

# PROYECTO PARA LA CREACION DE UN CENTRO DE FORMACION DE EMPRESARIOS

JUAN PABLO MOSCOSO  
Director de la Escuela de Ingeniería Comercial  
Universidad Diego Portales, Chile

## INTRODUCCION

La Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad Diego Portales, desde 1985 en que se dictó el primer "Taller Empresarial", ha venido desarrollando con algunos de sus estudiantes un trabajo sistemático en lo que a formación empresarial se refiere. El esfuerzo realizado ha permitido que en dos años surgieran varias pequeñas empresas, gestadas y dirigidas por alumnos de Ingeniería Comercial (Ver Anexo 1).

Esta formación de alumnos empresarios se ha fundado hasta aquí en dos talleres electivos, a saber, "Taller Empresarial" y "Taller de Negocios". Al primero puede acceder cualquier alumno y es una instancia reflexiva, de apoyo, experimentación y prospectiva

por parte del estudiante a la vida empresarial. El "Taller de Negocios", en cambio, se orienta a alumnos que ya realizan una actividad de negocio o han decidido iniciarla. El trabajo de este taller trata precisamente de la ejecución real del negocio.

Tal como lo señala el profesor, señor Omar Villanueva, Director del Taller Empresarial y uno de los principales gestores del trabajo desarrollado, el enfoque metodológico adoptado en ambos talleres ha consistido en la "Preparación y evaluación de proyectos con metodología-aprendizaje renovada, con fuerte trabajo de taller aplicado, en que el alumno debe evaluar proyectos reales, no teóricos, factibles de ser hechos por él mismo. Además los proyectos deben ser

evaluados con un enfoque estratégico; es decir el futuro puede ser muy distinto del presente. Lo anterior significa ver sus proyectos con enfoque de escenarios alternativos"<sup>1</sup>

Nuestra experiencia y los éxitos alcanzados nos permiten llegar a la conclusión que existen individuos que poseen potenciales habilidades como empresarios y que la manifestación de ellas requiere las más de las veces de un proceso de apoyo técnico, material y psicológico.

Por otra parte, el documento del perfil del Ingeniero Comercial de la Universidad Diego Portales, en la definición del profesional a formar, señala que "por la responsabilidad que nos corresponde con la sociedad de la que somos miembros activos, aspiramos permanentemente a que el conjunto de capacidades de nuestros Ingenieros Comerciales, los faculten no sólo para la gestión de recursos ajenos o propios, sino también para la gestación de nuevas actividades productivas".<sup>2</sup>

En tanto la Facultad de Ciencias Administrativas desea asumir plenamente este compromiso y en cuanto tenemos la convicción de que es posible que la Universidad entregue de manera sistemática y eficiente el apoyo señalado más arriba, este proyecto propone la creación de una entidad dependiente de la Facultad y especializada en la formación y promoción de nuevos empresarios.

Quienes evalúen el proyecto que a continuación presentamos, deben tener absolutamente claro que este esfuerzo no responde a una moda o entusiasmo pasajero. Es más bien la búsqueda seria y sistemática en el tiempo de respuestas cada vez mejores a una de las demandas centrales que nos hace nuestra sociedad. A través de la

creación del Centro Empresarial pretendemos dar un nuevo impulso a la exitosa experiencia realizada y ampliar las posibilidades de formación empresarial a todo aquel que posea iniciativa, voluntad y capacidad para emprender su propio negocio.

