

DESARROLLO DE EMPRESARIOS BASADO EN COMPETENCIAS EMPRESARIALES: EL CASO DE JÓVENES CON EMPRESA

Rodrigo Varela Ph.D.

Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial

Universidad Icesi

rvarela@icesi.edu.co

RESUMEN

La formación de empresarios 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 fue plantear un modelo de formación empresarial tuvo en cuenta: el ciclo de carrera empresarial, 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 propuso 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 exitoso 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.

Con este modelo se acaba de realizar en Colombia el proceso de formación de casi 500 profesores, asesores y mentores, afiliados a 44 universidades, incubadoras, ONG y entidades de gobierno, que van a actuar en el desarrollo del Programa Jóvenes con Empresa que cubrirá 10.000 empresarios universitarios jóvenes.

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 llevarán 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, encontró procedente que el desarrollo del modelo educativo tuviera 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

Los cuales fueron cubiertos en detalles en el artículo “Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial basado en Competencias”¹.

Para integrar todos los conceptos teóricos que se plantearon, se deben generar una serie de procesos que involucran acciones de capacitación, de formación y de apoyo para poder llegar al objetivo final de lograr formar un empresario.

El desarrollo de un modelo conceptual para un programa de desarrollo empresarial se deben tener los siguientes elementos:

- a)-La definición de las competencias empresariales 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.

2.1 Competencias Empresarial

Si se entiende el concepto de competencias empresariales, como el concepto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, autoconceptos, conocimientos, habilidades) de una persona que se manifiesta en comportamiento que son definibles, observables y movibles, y que están casualmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial, es necesario iniciar el proceso por identificar ese conjunto de competencias empresariales.

¹ Varela R., Bedoya O.L., “Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial basado en Competencias”, 4ª Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en América Latina, Octubre 2005. Cali.

Para esto se tomaran 2 grandes caminos, primero las investigaciones y publicaciones que a lo largo de los años se han hecho sobre características, comportamientos, desempeño y atributos, actitudes, aptitudes, valores y habilidades y conocimientos propios del empresario y segundo una confrontación basada en el concepto de plan de carrera empresarial, con un grupo de empresarios exitosos jóvenes a través de entrevistas a profundidad.

La síntesis de esas dos grandes fuentes se analizó detenidamente con más de 50 profesionales que iba a coordinar en cada institución el Programa Jóvenes con Empresa y con todo el personal académico del CDEE. De este proceso se lograron identificar las competencias empresariales básicas a desarrollar en el Programa Jóvenes con Empresa. Estas competencias están en el Cuadro No. 1

Indudablemente el desarrollo de cada una de estas competencias implica, por un lado el desarrollo de elementos de tipo personal y por el otro el desarrollo de elementos de tipo conceptual. Es necesario tener una concepción educativa de que estas competencias tienen niveles según los comportamientos y desempeños alcanzados (Ver Anexo No. 1) y que esos niveles se deben ir alcanzando paulatinamente a medida que el proceso de desarrollo del empresario se va dando; y que la obtención de cada comportamiento y cada desempeño de un nivel superior debe basarse en el fortalecimiento y en el refuerzo de los comportamientos y desempeños de un nivel inferior. Por lo tanto cada una de las competencias, tanto en su componente personal como en su componente conceptual deben formar un continuo a lo largo de las diversas etapas del programa.

2.2 Proceso Formativos

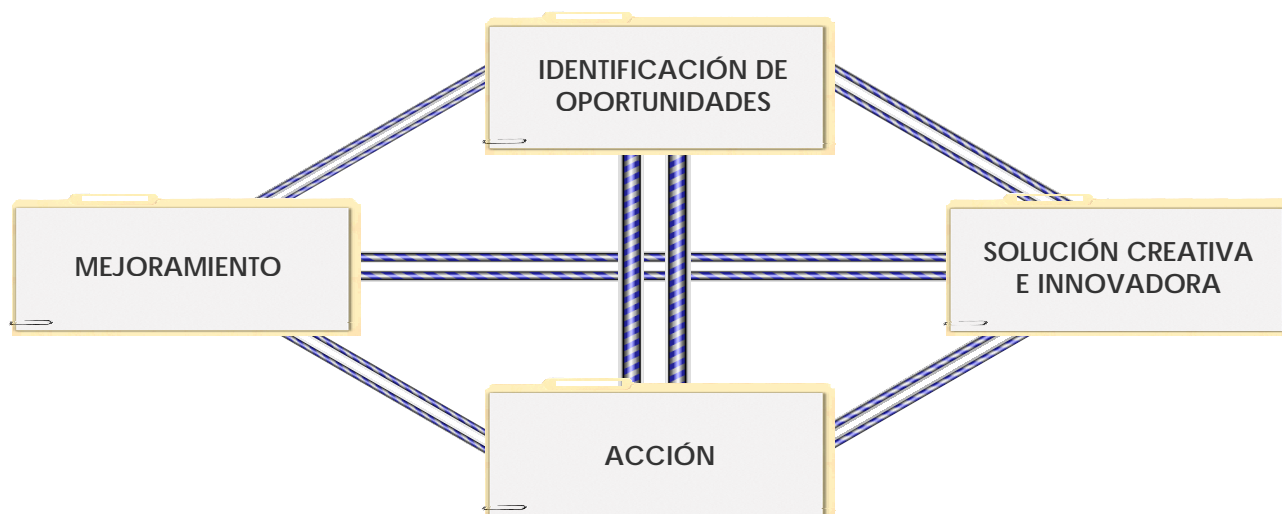
b) En lo que hace relación a los procesos formativos es necesario reconocer que la formación y la acción empresarial requiere tanto de procesos divergentes que se caracterizan por estar basados en: imaginación, respuestas múltiples, combinación de elementos, conductas analógicas no temporales, decisiones 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 que el CDEE ha venido utilizando como el centro básico de los procesos de innovación empresarial.

