



## Metodología de atención al emprendedor para la **formación de empresas**

Elaborado por  
**Francisco Rodríguez**  
**Jonathan Moreno**

## PRESENTACIÓN

Este material ha sido preparado por el Instituto Internacional de Formación Empresarial (NFOEM), con el objetivo de exponer en qué consiste la *metodología de atención* empleada en las actividades de asesoría y apoyo desplegadas desde el Servicio de Atención al Emprendedor (SAE).

En aras de una mejor comprensión del enfoque con el cual se ha diseñado la *metodología de atención* que se propone, en la primera parte referida a la *Introducción* se incluyen algunos planteamientos relacionados con la gestión del SAE como unidad prestadora de servicios. De esta forma, queda claro entonces que este material ha sido elaborado especialmente para aquellos profesionales que asuman el rol de coordinadores de unidades con similar vocación.

Finalmente, señalaremos que el contenido de este Manual es la consecuencia de varios años de labor práctica en atención a emprendedores, lo que significa que deberá continuar enriqueciéndose en cada sesión de trabajo y ajustándose a cada caso.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	1
ÍNDICE .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
Una reflexión de partida.....	3
¿Qué significa la Preincubación?.....	3
El Servicio de Atención al Emprendedor como Mecanismo de Preincubación .....	6
1era. Parte – GESTIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL EMPRENDEDOR.....	10
Normas Rectoras y Principios de Gestión del SAE .....	10
La gestión del SAE y sus procesos fundamentales .....	13
2da. Parte – METODOLOGÍA DE ATENCIÓN AL EMPRENDEDOR.....	18
¿Por qué una metodología?. Razones e implicaciones .....	18
¿En qué consiste la Metodología de Atención al Emprendedor? .....	18
CONTACTO INICIAL (SEMANA 0).....	22
PRIMERA SESIÓN (SEMANA 1).....	24
SEGUNDA SESIÓN (SEMANA 2) .....	28
TERCERA SESIÓN (SEMANA 3).....	31
CUARTA SESIÓN (SEMANA 4) .....	34
SESIONES DE CIERRE (SEMANA 5 a la 12) .....	37
SESIÓN DE CIERRE / DETECCIÓN DE RECURSOS .....	39
SESIÓN / REQUERIMIENTO DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS .....	42
3era. Parte – PAUTAS PARA EL USO DE INSTRUMENTOS Y ACTIVACIÓN DE LOS RECURSOS DE APOYO .....	45
1. Manual para la Identificación de Oportunidades de Negocio.....	45
2. Test de Medición de Capacidad Emprendedora (ECAPEM).....	46
3. Simulador de Emprendimiento Empresarial (SIME) .....	48
4. Caso Emprendedor.....	50
5. Red de Aliados Externos (mecanismo para vincular a profesores, expertos y “empresarios padrinos”).....	52
5.1. Áreas de Conocimientos demandadas en el Proceso de Atención al Emprendedor.....	53
5.2. Perfil del Aliado Externo y Criterios para su Selección.....	54
5.3. Fórmulas específicas para el Establecimiento de la Red de Aliados Externos.....	56
5.3.1 Incorporación de Profesores a la Red de Aliados Externos.....	56
5.3.2 Incorporación de Expertos a la Red de Aliados Externos .....	59
5.3.3 Incorporación de Empresarios Padrino a la Red de Aliados Externos.....	60
4ta. Parte – LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE APOYO AL SAE.....	63
5ta. Parte – ANEXOS .....	67

## INTRODUCCIÓN

### Una reflexión de partida

Todo parece indicar que existen múltiples razones por las cuáles conviene hablar de preincubación en Venezuela, cuando se trata de abordar la importancia de fomentar la creación de empresas. Desde la lectura institucional que el INFOEM viene realizando sobre esta materia, queda claro que en nuestro país es importante propiciar condiciones que favorezcan el surgimiento y desarrollo de más y mejores iniciativas relacionadas con la creación de empresas. Sin pretender entrar en consideraciones mayores respecto a las características del entorno actual para la actividad empresarial en nuestro país, tan solo interesa señalar que uno de los espacios en los cuales es posible (y necesario) crear esas condiciones, es precisamente el de las instituciones de Educación Superior.

Alrededor de las instituciones de Educación Superior, existe un conjunto de oportunidades en cuanto a la promoción y estímulo de la capacidad emprendedora, como base para el surgimiento de iniciativas de diversa índole, pero muy especialmente aquellas orientadas hacia la actividad empresarial; al reconocer la manera en que se viene comportando el mercado de trabajo en Venezuela, podemos ver como éste lejos de presentar opciones para el desarrollo social y económico de nuestros futuros profesionales, se ha convertido en una posibilidad de acceso restringido.

A simple vista significa entonces que las instituciones de Educación Superior se encuentran hoy en día obligadas a producir respuestas en este sentido, tomando en cuenta que en ellas coexisten dos componentes importantes para emprender: capacidades y conocimiento. Ahora bien, urge entonces la creación de condiciones que incidan en una mayor ocurrencia de emprendimientos empresariales, y en este sentido el enfoque de la denominada “preincubación” puede facilitar muchas de estas condiciones.

### ¿Qué significa la Preincubación?

Acuñar el término PREINCUBACIÓN, desde luego requiere una clarificación previa sobre la orientación del mismo en el marco de esta propuesta, por su reciente notoriedad y manejo dentro del vocablo relacionado con los temas de creación de empresas. Si bien la noción de INCUBACIÓN en el campo de la creación de empresas, ha consistido en establecer una analogía entre la protección requerida por los seres vivos durante el período de gestación y la conveniencia de hacer lo propio para



auspiciar efectivamente la creación de empresas en su etapa previa al “despegue” (W. K. Bolton. 1993), ello ofrece amplias oportunidades (y quizás algunas respuestas a varias interrogantes sobre el particular) ante la poca referencia conceptual que existe sobre el proceso inmediatamente anterior a la incubación.

¿Qué cosas están detrás de la Preincubación?. Si bien la referencia a W. K. Bolton es útil en un sentido, también obliga a establecer una distinción entre su propuesta y la que finalmente se ha venido desarrollando a partir de la experiencia del SAE. En el planteamiento de W. K. Bolton, quién tiene la idea no es necesariamente el potencial empresario; es a partir de una junta de expertos que se evalúan las oportunidades de negocio, que posteriormente serán desarrolladas mediante un proceso intercambio (que incluye formación) en donde se procura la “mezcla” de los potenciales empresarios con las ideas evaluadas y sus proponentes. Desde luego, el modelo de W. K. Bolton deja en claro que el interés en propiciar experiencias de incubación con alto componente de innovación tecnológica (empresas de base tecnológica), lo que sin duda debe constituirse en una aspiración dentro del modelo denominado la “Industria de Creación de Empresas”, incluido en el anexo A, pero tal vez insuficiente como punto de partida para contextos en los cuales el esfuerzo debe orientarse hacia la promoción del desarrollo de la capacidad emprendedora en varias direcciones (conformación y/o refuerzo de sectores o actividades económicas concebidos bajo la noción de red empresarial y tejido productivo).

Este enfoque contrasta incluso con otra perspectiva en la que el complejo asunto de detectar emprendedores e iniciativas, pareciera que tan solo es cuestión de hacer una convocatoria pública “a quien pueda interesar”, dando por sentado que están dadas las condiciones para pensar en empresas y que sus promotores se reconocen como emprendedores y tienen las capacidades suficientes para posteriormente ser futuros empresarios. El resultado práctico es fácil de prever: la mayoría de las ideas no son oportunidades reales de negocio y no todos los asistentes son realmente emprendedores. Esta situación para infraestructuras de apoyo del tipo incubadoras de empresas, deviene claramente en elevados costos de oportunidad, de utilización de activos y finalmente, representa una elevada carga presupuestaria para cualquier entidad que acoja en su seno a un mecanismo de esta naturaleza, si se considera el alto índice de mortalidad de las iniciativas cuyos emprendedores aspiran sean incubadas.

