de la empresa, con el fin de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Con estos resultados, se procede a preparar un estudio de pre-factibilidad o factibilidad para el rubro(s) seleccionado(s) (Figura 3).

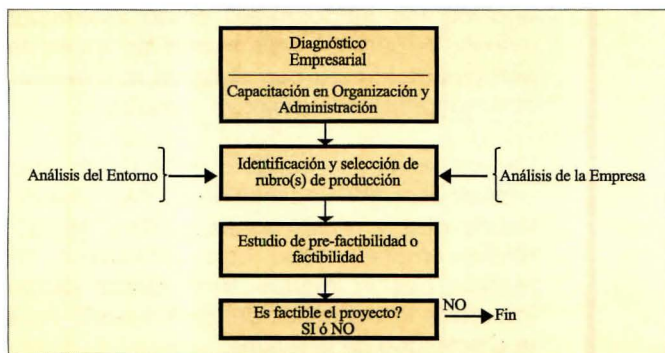


Figura 3. Asesoría Técnica - Empresarial. Primera Fase

Si el proyecto es factible, se procede con la planificación de las actividades para la producción pre-comercial, incluyendo: Producción agronómica (si aplica), desarrollo de nuevos productos, lo cual incluye el diseño y análisis de productos y procesos; y, mercadeo. En todas las actividades, los empresarios (as) deben tener una participación activa (Figura 4).

En la producción agronómica, el establecimiento de parcelas pre-comerciales tiene como objetivos: a) Transferir una tecnología validada y adaptada a las condiciones de la empresa; b) Estimar los rendimientos de producción; c) Estimar los costos de producción; d) Estimar las utilidades y rentabilidad; y, e) Obtener materia prima de calidad para el desarrollo de nuevos productos. Se recomienda establecer una parcela con un área no menor a 7,000 m², equivalente a una manzana, o

10,000 m², equivalente a una hectárea. Dependiendo el costo del establecimiento de la parcela, se puede reducir su área.

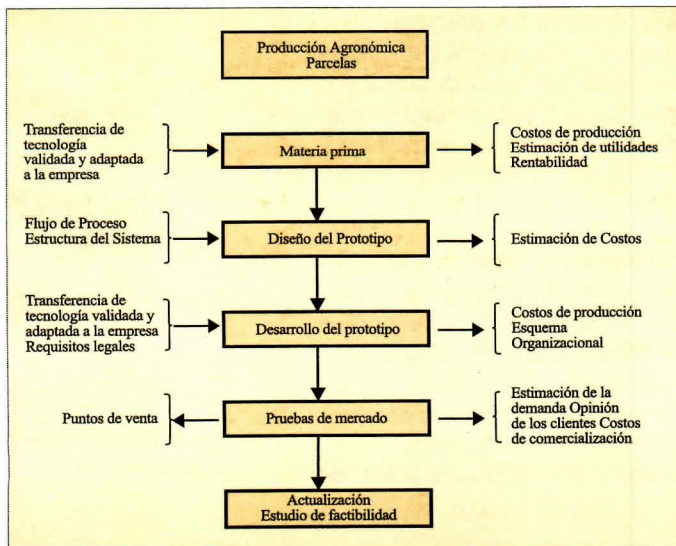


Figura 4. Desarrollo de nuevos productos.

El desarrollo de nuevos productos con base a la materia prima obtenida en las parcelas pre-comerciales, o materia prima adquirida de otras empresas, tiene como objetivos: a) Definir el flujo de proceso y la estructura del sistema agroindustrial; b) Aplicar una tecnología validada y adaptarla a las condiciones de la empresa; c) Estimar los costos de producción; d) Identificar y cumplir con los requisitos legales para la producción y comercialización; e) Estimar los costos de producción; y, e) Definir el esquema organizacional.

Con los nuevos productos desarrollados se procede a realizar pruebas de mercado en los puntos de venta previamente identificados y seleccionados, con el fin de: a) Estimar la demanda del nuevo producto; b) Realizar un sondeo de opinión de los clientes sobre las características del nuevo producto; y c) Estimar costos de comercialización.

