

<b>Título del documento</b>			
Importancia y ventajas del mentoring (tutoría)			
<b>Nombre del docente</b>			
Ricardo Arturo Lara Arvizu			
<b>Fecha de producción</b>		<b>Lugar</b>	
01-Agosto-2022		Querétaro, Qro.	
<b>Programa educativo (Marque un solo programa con una X):</b>			
<input type="checkbox"/>	P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input checked="" type="checkbox"/>	P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	<input type="checkbox"/>	
<b>Nombre de la asignatura</b>		<b>Unidad Temática</b>	
Herramientas de gestión de personal		5. Mentoring	
<b>Propósito</b>			
Definir el concepto de mentoring e identificar las fases para implementar un programa de mentoring en la empresa			
<b>Referencia (en formato APA):<sup>1</sup></b>			

<sup>1</sup> Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>



Varela, R., & BEDOYA ARTURO, O. L. G. A. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios gerenciales*, 22(100), 21-47.

**Licencia Creative Commons:**

(Conoce más aquí: <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>)

Pegue aquí la licencia

Realiza las siguientes actividades:

- ¿Qué es el mentoring o tutoría, en un contexto empresarial?
- ¿Qué tiene que ver ese concepto con las ideas de cultura empresarial, desarrollo y transformación empresarial?
- ¿Qué es el espíritu empresarial?
- ¿Qué distingue a un líder empresarial?, ¿Cuáles son sus funciones?

Una de las aplicaciones del mentoring o tutoría a nivel empresarial, se gestiona a través de la preparación de nuevos empresarios. A partir de ello, en el texto que se anexa aquí, se muestra un proceso para su formación. Descríbelo de forma gráfica.

Por último, contesta a la siguiente pregunta: ¿has trabajado dentro de algún proceso de mentoring, empresarial o universitario? Destaca los elementos primordiales de tu experiencia, resaltando sus ventajas y desventajas.

EMPLEAR EL DOCUMENTO ANEXO v22n100a01.pdf

# MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL BASADO EN COMPETENCIAS

**RODRIGO VARELA**

Ingeniero Químico de la Universidad del Valle; Ph.D. en Ingeniería Química de la Universidad de Colorado; Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi.  
rvarela@icesi.edu.co

**OLGA LUCÍA BEDOYA ARTURO**

Psicóloga de la Universidad Javeriana, Especialista en Administración de Empresas de la Universidad Icesi, Directora de Recursos Educativos del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi.  
obedoya@icesi.edu.co

Fecha de recepción: Enero 31 de 2006

Fecha de aceptación: Agosto 14 de 2006

## ABSTRACT

The entrepreneurial training is a process which is associated with a large number of social, cultural, psychological and economic variables that contribute specific knowledge to the development of a number of competences that aim to maximize the probability of prospective entrepreneurs becoming successful individuals who are able to generate wealth and social development throughout their lives.

The main purpose of this research was to propose a business training model that takes into account the evolution of a typical business career. Several ideas from the general theory of entrepreneurship were used well

as well as the experience that the CDEE (Entrepreneurship Center) has gained throughout 21 years of work in this field with different target audiences.

As a result of this analysis, this research proposes a business training approach based on two different kinds of competences. On one hand, there are cognitive competences which are related with the knowledge needed to conduct business. Personal competences, on the other hand, include skills, behaviors, attitudes and values that individuals need in order to become successful in business throughout their lives.

This approach also consists of the following six stages: i) entrepreneur-

ship training; ii) training in the generation and evaluation business ideas; iii) assessing business opportunities; iv) preparing a business plan; v) business start-up; and vi) business growth and development. Each of these stages involves a training process that make use of specially allocated resources. Each of these stages is closely inter-related with all of the others.

## KEY WORDS

Entrepreneurship, entrepreneurship development, entrepreneurial career, entrepreneurial competences, entrepreneur, entrepreneurial education.

## 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 de 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 (Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial) ha tenido en sus veintiún 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 exitoso a lo largo del tiempo. Adicionalmente el modelo contiene seis etapas en el proceso: la de formación en espíritu empresarial 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 educativo y con recursos especialmente asignados, y todas interrelacionadas.