Cuadro No. 1
Competencias Empresariales

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Visión de Carrera Empresarial	Es la formulación de un plan de acción con metas de largo plazo y ponerlo en marcha, usando la imaginación.
Sensibilidad Social	Es 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.
Orientación al logro	Es preocuparse por alcanzar estándares de excelencia superiores a los ya existentes.
Autoconfianza	Es el optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que asume tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas.
Amplitud Perceptual	Es explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.
Flexibilidad	Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas.
Empatía	Es comprender las emociones, necesidades e intereses de otros y procurar su apropiada conciliación con las nuestras.
Pensamiento Conceptual	Es identificar las relaciones que existen entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están directamente relacionadas y construir conceptos o modelos fácilmente aplicables.
Orientación al mercado	Es considerar permanentemente las condiciones del mercado en todas las decisiones que se toman en las actividades empresariales.
Gestión de Empresa	Es reunir e integrar de manera creativa los recursos requeridos para iniciar, mantener y crecer la actividad empresarial.
Construcción de redes empresariales	Es establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar sus objetivos empresariales
Toma de decisiones	Es analizar las diversas alternativas que tengo para determinar los mejores caminos a seguir, asumiendo la responsabilidad de los resultados logrados.
Orientación a la Acción	Entendida como la energía, la fuerza, el coraje, y la dedicación, para lleva a cabo, por iniciativa propia las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales.

Figura No. 1
Modelo de Transformación



Esta integración de los procesos convergentes y divergentes de formación, pensamiento y acción, debe ser la herramienta básica que permite el desarrollo de las competencias en sus dos componentes: personales y conceptuales.

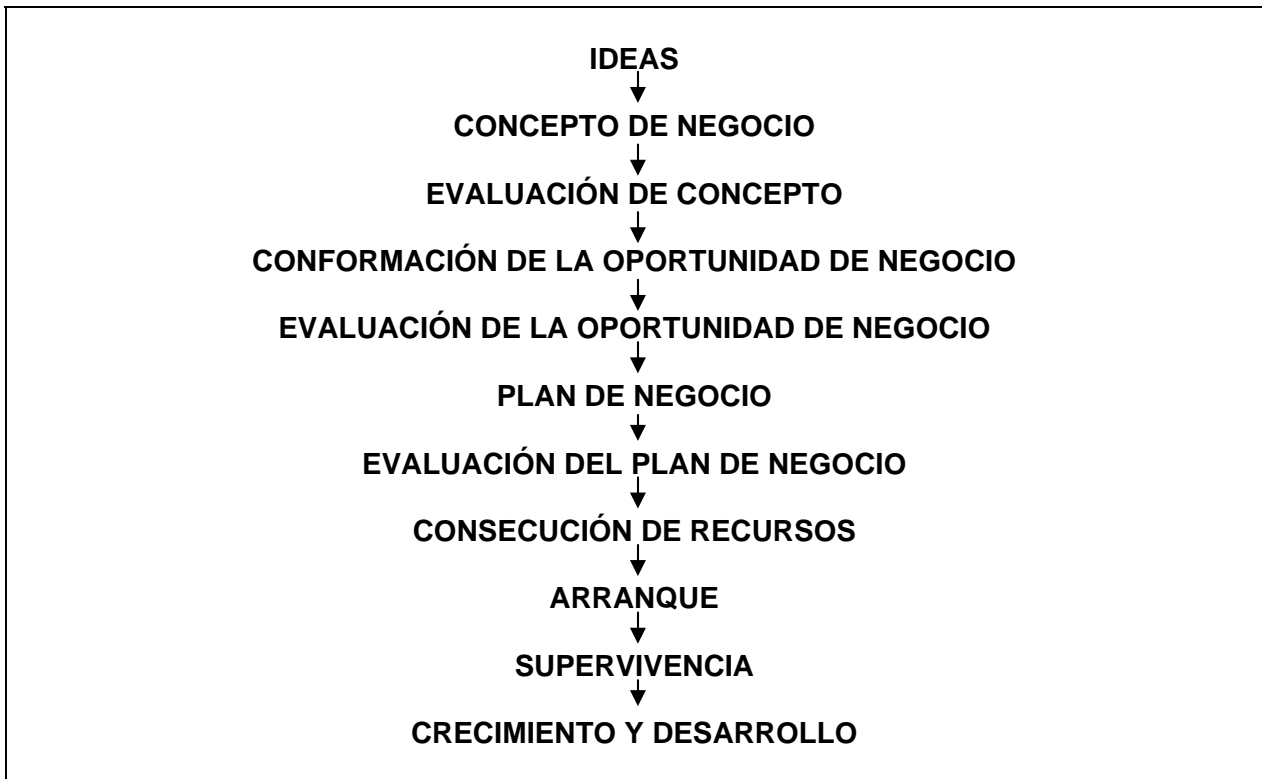
Los procesos formativos deben combinar modalidades educativas. Algunos conocimientos se obtendrán en el aula, otros conocimientos se adquirirán en laboratorios, en Centro de Desarrollo Tecnológico, en Incubadoras, en visitas a empresas e instituciones, en procesos de Asesoría, Consultoría – Monitoría, en fin en muchos y variados escenarios de aprendizaje y desarrollo.