### I. CARACTERISTICAS BASICAS DEL CENTRO EMPRESARIAL

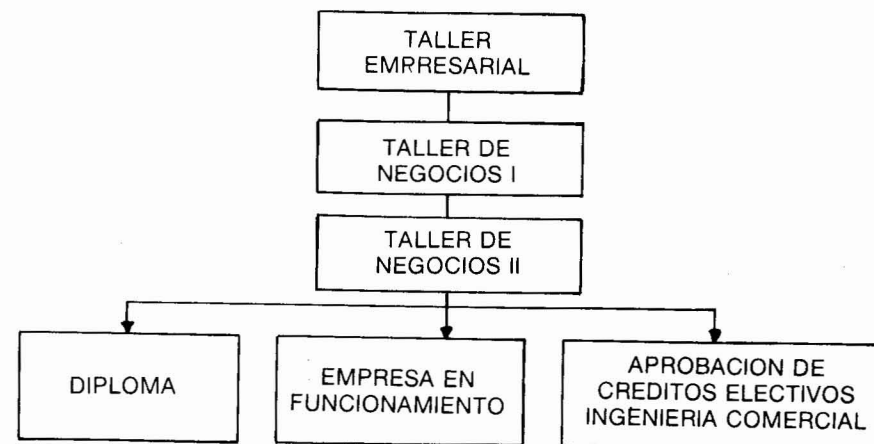
El Centro Empresarial tendrá como misión la formación de empresarios, tanto en el plano interno como externo de la Universidad.

El empresario que se formará deberá enmarcar su actividad en los principios de humanismo, de tal suerte que sea el hombre, individual y colectivamente considerado, el que deberá constituirse en el centro de su quehacer empresarial. En particular, deberá ser un empresario con una clara conciencia de responsabilidad social, buscando permanentemente conciliar la eficiencia, necesaria para la supervivencia y el crecimiento de la empresa, con el logro de una mayor calidad de vida de aquellos que están directa e indirectamente relacionados con la organización.

En este contexto, el Centro se constituirá en una unidad dependiente de la Facultad de Ciencias Administrativas que asumirá bajo su responsabilidad el desarrollo de las habilidades empresariales en alumnos de la Universidad que las posean, como asimismo de individuos externos a ella que se adscriban a un programa especial de formación que se explicará más adelante.

Por lo señalado precedentemente, el Centro ofrecerá de manera permanente dos programas de formación: Uno orientado a los alumnos de la Universidad y en especial a los de Ingeniería Comercial y otro orientado

FIGURA Nº 1  
PROGRAMA DE FORMACION INTERNO



a individuos externos a esta casa de estudios, que posean una idea o proyecto de actividad empresarial o negocio a realizar. El primero de ellos estará constituido por tres talleres semestrales (Ver Anexo 2), los cuales recogen y profundizan la experiencia ya realizada al respecto en la Escuela de Ingeniería Comercial. En el caso particular de esta Escuela, a los tres talleres se les asignará un número de créditos equivalentes al que exige el programa de estudios en su parte electiva (Ver Anexo 3). Es decir, aquellos estudiantes que tengan un potencial empresarial podrán cursar en el Centro Empresarial sus créditos electivos exigibles para la obtención del grado de Licenciado en Ciencias Administrativas y el título de Ingeniero Comercial. Para las demás Escuelas de la Universidad, los Talleres podrán ser usados como asignaturas libres, salvo en aquellas que decidan incorporar a sus planes regulares de estudio el programa de formación de empresarios.

La Figura Nº 1 nos muestra que el programa de formación conducirá:

- A un diploma que certifique y oficialice el inicio de su carrera como empresario profesional. Con esto se busca una validación social y refuerzo para quienes optan por este camino como alternativa de desarrollo personal, económico y de aporte al desarrollo del país.
- A una empresa en funcionamiento, en aquellos casos exitosos.
- A la aprobación de los créditos electivos para los alumnos de Ingeniería Comercial.

