

## **MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL BASADO EN COMPETENCIAS**

**Rodrigo Varela Ph.D.**

Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial  
Universidad Icesi  
[rvarela@icesi.edu.co](mailto:rvarela@icesi.edu.co)

**Olga Lucia Bedoya Arturo**

Directora de Recursos Educativos Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial  
Universidad Icesi  
[obedoya@icesi.edu.co](mailto:obedoya@icesi.edu.co)

### **RESUMEN**

La formación de un empresario es un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias que buscan lograr que este empresario en formación tenga altas probabilidades de convertirse en un empresario exitoso, capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo del su vida.

Esta investigación cuyo objetivo principal es plantear un modelo de formación empresarial teniendo en cuenta el ciclo de carrera empresarial ha tomado en cuenta diversos elementos de la teoría general de Entrepreneurship y las experiencias que el CDEE ha tenido en los 21 años de actividad en el área con diversos públicos

Como resultado de este análisis, la investigación propone un modelo de formación empresarial fundamentado en dos tipos de competencias: las competencias de conocimiento, (CC) relacionadas con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa, y las competencias personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para convertirse en un empresario exitosos a lo largo del tiempo. Adicionalmente el modelo contiene 6 etapas en el proceso: la de formación en Espíritu Empresaria: la de formación en Generación y evaluación de ideas de negocio, la de evaluación de oportunidad de negocio, la de elaboración del plan de negocio, la del proceso de arranque y la de crecimiento y desarrollo, cada una de ellas apoyadas en un proceso educativos y con recursos especialmente asignados, y todas ellas interrelacionadas.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios en 1985, una de las grandes preocupaciones del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI, ha sido el tema de la Educación Empresarial, tema que también es la preocupación de muchísimas instituciones e investigadores alrededor del mundo: Gibb(2004), Kuratko (2004), Solomon and Doffy (2002), Vesper & McMullen (1998).

Se cree en el CDEE que toda labor de aplicación de un proceso de formación empresarial debe tener un sustento conceptual básico, que haga uso por un lado de las investigaciones teóricas y empíricas que se hayan realizado a nivel mundial y por el otro de experiencias aplicadas al entorno específico en el cual se va a impartir dicha formación.

Se entiende, en este artículo, por educación empresarial, aquella orientada a la formación de líderes empresariales capaces de crear organizaciones sean ellas privadas o públicas, con o sin ánimo de lucro, en cualquier sector de la economía, con cualquier estructura jurídica, con cualquier objetivo, de cualquier tamaño, con cualquier estructura administrativa

Como se ha indicado en muchas ocasiones, no se considera adecuado que la educación empresarial sea un bien franquiciable y que el modelo de una institución en un entorno específico, sea necesariamente válido para otras instituciones, en otros entornos diferentes; pues las características educacionales de cada institución: sus estudiantes, su entorno socio económico, su cultura, sus percepciones y todas las variables de desarrollo humano pueden ser muy diferentes.

Pero indudablemente el tema de recursos disponibles para el proceso formativo debe ser también un aspecto fundamental a considerar, pues hay modelos que funcionan muy bien debido al volumen y al tipo de recursos asignados, que pueden ser no replicables en otro escenario y que llevaran al fracaso del modelo.

Por ello el diseño de un modelo operativo para cada programa especial, no puede consistir en la simple replicación de las experiencias que se han tenido con otros proyectos en los cuales los objetivos, recursos y participantes han sido diferentes, y es absolutamente necesario que cada institución desarrolle un modelo y unas estrategias formativas y de intervención acordes a su circunstancia

Adicionalmente se deben considerar metodologías probadas para permitir los niveles de desarrollo de las competencias empresariales (personales y de conocimiento) que se buscan en el proceso.

Este trabajo busca formular los elementos generales que un programa de Formación Empresarial puede tener, generar discusión alrededor de ellos y plantear opciones que los diversos programas deban acometer para poder disponer de un programa educativo y formativo que sea viable para sus instituciones y sus alumnos.

## 2. ELEMENTOS CONCEPTUALES

Revisando las principales teorías, el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI, encuentra procedente que el desarrollo del modelo tenga en cuenta los siguientes conceptos teóricos:

- El proceso de transformación
- El concepto de espíritu empresarial
- El concepto de cultura empresarial
- El concepto del líder empresarial.
- El proceso empresarial
- Los componentes de todo negocio
- Las etapas del proceso empresarial

### 2.1 El Proceso de Transformación

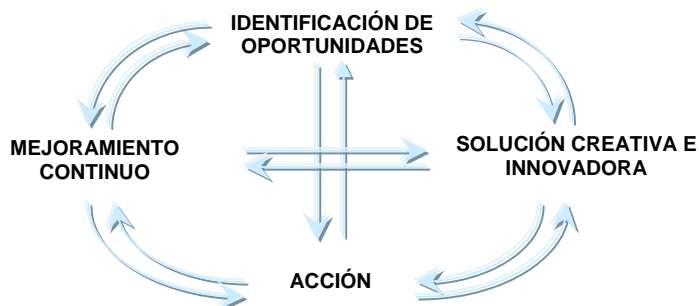
Todo proceso humano de desarrollo, en cualquier actividad, esta enmarcado en tres grandes nociones, que son el punto de partida del Proceso Empresarial para el CDEE-ICESI.

- \* La noción de **cambio**, de modificación, que ha movido al ser humano a usar sus capacidades creativas para encontrar nuevas opciones, nuevas soluciones, o en otros términos, a innovar.
- \* La noción de **acción**, de realización, de llevar a cabos hechos y eventos, sean ellos materiales o espirituales.
- \* La noción de **mejoramiento**, de superación, que permite direccionar los cambios hacia el logro de mejores situaciones y/o de mejores resultados.

Cuando se aplican esas nociones básicas a cualquier proceso empresarial exitoso y en especial a un empresario exitoso, se encuentra que ellas se puedan convertir en un modelo de transformación caracterizado por cuatro elementos, los dos primeros asociados a la noción de cambio, y cada uno de los otros asociados a las nociones de acción y de mejoramiento. Estos cuatro elementos del modelo de transformación, indicados gráficamente en la figura No 1, son:

- a) La capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso (nuevas oportunidades), necesarias para el género humano en cualquiera de sus múltiples facetas
- b) La habilidad para encontrar mediante procesos creativos e innovadores soluciones para esas necesidades o deseos
- c) El deseo y decisión de poner en ejecución esas soluciones;
- d) La capacidad de mantener una actitud continuada, de replicar este ciclo, de corregir los errores que se presenten y de construir sobre los aciertos que identifican (Principio de mejoramiento).

Figura No.1



## 2.2 El Espíritu Empresarial

Para que este modelo funcione se necesita que las personas, los líderes empresariales, dispongan de unas competencias básicas en lo personal, o sea un conjunto de valores, creencia, actitudes, modos de reacción y de acción, que se denominan: el **Espíritu Empresarial** (Entrepreneurship en idioma inglés)

Esta cultura, que es la base de la Cultura Empresarial se manifiesta básicamente en los siguientes elementos:

- a) **Fuerza vital**. Entendida como energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas.
- b) **Deseo de superación y progreso**. Entendido como el principio de mejoramiento continuo, que los lleva a buscar siempre un estadio superior en sus actividades.
- c) **Capacidad de identificar oportunidades**. Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. para poder encontrar nuevas oportunidades.
- d) **Visión de futuro**. Entendido como la capacidad de percibir tendencias y de prever lo que va a ocurrir.
- e) **Habilidad creadora e innovadora**. Entendida como la habilidad de encontrar múltiples formas de solución a los problemas.
- f) **Aceptación y propensión al cambio**. Entendida como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno coloca.
- g) **Iniciativa**. Entendida como la capacidad de anticipar, de hacer algo antes que otros lo hagan.
- h) **Libertad / Autonomía / Autogobierno**. Entendidos como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es el no estar pensando en culpables o en benefactores.