2.3 Etapas de Acción

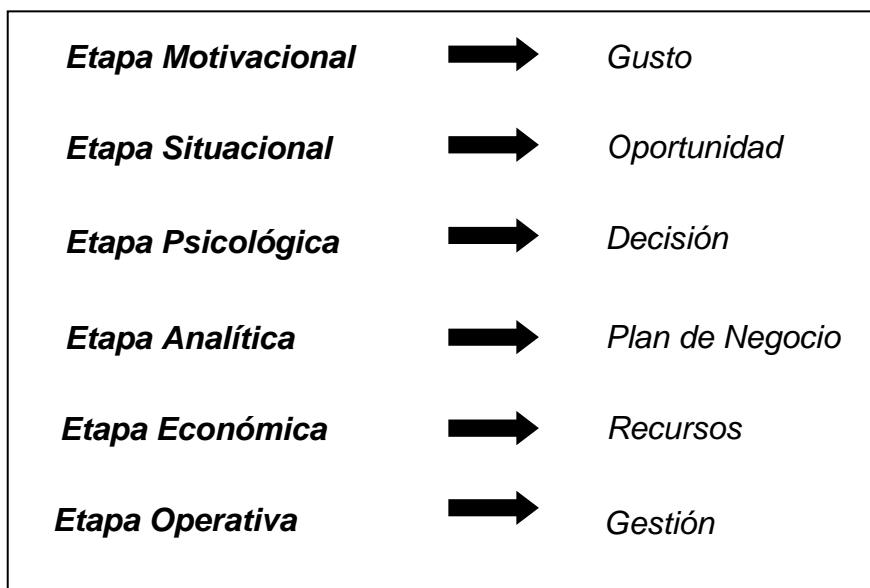
Con el propósito de poder ir conociendo el proceso de logro de competencias, es conveniente dividir el proceso formativo y de acompañamiento en diversas etapas de acción, cada una claramente diferenciable, con producto final y con posibilidad de brindar mecanismos de evaluación.

Estas etapas deben estar asociadas a las grandes etapas del proceso empresarial que se ilustra en el Cuadro No. 2 y a las etapas básicas del proceso formativo que se ilustra en el Cuadro No. 3

Cuadro No. 2
Etapas de Acción



Cuadro No. 3
Etapas de Acción



2.4 Etapas de Evaluación

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.

c) Estas evaluaciones y estas decisiones deben tener mecanismos y criterios claros, basados en las competencias empresariales, tanto en sus componentes personales como en sus componentes de conocimiento estipulados 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 haya ocurrido.

2.5 Recurso

La formación de los empresarios tiene que ir acompañada de una serie de circunstancias que permitan el logro de los objetivos de formación y de desarrollo; y permitan que el programa logre apoyar a los empresarios hasta que las empresas sean realidades concretas. La figura No. 2 plantea algunos de los recursos que se requieren en un proceso de desarrollo empresarial tanto en el componente humano: Formadores, asesores, consultores, mentores, profesores, coaches, tutores como en el componente de entorno: bancos de ideas, incubadoras, recursos físicos, infraestructura empresarial, recursos financieros, software Plan de Negocio, Tramites, incentivos ambientales, etc.