Ahora bien, ¿Cómo se puede asegurar la calidad de los insumos para la incubación?. Tal y como es entendida en este caso, precisamente sobre esta inquietud es que se define y se trata de incidir directamente desde la PREINCUBACIÓN. Sin embargo, es ampliamente compartida la visión que expresa en Venezuela, uno de los pocos especialistas que en materia de incubación de empresas y demás temas relacionados a su gestión tiene sobre este asunto, cuando señala lo siguiente:

*“De la revisión de las experiencias nacionales y regionales se podría concluir que la incorporación del tema de la preincubación es una consecuencia de las dificultades que las distintas iniciativas fueron encontrando con el tiempo, a la hora de intentar programas de creación de empresas. Es evidente que esta actividad en nuestros países se enfrenta a una serie de obstáculos derivados principalmente de externalidades económicas, políticas, culturales y sociales. Llama la atención que el término preincubación es prácticamente desconocido en países más desarrollados, con realidades más controladas y estructuradas. Pareciera que ha sido necesario desagregar el proceso con la finalidad de una mayor intervención que incremente su viabilidad y pueda superar los escollos mencionados” (Eduardo Cabré, 2003).*

Por todo lo que hasta ahora se ha mencionado, es que resulta vital para el enfoque de gestión de la preincubación desarrollado desde el SAE, lograr que las ideas concebidas se conjuguen con el desarrollo del talento de su(s) promotor(es); de allí la importancia que tiene concebir la propuesta SAE como mecanismo especialmente diseñado para la preincubación de empresas y de apalancamiento de iniciativas que surjan como consecuencia de un estímulo y sensibilización directa sobre la comunidad universitaria, en el marco del despliegue del Programa de Estímulo a la Capacidad Emprendedora (PECE) desarrollado por INFOEM / UNIMET. Es así como el esquema de atención al público es una respuesta diferente a la de W. K. Bolton, porque se plantean puntos de partida diferente y no se constriñe al tema de las empresas de base tecnológica, todo lo contrario, se admiten las diferentes intenciones de desarrollar empresas y se materializarán si y solo si, existen individuos involucrados con capacidades o posibilidades de desarrollar las requeridas. Es a partir de este punto de partida donde se estimula la innovación en un sentido amplio, como base de definición de las nuevas empresas.

En este sentido, a diferencia de W. K. Bolton, no se parte del mecanismo de recolección de ideas con el cual se confronta a los potenciales empresarios, mas bien se parte de un desarrollo de las capacidades del emprendedor “interesado en desarrollar SU idea de negocio, para lo cual se le faculta en el manejo de buenas prácticas de gestión, para que amplíe su comprensión respecto al nicho empresarial deseado y disponga de capacidades reales para aprovechar la oportunidad detectada. Con base en estos supuestos de partida, se pueden establecer de forma preliminar las siguientes conclusiones: si una vez desarrolladas algunas de estas capacidades en el potencial emprendedor, éste llega a determinar que su idea original no es suficientemente buena, entonces el individuo habrá desarrollado una capacidad, un nuevo potencial que le facilitará encontrar nuevas ideas y hacer mejores distinciones a futuro. En caso contrario, que el emprendedor no tenga las capacidades a punto o simplemente no sean éstas acordes con lo que se propone emprender, eventualmente se evitarán sobre costos humanos y materiales porque es obvio que la empresa no se desarrollará sin el empresario.

## El Servicio de Atención al Emprendedor como Mecanismo de Preincubación



La creación del SAE constituye una parte fundamental de la estrategia diseñada para promover y desarrollar la capacidad emprendedora asociada a la creación de empresas, desde una perspectiva de PREINCUBACIÓN que efectivamente coadyuve a promover, desarrollar y asesorar a emprendedores que hayan identificado alguna idea de negocio y deseen analizar de forma organizada y ágil, sus posibilidades reales de concreción a partir de una perspectiva estratégica.

El Servicio de Atención al Emprendedor (SAE), es una unidad especializada en apoyar el proceso emprendedor para lo cual ha sido necesario desarrollar un conjunto de servicios que se consideran esenciales para la PREINCUBACIÓN de empresas; el SAE se define entonces como una “comunidad real de servicios de asesoría especializada, información, coordinación de opciones de financiamiento y de puesta en marcha de iniciativas, con o sin fines de lucro, emprendidas por miembros de la comunidad de la Universidad Metropolitana: estudiantes, docentes, personal administrativo y extensivo a familiares”. Por ello, la conformación de su oferta está soportada principalmente en el diseño de metodologías y herramientas a ser empleadas en la asesoría requerida para la maduración de ideas de negocio y el desarrollo de capacidades emprendedoras en quienes funjan como proponentes.

Lógicamente, el sesgo hacia individuos de una comunidad específica como la universitaria así como la vocación de privilegiar iniciativas de creación de empresas, obedece a las características de arranque del servicio y no a una política excluyente de otros sectores e iniciativas; bien por el contrario la perspectiva de desarrollo del SAE es hacia un mecanismo que opere en esquemas de cooperación con los distintos actores nacionales que conformarán la “Industria de la Creación de Empresas” (empresas existentes, entidades financieras, mecanismos de incubación de empresas y demás organizaciones), así como también avanzar progresivamente en la búsqueda de áreas de especialización sobre las cuales organizar las líneas de servicio demandadas por la propia comunidad.

Tal y como se muestra en la figura 3, la creación de empresas se aborda desde la combinación de esfuerzos y apoyos dirigidos al emprendedor y a su idea, a partir del cual se produce un enriquecimiento gradual de ambas dimensiones (“individuo” + “iniciativa”) como punto de partida, hasta llegar al objetivo final que es crear empresas y formar empresarios - emprendedores. De otra manera las probabilidades de fracaso se incrementan notablemente.



Figura 3: ¿Cómo concebimos el desarrollo del empresario y la empresa?.  
Fuente: Elaboración propia.

Recordemos que la noción de PREINCUBACIÓN de empresa que acá se maneja hace énfasis en la etapa previa a la materialización de la empresa, es decir, el momento en el cual se realiza la concepción de la “idea de negocio desde una perspectiva emprendedora”, en torno a la cual se definirá la “oportunidad de negocio”, con base en las competencias del emprendedor que la propone. Ayudar a pensar la empresa desde el comienzo y determinar las capacidades que el emprendedor habrá de desarrollar, es el objetivo inicial que el SAE se propone atender.

Sobre la base de este desarrollo inicial en el proceso de formulación de “la idea de negocio a la empresa que se quiere”, se está en mejores posibilidades de determinar:

1. El diseño de la empresa que realmente puede lograr sus objetivos, asegurando la sustentabilidad; en otras palabras, alcanzar éxito comercial según las condiciones del entorno, producto del valor que potencialmente aportará al mercado y las posibles opciones de “diferenciación” en comparación con otras empresas existentes o que puedan surgir.
2. La visión sobre la manera de ir construyendo y desarrollando la idea, con una mayor claridad acerca de los factores críticos de éxito para su concreción, logrando una concepción integral del negocio y las estrategias que permitan dibujar su crecimiento a futuro.
3. Las competencias que habrán de ser desarrolladas por el emprendedor y el equipo humano que le acompañe, sobre la base de las capacidades que tendrá que ir desarrollando la empresa para mantenerse en el negocio en el cual se aspira incursionar.

4. Los recursos financieros y no financieros que eventualmente se requerirán para la puesta en marcha.

Es importante destacar el hecho de que hasta ahora no se ha hecho mención del término Plan de Negocio; desde el enfoque SAE, el sentido de este instrumento y su utilidad se puede conocer con mayor certeza luego de haber clarificado en buena medida las cuestiones previas arriba comentadas, incluso se podría afirmar que es producto de esta construcción y análisis previo que podemos determinar ¿Cuál es el Plan de Negocio que se requiere formular?, ¿Para qué será necesario el Plan de Negocio?, o bien ¿Dónde deben estar los énfasis en su preparación para conseguir aquello que realmente puedo estar necesitando?.

De esta forma, el Plan de Negocio recupera las características de instrumento a ser incorporado por el emprendedor en su propuesta para exponer con sentido práctico y estratégico su idea de empresa, y evitar así su empleo como mero cuestionario a completar (lo que muchas veces ocurre) convirtiéndolo en un fin en sí mismo. Finalmente, es bueno recordar que la atención al emprendedor desde la preincubación, es mucho más que asesoría para el plan de negocios. Es involucrarse en el desarrollo del emprendedor y de la empresa en gestación.