- i) **Capacidad de toma de decisiones con información incompleta**. Entendida como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre.
- j) **Convicción de confianza en sus facultades**. Entendida como la actitud de creer en lo que uno sabe hacer, en sus destrezas, en su conocimiento, en su preparación.
- k) **Actitud mental positiva hacia el éxito**. Entendida como optimismo, como visión de triunfo, como capacidad de ganar y salir adelante.
- l) **Compromiso / Constancia / Perseverancia**. Entendida como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.
- l) **Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos**. Entendida como el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos.
- m) **Capacidad de realización**. Entendida como el pragmatismo necesario para llevar a cabo los proyectos.
- n) **Capacidad de administrar recursos**. Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga.
- ñ) **Practicabilidad y Productividad**. Entendida como hacer bien lo que se debe hacer.
- o) **Capacidad de control**. Entendida como la capacidad de supervisión y de control de los recursos y las situaciones.
- p) **Inconformismo positivo**. Entendido como el aceptar que lo existente es bueno, pero que es sujeto de mejora, o sea, que hay camino de progreso y mejoramiento.
- q) **Soluciones y no problemas**. Entendida como la capacidad de pasar de la problemática a la solucionática, del diseño al hecho, de la teoría a la práctica.
- r) **Responsabilidad / Solidaridad / Ética**. Entendidas como la capacidad de comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza, que éste debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social muy diferente al egoísmo que a veces nos cobija.
- s) **Capacidad de integrar hechos y circunstancias**. Entendidas como la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas.
- t) **Liderazgo**. Entendido como la capacidad de lograr que mis compañeros acepten mis ideas y mi accionar porque encuentran en ellas un punto de comunicación y de empatía.

## 2.3 La Cultura Empresarial

Es claro que si un país o una región logra incrementar significativamente el número de empresas y logra no sólo que muchas de ellas se mantengan sino que bastante de ellas crezcan, y este proceso es continuado, el número de oportunidades de empleo y de bienestar para esa comunidad crecerá.: ¿Qué se requiere para que aparezcan nuevas empresas? Dos cosas son fundamentales:

- **Primera:** La aparición de nuevos empresarios o sea personas que sepan cuándo, cómo, dónde, y con qué empezar nuevas empresas con potencial de crecimiento; personas capaces de llevar una carrera empresarial y de equilibrar sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad, personas creativas e innovadoras, capaces de enfrentar las variaciones del ambiente económico y social.

Los empresarios son seres humanos y por lo tanto el proceso de producción de empresarios exige, como lo indican las Figura No. 2 una serie de procesos formativos, educativos y de capacitación que les mejoren sus competencias personales (CP) y sus competencias de conocimiento (CC).

- **Segunda:** El desarrollo de unas circunstancias favorables al proceso. Haciendo símil con el proceso agrícola no es sólo tener buena semilla sino que se necesita terreno abonado. Por ello es fundamental que exista una serie de entidades de apoyo que faciliten al empresario su labor, por ejemplo: mecanismos de Incubación, parques tecnológicos, zonas francas, programas de asesoría pre y poscreación, grupos profesionales especializados, líneas de financiación, fondos de garantías, capitales de riesgo, capitales semillas, grupos de inversionistas y de ángeles, trámites sencillos, incentivos fiscales, políticas laborales, asesores especializados, mentores, tutores, opciones de pasantía, concursos, estímulos, etc.

Estas circunstancias se deben dar en un entorno adecuado que tanto el sector público como el privado deben desarrollar.

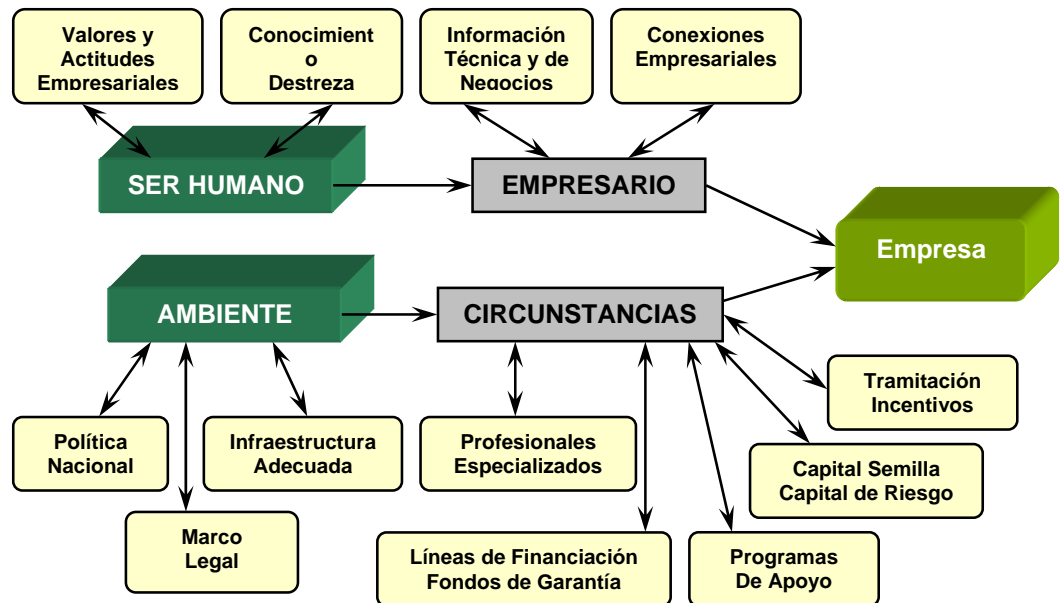
## 2.4 El Líder Empresarial y su definición

Existen muchísimas definiciones del líder empresarial y de su forma de actuar. Estas definiciones, son vitales para la definición de las competencias que se deben desarrollar en el proceso formativo del líder empresarial y algunas de ellas se presentan en forma resumida en la Tabla #1, que las asocia a la función empresarial en si, las competencias y los recursos necesarios para llevar a cabo dicha función.

Hay varios hechos comunes identificables en estas definiciones que es conveniente resaltar:

- Identificación de la oportunidad.
- Disposición al cambio.

FIGURA No. 2



- Creatividad e Innovación en la puesta en marcha de la oportunidad
- Consecución y asignación de recursos tangibles e intangibles.
- Participación en el diseño, en el montaje y en la operación.
- Conformación y liderazgo de grupo empresarial
- Diseño e implementación de estrategias
- Conducta basada en Espíritu Empresarial
- Invierte dinero, tiempo, conocimiento, energía y prestigio.
- Arriesga recursos financieros, tiempo y prestigio personal.
- Busca recompensas expresadas en términos de beneficios monetarios y satisfacciones personales.
- Crea riqueza y genera empleo
- Actúa con libertad e independencia

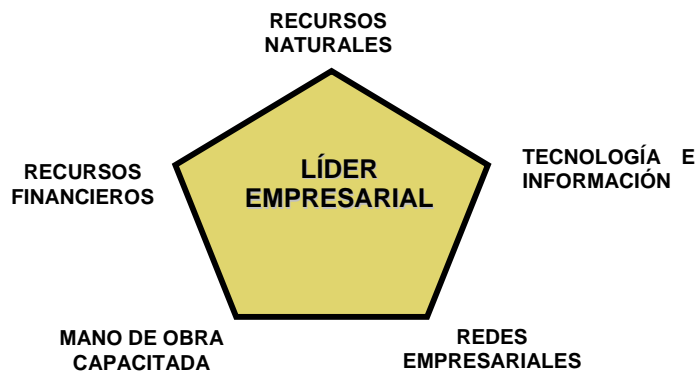
Este empresario tiene como funciones: la identificación del valor, la creación del valor y la distribución del valor. Para realizarlo el empresario debe tener la capacidad de integrar los recursos de producción empresarial que se presentan en la figura No. 3