2.6 Retroalimentación

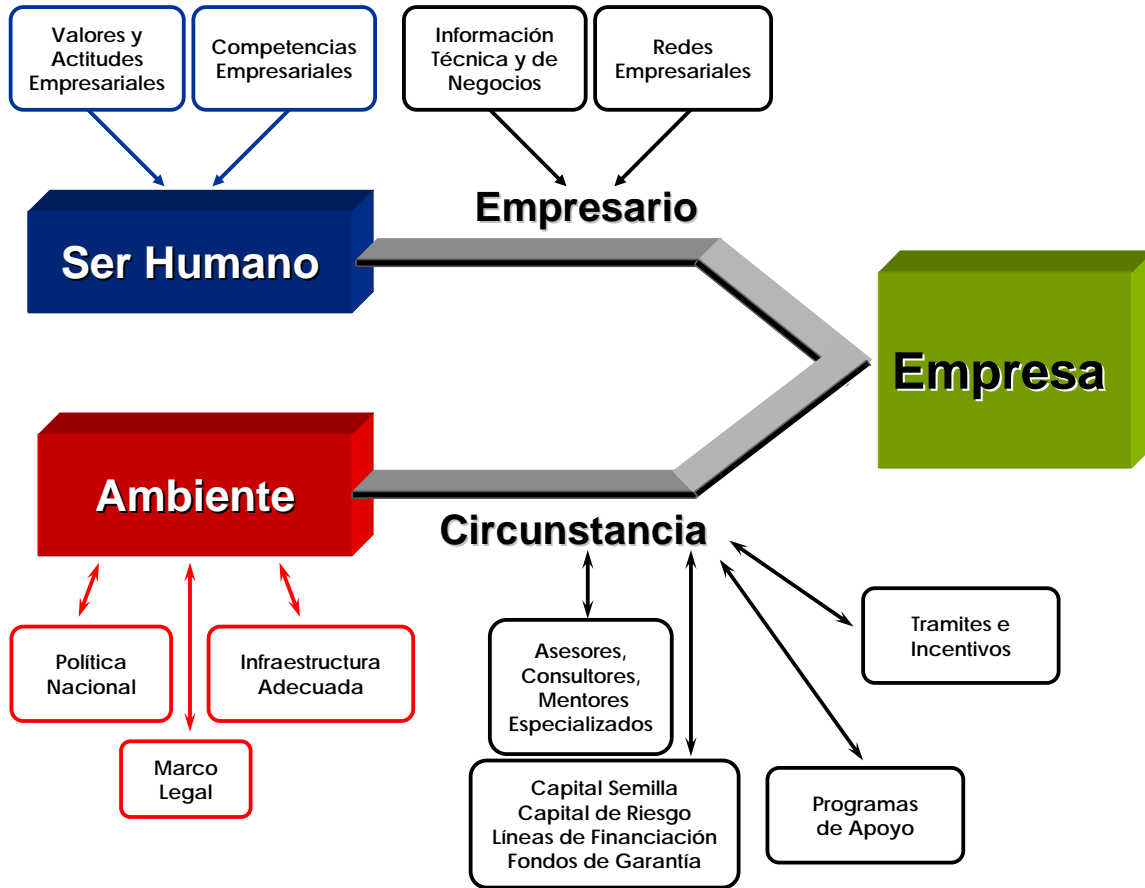
e) El desarrollo de la cultura empresarial y el logro de la aparición de empresas, a través de la integración del empresario y la circunstancia, son fenómenos multivariados con una gran cantidad de variables controlables y no controlables y por ello es fundamental mantener una acción de retroalimentación que permita integrar los diversos componentes del modelo.

Este proceso permitirá además de conectar los procesos de desarrollo de las competencias y será fundamental para lograr la integración de los empresarios entre sí y con el entorno empresarial en el cual se desenvuelvan.

3. Modelo Conceptual del Programa “Jóvenes con Empresa”

Dadas las características especiales del programa “Jóvenes con Empresa”, se desarrollo un modelo básico que permitiera ejecutar el programa en las 3 ciudades de cobertura: Cali, Medellín y Bogotá, con la cooperación de las 44 entidades participantes a nivel de dichas ciudades.

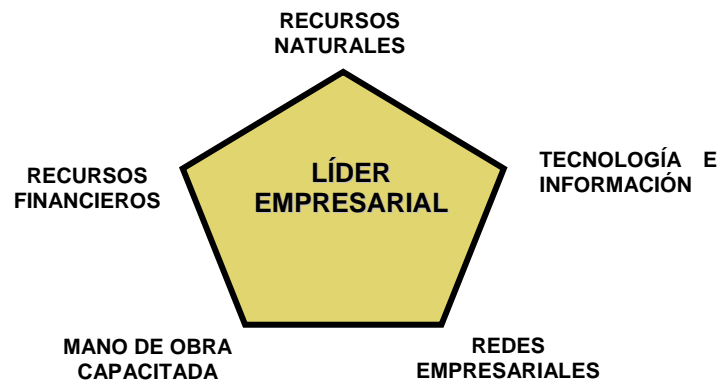
Figura No. 2
Sistema de Cultura Empresarial