Pero la experiencia acumulada hasta ahora en el SAE, permite comentar otras cuestiones preliminares en torno al contacto con emprendedores. Lo primero que resulta difícil no reconocer por la contundencia con que el dato se evidencia, es que la acción de asesorar un proceso de gestación de ideas de negocio y desarrollo de capacidades emprendedoras, se trata de un proceso de “aprendizaje compartido” tanto desde la perspectiva del emprendedor como del asesor; emprendedor y asesor comparten experiencias, visiones y finalmente opiniones sobre las que se construye el campo de decisiones a tomar o acciones a ejecutar.

Por todo lo antes señalado, es que sin lugar a dudas el SAE debe convertirse en una unidad especializada en orientar la construcción de propuestas de empresa que contengan y prevean aquellos aspectos fundamentales que incrementen las probabilidades de éxito en el proceso ulterior de creación y desarrollo eventualmente con acceso a las futuras incubadoras; pero esta labor exige un SAE con posibilidades de desarrollar una estrategia de servicios de atención de casos (individuales y grupales) que combine “la necesidad de diagnosticar capacidades emprendedoras en los individuos que atiende”, con “procesos ágiles que permitan avanzar en la maduración de las ideas de negocio (actuales y futuras)” que estos formulen.

En este sentido, se impone una condición de partida que obliga a diseñar procesos, metodologías e instrumentos que hagan posible trabajar a estos dos niveles: el de la empresa concebida desde el comienzo dentro de los nuevos paradigmas de gestión, y el del empresario como factor decisivo a desarrollar para que la empresa logre tal condición.

Así mismo, es indudable que el perfil del Coordinador y cualquiera de los otros profesionales de apoyo que participen en este proceso, ha de corresponderse con la naturaleza de una actividad basada esencialmente en la interacción, la negociación permanente de enfoques y acciones, en la posibilidad facilitar aprendizajes y educar el talento o potencial emprendedor de cada individuo con el cual establece contacto por la vía de alguno de sus servicios. Más adelante se establecerá con precisión, las competencias deseables en el responsable del SAE.

A continuación, se detallará la dimensión operativa que supone la gestión de una unidad como el SAE, atendiendo al enfoque arriba planteado.

**1era. Parte – GESTIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL EMPRENDEDOR**

**Normas Rectoras y Principios de Gestión del SAE**

El proceso de creación de empresas, apoyado a través de una unidad como el SAE, exige la formulación de lineamientos que definan la orientación general de su gestión, lo que determinará luego el perfil de sus procesos y servicios. Como resultado de analizar la experiencia acumulada tenemos los siguientes principios y normas:

ATRIBUTOS CLAVES	CRITERIOS DE ÉXITO
<p><b>Estandarizable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contener el conjunto de procedimientos y herramientas de apoyo que permitan abordar de forma sistemática y coherente lo esencial de cada idea de negocio o iniciativa. Si bien cada idea y emprendedor son diferentes, en general la labor de preincubación está orientada al desarrollo de ambos elementos y en consecuencia debe preverse ¿cómo hacerlo varias veces?, haciendo posible el continuo proceso de revisión y mejora producto del estudio de la experiencia, y a través del ajuste periódico de la normativa.</li> </ul>
<p><b>Confiable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El SAE tendrá éxito a medida que se demanden sus servicios, y al mismo tiempo la demanda dependerá en buena medida del grado de confiabilidad que se tenga sobre el mecanismo en cuanto a: transparencia en los resultados que se pueden lograr, la claridad sobre el apoyo que se puede solicitar (adecuación de las expectativas iniciales), el manejo confidencial de la información relacionada con cada iniciativa y su alta probabilidad de alcanzar resultados positivos.</li> </ul>
<p><b>Sencillo y orientado hacia el proceso clave</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Procesos de gestión y servicios orientados hacia las necesidades del emprendedor (cliente).</li> <li>◆ Dimensiones y capacidad de respuesta acorde a la demanda.</li> <li>◆ Dedicación al negocio medular.</li> </ul>

ATRIBUTOS CLAVES	CRITERIOS DE ÉXITO
<p><b>Articulador de relaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Potenciación de las actividades de promoción mediante el apoyo de actores de interés (autoridades universitarias, profesores, estudiantes, egresados, asociaciones de empresarios, gremios, etc.).</li> <li>◆ Capacidad para obtener efectos multiplicadores en sus resultados, con el apoyo de terceros (sus propios clientes, especialistas, universidades, tecnológicos, etc.).</li> <li>◆ Incorporación progresiva y formal de nuevos actores como por ejemplo: empresarios padrino, empresas de diferentes sectores, incubadoras, laboratorios, etc.).</li> <li>◆ Convenios con Entidades Crediticias, Fondos de Inversión y demás fuentes de financiamiento.</li> <li>◆ Acuerdos de cooperación con otros entes de interés nacional e internacionalmente (gobiernos locales, regionales y nacionales, organismos multilaterales, etc.)</li> <li>◆ Manejo de información, sobre todo la relacionada con el entorno jurídico que rige la creación de empresas en el país.</li> </ul>
<p><b>Modular / Escalable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El SAE es una unidad de servicios que debe prever su crecimiento (en capacidades) conforme a la demanda lo exija. De lo contrario, se corre el riesgo de incurrir en la conformación de una estructura de costos que coloque bajo riesgo su sostenibilidad económica en el tiempo.</li> </ul>
<p><b>Sostenible</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Alta productividad y calidad, como resultado de adecuada organización y gerencia de los procesos.</li> <li>◆ Capitalización a través del diseño de productos de alto valor añadido para los emprendedores (actuales y potenciales), así como de los mecanismos de cofinanciamiento o patrocinio.</li> <li>◆ Ampliación progresiva de su cartera de clientes.</li> </ul>

ATRIBUTOS CLAVES	CRITERIOS DE ÉXITO
<p><b>Orientado hacia el cliente y hacia resultados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Niveles de satisfacción de las necesidades de los emprendedores que atiende.</li> <li>◆ Continuidad y vinculación de los emprendedores.</li> <li>◆ Empresas incubadas y materializadas.</li> </ul>
<p><b>Innovador</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Capacidad para ajustar procesos y diseñar herramientas ajustadas a la especificidad del método idóneo para la atención y desarrollo de emprendedores y empresas.</li> <li>◆ Utilización de las potencialidades que ofrecen las TI para la prestación de sus servicios y el desarrollo de instrumentos.</li> </ul>
<p><b>Integralidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Atender a los fundamentos y viabilidad de la idea de negocio y al desarrollo del perfil del emprendedor, como ingredientes esenciales de la empresa por crear.</li> <li>◆ Asesoría y al mismo tiempo desarrollo de las capacidades de sus clientes.</li> </ul>
<p><b>Ágil y flexible</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Capacidad de respuesta oportuna y eficiente.</li> <li>◆ Ajustable a los ritmos y posibilidades de maduración de cada emprendedor.</li> </ul>

### La gestión del SAE y sus procesos fundamentales

Un enfoque integral sobre la gestión del SAE, obliga a considerar los diferentes aspectos relacionados con la naturaleza de su vocación hacia las acciones de estímulo y desarrollo la capacidad emprendedora para la formación de empresas. Según la experiencia lograda hasta ahora, es posible distinguir cuatro (4) áreas de gestión a saber:

ÁREA DE GESTIÓN	OBJETIVO CENTRAL
<b>Mercadeo del servicio</b>	Dar a conocer las líneas de servicios que ofrece el SAE, al tiempo que se definen acciones que promuevan la sensibilización hacia el emprendimiento (estímulo de la demanda).
<b>Prestación del servicio</b>	Atender a los emprendedores que así lo soliciten y formular planes de trabajo (colectivos e individuales) para avanzar progresivamente en la maduración de las ideas y en el desarrollo del “espíritu emprendedor”.
<b>Gestión del Conocimiento</b>	Evaluar el desempeño de cada emprendimiento desde el inicio hasta la culminación de éste, a fin de analizar su evolución en el tiempo y determinar las posibles causas de éxito o fracaso en cada caso; de esta manera es posible advertir las oportunidades de mejora en la gestión del servicio y en general, de los resultados del sistema.
<b>Fortalecimiento del servicio</b>	Establecer los acuerdos de cooperación que permitan incorporar recursos externos de apoyo y desarrollo de las líneas de servicio de la unidad.