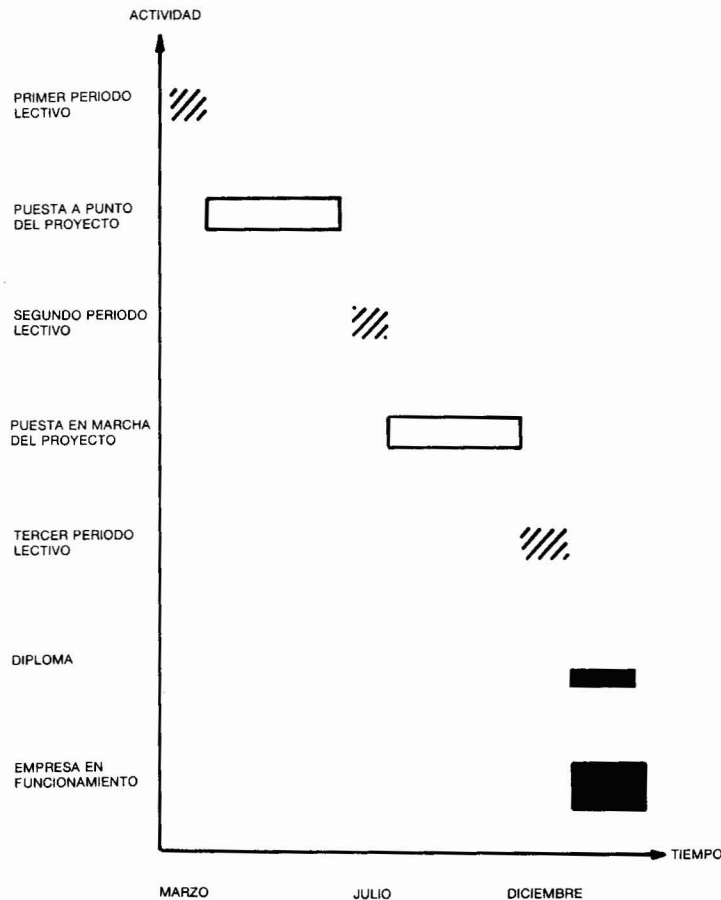
En el Taller Empresarial podrá inscribirse cualquier alumno de Ingeniería Comercial o de las Facultades de Ciencias Administrativas; en los de Negocios quienes posean un proyecto específico de negocio a realizar. En situaciones especiales podrán cursar estos dos últimos talleres, alumnos que no habiendo cursado Taller Empresarial tengan un proyecto de negocio lo suficientemente madurado o en actividad, como para que ello justifique tal situación.

En el plano externo se ofrecerá un programa de formación orientado a

1. Informe dirigido al señor Manuel Montt Balmaceda, Rector de la Universidad Diego Portales. Marzo de 1987.

2. Documento del perfil profesional del Ingeniero Comercial de la Universidad Diego Portales. Diciembre de 1986.

**FIGURA Nº 2  
PROGRAMA DE FORMACION  
EXTERNO**



profesionales de la administración o de otras disciplinas que tengan un proyecto concreto de negocio a desarrollar, pero que no posean los medios técnicos para su implementación. Hay aquí un campo de gran atractivo y potencial de desarrollo, por cuanto hoy no se ofrece en el país nada parecido. De hecho la evidencia muestra que las Escuelas de Administración chilenas siguen orientadas casi fundamental-

mente a formar administradores funcionarios.

Tomando como base el programa de formación de Empresarios de la Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris (H.E.C.), se propone un programa que se extenderá por un año, pero con periodos lectivos de dos o tres semanas en los meses de marzo, julio y diciembre. En los intertantos, el parti-

cipante del programa se dedicará a la implementación del negocio, contando para ello con la consultoría permanente de la Facultad de Ciencias Administrativas. Esto mismo alentará el desarrollo de la actividad académica aplicada a problemas reales de la gestión de empresas.

La estructura general del programa propuesto se encuentra resumida en la Figura Nº 2.

Para este programa de formación externo se ha considerado un total de 20 participantes por año, cada uno de los cuales deberá cancelar una matrícula de US\$1.150 por el cupo completo.