- El modelo, coloca en sus ejes, las competencias indicando en el eje vertical el componente de conocimientos (CC) de cada competencias y en el eje horizontal el componente personal (CP) de cada competencia. Estos desarrollos a lo largo de estos ejes se deben entender bajo la noción de un continuo y cuando en el diagrama No. 1 se indica en una posición CP, quiere decir que a partir de allí se inicia el desarrollo de una serie particular de competencia, y que en las etapas posteriores se realizarán labores de reforzamiento y de complementación de dicho grupo de competencias.
- La primera acción del proceso es la actividad denominada “Espíritu Empresarial, Empresario y Carrera Empresarial”, que busca generar:
 - a) Una actitud positiva hacia la carrera empresarial al entender que el Espíritu Empresarial es un elemento fundamental en los procesos de transformación, y de desarrollo económico.
 - b) Identificar las competencias y recursos que el (ella) tiene y cuales le faltan para llegar a ser un empresario (a) exitoso (a) y decidir como los puede completar.

Se entiende en una primera aproximación al empresario como la persona o grupo capaz de integrar los cinco recursos básicos de la producción, presentados en la figura No. 2, hacia el propósito de crear una nueva organización que define, crea y distribuye valor.

Figura No. 3
El Líder Empresarial y sus Recursos de Producción



- c) Redefinir sus objetivos empresariales de mediano plazo, la secuencia de acciones y decisiones que debe tomar para llegar a ser un empresario.
- d) Entender lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial.

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 tendrá, 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.

- La segunda etapa “Generación 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.

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.

Los cinco recursos de producción que integra el empresario (Figura No. 3) y los cinco componentes básicos de todo negocio, se integraron para definir los componentes fundamentales en los procesos de creación y desarrollo de toda actividad:

- Clientes con pedido
- Información del entorno
- Tecnología
- Recursos Naturales
- Recursos Financieros
- Recursos Humanos
- Redes Empresariales
- Oportunidad

Estos ocho componentes fundamentales, representados en la Figura No. 4 y Figura No. 5 se aplicará a todo lo largo del proceso empresarial, sea en la simple generación de ideas de negocio ó en la de concepto de negocio ó en la construcción de la oportunidad de negocio, ó en la elaboración de plan de negocio, ó en la gestión de la empresa.

Figura No. 4

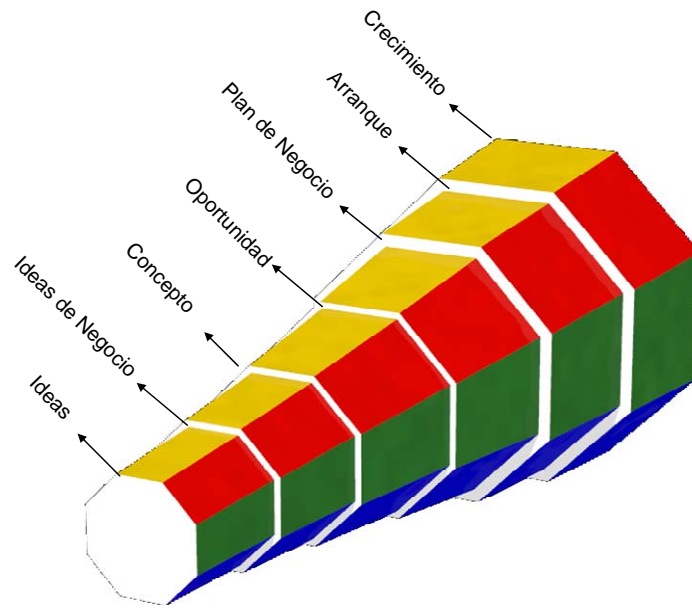
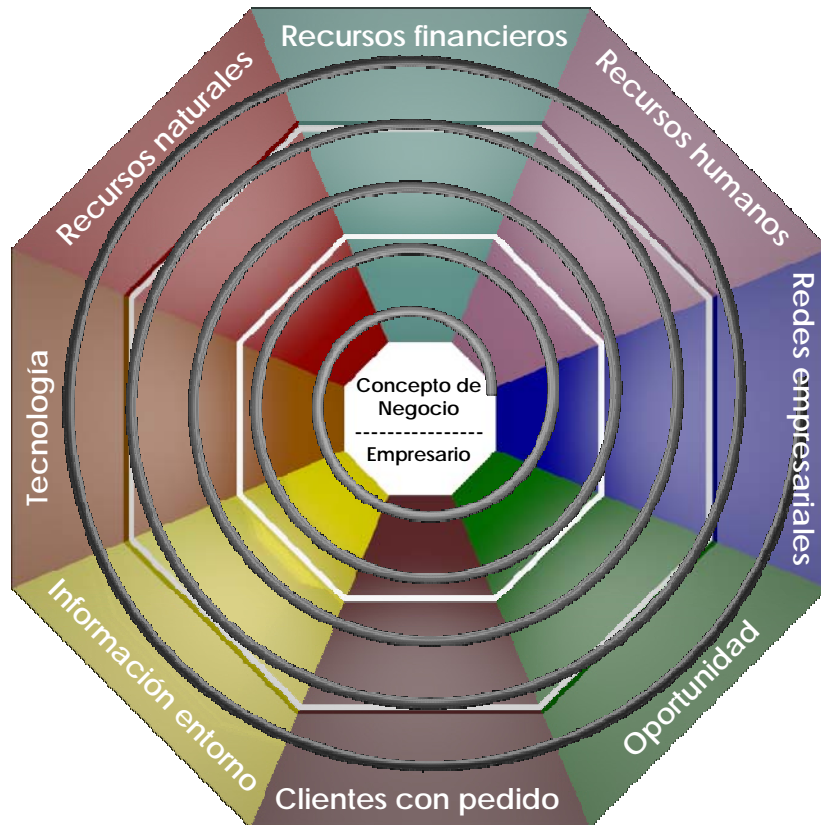