## PALABRAS CLAVE

Espíritu empresarial, desarrollo del espíritu empresarial, carrera empresarial, competencias empresariales, educación empresarial, empresario.

**Clasificación Colciencias: A**

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios en 1985, una de las grandes preocupaciones del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial —CDEE— 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 escala 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 ánimo de lucro o sin él, 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 socioeconómico, 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 con 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 precedente 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, está 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 cabo 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 pueden 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 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 1.**  
Elementos del cambio de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

## 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, creencias, actitudes, modos de reacción y de acción, que se denominan: el **Espíritu Empresarial** (Entrepreneurship, en idioma inglés).

Algunos autores como Varela (2001); Timmons (1999), Áspero (1984); MacClelland (1961, Giba (1988) han manifestado que esta cultura, que es la base de la cultura empresarial, se expresa 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 dispone.
- 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*. Entendidos 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, es decir, que hay camino de progreso y mejoramiento.
- q) *Soluciones y no problemas*. Entendida como la capacidad de pasar de la problemática a la solución, 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*. Entendida 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

Las últimas investigaciones alrededor del mundo como el Global Entrepreneurship Monitor (1999) acerca del crecimiento de las naciones han concluido que 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 bastantes 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? Reynolds (1999) Porter (1990), Farrel (1998) han concluido que 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 indica la Figura 2, una serie de procesos formativos, educativos y de capacitación que les mejoren sus competencias per-

sonales (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.

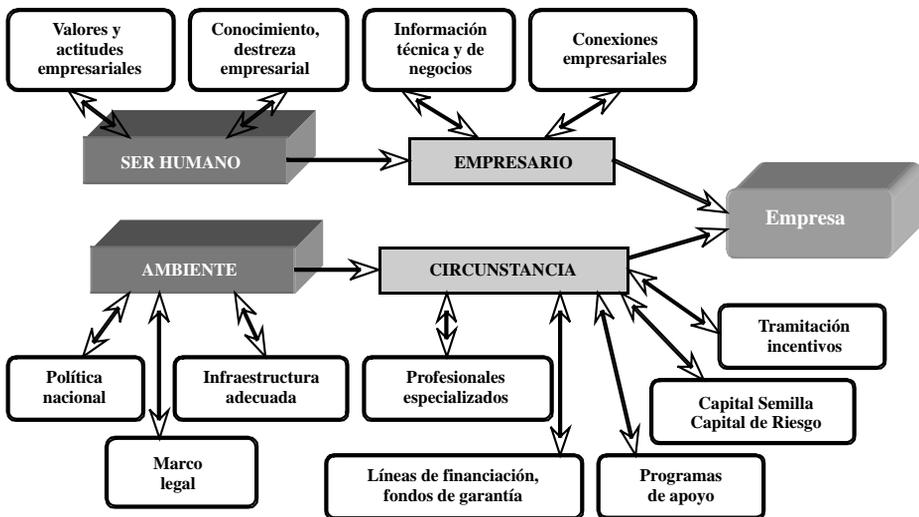
## 2.4 El líder empresarial y su definición

Existen muchísimas definiciones del líder empresarial y de su forma de actuar, las cuales están resumidas en la Tabla 1. Estas definiciones son vitales para establecer 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 sí, 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 2. Proceso formativo empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 1. El líder empresarial y su acción.**