La configuración definitiva y los detalles del proyecto se propone definirlos dentro del marco de un convenio de asistencia técnica con algunas Instituciones europeas de formación en gestión, que han desarrollado exitosamente programas de formación de empresarios. De acuerdo con los antecedentes que obran en nuestro poder, destacan como posibles instituciones a este respecto, las siguientes:

- Institut d' Administration et de Gestion (LAG), Université Catholique de Louvain, Bélgica.
- Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HIEICI), Francia.
- Ecole Supérieure de Commerce de Lyon, Francia.
- Escuela Superior de Administración de Empresas (ESADE), España.

Para la postulación será necesaria la presentación de un proyecto de negocio y una entrevista personal con un comité de alto nivel que evaluará a los candidatos y sus respectivos proyectos.

## II. ESTRUCTURA ORGANICA DEL CENTRO EMPRESARIAL

Para el adecuado funcionamiento del Centro Empresarial se requerirá

de un Director con dedicación de media jornada, una secretaria a tiempo total y dos y media jornadas académicas adicionales.

El Director tendrá como labor principal el velar por el funcionamiento del Centro, especialmente de sus programas de formación, la proyección del Centro en el medio nacional y su desarrollo estratégico.

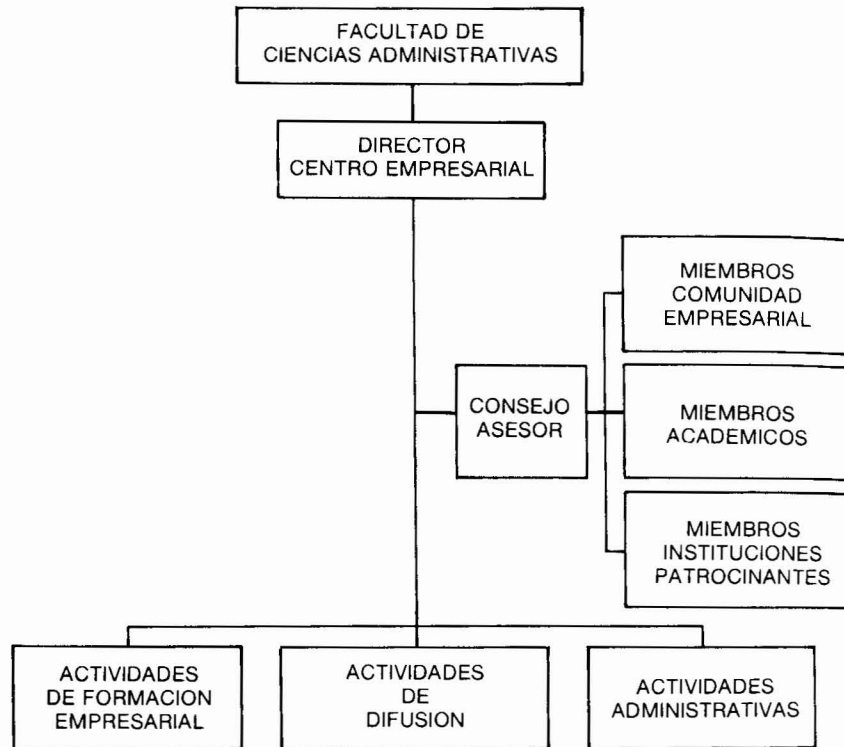
Los académicos media jornada tendrán como función el apoyar la gestión del Director del Centro y la gestación y/o realización de proyectos de investigación que sustenten la labor formativa a realizar.

Es de vital importancia para el desarrollo del Centro Empresarial la existencia de un Consejo Asesor, el que deberá proponer los lineamientos estratégicos y políticos que regulen el funcionamiento del Centro. Este Consejo Asesor estará presidido por el Director del Centro y lo integrarán cinco empresarios o pro-empresarios con las características que se indican más adelante, un representante de cada una de las instituciones que patrocinan el Centro y tres académicos de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Para efectos de los procesos de selección de candidatos, tanto internos como externos, este Consejo se constituirá en el Comité que evaluará a los candidatos y sus proyectos y decidirá respecto de su aceptación o rechazo. Naturalmente esta selección se fundará en criterios empresariales, técnico-profesionales y éticos dentro del marco de principios que postula nuestra Universidad.