Figura No. 5



- 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.

Esta etapa debe igualmente permitir configurar el equipo empresarial, definir términos de referencia para el plan de negocio y elaborar una planeación para la elaboración del plan de negocio.

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.

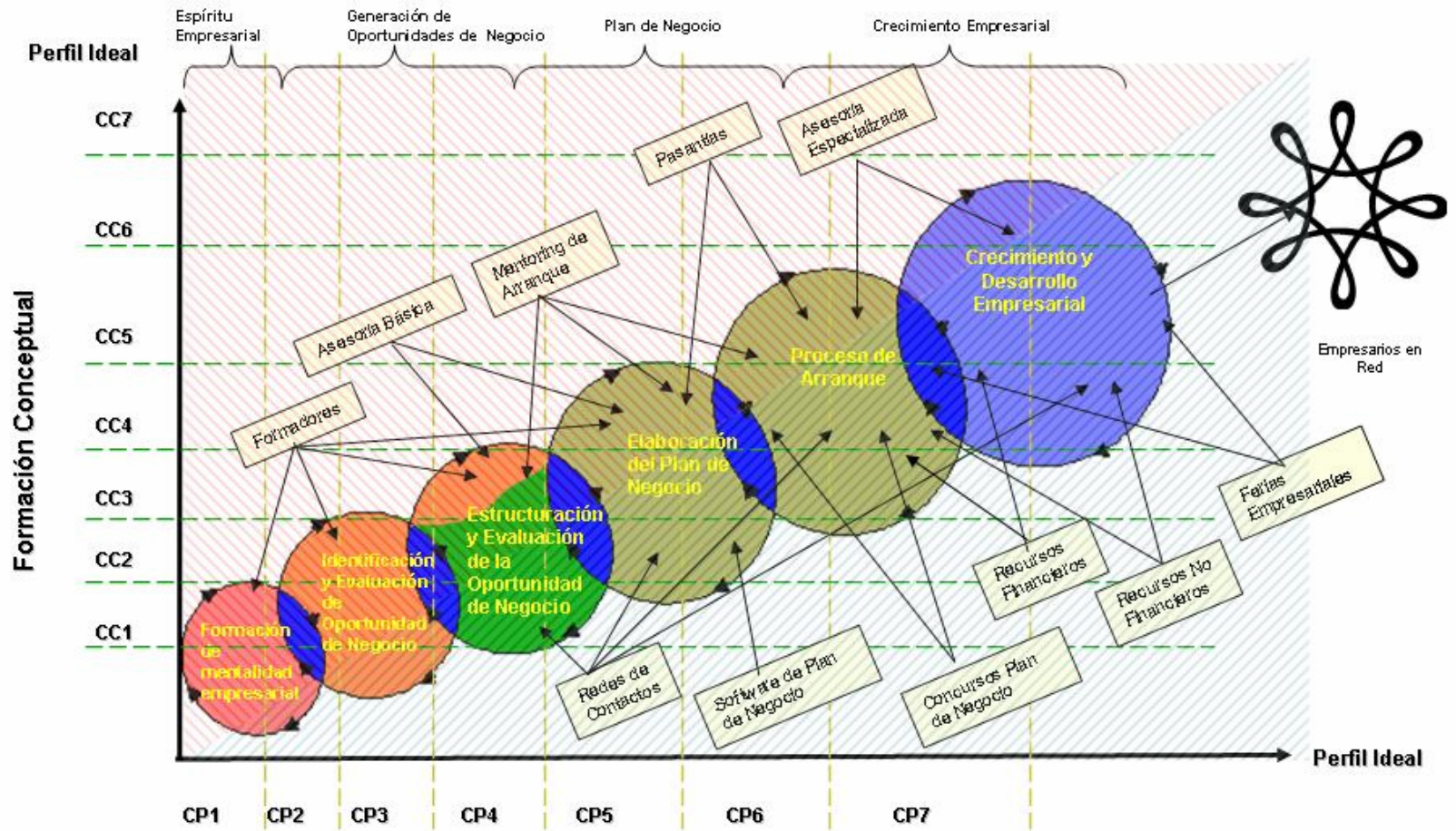
Esta selección debe ser muy estricta, pues la fase siguiente es una fase que utiliza gran cantidad de recursos, y tiene muchos niveles de convergencia que requiere que los participantes tengan muy claramente definida su oportunidad de negocio y su equipo empresarial debidamente constituido.