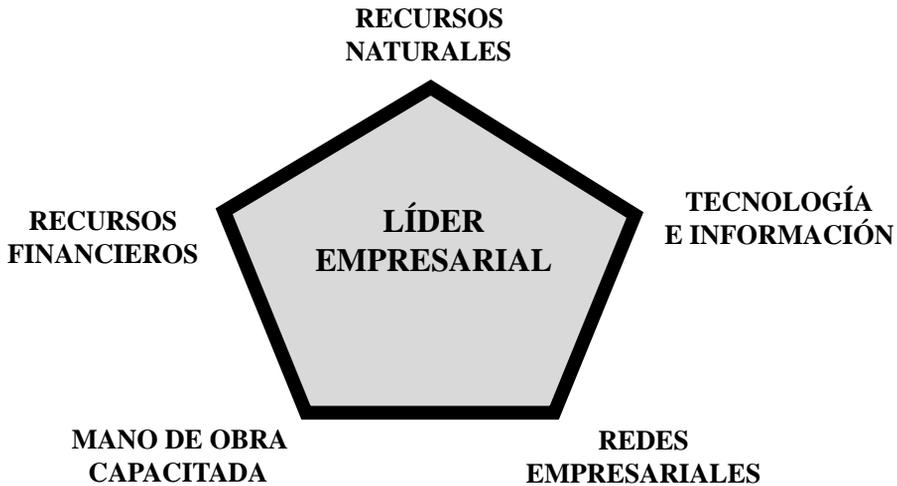
	Ronstadt	Timmons	Drucker	GEM	Stevenson, Salhama, Roberts y Bhider	Shane, Venkataraman
Función empresarial	Es el proceso dinámico de crear riqueza incremental por parte de los individuos asumiendo riesgos de capital, tiempo y compromiso personal.	Es liberar la energía personal en el inicio y construcción de una empresa u organización, partiendo de una obsesión por la oportunidad, en un enfoque holístico y en un liderazgo balanceado, buscando siempre creación, crecimiento, realce, realización y renovación de valor no solo 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. Base conceptual y teórica, no solo intuición.	Capacidad de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores.	Es la búsqueda y el aprovechamiento de la oportunidad.	
Competencias	Infundir valor a un producto o servicio. Conseguir y asignar los recursos y las habilidades necesarios para hacer realidad su producto y/o servicio.	Tomar riesgos calculados. Crear y construir algo a partir de prácticamente nada. Consultar un "grupo empresarial fundador" que complementa las habilidades y talentos del empresario líder. Percibir una oportunidad donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligros. Poseer los conocimientos para identificar, acumular y controlar los recursos (a menudo propiedad de otros) y garantizar "que no me fallen cuando más los necesite". Diseñar estrategias ingeniosas para reunir y administrar sus recursos limitados.	Busca el cambio como norma saludable, responde a él y lo explota como una oportunidad. Generar desequilibrios.		Identificar oportunidades. Reunir los recursos requeridos. Implementar un plan de acción práctico. 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.
Recursos					Recursos tangibles. Recursos intangibles, que son los más valiosos y los más difíciles de conseguir: ideas, oportunidades, contactos, información, saberes, etc.	Lo humano: compuesto por: talento, educación, conocimiento, tecnología; los intelectuales: compuesto por: creatividad, entusiasmo, optimismo, espíritu empresarial; los sociales compuesto por su red de contactos Los físicos: compuesto por dinero, infraestructura, equipos, instalaciones, etc.

Fuente: Elaboración propia.

- 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 del 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 ello debe tener la capacidad de integrar los recursos de producción empresarial que se presentan en la Figura 3.

**Figura 3.** Recursos de producción empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

## 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 2.

Tabla 2. El proceso empresarial.

	Shapero	McClelland	Shapero-Varela
Elementos de la teoría	<p>La percepción de deseabilidad 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 factibilidad 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 ésta es estímulo al mejoramiento.</p>	<p>Etapas motivacionales (Gusto), Tiene que ver con todos los sistemas educativos, sociales y culturales en los cuales está inmersa la persona y que le dan o no el impulso favorable para intentar las etapas del proceso.</p> <p>Etapas situacionales (Oportunidad), que tiene que ver con el proceso de identificación de la oportunidad, a partir del análisis del entorno que lo rodea de forma permanente</p> <p>Etapas psicológicas (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>Etapas analíticas (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>Etapas económicas (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>
Elementos de la teoría	<p><b>Timmons</b></p> <p>El proceso se inicia con la detección de la oportunidad.</p> <p>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 qué tanto tiempo y esfuerzo invertirle.</p>		

Elementos de la teoría	Timmons	Gibb	Ronstadt
		<p>Los recursos, si bien son necesarios, no son 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:</p> <p>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 todos los recursos que la empresa requiera.</p> <p>Habilidades expresas en todos los conocimientos, experiencias y competencias que el empresario requiere para poder liderar exitosamente su negocio.</p> 

Fuente: Elaboración propia.

## 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, 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 ojalá 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, preferible 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 en este caso.

### 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 dados 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 válido 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 pleonismo, 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 aun 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 determinar las necesidades específicas de ellos en todas las etapas 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 su adquisición.