**TABLA No. 1  
EL LÍDER EMPRESARIAL Y SU ACCIÓN**

|                            | <b>Ronstadt</b>   | <b>Timmons</b>   | <b>Peter Drucker</b>  | <b>GEM</b>  | <b>Stevenson, Salhama, Roberts y Bhider</b>  | <b>Shane, Venkataraman</b>  |
|----------------------------|---|--|---|---|--|---|
| <b>Función Empresarial</b> | Es el proceso dinámico de crear riqueza incremental por parte de los individuos asumiendo riesgos de capital, tiempo y compromiso personal.           | Es liberar la energía personal en el inicio y construcción de una empresa u organización, partiendo de una obsesión por la oportunidad, en un enfoque holístico y en un liderazgo balanceado. Buscando siempre la creación, crecimiento, realce, realización y renovación de valor no sólo para los propietarios sino para todos los implicados  | Es crear algo nuevo, diferente, que cambia o transmuta el valor de los productos y/o servicios existentes.<br>Base conceptual y teórica , no solo intuición |   | Es la búsqueda y el aprovechamiento de la oportunidad  |   |
| <b>Competencias</b>        | Infundir valor a un producto o servicio<br>Conseguir y asignar los recursos y las habilidades necesarias para hacer realidad su producto y/o servicio | Tomar riesgos calculados<br>Crear y construir algo a partir de prácticamente nada<br>Constituir un "grupo empresarial fundador" que complementa las habilidades y talentos del empresario líder.<br>Percibir una oportunidad donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligros.<br>Poseer los conocimientos para identificar, acumular y controlar los recursos (a menudo propiedad de otros) y garantizar que no me falten cuando más los necesite".<br>Diseñar estrategias ingeniosas para reunir y administrar sus recursos limitados". | Buscar el cambio como norma saludable, responde a él y lo explota como una oportunidad.<br>Generar desequilibrios   | Capacidad de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores. | Identificar oportunidades<br>Reunir los recursos requeridos, Implementar un plan de acción práctico<br>Cosechar las recompensas en una forma flexible y oportuna.  | Imaginar una posibilidad de negocio en el futuro dentro de un conjunto de tendencias y fuerzas, Volver ese futuro una realidad actual, con un gran sentido de urgencia No sentirse limitado por los recursos que tiene a su disposición   |
| <b>Recursos</b>            |   | Es   |   |   | Recursos Tangibles<br>Recursos intangibles, que son los más valiosos y los más difíciles de conseguir: ideas, oportunidades, contactos, información, saberes, etc. | <u>Los humano:</u> compuesto por: talento, educación, conocimiento, tecnología;<br><u>Los intelectuales:</u> compuesto por: creatividad, entusiasmo, optimismo, espíritu empresarial;<br><u>Los sociales</u> compuesto por: su red de contactos<br><u>Los físicos:</u> compuesto por: dinero, infraestructura, equipos, instalaciones, etc. |



**FIGURA No. 3**

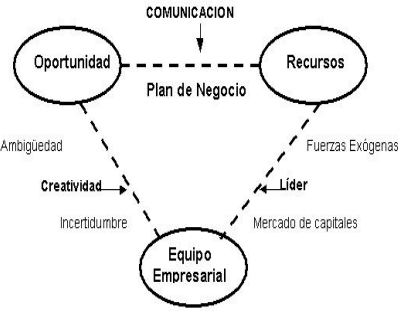




## 2.5 El Proceso Empresarial

Para el entendimiento del proceso empresarial propiamente dicho, es bueno recordar los planteamientos de: Shapero, McClelland, Ronstadt, Timmons, Gibb, que están resumidos en la tabla No. 2.

**TABLA #2  
EL PROCESO EMPRESARIAL**

|                               | <b>Shapero</b>   | <b>McClelland</b>   | <b>Shapero-Varela</b>   |
|-------------------------------|--|---|---|
| <b>Elementos de la Teoría</b> | <p>La percepción de <u>deseabilidad</u> o de gusto por el evento empresarial, es una expresión de valores culturales, de conductas adquiridas a todo lo largo del proceso formativo y que en definitiva genera un refuerzo o una negación de actitudes que las hace pensar o no en la posibilidad de ser empresario</p> <p>La percepción de <u>factibilidad</u> surge del análisis detallado de la oportunidad de negocio y del plan de negocio.</p> | <p>MOTIVACIÓN AL LOGRO se caracterizan porque presentan en sus formas de pensar una secuencia lógica para lograr que las cosas se hagan: definición del problema, deseo de resolverlo, identificación de medios para resolverlo, comprensión de las dificultades para solucionarlo, visualización de las personas que puedan ayudar, y anticipación de lo que ocurrirá si se es exitoso o se falla.</p> <p>Les gustan situaciones en las cuales pueden asumir totalmente la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas.</p> <p>Les gusta establecerse metas y logros moderados y toman riesgos calculados.</p> <p>Les gusta recibir información que evalúe su desempeño y esta es estímulo al mejoramiento</p> | <p><b>ETAPA MOTIVACIONAL</b> (Gusto), Tiene que ver con todo los sistemas educativos, sociales y culturales en los cuales esta inmersa la persona y que le dan o no el impulso favorable para intentar las etapas del proceso.</p> <p><b>ETAPA SITUACIONAL</b> (Oportunidad), que tiene que ver con el procesos de identificación de la oportunidad, a partir del análisis del entorno que lo rodea de forma permanente</p> <p><b>ETAPA PSICOLÓGICA</b> (Decisión), que tiene que ver con la decisión de seguir la carrera empresarial, y depende de la percepción preliminar de factibilidad que se tiene sobre la oportunidad de negocio.</p> <p><b>ETAPA ANALÍTICA</b> (Plan de Negocio), tiene que ver con el análisis profundo y detallado de la oportunidad de negocio para convertirla en un plan de negocio propiamente dicho, con todas sus estrategias</p> <p><b>ETAPA ECONÓMICA</b> (Recursos), la cual tiene que ver con el proceso de conseguir efectivamente todos los recursos para dar los pasos firmes para el inicio de la empresa.</p> |

|                                      | Timmons  | Gibb  | Ronstadt  |
|--------------------------------------|--|---|---|
| <p><b>Elementos de la Teoría</b></p> | <p>El proceso se inicia con la detección de la oportunidad.<br/>La definición del proceso empresarial implica un compromiso hacia el crecimiento y hacia la conformación de valor en el largo plazo, claro está, acompañada por un flujo de caja duradero. las tres fuerzas :del proceso son :</p> <p>La oportunidad es el corazón del proceso. La primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito empresarial y decidir que tanto tiempo y esfuerzo invertirle.</p> <p>Los recursos, si bien son necesarios no es lo primero que hay que tener para lograr el éxito empresarial, pensar en dinero en primer lugar es un gran error.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El equipo empresarial es pieza fundamental del valor potencial de la empresa el mayor reto de cualquier líder empresarial está en construir grandes equipos empresariales</li> <li>- En este proceso él tiene que identificar todos los vacíos que existan y las formas de llenarlos apropiadamente. Todo este proceso está relacionado con el desarrollo del plan de negocio, que como ya se indicó, es la herramienta central de comunicación de todo el sistema.</li> </ul>  | <p>Los cuatro principales componentes del proceso empresarial son:<br/>Motivación y determinación, que refleja el conjunto de factores que apoyan o dificultan el inicio del proceso</p> <p>Idea y mercado que refleja la factibilidad real de la oportunidad de negocio</p> <p>Recurso es la variable económica del proceso, y representa la identificación y consecución de todo los recursos que la empresa requiera</p> <p>Habilidades expresa todos los conocimientos, experiencias y competencias que el empresario requiere para poder liderar exitosamente su negocio.</p>  | <p>La verdadera unidad de análisis es el complejo denominado CARRERA EMPRESARIAL que le permite a los empresarios evaluar su posición, tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones requeridas mediante La identificación de los factores relevantes en tres áreas: la del proyecto, la del empresario y la del entorno mediante consideraciones cualitativas, cuantitativas, estratégicas y éticas.</p> <p>El análisis del negocio no debe consistir sólo en la evaluación del inicio del negocio, sino que se requiere una visión más profunda en términos de mantenerlo y crecerlo</p> <p>El análisis del empresario no se debe concentrar sólo en el cumplimiento de un perfil psicológico en un momento dado, pues el empresario es formable y por lo tanto las características psicológicas están sujetas a cambio a lo largo de la carrera empresarial. Por otro lado, esas características no se pueden ver en el vacío o aisladas de las realidades ambientales y las peculiaridades del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El análisis del entorno debe visualizarse el entorno, en el contexto que el modelo plantea; en sus relaciones con empresarios, el proyecto y claro, la carrera empresarial.</li> <li>- Es fácil para todos entender la necesidad de evaluar los factores cuantitativamente, para poder determinar su correspondencia con la carrera empresarial; pero es absolutamente necesario el realizar una evaluación estratégica y una evaluación ética, las cuales enriquecen el análisis a largo plazo del empresario y manejan variables básicas para el éxito o fracaso del proyecto.</li> </ul>  |