Cada una de estas áreas de gestión reúne un conjunto de procedimientos, instrumentos y resultados a lograr en beneficio del objetivo de esta unidad. Ahora bien, estos procesos pueden clasificarse según su naturaleza en:

- ◆ El proceso clave o medular, que consiste en el proceso directamente relacionado con la atención a los emprendedores y sus iniciativas.
- ◆ Los procesos relevantes de apoyo<sup>1</sup>, que consisten en aquellas acciones requeridas por el SAE para la satisfacción integral de las demandas de los emprendedores (sus clientes). Entre estos tenemos el mercadeo de los servicios, el seguimiento de los casos y el fortalecimiento de la unidad.

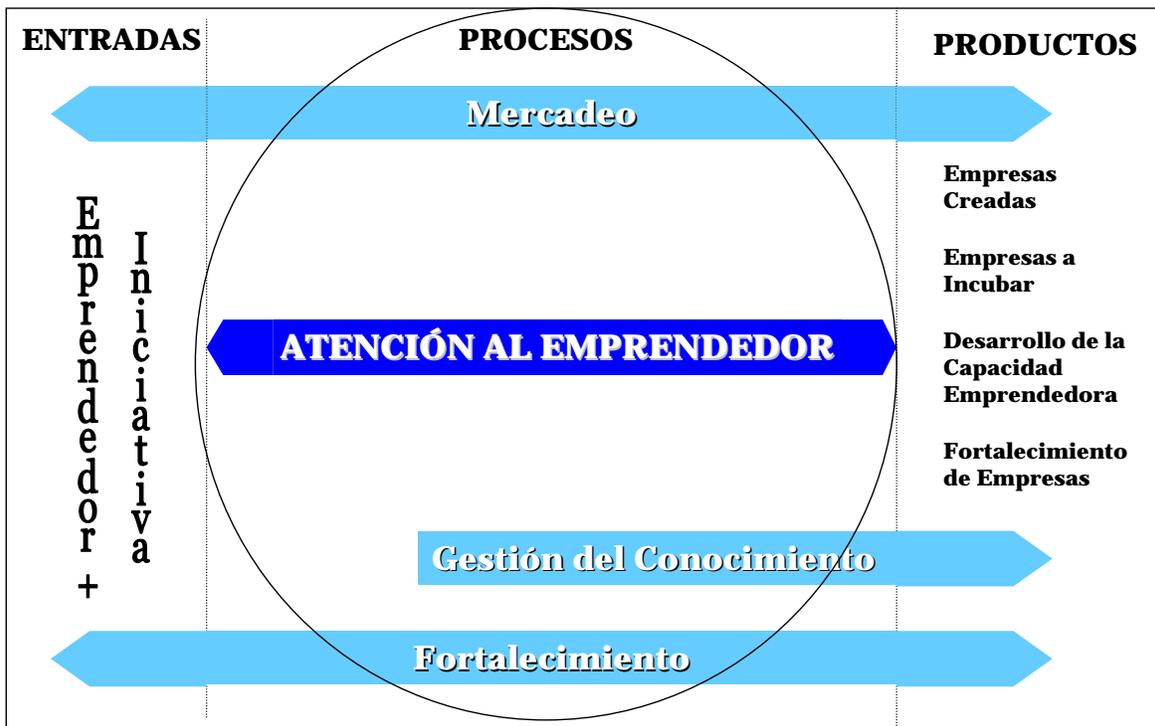


Figura 4: Modelo de Gestión del SAE / Fuente: Elaboración propia

Indudablemente que una adecuada gestión de estos procesos, permitirá avanzar con firmeza en la legitimación y preferencia de esta unidad, por parte de la comunidad de emprendedores que demandarán sus servicios. Ahora bien, determinar qué es una buena gestión de los procesos del SAE, solo es posible en función de los resultados que se logren y del grado de satisfacción de las expectativas de los emprendedores a través de los servicios prestados.

<sup>1</sup> Los procesos de soporte administrativo y, de provisión de recursos estratégicos y materiales que el SAE requiere para su funcionamiento, se logran por la participación y aportes directos que realiza el INFOEM a esta unidad.

La experiencia indica que las expectativas del emprendedor varían según el interés real y el compromiso que esté dispuesto a asumir con su propia iniciativa. Sin embargo, el supuesto inicial que debe prevalecer en todo momento es que “quién se aproxima al SAE espontáneamente, es porque tiene interés en desarrollar o crear algo”, por tanto la motivación que tiene está asociada a factores que a juicio del emprendedor condicionan la exitosa realización de su idea. Esto nos permite comentar algunas consideraciones o supuestos de partida, que han incidido en el diseño de los procesos del SAE. Veamos ¿Qué puede buscar el emprendedor en el SAE?.

#### **a. Necesidad de reforzar la confianza en sí mismo**

Un emprendedor (sea este empresario incluso), requiere antes que nada de un interlocutor que le permita esclarecer las ideas que forman parte de su inquietud. Normalmente, las personas que creen tener buenas ideas suelen comentarla a sus allegados de manera que haya un primer filtro de “aprobación” o “censura” de la idea misma; desde ese punto de vista la cultura del emprendimiento tiene un alto componente de validación social con los pares de turno (familia, amigos, pareja, profesor, etc.).

Por lo demás, suele ser con mucha dificultad que se encuentran respuestas favorables o que valoran las ideas de un emprendedor (por muy factibles que estas sean a simple vista). De tal manera que los primeros riesgos que asume un emprendedor son los del tipo personal:

- ◆ Que lo tilden de soñador, iluso o locuaz.
- ◆ Ser centro de envidia o comentarios negativos.
- ◆ La peor de todas... la descalificación: “eso no tiene sentido”.

Si partimos de estos principios, el SAE debiera proporcionar el espacio para que estos individuos emprendedores se sientan cómodos de expresar sus inquietudes, y vayan teniendo como contraparte la asistencia requerida para desarrollarlas y materializarlas en ideas de negocio a ser analizadas técnica y racionalmente, de acuerdo a un conjunto de principios que la hacen “factible” o “no factible” como negocio. Esto nos sitúa frente a dos aspectos claves del servicio:

**UNO:** El primer contacto debe ser valorado de manera positiva por el emprendedor, para dar continuidad a la relación con el SAE. Escuchar los planteamientos y procurar empatía será lo fundamental.

**DOS:** A partir de allí, el emprendedor requiere de confianza pero al mismo tiempo probablemente requiere también orientación y refuerzo de la vocación profesional que está eligiendo como futuro “hombre de empresa”.

### **b. Necesidad de opinión experta**

El emprendedor puede aproximarse al SAE con la expectativa de que allí encontrará información u orientación clara sobre como avanzar en la concreción de su idea o proyecto. Bien sea por la información suministrada o por la calidad de las respuestas que consiga a sus dudas o inquietudes, tendrá una apreciación positiva o negativa del tipo de apoyo que el SAE esté en posibilidades de brindarle.

Esto a las claras nos remite al problema de cómo tener a la mano información oportuna, clasificada y actualizada, así como los instrumentos (folletos, guías de entrevista, cuestionarios, formularios) para apoyar técnicamente el proceso de consulta, de forma que sea posible para el emprendedor ponderar el valor de invertir el tiempo en la consulta y para el SAE obtener la mayor información posible necesaria para diseñar la continuidad del servicio en condiciones que satisfaga las expectativas del usuario.

### **c. Necesidad de información o clarificación de dudas**

Otro de los motivos por las cuales puede resultar interesante contactar al SAE, es en los casos en que se requiere obtener algún tipo de información técnica sobre determinado producto, tecnología, etc., o también el orden o secuencia de pasos a seguir para concretar algún trámite en particular relacionado con la idea de negocio o el proyecto de empresa.

En este sentido, prever los procedimientos para obtener la información necesaria y tener a punto las referencias sobre los diferentes tipos de procedimientos (legales, administrativos, etc.), y de los organismos o instancias a las cuales recurrir en cada caso, es un buen soporte para ofrecer un servicio de información oportuno.