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 situarlo 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 implicados 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 al negocio

- Lograr la supervivencia del negocio
- Lograr el 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 ni con el detalle indicados 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

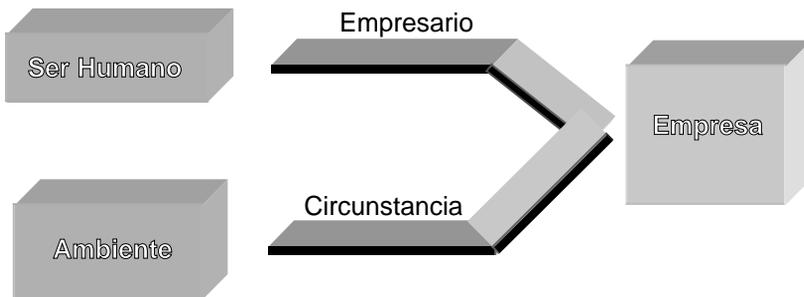
le permiten captar información en una forma mucho más rápida, la cual es automáticamente alimentada al “software” y los procesos de análisis y decisión en cada etapa se dan con aparente facilidad. El empresario no experimentado en una línea de negocios no tiene el “software” y no tiene medidores sensoriales, 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 involucran acciones de capacitación, de formación y de apoyo para poder llegar al objetivo final de lograr formar un empresario.

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial desde sus inicios en 1985 estableció un modelo de formación basado en el ser humano que, según las circunstancias que lo rodean, se facilita su decisión de convertirse en empresario y de crear una nueva empresa (Ver Figura 3).

**Figura 3.** Modelo de formación CDEE.



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, el CDEE desarrolló todo un modelo de formación para la Universidad Icesi compuesto por cursos regulares dentro de la estructura académica de cada programa al igual que actividades extracurriculares como las muestras empresariales, los seminarios institucionales, boletines informativos, como *Innovando*, y el

Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

Todas estas actividades le han permitido al CDEE tener resultados concretos en los procesos de formación, tal y como lo reportan Varela, Jiménez (1998) y se muestra en las Tablas 3, 4 y 5.

**Tabla 3.** Porcentaje de alumnos que son empresarios.

Administración de Empresas Programa Nocturno	23%
Administración de Empresas Programa Diurno	14%
Ingeniería de Sistemas	9%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4.** Porcentaje de alumnos que son simultáneamente empleados y empresarios.

Administración de Empresas Programa Nocturno	7%
Administración de Empresas Programa Diurno	6%
Ingeniería de Sistemas	3%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5.** Porcentaje de alumnos que han sido empresarios o intraempresarios.

Administración de Empresas Programa Nocturno	46%
Administración de Empresas Programa Diurno	35%
Ingeniería de Sistemas	23%

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, las nuevas tendencias educativas y el interés creciente de fundaciones y entidades gubernamentales orientadas a fortalecer el desarrollo económico y social del país le han permitido replantear y fortificar el modelo de formación del CDEE y orientarlo hacia el fortalecimiento de la identidad profesional como empresario y la consolidación de esa empresa en el largo plazo, todo

esto partiendo del modelo de Plan de Carrera empresarial propuesto por Dyer (1994) y fortalecido por Varela, Bedoya (2005).

De esta manera nace el modelo conceptual para un programa de desarrollo empresarial que tiene en cuenta 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 calificar estas competencias que 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).

En cada etapa del proceso de desarrollo de los futuros empresarios se deben definir 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 con los procesos formativos cabe reconocer que la formación y la acción empresarial requieren 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 fundamentadas 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 personales como profesionales.

- c) Dada la naturaleza propia del proceso empresarial es válido 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 quiénes avanzan a la etapa siguiente en forma inmediata, quiénes deben hacer un proceso previo de mejoramiento antes de seguir, y quiénes no deben continuar en el proceso. Tales evaluaciones y decisiones deben tener mecanismos y criterios claros, basados en las competencias personales y de conocimiento estipuladas 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 permitan su funcionamiento, y estos 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