## 2.6 Componentes de todo Negocio

Karl Vespers, en su libro "New Venture Strategies" (1990), identifica cinco ingredientes básicos para brindar posibilidad de éxito a un negocio. Estos ingredientes siempre tienen que estar presentes en todo negocio. Haciendo el símil con la culinaria, son las materias primas del plato a preparar. No hay necesidad absoluta aquí de seguir un orden o de determinar cuáles ingredientes son los más importantes; todo se necesita, pero el empresario tiene que saber cómo los mezcla, para lograr constituir la empresa que él desea. Esta mezcla, en cantidades y en orden, depende del entorno y de las circunstancias en que la empresa se va a desenvolver y del nivel de desarrollo del empresario. Ellos son:

### a) Conocimiento Técnico

El empresario debe disponer, por sí mismo o por sus asociados o empleados, de los conocimientos y habilidades que el negocio como tal exige. Debemos tener claro que todo negocio implica una tecnología especial, y que ella debe estar disponible ojala al mejor nivel, pues no sólo va a brindar una ventaja competitiva sino que le va a permitir al empresario adecuarse mejor a todos los cambios que el entorno de desarrollo del negocio le exija. Si el empresario no lo tiene, es necesario que inicie un proceso de aprendizaje, ojala en negocios de similar tecnología. Muchas veces una formación educativa, o un empleo previo, o experiencias empresariales previas son la base para la conformación de este conocimiento técnico. Las pasantías son vitales para este proceso.

### b) Oportunidad

Identificar y evaluar una oportunidad de negocio, o sea, la producción de un bien o la prestación de un servicio específico para un mercado específico en una forma y momento dado de tiempo, es una de las labores más difíciles, y es aquí donde el empresario claramente se distingue del resto de las personas. Como Stevenson lo ha propuesto, el empresario es una persona que vive enfocada en las oportunidades. Hay diferencias significativas entre ideas de negocio y oportunidades de negocio y el paso de la primera de ellas a la segunda, exige un proceso de análisis y desarrollo muy cuidadoso.

Pero indudablemente, la existencia de una oportunidad de negocio clara y viable, es requisito necesario para pretender tener alguna posibilidad de éxito en el desarrollo de una nueva empresa.

En muchas ocasiones, sucede que un negocio empieza con una oportunidad dada, pero en su desarrollo se identifica otra oportunidad y es esta segunda la que trae el éxito. Esto es parte del "Principio del Corredor Empresarial" desarrollado por Ronstadt, el cual plantea que cuando el empresario inicia su vida empresarial, va encontrando nuevas puertas y nuevos caminos para reorientar, diversificar o complementar sus oportunidades empresariales.

La oportunidad, haciendo valer el pleonasma, tiene que ser oportuna, coincidente con los gustos, deseos, necesidades, expectativas y capacidades del mercado. Oportunidad, es estar en el lugar, en la hora y con la actitud necesaria, para poder aprovechar en buena forma la oportunidad de negocio que el mercado brinda.

### c) Contactos personales

Existen suficientes evidencias de que el éxito de cualquier negocio o empresa está asociado con las relaciones que el grupo empresarial tenga, pues ellas facilitan sustancialmente todas las etapas del proceso, incluyendo la consecución de recursos físicos, de clientes, de tecnología y aún de ideas. Por eso varios autores han indicado que en el proceso empresarial lo más importante es el "Know Who" y que el empresario debe dedicar esfuerzos muy significativos en el desarrollo de contactos que le puedan ser útiles en todos sus procesos empresariales.

Tanto Timmons, que le da un papel muy significativo al líder y al grupo empresarial, como Ronstadt, al hablar de los temas: área de empresario y momento de carrera empresarial, plantean lo importante que es para el desarrollo del negocio el conjunto de relaciones que el grupo empresarial tenga.

### d) Recursos

Todo negocio requiere de una infraestructura para poder operar. Esta incluye **recursos físicos** (tierra, edificios, equipos, maquinarias, mobiliario, marcas, patentes, recursos naturales, etc.), **recursos financieros** (capital de inversión para activos fijos, para capital de trabajo, para gastos preoperativos y de arranque, etc.), **recursos humanos** (grupo gerencial, empleados, obreros, etc.), **recursos productivos** (materias primas, electricidad, vapor, agua, etc.), **recursos informáticos** (mercados, tecnologías, leyes, etc.); **recursos tecnológicos** (Know How, bases de datos, saberes, etc.); **recursos intelectuales** (ideas, inauguración, creatividad, etc.) , **recursos sociales** (Know who, contactos, redes) y es función del empresario, el determinar las necesidades específicas de ellos en todas las etapas de desarrollo del negocio y desarrollar los esquemas operativos que permitan disponer de esos recursos en la cantidad, calidad, momento y costo adecuados a las realidades y potencialidades del proyecto.

Con mucha frecuencia se intenta explicar la poca empresarialidad de una persona o un grupo de personas por la carencia de recursos financieros y se olvidan dos aspectos: primero, que existen otros recursos, algunos de los cuales no se resuelven favorablemente con dinero, y segundo, que una de las características básicas del empresario es su capacidad de identificar fuentes de recursos y de integrarlos al proyecto.

La consecución de los recursos no es fácil, y aquí el componente de contactos personales juega un papel básico en facilitar la adquisición de ellos.

Una de las grandes habilidades del empresario, es el ser capaz de identificar fuentes de recursos y lograr que esos recursos estén disponibles para el proyecto.

### **e) Clientes con Pedidos**

Un negocio sólo tiene alguna posibilidad de éxito cuando efectivamente los clientes potenciales se convierten en reales y colocan pedidos que retiran y pagan, y vuelven a repetir el ciclo.

Es aquí donde se manifiesta en detalle la diferencia entre el inventor, que tiene ideas brillantes de nuevos productos, y el empresario; pues es muy probable que esos nuevos productos del inventor no tengan clientes dispuestos a comprarlos y por eso muy pocas de las invenciones llegan a constituir negocios establecidos.

Sobraría advertir que negocio que no vende es negocio muerto, pero es tal la importancia de este concepto y la frecuencia con que se olvida, que hay que tratar de colocarlo en las primeras posiciones mentales del empresario.

Recordemos que se produce para vender. Si no hay clientes con pedido y que repitan su acción de compra, no tiene mucho sentido producir, y finalmente, no tiene razón de ser la empresa.

Estos cinco ingredientes, que están imbricados con características del empresario, del grupo empresarial y del entorno, tienen que combinarse en proporciones correctas para las necesidades específicas de cada negocio, pues de no ser así se corre un riesgo grande de fracaso empresarial.

## **2.7 Etapas del Proceso Empresarial**

Hablar de las etapas involucradas, en el proceso de formación de una empresa, implica integrar las transformaciones que ocurren en el empresario, en la oportunidad y en el entorno, para poder llegar a integrar todos los componentes y actores en una empresa real.

El desarrollo de la carrera empresarial en términos de los cambios que debe sufrir la persona para volverse empresario; el desarrollo de la oportunidad de negocio que implica pasar de una idea a un plan de negocio plenamente evaluado; y el desarrollo del proceso de montaje, puesta en marcha y crecimiento del negocio, son las tres grandes acciones que se deben coordinar en este proceso.