### **d. Necesidad de desarrollar habilidades específicas como emprendedor o para fortalecer su vocación o rol empresarial**

El SAE, debe articularse positiva y productivamente con las diferentes acciones de formación empresarial que se hayan diseñado conjuntamente con el INFOEM y la UNIMET. Sin embargo, es importante que dentro del esquema de atención al emprendedor, se combinen actividades de trabajo individual (caso por caso) con sesiones grupales de formación. Es en este sentido, la Coordinación del SAE deberá disponer de la programación de estas actividades.

### **e. Necesidad de recursos y/o financiamiento para su proyecto de empresa**

En efecto, es frecuente que el emprendedor indague sobre las opciones de financiamiento dentro de las líneas de apoyo que presta el SAE. Esta es una inquietud que guarda mucha relación con un supuesto ampliamente extendido, cuando tan sólo se tiene la idea de lo que puede llegar a ser un negocio o empresa:

“...para tener una empresa lo que se necesita es dinero”. Fijémonos que desde acá comienza una labor especializada de orientación, es decir, cómo explicar que el dinero es importante pero no lo fundamental para crear la empresa, es parte del contraste sutil que debe ir propiciando un mecanismo interesado en trabajar las ideas de negocio (“insumo” del proceso emprendedor), para encontrar el sentido estratégico que permita convertirlas en oportunidades reales de negocio conforme a las capacidades e intereses de quiénes las promueven.

## 2da. Parte – METODOLOGÍA DE ATENCIÓN AL EMPRENDEDOR

### ¿Por qué una metodología?. Razones e implicaciones.

Si bien cada caso de emprendimiento presenta características particulares, ello no es condición suficiente para no atreverse a formular un “paso a paso” que permita su atención en el momento requerido y de manera organizada. ¿Cómo hacerlo?, ¿Por dónde comenzar el apoyo?, ¿Qué cosas analizar?, son parte de las interrogantes para las cuáles ya el INFOEM (a partir de la constitución y activación del SAE) puede sugerir un modo de actuar que define al mismo tiempo, algunas premisas para la prestación de un servicio como el indicado.



Dentro de las consideraciones más importantes para la formulación de una metodología de atención a emprendedores, podemos señalar que tal y como ocurre en todo servicio, para el SAE es fundamental la “percepción” que el cliente construye en torno a la calidad del mismo. Con relación a este asunto, consideramos que existen determinados atributos que hacen posible una valoración positiva del servicio como tal. Estos son:

- a. Atención personalizada (centrada en la necesidad específica).
- b. Inversión productiva del tiempo.
- c. Acceso a conocimiento experto.
- d. Desarrollo de habilidades y capacidades.
- e. Posibilidad de concreción real en el tiempo.

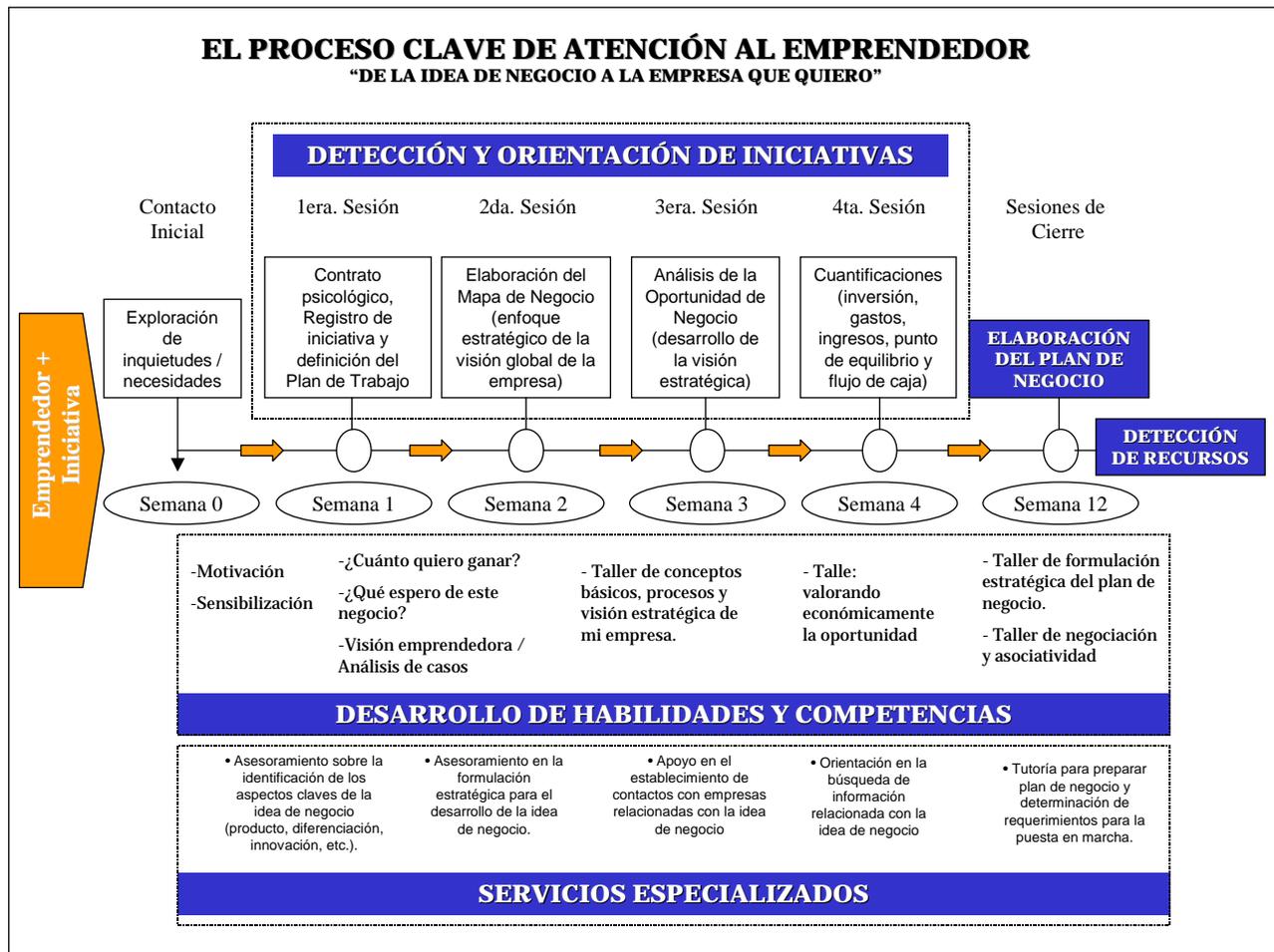
### ¿En qué consiste la Metodología de Atención al Emprendedor?

Según el enfoque propuesto por el INFOEM a partir de la experiencia obtenida con el SAE, organizar como “servicio” los apoyos requeridos para el proceso de preincubación de nuevas empresas, exige cuando menos la formulación de una propuesta metodológica que permita trabajar paralelamente la maduración de las ideas de negocio y el desarrollo de las capacidades emprendedoras de quienes las plantean.

Asumiendo de partida que cada caso emprendedor requiere en lo específico de apoyo (de allí lo especializado del servicio) la complejidad de este proceso, que por lo

consiguiente exige un afinamiento constante de las estrategias que conducen su operación.

La propuesta desarrollada por el INFOEM, prevé la atención al emprendedor durante por lo menos doce (12) semanas, luego de las cuáles es posible contar con un emprendedor en condiciones de desarrollarse como empresario en la medida en que dispone, al mismo tiempo, de una propuesta para la creación de una empresa en un área de su conocimiento e interés. Durante este período el emprendedor dispondrá de un conjunto de servicios organizados por el SAE, que han sido diseñados para acompañar el desarrollo de su propuesta y de las capacidades que se requieren para concretarle.



Tal y como se aprecia en el esquema anterior, la prestación de los servicios ofrecidos por el SAE comporta una serie de características a resaltar:

1. La prestación del servicio se realiza bajo el esquema de sesiones de consulta (previa cita).

2. En cada sesión de trabajo se deben ir logrando avances en la maduración de la idea y de las capacidades del emprendedor.
3. El proceso de atención supone la combinación de sesiones para el intercambio, con orientaciones sobre acciones prácticas (búsqueda de información, conceptualización y análisis por parte del emprendedor).