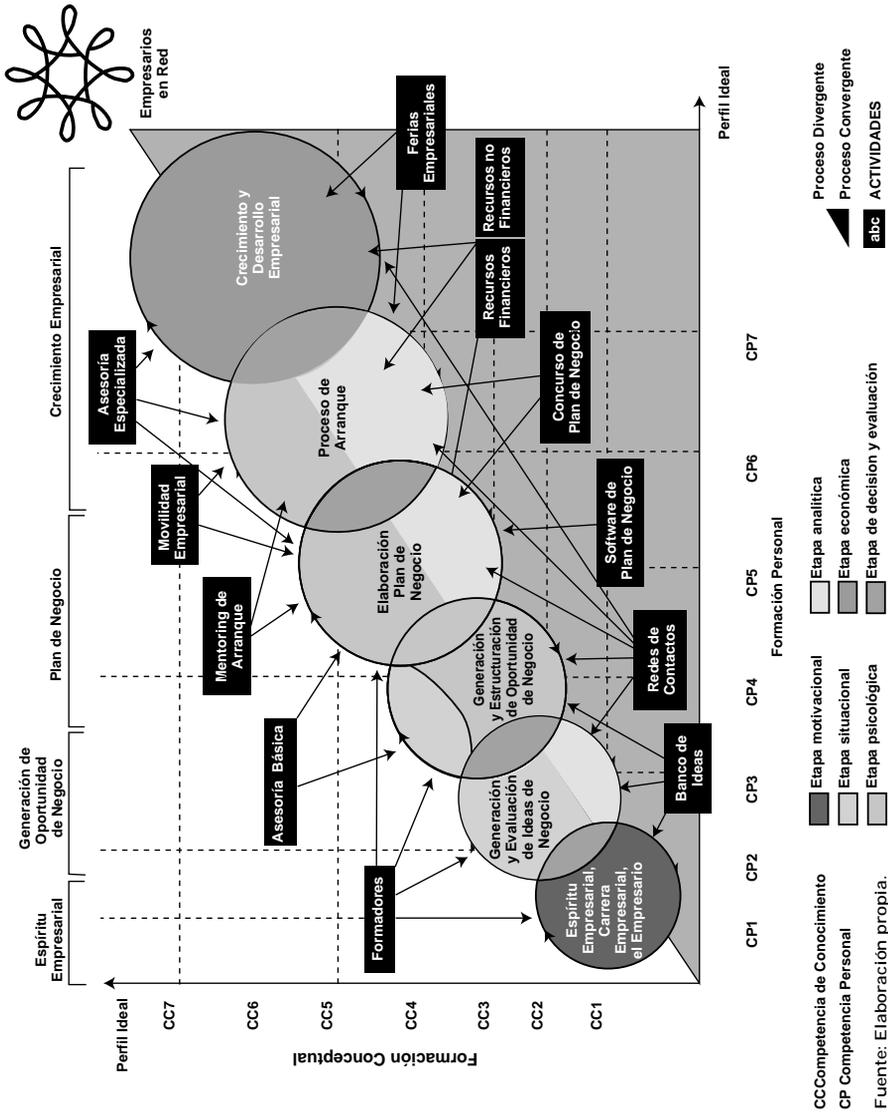
empresas, a través de la integración del empresario y la circunstancia, como lo indica la Sección 2.3 y la Figura 2 son fenómenos multivariados, con una gran cantidad de variables controlables y no controlables y por ello es fundamental mantener una acción de retroalimentación que permita integrar los diversos componentes del modelo.

La Figura 4 ilustra detalladamente el modelo genérico que se propone como elemento de base y alrededor del cual cada institución debe hacer sus adecuaciones. 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 debe 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 con sus características propias y únicas.

El proceso de desarrollo empresarial debe iniciarse con los futuros

Figura 4. Modelo genérico.



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 mo-

tivación 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).

En esta etapa el instructor tiene que usar muchos elementos de motivación para lograr que los participantes aprecien los puntos 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 está 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 está 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 el 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 sólo ven caos, contradicción, confusiones y peligros, y él 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”, se orienta 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 está 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 Gibb 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 oportunidades de negocio integrales como producto final. 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 per-

sonales 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 en la fase siguiente se 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 su procesamiento 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 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 Gibb, permite identificar los distintos recursos que la empresa requiere que el líder empresarial acopie (Figura 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 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.