Uno de los esquemas más detallados para entender el proceso empresarial y sus etapas, es el propuesto por Gibb en su artículo "Stimulating New Business Development", en el cual establece etapas básicas, fija objetivos para cada etapa, desglosa las actividades fundamentales de cada una y establece las necesidades de desarrollo y aprendizaje para cada una de ellas.

Con el propósito de poder adecuar mejor a la realidad latinoamericana el modelo de Gibb, se han hecho una serie de ajustes a las etapas, los objetivos y las principales actividades a realizar para lograr establecer una empresa. En este sentido las etapas son:

- Motivación

- Generación de Ideas de Negocio
- Conformación de Oportunidad de Negocio
- Elaboración del Plan de Negocio
- Consecución de Recursos
- Dar Nacimiento del Negocio
- Lograr supervivencia del negocio
- Lograr crecimiento del negocio

Es importante entender que este proceso de etapas es seguido por la gran mayoría de los empresarios, pero no siempre en la secuencia indicada ni con el detalle indicado y que muchas veces el proceso tiene una serie de retroalimentaciones, por cuanto en cualquier etapa se puede encontrar faltantes debido a que alguna etapa previa no se realizó completamente. En lo que sí existe mucha diferencia entre los empresarios, es en lo referente a la formalidad de desarrollo de cada etapa, encontrándose que dicha formalidad está directamente relacionada con el entrenamiento académico y profesional, e inversamente relacionada con la experiencia empresarial en el sector en consideración.

Es necesario, sin embargo, distinguir entre informalidad y falta de análisis y evaluación, o sea entre la elaboración de un documento escrito y la ejecución de análisis mental o aparentemente sensorial. El empresario experimentado en una línea de negocios, tiene un “software” súper especializado en su cabeza y una serie de medidores sensoriales, que le permiten captar información en una forma mucho más rápida, la cual es automáticamente alimentada al “software” y los procesos de análisis y decisión en cada etapa se dan con aparente facilidad. El empresario no experimentado en una línea de negocios no tiene el “software” y no tiene medidores sensoriales, lo cual lo obliga a enfrentar en una forma más explícita las decisiones de cada etapa.

### **3. Modelo Conceptual Propuesto para el Desarrollo de Programas orientados a la formación de nuevos empresarios**

Para integrar todos los conceptos básicos que se han planteado en la sección 2., se deben generar una serie de procesos que involucrar acciones de capacitación, de formación y de apoyo para poder llegar al objetivo final de lograr formar un empresario.

En el modelo conceptual para un programa de desarrollo empresarial se deben tener las siguientes características:

- a) La definición de las competencias que se busca desarrollar.
- b) La definición de los procesos formativos que son necesarios.
- c) Las etapas de acción y sus metodologías
- d) Las etapas de evaluación y decisión y sus herramientas
- e) Los recursos de apoyo
- f) La retroalimentación

Que obviamente deben conformar un continuo y no ser elementos aislados.

- a) En el tema de competencias se espera que al final del proceso los participantes hayan logrado un conjunto de competencias de conocimientos (CC) y de competencias personales (CP) requeridas para poder llegar a ser un empresario con grandes posibilidades de éxito. Por ello el modelo debe tener la capacidad de facilitar en diversas formas el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de: valores, actitudes y habilidades que debe poseer un empresario. En este sentido las definiciones de espíritu empresarial (Sección 2.2), las definiciones de líder empresarial (Sección 2.4) y el proceso empresarial (Sección 2.5) serán básicas para definir estas competencias las cuales serán el eje sobre el cual se desarrollará el trabajo de formación a lo largo de las diversas etapas del proceso empresarial (Sección 2.6).

Es necesario que en cada etapa del proceso de desarrollo de los futuros empresarios se definan las competencias de conocimiento y las personales y que ellas hagan parte de los procesos de evaluación de logros.

Para la correcta administración de este proceso es necesario que a cada participante se le realice un proceso de seguimiento detallado, pues cada fase del proceso tendrá como objetivo desarrollar una o varias competencias, para lo cual se requerirá una serie de herramientas concretas que permitan evaluar los logros alcanzados por los participantes en estas áreas y enmarcarlos dentro de un proceso de carrera empresarial que lo lleve a convertirse en un empresario exitoso.

- b) En lo que hace relación a los procesos formativos es necesario reconocer que la formación y la acción empresarial requiere tanto de procesos divergentes que se caracterizan por estar basados en: imaginación, respuestas múltiples, combinación de elementos, conductas analógicas no temporales, decisiones no basadas en razones y hechos objetivos, uso de la intuición, visión holística y aplicación de hechos cualitativos; como de procesos convergentes que se caracterizan por estar basados en: análisis, abstracción, respuestas únicas, lógica, decisiones temporales y basadas en hechos objetivos, de forma racional y sobre hechos cuantitativos.

Esta complementariedad y este balance de las acciones convergentes y las divergentes deben llevarse de una forma tal que permita que los empresarios estén cumpliendo en forma permanente el modelo de transformación especificado en la sección 2.1.

En el proceso formativo es fundamental reconocer en cada etapa la interacción permanente de estos dos procesos de formación, pensamiento y acción: el divergente y el convergente.

Indudablemente el proceso de formación debe ser el elemento que permita el desarrollo de las competencias tanto las personales como las profesionales

- c) Dada la naturaleza propia del proceso empresarial es necesario involucrar en el modelo una serie de etapas de evaluación y de decisión que permitan, tanto a los participantes, como a los formadores, los asesores y los mentores, definir quienes avanzan a la etapa siguiente en forma inmediata, quienes deben hacer un proceso previo de mejoramiento antes de seguir, y quienes no deben continuar en el proceso.

Estas evaluaciones y estas decisiones deben tener mecanismos y criterios claros, basados en las competencias personales y de conocimiento estipulada para cada etapa y en unos productos finales que soportan el logro de dichas competencias. Debe ser explícito que el proceso de desarrollo de las competencias es acumulativo y por lo tanto cada etapa del proceso debe continuar reforzando las competencias alcanzadas en las etapas anteriores y cada proceso de evaluación y decisión debe garantizar que dicho reforzamiento ocurra.

- d) El desarrollo de este proceso requiere la existencia de una serie de recursos, que le permitan su funcionamiento, y estos recursos deben ir desde los recursos humanos de formación, capacitación, asesorías, mentorías, tutorías, coaching, etc. hasta los recursos físicos, financieros, de infraestructura, ambientales, etc.
- e) El desarrollo de la cultura empresarial y el logro de la aparición de empresas, a través de la integración del empresario y la circunstancia, como lo indica la sección 2.3 y las figuras No. 2 son fenómenos multivariados con una gran cantidad de variable controlables y no controlables y por ello es fundamental mantener una acción de retroalimentación que permita integrar los diversos componentes del modelo.

La figura No. 4, ilustra detalladamente el modelo genérico que se propone como elemento de base y alrededor del cual cada institución debe hacer sus adecuaciones básicas. El tamaño de los círculos trata de indicar el concepto acumulativo de la formación de un empresario y no la importancia de las etapas, ni la duración de las mismas, ni los requerimientos de recursos.