- 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 movilidad empresarial 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.

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 estructurarán su empresa, definirán su modelo y sistema de negocio, determinarán las estrategias para cada área funcional , cuantificarán y posicionarán 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.

Diagrama No. 1

MODELO CONCEPTUAL



CC: Competencia de Conocimiento

CP: Competencia Personal (Habilidad, Valor y/o Actitud)

Proceso Divergente

Proceso Convergente

Etapa Motivacional

Etapa Psicológica

Etapa Económica

Etapa de Decisión Y Evaluación

Etapa Situacional

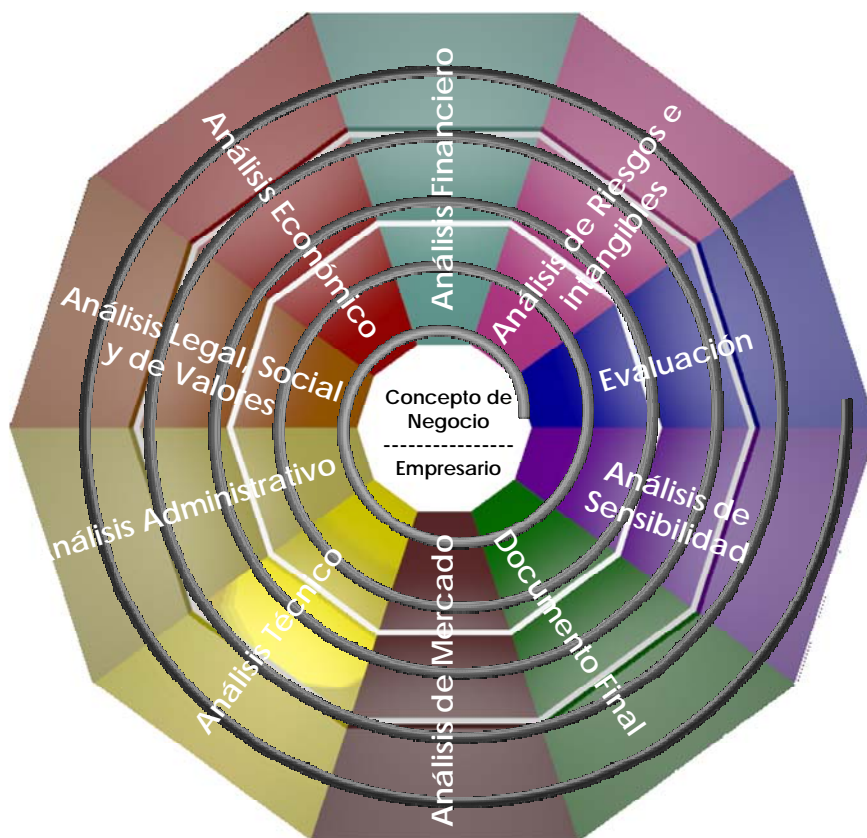
Etapa Analítica

Recursos

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.

Para el desarrollo y evaluación del Plan de Negocio se definieron una serie de etapas de trabajo que están contenidas en la figura No. 6

Figura No. 6



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.

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 los 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.
 - La movilidad empresarial 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.

4. Ejecución

El CDEE-ICESI tuvo bajo su responsabilidad el desarrollo del modelo, la capacitación a los coordinadores de cada una de las instituciones (18 en Bogotá, 11 en Cali, 13 en Medellín) y hacer la capacitación de más de 450 profesores y asesores que tendrá bajo su responsabilidad la implementación del modelo. Esta capacitación se desarrollo bajo el modelo planteado y tuvo las etapas, los componentes, que se plantea en la tabla No. 2.

Para cada uno de los módulos, se estructuró un perfil de competencias básicas que debían cumplir los profesores, formadores, asesores, mentores o tutores que fueron a participar en cada uno de ellos, y las responsabilidad de los coordinadores estuvo centrada en garantizar que los participantes en cada modulo de capacitación fuesen los más aptos para luego poder realizar los procesos de capacitación para los jóvenes empresarios participantes.

El CDEE-ICESI tuvo también la responsabilidad de diseñar los materiales académicos básicos, que en adición al texto “innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas” se van a utilizar en el programa. También debió estructurar todos los mecanismos de evaluación y seguimiento que el programa requiere desde el momento de inscripción de los candidatos hasta el momento de terminación de su relación con el proyecto.