La Facultad de Ciencias Administrativas, que en la Figura Número 3 aparece como instancia rectora del Centro Empresarial, posee una estructura matricial en la cual las Escuelas tienen como preocupación fundamental la formación de profesionales y los departamentos académicos la

**FIGURA Nº 3  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
DEL CENTRO EMPRESARIAL**



recreación del saber. Ambas unidades interactúan básicamente a través del servicio docente que los departamentos presentan a las Escuelas, según los perfiles profesionales que éstas definen. Lo que se persigue con esta forma de organización es evitar la excesiva profesionalización del quehacer académico, como asimismo el demasiado academicismo de la formación profesional.

El Centro Empresarial, junto con la Escuela de Desarrollo Gerencial que es otro proyecto que se encuentra en estudio, se incorporarán a la Facultad de Ciencias de Administración como dos nuevos programas dentro de su estructura matricial.

### III. HOTEL DE EMPRESARIOS

Un hotel para empresarios o centro de negocios, consiste en dotar una infraestructura con todos los servicios básicos que requiere una empresa en formación; es decir servicio de secretaria y mensajero, oficinas, salas de reuniones, télex y servicios de computación. Los empresarios que se inician podrían adscribirse a este hotel por un lapso no superior a dos años, mediante el pago de una mensualidad que deberá determinarse de tal forma que permita financiar los gastos de operación del hotel.

Con esta iniciativa se pretende evitar en la etapa crítica de nacimiento de la

empresa, que ésta deba realizar la onerosa inversión que implica la autogestión de los servicios básicos a los que hemos hecho referencia. En particular, si se asume que al Centro de Negocios pueden adscribirse diez empresas, entonces cada una de ellas deberá financiar aproximadamente 1/10 de los gastos totales.

Para que el nuevo empresario pueda mantenerse como usuario del hotel deberá, además de cancelar la mensualidad señalada, poder demostrar que su empresa se encuentra en funcionamiento.

A fin de reducir los costos de administración del hotel de empresarios, se propone que sea el Director del Centro Empresarial quien programe mensualmente la prestación de los servicios conforme a las necesidades de las empresas y que sea la secretaria del hotel quien administre dicha programación.

De haber un número mayor de postulantes que cupos tenga el hotel, será el Consejo Asesor del Centro Empresarial el que resolverá al respecto.

En síntesis, con la habilitación de este Centro de Negocios, el que se considera clave para el éxito del proyecto global, los nuevos empresarios podrán recibir y enviar mensajes, contarán con oficinas y salas de reuniones en las cuales podrán atender a clientes y/o proveedores; tendrán servicios básicos de dactilografía, estarán habilitados para enviar y recibir télex y podrán, con la asesoría de la Facultad, disponer de programas y/o sistemas computacionales.

### IV. PATROCINADORES

Para la constitución y puesta en marcha del Centro Empresarial se considera esencial la concurrencia y aporte de los siguientes actores:

a) **Empresarios:** Se establecerá contacto con cinco empresarios o proempresarios, que formarán parte del

Consejo Asesor del Centro Empresarial y que aportarán a los programas el conocimiento que emana de sus empresarios. En este último sentido es importante que estos pertenezcan a distintos sectores del acontecer económico. En cuanto al perfil de estos empresarios, se buscará entre aquellos que hayan tenido éxito claro en su actividad y que, sin estar plenamente consagrados como tales, se proyecten a mediano plazo como los mejores en su género.

b) **Banco(s) y/o organismo(s) de fomento:** Se buscará el concurso de uno o más bancos y/o organismos de fomento, nacionales o extranjeros, los que aportarán un financiamiento preferencial a aquellos proyectos que una vez finalizado el programa de formación correspondiente, exhiban una viabilidad que amerite dicho financiamiento.