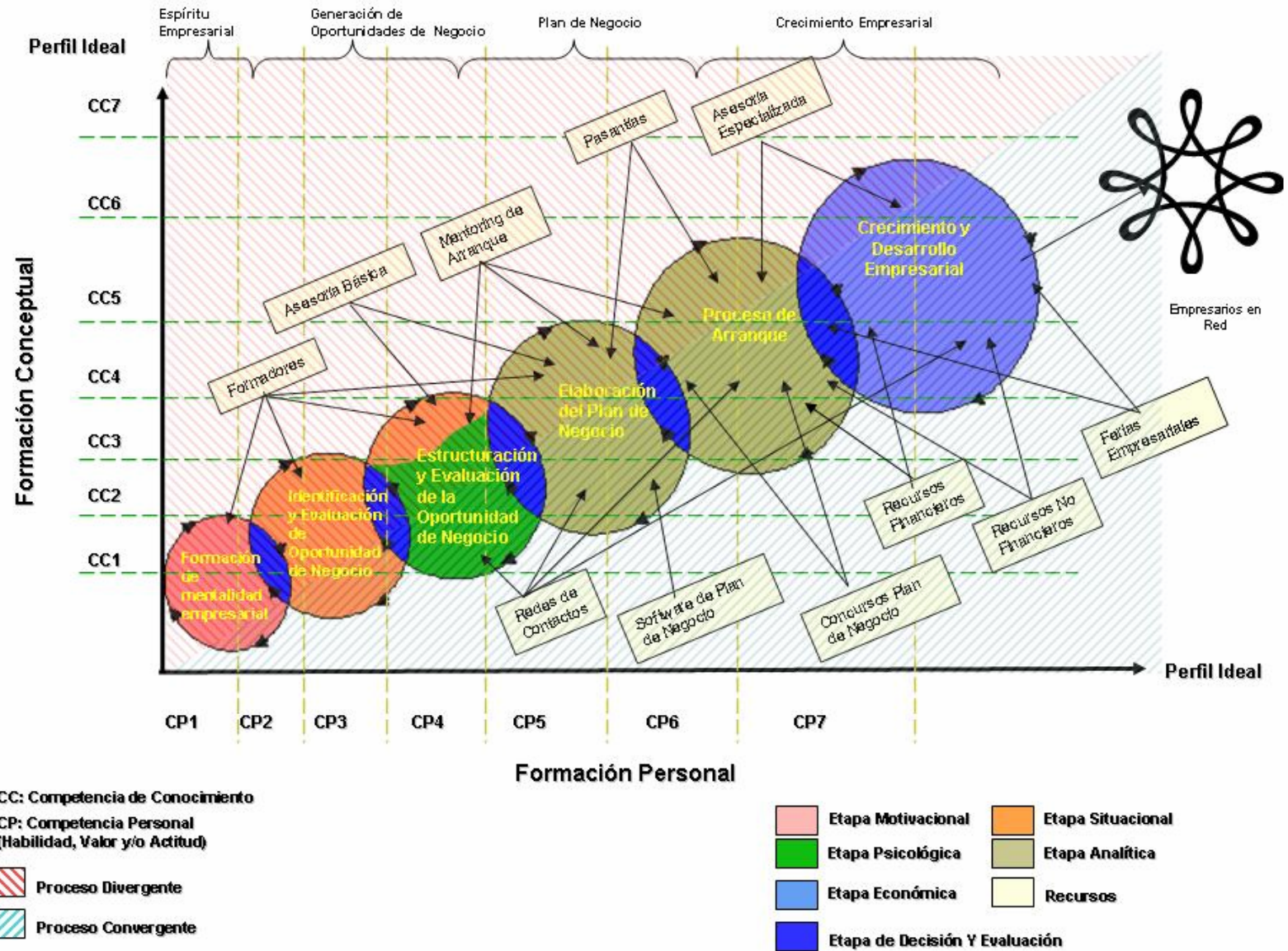
Este modelo comprende dos ejes de desarrollo de competencias: por un lado el eje vertical que nos representa las competencias de conocimiento(CC) y que deben de llevar al empresario de unas condiciones iniciales que se definirán al inicio del proyecto, a un perfil ideal que le permita tener todos los conocimientos y las experiencias técnicas para operar la organización; por el otro lado el eje horizontal que nos indica el desarrollo de las competencias personales (CP) en términos de habilidades o actitudes que deben desarrollar el empresario para poder liderar adecuadamente el proceso de construcción de su organización. El detalle de las competencias propias a la formación conceptual y a la formación personal deberá ser desarrollado por cada institución de acuerdo a sus características propias y únicas

El proceso de desarrollo empresarial debe iniciarse con los futuros empresarios en una primera fase “Desarrollo de la Mentalidad Empresarial”, que está orientado a la formación de la cultura y el espíritu empresarial y que tiene como propósito central brindar a los participantes un entendimiento claro sobre lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial. Esta etapa debe desarrollar las primeras competencias personales y de conocimiento para poder llegar a ser un empresario exitoso.

Esta etapa debe generar un cambio de actitud de los participantes que les permita aplicar el modelo de transformación (sección 2.1), tener la motivación hacia el proceso empresarial (sección 2.5: Shapero y McClelland), desarrollar las competencias propias al espíritu empresarial (sección 2.2), conocer el rol de los empresarios (sección 2.4) y apreciar las etapas del proceso empresarial (sección 2.7).



**FIGURA No. 4**  
**MODELO CONCEPTUAL**



En esta etapa el instructor tiene que usar muchos elementos de motivación para lograr que los participantes aprecien los elementos positivos de la carrera empresarial.

Al final de esta etapa, que es fundamentalmente divergente y que debe generar un cambio de actitud en los participantes, existirá una primera acción de evaluación y decisión, que en este caso está orientada a definir su perfil de carrera empresarial, o sea que aquí el participante debe decidir si esta o no decidido a acometer una carrera empresarial, con todo lo que ello implica en esfuerzo, dedicación, aprendizaje, tiempo, recursos, etc.

Esta evaluación personal es el primer gran filtro que el programa tendría, pues es muy probable que muchos jóvenes, al saber, lo que implica el proceso empresarial, decidan no acometerlo en este momento de su desarrollo profesional.

Hay que entender que no todos los participantes están decididos a realizar el trabajo requerido y que aquí se perderá una parte de la población que inicialmente ingresa al programa., pero que esto es parte del proceso y de la eficiencia del mismo.

No tiene sentido seguir con alguien que no esta decidido a hacer el trabajo que se requiere. Existe la excepción de los programas eminentemente académicos, en los cuales hay obligatoriedad de tomar los cursos y muchos alumnos tendrán que cumplir las obligaciones académicas, porque su currículo así se los exige.

La segunda etapa "Identificación y Evaluación de Ideas de Negocio",, que estará fundamentalmente orientada a la identificación de oportunidades de negocio, y que tiene como propósito : por un lado brindar a los participantes una serie de técnicas y herramientas que les permitan mejorar sus competencias perceptuales ,el uso de sus capacidades creativas, el análisis de tendencias, la lectura de los mercados y otros elementos para poder identificar las nuevas necesidades, deseos, gustos o problemas que enfrenta un segmento del mercado y que pueden dar origen a una nueva actividad empresarial y por el otro lado el aprender a utilizar mejor sus conocimientos técnicos, su creatividad, su imaginación y su innovación en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio que se puedan presentar en el entorno de actuación del futuro empresario.

Este proceso basado en pensamiento divergente fortalecerá muchas competencias personales asociadas a: la creatividad, la innovación, la orientación al cambio, la visión de futuro, la integración de hechos y circunstancias, el inconformismo positivo, la diversidad y muchas otras indicadas en las secciones 2.1 y 2.2.

Esta etapa inicia el cubrimiento de la etapa situacional de Shapero, el concepto de oportunidad de Timmons, los temas de proyecto de Ronstadt y el concepto de idea mercado planteado por Gibb, que están descritos en la sección 2.5. Adicionalmente analiza los componentes básicos de todo negocio (sección 2.6) y ellos servirán como punto básico para la evaluación y toma de decisiones que existen al final de esta etapa.

Esta etapa debe permitir que el empresario en formación identifique muchas, variadas e inusuales ideas de negocio, donde como dice Timmons, otros solo ven caos, contradicción, confusiones y peligros, y el vea este cambio como algo saludable (Drucker) y como algo que le permitirá generar una corriente de acción a lo largo del corredor empresarial (Ronstadt).

Aunque el objetivo de esta etapa dentro del modelo pareciera estar limitado al objetivo inmediato, de encontrar ideas de negocio para continuar el proceso, la realidad es que se busca generar una metodología que le sirva al empresario para que su actitud de identificar ideas de negocio lo acompañe siempre a lo largo de toda su carrera empresarial. Esta actitud es una de las que debe ser reforzada permanentemente a lo largo de todo el proceso formativo.