Por otro lado, es importante acotar que el cumplimiento de los lapsos señalados en el esquema dependerán en buena medida de:

- a. La regularidad en los intercambios entre el emprendedor y el SAE.
- b. La complejidad asociada al producto sobre el cual gira la propuesta de empresa.
- c. La dedicación y en consecuencia la prioridad que tenga para el emprendedor concretar su iniciativa,
- d. La calidad de la idea de negocio<sup>2</sup>.
- e. De los aciertos que el SAE pueda lograr en la planeación y ejecución oportuna de las acciones de apoyo dirigidas al emprendedor.

Respecto a esto último, conviene señalar que el enfoque previsto desde el SAE para la preincubación de empresas, supone entender que este es un servicio diseñado para atender directamente a individuos (emprendedores actuales o potenciales) con iniciativas (ideas de negocio), de lo que se desprende una concepción diferente de aquella que supone la existencia de ambos elementos por separado.

*“... la creación de empresas se aborda desde la combinación de esfuerzos y apoyos dirigidos al emprendedor y a su idea, a partir de lo cual se produce un enriquecimiento gradual de ambas dimensiones (“individuo” + “iniciativa”) como punto de partida, hasta llegar al objetivo final que es crear empresas y formar empresarios - emprendedores. De otra manera las probabilidades de fracaso se incrementan notablemente” (Primer Informe CAF-SAE. 2003).*

De acuerdo a la experiencia de más de dos (2) años con la gestión del SAE, ha quedado muy en claro la importancia de ir acoplando las herramientas e instrumentos que han sido dispuestos para la labor de atención al emprendedor,

---

<sup>2</sup> Nos referimos al cumplimiento de los atributos de una idea de negocio, expresados en el MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO (página 12).

según se establece en esta metodología; ahora bien, el reto de abordar el proceso de preincubación de empresas como la forma en que se debe ir logrando el desarrollo consistente del emprendedor y su iniciativa, obliga a una revisión continua del mecanismo en procura de un ir asegurando mejores resultados.

A continuación, veamos el detalle de los procedimientos y demás elementos de importancia de cada sesión reseñada en el Proceso de Atención al Emprendedor.



## CONTACTO INICIAL (SEMANA 0)

Resulta indispensable manejar como supuesto de partida que toda persona interesada genuinamente en el SAE, es un potencial emprendedor. Cuando un potencial emprendedor decide aproximarse al SAE en búsqueda de algún apoyo (información, orientación y hasta por curiosidad), la clave en todo momento, y más aún desde el comienzo de la relación Emprendedor - SAE, es que se transmita la confianza necesaria sobre el apoyo “profesional y confidencial” que se está en posibilidades de brindar.

Ello significa que es imprescindible tener organizada toda la información relevante acerca del SAE, es decir, sus líneas de apoyo, los productos concretos a lograr en cada una de estas líneas de apoyo, la metodología de atención y su finalidad con una declaración de sus objetivos y propósitos. Desde luego ésta información debe ser posible de suministrarse “cara a cara” por un profesional conocedor de la unidad, sus servicios y los procesos que en ella se desarrollan para lograr los resultados, o estar accesible de forma “escrita” (en físico o electrónico) mediante la exposición de un material informativo que resuma la descripción del servicio y las indicaciones sobre las condiciones para su prestación, indicando teléfonos y dirección electrónica de contacto para iniciar la solicitud.

**Propósito del Contacto Inicial:**  
Información y venta del servicio.

**Pasos a seguir:**

- a) Invitar al potencial emprendedor (cliente) a ponerse cómodo para conversar.
- b) Informar sobre las líneas de servicio, utilizando de forma breve y concisa la “Guía de Administración del Servicio” (Guía CÓDIGO: SAE-001-P)., dejando en claro lo siguiente:
  1. Consiste en sesiones de intercambio.
  2. La información es manejada con criterios de confidencialidad.
  3. Se cuenta con herramientas que facilitan el análisis de la iniciativa.
  4. Las primeras dos sesiones de exploración no implican costo alguno. En lo sucesivo se aplicará la tarifa que corresponda según la Metodología de Atención.
  5. Exige compromiso de parte del emprendedor.
  6. Requiere del emprendedor un cumplimiento de las actividades acordadas.

- c) Una vez cubierto lo anterior se debe chequear la comprensión del cliente, la vigencia de su interés e inquietud, y acordar fecha y hora de la primera sesión de trabajo.
- d) Recomendar preparar por escrito para la 1era. Sesión un resumen que describa su iniciativa y hacer entrega de material informativo.



## PRIMERA SESIÓN (SEMANA 1)

Como es de suponer, el proceso de atención a los emprendedores parte de la necesidad “expresada” por estos. En esta primera sesión deben ser registradas las expectativas y áreas de interés del solicitante, así como también la necesidad “latente” (identificada a juicio experto), entendiéndola como aquello que no se expresa pero que será condición indispensable para avanzar en lo que se propone el emprendedor. En este sentido, la

primera sesión debe servir para:

- a) Generar confianza sobre la base de clarificación de expectativas en torno al servicio que se está en capacidad de ofrecer.
- b) Obtener del emprendedor toda la información “necesaria” a los fines de identificar el tipo de servicio que éste requiere.
- c) Realizar un diagnóstico de las capacidades, conocimientos y el grado de compromiso del emprendedor con el planteamiento expuesto, para lo cual será conveniente que el Coordinador diseñe una estrategia que permita identificar:
  1. ¿Cómo ayudar al emprendedor en la organización de sus ideas alrededor de preguntas claves para diseñar una empresa a partir de un producto (bien/servicio) innovador o de alto valor añadido?.
  2. ¿Cómo contribuir a que no decaiga el ánimo del emprendedor en medio de la formulación de estas preguntas claves, frente a las cuáles surgirán dudas y quizás se evidencien las imprecisiones en el planteamiento?, y
  3. ¿De qué forma persuadir al emprendedor para que se vaya familiarizando con el proceso emprendedor y las herramientas que le serán de utilidad en los pasos siguientes en la definición sobre las nociones fundamentales sobre la empresa que se quiere?.
  4. Precisar con el emprendedor los términos de un preacuerdo sobre el Plan de Trabajo a desarrollar (ver la siguiente figura).

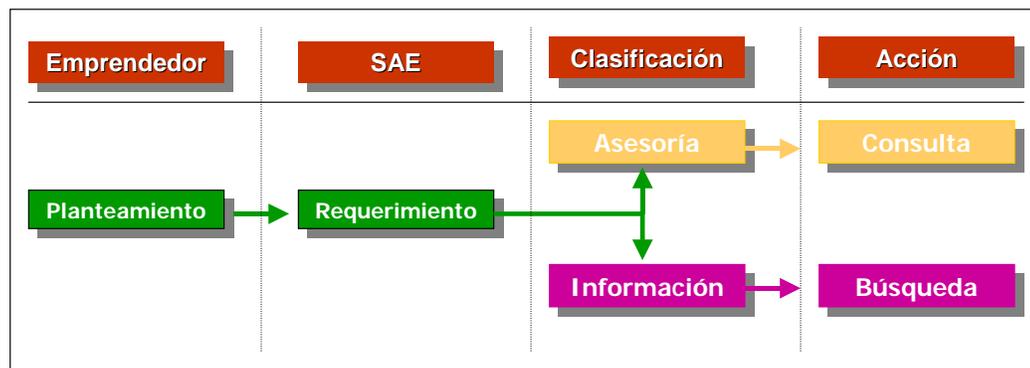


Figura 6: La sesión inicial / Fuente: Elaboración propia

En términos prácticos y en referencia a la experiencia del SAE, para esta primera sesión se requiere entonces de un instrumento que evidencie la formalidad del servicio y el interés por apoyar genuinamente la iniciativa, respetando las ideas e interés de su promotor. La firma del “Acuerdo de Confidencialidad” (ver anexo X: CÓDIGO SAE-001-F), ha permitido muy buenos resultados en esta dirección; con este acuerdo se produce un primer punto de reciprocidad en la relación Emprendedor – SAE, en tanto que establece el compromiso mutuo sobre la importancia de una relación transparente para lograr un efecto ganar – ganar en el proceso.