c) **Institución(es) europea(s) de formación en gestión:** Para una mejor puesta en marcha del Centro, se considera indispensable suscribir convenio con una o más instituciones europeas dedicadas al management. El o los convenios se deberán referir a los siguientes aspectos:

- Asistencia académica y técnica para la configuración e implementación de los programas de formación de empresarios.
- Aporte de los relatores especializados de estas instituciones que participaron en los programas de formación del Centro Empresarial.
- Apoyo a los programas de investigación que ponga en marcha el Centro Empresarial.
- Participación del director y académicos del Centro en programas o cursos que estas instituciones ofrezcan en la formación de formadores de empresarios.

Por las características recién descritas se privilegiarán los contactos

con las instituciones de management europeas que se indicaron precedentemente.

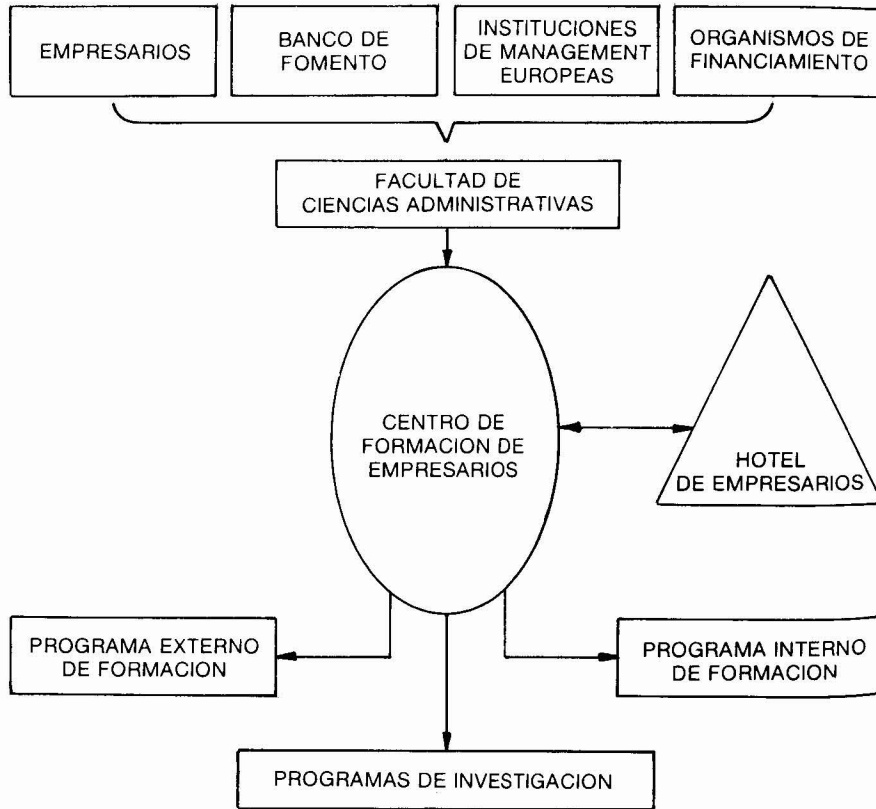
d) **Organismos de financiamiento:** Se buscará el concurso de uno o más organismos que deberán financiar los siguientes aspectos:

- Inversión en bienes muebles, necesarios para la operación del Centro.
- Inversión requerida para la puesta en marcha del hotel de empresarios.
- 50% del costo del programa externo para 20 participantes durante los dos primeros años.
- Fondo para ejecución de proyectos de investigación emanados del

Centro, previa aprobación de tales proyectos por parte del organismo de financiamiento. Este fondo operará durante los primeros cinco años de existencia del Centro.