Esta zona que es altamente divergente, se debe cerrar con un proceso que permita evaluar dichas oportunidades de negocio usando un esquema específico, que obviamente será convergente y que debe estar basado en los componentes básicos de Vespers, los recursos empresariales, el concepto de negocio y el modelo del negocio.

La tercera etapa “Estructuración y Evaluación de la Oportunidad de Negocio”, está orientada a que los participantes estén en condiciones de estructurar una verdadera oportunidad de negocio, y por lo tanto deberá brindarles una serie de conceptos y de herramientas que definan el nivel de información requerido, en cada una de las variables para poder tener estructurada dicha oportunidad. Esta etapa sigue teniendo un alto proceso divergente pero empieza a involucrar algunos componentes convergentes para poder aterrizar las distintas variables a las realidades y potencialidades del entorno, pero en ella se harán mejoramientos sustantivos tanto en competencias de conocimiento como en competencias personales.

Toda esta etapa esta basada en las teorías expuestas en las secciones 2.5 y 2.6 y muy específicamente las etapas de oportunidad y de decisión psicológica de Shapero, los componentes específicos de toda empresa de Vespers, la asociación con los mercados de Gibbs y las evaluaciones del proyecto y del empresario de Ronstadt. Ya en este nivel, la concepción de deseabilidad de Shapero o la motivación de McClelland deben haberse reforzado sustantivamente y se debe también haber hecho una aproximación sustantiva hacia la concepción de factibilidad de Shapero y de proyecto de Ronstadt

Al final de esta fase como siempre hay un proceso de evaluación y de decisión que permitirá reducir el número de oportunidades de negocio que pasarán a la fase siguiente y debe generar como producto final: oportunidades de negocio integrales.

Este proceso de desarrollo, de evaluación y de decisión de la tercera fase, que es fundamentalmente de naturaleza convergente, debe también permitir la conformación de los grupos empresariales asociados a cada oportunidad de negocio., integrados alrededor de competencias empresariales y personales requeridas para el desarrollo del negocio. Igualmente debe quedar de esta fase un cronograma detallado para la ejecución de la fase siguiente: la elaboración del Plan de Negocio

Esta selección debe ser muy estricta, pues la fase siguiente es una fase que utiliza gran cantidad de recursos, y tiene muchos niveles de convergencia que requiere que los participantes tengan muy claramente definida su oportunidad de negocio y su equipo empresarial debidamente constituido.

La cuarta etapa “Elaboración de un Plan de Negocio Integral “, es de nuevo una fase altamente convergente, que tiene como propósito capacitar a los participantes en la elaboración detallada de un plan integral de negocios. Aquí el énfasis indudablemente está en la búsqueda de la información requerida y en el procesamiento de esta para poder cumplir las exigencias que un plan de negocio formal requiere. Durante esta fase además de los elementos formativos que se deberán brindar a los participantes y a los procesos investigativos que ellos deberán realizar, debe existir la posibilidad de realizar pasantías en organizaciones que puedan brindar experiencias enriquecedoras para la futura actividad empresarial, debe existir la posibilidad de contar con la asesoría básica que apoyará a las distintas áreas del plan de negocio: Mercado, técnica, económico financiera, administrativa, legal, social, ambiental; debe existir también la posibilidad de contar con mentores que ayuden al desarrollo de las competencias propias de la formación personal y que ayuden a los procesos de apertura de otros elementos de apoyo que los empresarios van a necesitar; debe existir un software especializado para el proceso de la elaboración del plan de negocio.

Esta etapa basada en los componentes de Plan de Negocio y de Percepción de factibilidad de Shapero, de evaluación cualitativa estratégica y ética de Ronstadt, de Plan de Negocio y Equipo Empresarial de Timmons y de Idea – Mercado de Gibbs, permite identificar los distintos recursos que la empresa requiere que el líder empresarial acopie (Figura No. 3) y que establezca las estrategias para ello (Shapero, Timmons, Ronstadt, Gibb).

El trabajo que deben realizar los participantes es fundamentalmente analítico ya que a través de la información recolectada en los diferentes aspectos propios al Plan de Negocio, los participantes estructuraran su empresa, definirán su modelo y sistema de negocio, determinarán las estrategias para cada área funcional , cuantificaran y posicionaran las necesidades de recursos y las formas de consecución de los mismos , y tendrán un plan de acción específico para el montaje y la gestión de la nueva empresa..

Igual que en las etapas anteriores, esta etapa busca generar una serie de competencias de conocimiento y personales (Habilidades gerenciales en Gibbs, Equipo Empresarial en Timmons, Área de Negocio en Ronstadt) que le serán útiles no sólo para la satisfacción de los objetivos inmediatos de esta etapa, sino que le deban servir para replicar el proceso a lo largo de su carrera empresarial.

Al final de la cuarta etapa, vendrá la fase de evaluación del plan de negocio que tendrá unos procesos de sustentación ante potenciales inversionistas y ante expertos en la temática. De esta evaluación deberán surgir decisiones firmes bien sea para acometer la quinta fase o para retornar a algunas de las fases anteriores y rehacer el plan de negocio. Esta evaluación debe ser muy objetiva no sólo en el componente calidad del plan de negocio, sino también en el componente grupo empresarial.

De esta etapa saldrá los equipos empresariales que participarán en los concursos de plan de negocio y ferias empresariales.

La quinta etapa “El proceso de Arranque”, es fundamentalmente una fase orientada al arranque efectivo de las empresas y si bien tendrá algunos componentes de capacitación sobre temas de gestión en la nueva empresa, la gran mayoría de los componentes serán de apoyo bien sea a través de las asesorías especializadas y/o de las mentorías. Este proceso es claramente un proceso muy convergente muy pragmático en que se busca no sólo conseguir los recursos y montar la empresa sino también buscar la supervivencia de la empresa en los primeros momentos de acción.

Esta etapa acomete en forma integral el tema Recursos planteado por todos los autores mencionados en las diversos numerales de la sección 2.5. Aquí es donde la noción de factibilidad se refuerza y donde salen a relucir competencias como: capacidad de enfrentar situaciones riesgosas, autonomía, confianza en sus capacidades, capacidad de utilizar redes empresariales.

Dado el arranque de la empresa se requieren competencias de conocimiento en gestión de empresa naciente y claro esta el apoyo de los asesores especializados y de los mentores. Es muy probable que en esta fase los participantes utilicen el recurso de ferias empresariales como un elemento básico de comercialización y de difusión de su empresa, que utilicen incubadoras de empresas, parques científicos, parques tecnológicos, etc.

La sexta etapa “Crecimiento y Desarrollo Empresarial” es una fase orientada al desarrollo y crecimiento de la empresa y estará centrada en los procesos de asesorías especializadas y de mentorías con el fin de lograr que el grupo empresarial y la empresa logren la madurez necesaria para posicionarse firmemente en el mercado y alcanzar las metas esperadas.

Ya en esta etapa se espera que el grupo empresarial haya alcanzado su madurez y que disponga de todas las competencias necesarias para liderar el desarrollo de su empresa. Aquí lo conceptos dinámicos de Ronstadt en términos de estar evaluado el proyecto, la empresa, el entorno y la carrera empresarial son elementos muy útiles para que el empresario actualice permanentemente su plan de negocio y las orientaciones de su empresa. Igualmente en esta etapa el grupo empresarial debe haberse integrado al sistema empresarial de su región y hacer parte de redes empresariales que sean útiles al desarrollo del proyecto.

Es importante recordar lo que ya se dijo antes, este debe ser un modelo con retroalimentación permanente entre las distintas fases y con acciones circulares en cada una de ellas y en ese sentido es muy probable, por dar un ejemplo, que en un momento en el desarrollo del plan de negocio sea necesario inclusive cambiar totalmente la oportunidad de negocio y regresar prácticamente a la fase 2.