Igual que en las etapas anteriores, ésta busca generar una serie de competencias de conocimiento y personales (Habilidades gerenciales en Gibb, 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 deben 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 susten-

tación 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 saldrán 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 muy convergente, muy pragmático pues se busca no sólo conseguir los recursos y montar la empresa sino también hallar 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 los 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 competencias, capacidad de utilizar redes empresariales.

Dado el arranque de la empresa se requieren competencias de co-

nocimiento en gestión de empresa naciente y, claro está, 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 empleen 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 que el grupo empresarial y la empresa logren la madurez necesaria para posicionarse firmemente en el mercado y obtener 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 Ronsadt, 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 dejó explícito en la sección anterior de las etapas de acción, están identificados 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 la carrera empresarial de cada participante a través del 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 no logren aprobar uno de estos procesos de evaluación y decisión, pueden posteriormente volver a presentarse a la evaluación y 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 son de distinto estilo:

- Los formadores, que son personas vinculadas a las entidades beneficiarias, que tendrán 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 o 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 tengan 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 brindarán 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 facilitarán la toma de decisiones sobre el negocio.
  - Los concursos de plan de negocio le brindarán 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 ayudará a identificar fuentes de recursos y sobre todo a mejorar sus planes de negocio.
  - Ferias empresariales que 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 permitirán 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 extraer 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 al usarlo y al adaptarlo a su propio entorno. Este aprendizaje debe ser continuado en el tiempo y 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 deben estar asociados 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 está 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.
2. Drucker, P. F. La innovación y el empresario innovador, Editorial Norma, Cali, Colombia, 1986.
  3. Dyer, W.G., “Toward a Theory of Entrepreneurial Careers”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 7-21, Winter. 1994.
  4. Farrel, Larry, “Entrepreneurial Leadership Journal of Professional Human Resource Management, No. 11, London, April 1998.
  5. Gibb, A., *Creating Conducive Environments for Learning and Entrepreneurship, Living with dealing with, creating and enjoying Uncertainty and Complexity*, 14th Annual IntEnt Conference, University of Napoli Federico II (Italy) Napoles, 2004.
  6. Gibb, A., *Stimulating new business development*, M.D.P., ILO, Geneva, 1988.
  7. *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Boston-Londres, 1999-2004.
  8. Kuratko, D.F., *Entrepreneurship Education in the 21st Century: From Legitimization to Leadership*, USASBE National Conference, 2004.
  9. McClelland, D., *The Achieving Society*, MacMillan, New York, 1961.
  10. Porter, Michel, “Te Competitive Advantage of Nations” *Harvard Business Review*, March-April 90 No. 2, Boston, 1990.
  11. Reynolds, P.D., HAY, M, Camps, Michel, *Global Entrepreneurship Monitor, 1999. Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial leadership, 1999.
  12. Ronstadt, R. *Entrepreneurship Text, Cases an Note*, Lord Publishing, Dover, Mass., 1984.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Babson College, *Global Entrepreneurship Monitor. 1999 Executive Report*.

13. Sahlman, W.A., Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Bhider, A. *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
14. Shane, S; Venkataraman, S: *The Promise of entrepreneurship as a Field of Research*, *Academy of Management Review*, vol. 25 No. 1 2000.
15. Shapero, Albert, "The entrepreneurial Event in: KENT; C.A. (ed), *The Environment for Entrepreneurship*, Lexington Book, D.C. Health, 1984.
16. 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.
17. Stevenson, H. H., Babson College Research Conference, Calgary, 1988.
18. Timmons, Jeffrey A., *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st. Century*, Irwin Mc Graw Hill, Boston, 1999.
19. Varela R., Jiménez, J. "Desarrollo del Espíritu Empresarial en las Universidades de Cali" *Estudios Gerenciales*, Universidad Icesi. Pág 71-87, 1998
20. Varela, R, Bedoya, O, Uribe, A. *Factores desencadenantes en la decisión de carrera empresarial*. III CIELA, Río de Janerio, 2004.
21. Varela, R., *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas*, Pearson Educación, Bogotá, 2001.
22. Vesper K.H. Mc Mullen W.E., *Entrepreneurship: today courses, tomorrow degrees?*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1): 7-13, 1998.
23. Vesper K.H., *Entrepreneurship Education 1993*, University of California, 1993.
24. Vesper K.H., *New Venture Strategies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990. 