- Gastos de inscripción, estadia y traslado del Director y los dos académicos del Centro, que impliquen la participación de ellos en el programa de formación de formadores de empresarios que ofrece H.E.C. en Francia.
- Gastos de traslado y estadas de los profesores europeos invitados a los programas de formación del Centro Empresarial, durante los dos primeros años.

Lo señalado precedentemente se puede resumir en la siguiente figura:



## UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

Programa de estudio

ASIGNATURA: TALLER EMPRESARIAL  
 CODIGO: 2426  
 TIENE COMO: FILOSOFIA II  
 PRERREQUISITO:  
 CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

### OBJETIVO

Proporcionar los conocimientos y desarrollar habilidades y actitudes necesarias para la realización de actividades en el ambiente empresarial.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Promover y desarrollar el espíritu empresarial de los alumnos con inquietudes sobre la materia.
- Proporcionar y estudiar tecnologías empresariales.
- Acercarse a la realidad empresarial.
- Ampliar el conocimiento y comprensión del mundo empresarial en que les corresponderá desempeñarse en el futuro.
- Colaborar en el desarrollo de una mentalidad planificadora a largo plazo que aporte al futuro del país.
- Abrir camino a la opción de ser empresario.

### CONTENIDOS

- Tecnologías de gestión empresarial.

- Planificación estratégica de negocio.
- Factores de éxito y fracaso empresarial
- Perfil empresarial
- Riesgo empresarial y orientación a la acción
- Análisis y desarrollo de estrategias empresariales
- Análisis del entorno futuro para el desarrollo de empresas.
- Mentalidad empresarial y mentalidad profesional
- Realidad empresarial chilena
- Autodesarrollo personal para el éxito empresarial.

### METODOLOGIA

I Sesiones plenarias empresariales  
 Participan todos los integrantes del taller empresarial y considera las siguientes actividades:

- Presentación de temas empresariales generales.
- Presentación de temas empresariales específicos.

- Charlas de invitados: Empresarios expertos, autoridades y constituyentes de la empresa chilena.
- Paneles temáticos.
- Otros a proposición de los integrantes del Taller.

II. Sesión de microtaller empresarial  
El taller se organiza en grupos afines, en grandes áreas de interés.

- Micro taller empresarial exploratorio.
- Micro taller de estudio de temas empresariales
- Micro taller a proposición de alumnos.

Cada taller realiza una sesión mensual de trabajo en que se fijan y evalúan el logro de metas propuestas en materia de investigación, análisis de experiencias, revisión bibliográfica, estudios relativos al ámbito empresarial. Se reconsidera la invitación de empresarios a las sesiones.

III. Sesiones in Company Training

Actividades de acercamiento supervisado a la realidad empresarial, por medio de visitas de calidad a empresas en pequeños grupos, acompañados por representantes de la Universidad.

IV Evento semestral

Todos los integrantes participan en la organización de un evento empresarial de alto nivel, con repercusión en la comunidad.

## BIBLIOGRAFIA

Existe una importante cantidad de información y artículos inéditos sobre la materia. La bibliografía se asignará en función de las metas específicas de cada microtaller. Se considera la revisión de revistas nacionales e internacionales de negocios y empresas.

## SISTEMA DE EVALUACION

Se consideran dos factores:

- a) Participación en:
- Actividades
  - Exposición de temas
  - Visitas
  - Asistencia
  - Otras
- Ponderación: 50%
- b) Resultados en términos de:
- Exito de actividades planeadas
  - Logro de metas y objetivos del microtaller
  - Logro de metas de cada participante
  - Opinión del director de taller
  - Opinión del jefe de cada microtaller
  - Evaluación de comprensión de temas y lecturas empresariales
  - Aplicación de conceptos a sus actividades personales.
- Ponderación: 50%

# UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

Programa de estudio

ASIGNATURA:	TALLER DE NEGOCIOS I
CARRERA:	INGENIERIA COMERCIAL
No. SESIONES CATEDRA:	1 sesión semanal de 90 minutos cada una
TIENE COMO REQUISITO:	TALLER EMPRESARIAL Y PROYECTO DE NEGOCIO O ACTIVIDAD EMPRESARIAL A REALIZAR.