Con los resultados obtenidos en las parcelas pre-comerciales, en el desarrollo de nuevos productos y en las pruebas de mercado, se procede a actualizar el estudio de pre-factibilidad o factibilidad realizado al inicio, estudio que tiene una aproximación superior a un 70% debido a que se fundamenta en información real.

La segunda fase de la asesoría técnica - empresarial (Figura 5), se inicia en el segundo año, con asesoría intensiva. Esto comprende la planificación y ejecución de actividades para la producción comercial y de valor agregado, preparación de un plan de mercadeo y la introducción de los productos al mercado. Esta fase tiene una duración de un año con asesoría intensiva y uno o dos años de monitoreo.

A partir del tercer año se ofrece a las empresas monitoreo y seguimiento de las actividades empresariales.

C. Mercadeo

El mercadeo de los productos y servicios, con la aplicación de la MZDE, se inicia con el desarrollo del prototipo, pruebas de mercado en puntos de venta previamente identificados y seleccionados y el cumplimiento de los requisitos legales para la comercialización de los productos, incluyendo: El diseño de la etiqueta y la definición de una marca, licencia y registro sanitario, registro de marca y patente y obtención de código de barras.

Con los resultados obtenidos en las pruebas de mercado con el prototipo, se inicia la producción comercial y la introducción de los productos al mercado. Para la promoción de los mismos se aplica la construcción de marcas con medios alternativos de comunicación masiva. Estas actividades se realizan en los puntos de venta, tanto en el mercado urbano (supermercados y otros) como en el mercado rural. La construcción de marca incluye proporcionar información a los clientes sobre los atributos especiales de los productos, degustaciones, entrega de recetarios, entrega de muestras (para productos no comestibles) y sondeo de opinión de los clientes e impulso del producto en los puntos de venta.

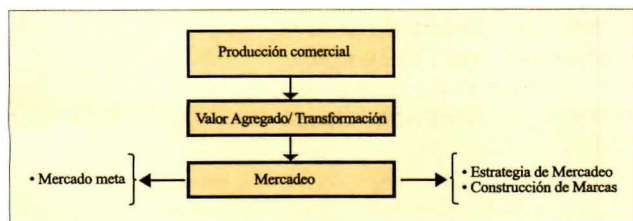


Figura 5. Producción comercial y mercadeo.

La MZDE enfatiza la importancia de tener una marca registrada, la cual puede llegar a ser en un futuro el principal activo de la empresa.

La asesoría en mercadeo incluye el desarrollo e implementación de un Sistema de Información de Mercados (SIM) sobre precios de productos, insumos y otros servicios, a través de fuentes de información primaria, secundaria, y sondeos de mercado.

V. ALIANZAS ESTRATEGICAS

La experiencia con la aplicación de la MZDE demuestra la necesidad de establecer alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones que contribuyan a la obtención de los objetivos y metas de las empresas, con el fin de alcanzar un alto desempeño. Además, se requiere el apoyo de una asesoría legal oportuna a un costo razonable para el cumplimiento de requisitos legales para la producción y comercialización.

Además, se recomienda establecer alianzas con servicios de certificación de calidad de los productos.

VI. SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES

La MZDE incluye actividades de monitoreo y seguimiento de los (as) empresarios (as) con el propósito de generar información para uso gerencial sobre el cumplimiento de indicadores de desempeño empresarial, así como información sobre las opiniones de los (as) clientes y la efectividad de los productos y servicios.

VII. RESULTADOS ESPERADOS

Con la oferta de los Servicios de Desarrollo Empresarial mediante la aplicación de la MZDE se induce un proceso de transformación constante en las actitudes de los (as) empresarios (as), principalmente en lo que concierne al cambio hacia una visión empresarial.

El cambio de actitud se refleja en mejores relaciones humanas, desarrollo de liderazgo, elevación de la autoestima, visualización de oportunidades de negocios, entendimiento del mercado, mayor eficiencia en el uso de recursos y mayor importancia al trabajo de equipo.

Durante el desarrollo de la MZDE se genera una conciencia ambiental responsable.

BIBLIOTECA WILSON POPPER
ESCUELA AGRICOLA PANALPANA
APARTADO 22
TEGUCIGALPA HONDURAS

Derechos Reservados ® 2005



E-mail: icuada@zamorano.edu