Posteriormente, es conveniente que se realicen preguntas precisas y acertadas que permitan indagar, sin desmotivar y al mismo tiempo interesar al emprendedor en el análisis detenido de los posibles factores de éxito presentes en su idea; en el caso del SAE, se ha diseñado una Guía de Entrevista Inicial (Instrumento CÓDIGO SAE-003-F) que permite registrar la iniciativa de modo que se logre este propósito, además de obtener la información necesaria para esclarecer los términos específicos de la demanda del servicio.

Veamos la secuencia “estándar” de una 1era. Sesión:

#### a) Propósito de la 1era. Sesión

Valorar las expectativas del usuario respecto a los servicios del SAE, el tipo de apoyo que se le puede brindar según la naturaleza de su requerimiento, para establecer el contrato psicológico y el plan de trabajo a realizar.

#### b) Procedimiento a seguir

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN (paso a paso)
Cliente / Emprendedor	1. Asiste a la reunión la hora y fecha convenida. Completa planilla CÓDIGO: SAE-002-F “Registro de Usuario”, para clarificación del motivo de la consulta.
Coordinador SAE	2. Propone la Firma de Acuerdo de Confidencialidad y procede a hacer un levantamiento de información respecto a la iniciativa del cliente, utilizando la planilla CÓDIGO: SAE-003-F.
Cliente / Emprendedor	3. Expone las ideas centrales de su iniciativa y las expectativas del apoyo esperado por parte del SAE.
Coordinador SAE	4. En función de los planteamientos emitidos por el cliente, evalúa la iniciativa propuesta e intercambia sobre complejidades, obstáculos y posibilidades asociadas al planteamiento.  <b>NOTA: Es importante en todo momento mantener la objetividad sobre los planteamientos, el interés en la iniciativa y el estímulo al emprendedor.</b>
Coordinador SAE	5. Expone la metodología de trabajo y las áreas de servicio. Acuerda el Plan de Trabajo a seguir según necesidades del cliente, tomando en cuenta la metodología de Atención al Emprendedor.
Cliente / Emprendedor	6. Evalúa las condiciones y acepta el Plan de Trabajo propuesto.
Coordinador SAE	7. Propone acciones a seguir. Acuerda fecha y hora para el próximo encuentro. Establece compromisos para el próximo encuentro.

### c) Resultados esperados

- ◆ Información preliminar sobre la iniciativa planteada.
- ◆ Identificación de rasgos emprendedores.
- ◆ Proyección de imagen favorable del servicio que derive en una siguiente visita.

### d) Herramientas de apoyo

- ◆ Planilla de Registro de Usuario
- ◆ Formato de Acuerdo de Confidencialidad
- ◆ Guía de Entrevista Inicial / Registro de Solicitud de Información
- ◆ Test de Medición de Capacidad Emprendedora (opcional)
- ◆ Información relacionada (opcional y solamente si se dispone).
- ◆ Red de Aliados Externos.

### e) Próximos pasos

- ◆ Acordar fecha y hora de próxima sesión (\*).

- ◆ Enviar el GAP-Mapa del Negocio por correo electrónico.
- ◆ Analizar resultados del Test de Medición de Capacidad Emprendedora.
- ◆ Registrar expediente del emprendedor.
- ◆ Actualizar información en bases de datos.

**(\*) En caso de ser necesario el establecimiento de algún contacto con Aliado Externo, ver Sesión de**



## SEGUNDA SESIÓN (SEMANA 2)

Un enfoque orientado hacia resultados progresivos en la maduración de cualquier idea y en el desarrollo de la capacidad emprendedora, supone que la premisa en todo momento es descubrir de forma temprana “si la idea de negocio es realmente una oportunidad de negocio”, y para ello incluso la única clave es precisar “la manera como puede ser aprovechada por el emprendedor”.

Con base en lo anterior, naturalmente que éste es el servicio más demandado por reunir los aspectos centrales del proceso emprendedor (según la experiencia, representa entre el 85% y 90% de los casos atendidos). Entre otras cosas, porque en la mayoría de los emprendedores potenciales lo primera actitud que se asume es la exploración sobre “lo que suponen puede ser un negocio” (más aún en las actuales condiciones de recesión económica), situación que indudablemente incide en que existan mayores inquietudes sobre el RIESGO. No hay que olvidar que en esta etapa la mayoría de los emprendedores utilizan mucho más su intuición<sup>3</sup>, que el manejo acertado de un conocimiento profundo del sector o de la actividad que desea emprender.

En esta etapa, normalmente el emprendedor tiene

- ◆ Un conjunto de ideas que requieren, primero que nada, organización.
- ◆ Una energía y posiblemente un conocimiento específico, que les impulsa a asumir el reto que se plantean a sí mismos.
- ◆ La urgencia o ansiedad de ver resultados inmediatos.
- ◆ Un conjunto de dudas y "puntos ciegos" en la formulación de su idea.

Por tal razón, es importante que para esta línea de servicios se logre construir el "Mapa del Negocio", en el cual se esquematizan estas ideas, se evidencian las necesidades de información para una mejor comprensión de la actividad o negocio y se sugiere la consideración de aspectos que resultarán estratégicos para concederle viabilidad a la propuesta.

---

<sup>3</sup> Sin duda se entiende como algo más que la mera expresión “yo creo que...”; puede referirse a la capacidad de decidir qué es importante de un cuadro general de cosas que se aprecian. El razonamiento intuitivo –ya sea un destello de inspiración, nuevas ideas creativas o el resultado de años de experiencia- es una parte importante de las capacidades emprendedoras que habrá que estimular, sobre todo si lo asumimos como el modo de llegar a ciertas conclusiones con relativamente poca información.

El SAE dispone entonces de una herramienta electrónica denominada Guía de Análisis Preliminar del Mapa del Negocio (Instrumento CÓDIGO SAE-001-G), mediante la cual se realiza un análisis de tipo cualitativo sobre la idea de negocio que se desea emprender. Este análisis se centra en aquellos aspectos que determinarán el éxito en la materialización de la propuesta de empresa, nos referimos a:

- ◆ La definición del producto en términos de sus atributos.
- ◆ La consideración de los clientes (¿Quién(es) son?, ¿Qué quieren?, ¿Dónde están?)
- ◆ La consideración de la competencia (¿Quién(es) son?, ¿Qué hace?, ¿Dónde está?)
- ◆ La diferenciación (¿Por qué preferirán nuestro producto?), como elemento clave para la identificación del nicho en el cual se ubica la oportunidad.
- ◆ En otras palabras, el conocimiento necesario de la actividad económica que se propone emprender.

Con el repaso de estos aspectos, es posible desde el SAE contribuir con el emprendedor a poner en evidencia cuánto se sabe y qué esperar de la iniciativa, tal y como ha sido planteada. Desde luego que para es conveniente que la sesión se realice alrededor de la revisión de la Guía debidamente completada por el emprendedor.

Pero veamos la secuencia del proceso de prestación de este servicio, luego que ya ha tenido lugar la 1era. Sesión.

### a) Propósito de la 2da. Sesión

Intercambiar sobre la información razonada por el emprendedor según los aspectos contenidos en el instrumento “GAP-Mapa de Negocio”, iniciando la valoración objetiva sobre las posibilidades de una OPORTUNIDAD REAL DE NEGOCIO.

### b) Procedimiento a seguir

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN (paso a paso)
Cliente / Emprendedor	1. Asiste a la reunión la hora y fecha convenida.
Coordinador SAE	2. Clarificación del propósito de la sesión. Alcance y expectativas.

<b>Cliente / Emprendedor</b>	3. Expone análisis sobre su visión respecto a la idea de negocio, tomando en cuenta el contenido expresado en el instrumento “GAP-Mapa del Negocio”.
<b>Coordinador SAE</b>	4. Determinación de acciones requeridas para mejorar el enfoque sobre la manera de concebir la oportunidad (haciendo énfasis en la innovación y estímulo de la creatividad), tomando en cuenta que la información sobre la cual basa sus supuestos el emprendedor, debe tener algún grado de sustentación en su experiencia y/o en la información que maneje. Propone Plan de Trabajo y negocia tarifa y alcance de las próximas sesiones.
<b>Cliente / Emprendedor</b>	5. Acuerdo sobre Plan de Trabajo a seguir.
<b>Coordinador SAE</b>	6. Verifica nivel de satisfacción del Cliente.