Por otro lado este modelo tiene también un componente de interactividad de los miembros de cada grupo empresarial entre sí, con los miembros de otros grupos empresariales, con los capacitadores, con los empresarios de su sector, con los asesores especializados y generales, con sus mentores y con toda una serie de organismos de apoyo que permitan que al final del proceso, más que tener un cúmulo de empresarios se tenga una red empresarial de jóvenes empresarios integrados al círculo empresarial

Los procesos de evaluación y decisión cuyo detalle genérico se explicitó en la sección anterior de las etapas de acción, están identificadas por las zonas de intersección. Estas cinco zonas tienen como finalidad central que tanto los participantes, como los formadores, los asesores, los mentores, los inversionistas y el programa en general puedan evaluar el avance de carrera empresarial de cada participante a través de: el logro de niveles adecuados de las competencias personales y de conocimiento, la elaboración de los productos finales de cada etapa, el compromiso y la dedicación del equipo empresarial, la potencialidad del proyecto y del equipo empresarial.

Para estas evaluaciones y decisiones debe existir, como ya se indicó, un mecanismo y unos criterios muy claros que permitan definir la continuidad o no de un grupo empresarial y de un proyecto en el programa. Estas etapas son los filtros que tendrá el programa para ir dedicando sus recursos a los proyectos y a los equipos empresariales que muestran la mayor probabilidad de éxito.

Debe ser muy claro que los participantes y los equipos empresariales que en un momento dado de tiempo no logran aprobar uno de estos procesos de evaluación y decisión, pueden posteriormente volver a presentarse a la evaluación y podrán en caso de que la evaluación sea favorable ser readmitidos en el programa

El modelo también incluye el efecto de los recursos que se ponen a disposición del programa para lograr el éxito del mismo. Estos recursos son de distinto estilo:

- Los formadores, que son personas vinculadas a las entidades beneficiarias que tendrá la responsabilidad en cada institución de ofrecer los seminarios, talleres, cursos que se definan en el programa académico a los participantes. Su papel se concreta en las primeras cuatro etapas, pero indudablemente podrán continuar brindando apoyo en las últimas etapas.
- Los asesores generales ó básicos, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en las etapas de plan de negocio y de proceso de arranque.
- Los asesores especializados, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en los procesos de arranque y en los procesos de crecimiento y desarrollo.
- Los mentores, que son personas que por su experiencia, por su posición y por sus conocimientos pueden desempeñar un papel de: Mentor, de modelo, de facilitador en muchas operaciones de las empresas, de conformador del grupo empresarial, de facilitador de recursos, etc., pero que sobre todo va a dar apoyo en el desarrollo de componentes personales.
- Las pasantías que será un programa especial para que algunos grupos empresariales tenga la posibilidad de vivir la experiencia empresarial al interior de otra empresa, bien sea para asimilar componentes tecnológicos o competencias administrativas y gerenciales o de conocimiento del mercado, o para hacer

desarrollo de producto/servicio, o cualquier otro elemento que sea de importancia para el éxito del programa.

- Las incubadoras de empresa que les brindaran los elementos aplicativos para lograr el inicio de la operación propiamente dicha además del apoyo de mentores y tutores, y de un entorno empresarial donde puedan integrarse empresarialmente y beneficiarse de los conceptos de red empresarial.
- Software del Plan de Negocio y otros elementos computacionales a los que se pueda tener acceso son elementos fundamentales especialmente en las etapas de desarrollo del plan de negocio, proceso de arranque y proceso de crecimiento y desarrollo, ya que le permitirán al equipo empresarial la realización de proyecciones, simulaciones, análisis de estrategias, etc., que le facilitaran la toma de decisiones sobre el negocio.
- Los concursos de plan de negocio le brindaran a los equipos empresariales la posibilidad de recibir retroalimentación de jurados expertos en la temática de plan de negocio, les darán visibilidad nacional e internacional, los ayudara a identificar fuentes de recursos y sobre todo los ayudará a mejorar sus planes de negocio.
- Ferias empresariales le brindan a las empresas y a los equipos empresariales la posibilidad de mostrar y comercializar sus productos/servicios y hacer las relaciones empresariales que sus empresas requieran.
- Los contactos con los organismos de financiación facilitan enormemente los procesos de arranque, de crecimiento/desarrollo que las empresas puedan tener.
- Los contactos con centros de apoyo no financieros que facilitarán diversos elementos del modelo y permitirá eliminar algunas restricciones que existan.
- El modelo también plantea los procesos de pensamiento y de formación convergente y divergente que ya han sido explicitados en las etapas del modelo.

#### **4. CONCLUSIONES**

De este trabajo se pueden proponer varias conclusiones:

- Es posible estructurar un modelo conceptual que facilite a diversas instituciones el proceso de diseño de su modelo específico para la formación de sus nuevos empresarios, teniendo en cuenta las características específicas de su institución.
- El modelo no intenta ser prescriptivo y no busca vender franquicias sino que busca ser descriptivo y que cada entidad aprenda a aprender al usarla y al adaptarlo a su propio entorno. Este aprendizaje debe ser continuado en el tiempo y debe permitirle a la entidad ser autónoma académicamente.
- El modelo es ajustable a los recursos de que se disponga en cada institución en cada momento de tiempo.
- El modelo se basa en el desarrollo de competencias personales (CP) y competencias de conocimiento (CC) y busca generar un empresario integrado al contexto empresarial. El tipo y el nivel de desarrollo de cada competencia debe estar asociada a las fases de ejecución y ello definirá la extensión de las fases y los recursos requeridos.
- El modelo presenta la posibilidad de tener etapas de formación y de evaluación y además posee mecanismos de retroalimentación.
- El modelo presenta la necesidad de desarrollar criterios de evaluación y de decisión.

- El modelo plantea la necesidad de establecer mecanismos de seguimiento.
- El modelo no esta basado en el concepto de “curso” o de “créditos”, sino en términos de desarrollo de competencias y por lo tanto no es un proceso con duración definida.

## 5. BIBLIOGRAFIA

1. GIBB, A., Creating Conducive Environments for Learning and Entrepreneurship, Living with dealing with, creating and enjoying Uncertainty and Complexity, 14<sup>th</sup> Annual IntEnt Conference, University of Napoli Federico II (Italy) Napoles, 2004.
2. KURATKO, D.F., Entrepreneurship Education in the 21st Century: From Legitimization to Leardership, USASBE National Conference, 2004.
3. SOLOMON T., DUFFY S., The state of entrepreneurship education in the United States: A Nationwide survey and Analysis, International Journal of Entrepreneurship Education, Pag. 65-86, 2002.
4. VESPER K.H. Mc Mullen W.E., Entrepreneurship: today courses, tomorrow degrees?, Entrepreneurship Theory and Practice, 13(1): 7-13, 1998.
5. VESPER K.H., New Venture Strategies, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.
6. ROSTADT, R. Entrepreneurship Text, Cases an Note, Lord Publishing, Dover, Mass., 1984.
7. TIMMONS, Jeffrey A., New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st. Century, Irwin Mc Graw Hill, Boston, 1999.
8. DRUCKER, P. F., La innovaciòn y el empresario innovador, Editorial Norma, Cali, Colombia, 1986.
9. Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Boston-Londres, 1999-2004.
10. STEVENSON, H. H., Babson College Research Conference, Calgary, 1988.
11. SALHMAN, W.A., STEVENSON, H.H., ROBERTS, M.J., BHIDER, A. The Entrepreneurial Venture, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
12. SHANE, S; VENKATARAMAN, S: The Promise of entrepreneurship as a Field of Research, Academy of Management Review, vol. 25 No. 1 2000
13. VARELA, R., Innovaciòn Empresarial: Arte y Ciencia de la Creaciòn de Nuevas Empresas, Pearson Educaciòn, Bogotá, 2001.
14. SHAPERO, Albert, “The entrepreneurial Event in: KENT; C.A. (ed), The Environment for Entrepreneurship, Lexington Book, D.C. Health, 1984.
15. McCLELLAND, D., The Achieving Society, MacMillan, New York, 1961.
16. GIBB, A., Stimulating new business development, M.D.P., ILO, Geneve, 1988.
17. VESPER K.H., Entrepreneurship Education 1993, University of California, 1993.