Durante el proceso se utilizó permanentemente el concepto de construcción colectiva del modelo de la metodología y de la operación y de este concepto se generaron muchas ideas que facilitaron el proceso de capacitación de los formadores, asesores, tutores y mentores y que indudablemente facilitaran la operación del modelo.

A finales de Abril del 2006 se dio inicio al proceso de formación de los jóvenes empresarios, se espera que al proyecto ingresen entre el 2006 y el 2008 al menos 10.000 jóvenes profesionales decididos a construir sus empresas.

Tabla No. 2

Modulo	Asistentes	Título	Duración	Grupo
1	Coordinadores	Proceso Empresarial del Programa Jóvenes con Empresa.	• 12 Hrs. Presenciales • Foro Virtual	1 Grupo 45 Personas
2	Coordinadores Formadores Profesores	Espíritu Empresarial, Empresario y Carrera Empresarial	• 6 Hrs. Presenciales • 4 Hrs. Virtuales	6 Grupos 210 Personas
3	Coordinadores Formadores Profesores	Generación y Evaluación de Ideas de Negocio.	• 12 Hrs. Presenciales • 4 Hrs. Virtuales	6 Grupos 240 Personas
4	Coordinadores Formadores Profesores	La estructura y la evaluación de la Oportunidad de Negocio.	• 6 Hrs. Presenciales • 4 Hrs. Virtuales	6 Grupos 240 Personas
5	Coordinadores Formadores Profesores Asesores Básicos	Construyendo el Plan de Negocio.	• 8 Hrs. presenciales • 90 Hrs. Virtuales	6 Grupos 240 Personas
6	Coordinadores de Asesores, Mentores, Tutores.	Asesoría y Mentores.	• 6 Hrs. presenciales • 6 Hrs. Virtuales	4 Grupos 150 Personas

Los requisitos de admisión son:

- Emprendedores mayores de 18 años que al momento de la inscripción estén graduados de una Universidad o de un Instituto técnico o tecnológico acreditado por el Ministerio de Educación.
- Emprendedores que al momento de la inscripción estén cursando como mínimo los últimos dos años de Universidad o último año en un instituto técnico o tecnológico.
- Emprendedores que tengan una empresa en funcionamiento con un máximo de 18 meses de estar operando. Se verificará contra registro comercial y facturación.
- Emprendedores con o sin una idea de negocio, con o sin una empresa en marcha.

Se espera recibir además profesionales ya egresados que están en este momento actuando como empleados pero deseen iniciar su proceso de construcción de su empresa, y se recibirán también empresarios que hayan iniciado sus empresas en los últimos 18 meses.

Las metas iniciales del programa Jóvenes con Empresa son por un lado validar un modelo de formación empresarial, por otro crear al menos 350 empresas competitivas y sostenibles y además contribuir a la implementación de la educación empresarial en las universidades e instituciones técnicas y tecnológicas de Colombia formando un selecto grupo de profesores que lidere la implementación de cátedras de creación de empresas, de centros de desarrollo empresarial y de unidades académicas especializadas en las principales universidades de Colombia.

El proyecto que tiene una duración total de 4 años y que cuenta con el apoyo del BID-FOMIN, se realiza en Colombia bajo la acción de tres entidades: Fundación Corona en Bogotá, COMFANDI en Cali y CONFAMA en Medellín y a ellas están asociadas las 44 universidades e instituciones que hacen parte del proyecto.

Se espera que este modelo se pueda implementar luego en todas las ciudades y universidades de Colombia para luego llevarlo a los demás países latinoamericanos con las adecuaciones necesarias que los procesos educativos requieren.

5. Conclusiones

Esta experiencia deja varias conclusiones importantes:

- Es posible en América Latina desarrollar modelos conceptuales y educativos basados en competencias empresariales que tengan en consideración las características especiales de la cultura latinoamericana y que generen la suficiente flexibilidad para que cada institución pueda hacer las adaptaciones pertinentes.
- El modelo desarrollado se adecua a las disponibilidades de recursos que el proyecto "Jóvenes con Empresa" tiene previstos.
- El modelo se utilizó para la formación de los formadores y este incrementa sustantivamente la posibilidad de uso por parte de ellos.
- El modelo incluye componentes de evaluación y de decisión que están, claro está, basados en competencias.
- En el desarrollo del modelo surgieron conceptualizaciones importantes para el proceso empresarial.
- El modelo es integral en el sentido que cubre toda la secuencia empresarial, desde la decisión de pensar en ser empresario hasta volverla una realidad.
- Este modelo es transportable, en el sentido de que no es prescriptivo y por lo tanto permite todos los ajustes que las circunstancias culturales, sociales y económicas puedan tener en distintos entornos.