## OBJETIVO GENERAL

- Apoyar metodológicamente el desarrollo de las actividades empresariales propias de los alumnos integrantes del taller.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Incentivar la creación y desarrollo de empresas de profesionales egresados de la Universidad.
- Apoyar el desarrollo de actividades empresariales durante la etapa de formación profesional de los alumnos que les ayude a obtener mayor autonomía personal y financiamiento de sus estudios.
- Incrementar a través de las vivencias personales el conocimiento de las empresas en que pudieren tener que desempeñarse en el futuro.
- Desarrollar una mentalidad empresarial profesional y de largo plazo que aporte al futuro del país.

## CONTENIDOS

- Cómo crear y desarrollar negocios. Análisis de oportunidades y amenazas al desarrollo de empresas y negocios. Evaluación de fortalezas y debilidades para la realización de negocios. Desarrollo de estrategias para nuevos negocios. Implementación y puesta en marcha de ideas de negocios propios.
- Filosofía de empresa y ética empresarial. Aspectos estratégicos y operacionales en formulación de negocios.
- Exitos y fracasos empresariales.
- Autoconocimiento personal del empresario.

## METODOLOGIA

I. Sesiones plenarias empresariales

Participan todos los integrantes del taller de negocios y considera las siguientes actividades:

- Presentación de temas empresariales generales.
- Presentación de temas empresariales específicos
- Charlas de invitados: empresarios expertos, autoridades y constituyentes de la empresa chilena.
- Paneles temáticos
- Otros a proposición de los integrantes del taller.

## II. Sesión de microtaller de negocios.

El taller se organiza en grupos afines en grandes áreas de interés. Son sesiones destinadas a proporcionar tecnologías ad-hoc a las situaciones presentadas por los alumnos y discutir casos y situaciones reales.

## III. Consulting Personalizado

Asesoría a los negocios actuales de los participantes y proyectos de futuros negocios.

## BIBLIOGRAFIA

- Cuadernos de trabajo para el análisis de negocios.
- Material bibliográfico recomendado según requerimientos del negocio.

## SISTEMA DE EVALUACION

Evaluación por resultados de:

- Puesta en marcha y análisis de negocios.
- Desarrollo de actividades empresariales actuales.
- Aplicación de tecnologías y metodologías al desarrollo de negocios.
- Alcance de metas individuales y de equipo.

# UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

Programa de estudio

ASIGNATURA:	TALLER DE NEGOCIOS II (DESARROLLO DEL NEGOCIO)
CARRERA:	INGENIERIA COMERCIAL
Nº DE SESIONES	1 sesión semanal
CATEDRA:	de 90 minutos
TIENE COMO	TALLER DE
PRERREQUISITO:	NEGOCIOS

## Objetivos Específicos

1. Revisar las posibilidades de desarrollo de uno o más negocios que estén funcionando, frente a las condiciones futuras, a la competencia y a los factores internos.
2. Revisar la estrategia del negocio y cómo lograr ventajas competitivas sostenibles.

4. Diversificación, integración vertical y otras estrategias a aplicar.

## Metodología

Complementación de informes sobre los aspectos relevantes de la gestión y la estrategia del negocio.

Consulting personal, o asesoría al alumno para que siga impulsando el negocio.

## Sistema de evaluación

## Contenidos

1. Cómo manejar y desarrollar el negocio.
2. Cómo analizar el mercado futuro para el negocio.
3. Análisis interno de fortalezas y debilidades.

1. Análisis del rendimiento del negocio: económico, financiero, viabilidad, crecimiento, participación, etc.
2. Desarrollo de nuestras actividades.
3. Aplicación de tecnologías de gestión y desarrollo del negocio.
4. Alcance de las metas personales.