**c) Resultados esperados**

- ◆ Iniciar el proceso de enriquecimiento de la iniciativa o idea de negocio, en las definiciones que permitirán construir la Oportunidad Real de Negocio.
- ◆ Afianzamiento de la relación Emprendedor-SAE.

**e) Próximos pasos**

- ◆ Hacer entrega de la Guía de Análisis de la Oportunidad de Negocio (Instrumento CÓDIGO SAE – 002-G).
- ◆ Actualizar en la base de datos, la calificación sobre estatus del caso.



### TERCERA SESIÓN (SEMANA 3)

Esta sesión debe servir para continuar ahondando y precisando los elementos centrales de la propuesta en desarrollo. A partir de acá se inicia el proceso de delimitación del negocio y la construcción de una estrategia para su desarrollo. Al igual que en la sesión anterior, es conveniente que la sesión se desarrolle en torno a la discusión de la revisión de la Guía de Análisis de la Oportunidad de Negocio, debidamente

completada por el emprendedor . Veamos como se desarrolla la sesión.

#### a) Propósito de la 3era. Sesión

Intercambiar sobre la información razonada por el emprendedor según los aspectos contenidos en el instrumento “Guía de Análisis de la Oportunidad de Negocio”, iniciando las cuantificaciones que permitan establecer magnitudes (inversión, ingresos).

#### b) Procedimiento a seguir

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN (paso a paso)
Cliente / Emprendedor	1. Asiste a la reunión la hora y fecha convenida.
Coordinador SAE	2. Clarificación del propósito de la sesión. Alcance y expectativas.
Cliente / Emprendedor	3. Expone su visión respecto a la idea de negocio, tomando en cuenta el contenido expresado en el instrumento “Guía de Análisis de la Oportunidad de Negocio”.
Coordinador SAE	4. Discute y analiza grado de suficiencia de los argumentos del emprendedor respecto a su idea de negocio, tomando en cuenta el contenido expresado por éste en el instrumento.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN (paso a paso)
Coordinador SAE	5. Precisar si la “idea de negocio” es valorada por el emprendedor como oportunidad real según sus intereses y visión preliminar al respecto, y por ende si continúa siendo de su prioridad ahondar en su análisis.
Coordinador SAE	6. Determinar acciones requeridas para la búsqueda de información complementaria que proporcione el detalle de los contenidos que se solicitan en el instrumento. Sugerir fuentes y métodos para la búsqueda de información necesaria para determinar un asunto clave: <u>¿Es posible lograr una diferenciación positiva respecto a la competencia?</u> .
Coordinador SAE	7. Propone Plan de Trabajo a seguir, nuevamente en función del interés del emprendedor por: replantearse la idea, ahondar en el análisis o simplemente sustituirla por otra.
Cliente / Emprendedor	8. Acuerdo sobre Plan de Trabajo a seguir.
Coordinador SAE	9. Verifica nivel de satisfacción del Cliente y efectúa cobro de sesión (*).

(\*) Según las estimaciones relacionadas con la sostenibilidad del SAE, el Cliente/Emprendedor debe realizar una inversión de Bs. 20.000,00 la cual permitirá cubrir los costos asociados a la asistencia.

### c) Resultados esperados

- ◆ Apoyar al emprendedor a esclarecer la conveniencia de dar continuidad al análisis y/o al desarrollo de la propuesta.
- ◆ Tener claridad sobre las acciones que habrán de acometerse para la búsqueda de información, en caso de mantenerse el interés del emprendedor continuar desarrollando la idea.
- ◆ Desarrollo de ideas o planteamientos creativos e innovadores.
- ◆ Énfasis en clarificación de ¿Qué es una empresa?.

### d) Herramientas de apoyo

- ◆ Material de “Las quince (15) interrogantes para autoevaluación de la idea de negocio”

**e) Próximos pasos**

- ◆ Sí desea continuar, se debe entregar la herramienta “Primeros Cálculos”  
(Instrumento: CÓDIGO SAE-003-G)
- ◆ Actualizar en la base de datos, la calificación sobre estatus del caso.



## CUARTA SESIÓN (SEMANA 4)

Llegado a este punto, el emprendedor está en la antesala de lo que significará la formulación de su Propuesta para la Creación de la Empresa o Plan de Negocio. A partir de esta sesión ya se está en posibilidades de decidir si este es el negocio en el que se desea estar, en función de unas primeras cuantificaciones que permiten dimensionar el esfuerzo que implica el desarrollo de la propuesta y la

relación costo – beneficio de ello.

Al igual que en la sesión anterior, es conveniente que la sesión se desarrolle en torno a la discusión de la revisión de la Herramienta para Primeros Cálculos, debidamente completada por el emprendedor. Veamos como se desarrolla la sesión.

### a) Propósito de la 4ta. Sesión

Intercambiar sobre la información razonada por el emprendedor según los aspectos contenidos en el instrumento “Herramienta de Primeros Cálculos”, iniciando el detalle de las estimaciones económicas y financieras de la propuesta de creación de empresa.

### b) Procedimiento a seguir

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN (paso a paso)
Cliente / Emprendedor	1. Asiste a la reunión la hora y fecha convenida.
Coordinador SAE	2. Clarificación del propósito de la sesión. Alcance y expectativas.
Cliente / Emprendedor	3. Expone su visión respecto a la idea de negocio, tomando en cuenta el contenido expresado en el instrumento “Herramienta para Primeros Cálculos”.
Coordinador SAE	4. Discute y analiza grado de suficiencia de los argumentos del emprendedor respecto a su idea de negocio, tomando en cuenta el contenido expresado por éste en el instrumento.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN (paso a paso)
Coordinador SAE	5. Determinar el nivel de suficiencia de la información a ser analizada, tomando en cuenta la calidad de las estimaciones y cuantificaciones realizadas en temas claves como: inversión inicial, gastos operativos, volumen de ventas, etc.
Coordinador SAE	6. Énfasis en la búsqueda de innovación y caminos creativos para fortalecer el despliegue de la estrategia de la empresa, considerando las cuantificaciones realizadas.
	7. Orienta al emprendedor en el establecimiento de conclusiones preliminares sobre las implicaciones de estas cuantificaciones, en la concepción estratégica que se ha venido realizando sobre la idea de negocio. Ajustes y redefiniciones.
	8. Propone Plan de Trabajo a seguir, nuevamente en función del interés del emprendedor por: replantearse la idea, ahondar en el análisis, pasar a la formulación del plan de negocio o simplemente sustituirla por otra.
Cliente / Emprendedor	8. Acuerdo sobre Plan de Trabajo a seguir.
Coordinador SAE	9. Verifica nivel de satisfacción del Cliente y efectúa cobro de sesión (*).

(\*) Según las estimaciones relacionadas con la sostenibilidad del SAE, el Cliente/Emprendedor debe realizar una inversión de Bs. 20.000,00 la cual permitirá cubrir los costos asociados a la asistencia.

### c) Resultados esperados

- ◆ Cuantificar la dimensión económica y financiera de la idea de negocio
- ◆ Determinar la conveniencia de continuar desarrollando la idea y bajo qué condiciones es posible hacerlo.
- ◆ Autodiagnóstico de capacidades de gestión del emprendedor.

**d) Herramientas de apoyo**

- ◆ Material de referencia sobre análisis de información económico – financiera y evaluación del riesgo.

**e) Próximos pasos**

- ◆ En caso de que la decisión sea continuar con la formulación del Plan de Negocio, se deberá entregar la Guía de Referencia para la Elaboración del Plan de Negocio (Guía: CÓDIGO SAE-004-G).
- ◆ Actualizar en la base de datos, la calificación sobre estatus del caso.



## SESIONES DE CIERRE (SEMANA 5 a la 12)

En este tipo de sesiones, el intercambio se orienta al ensamble y enriquecimiento final de la Propuesta para la Creación de Empresa o Plan de Negocio. Por tal motivo, se trata de sesiones en las cuales Emprendedor y Coordinador discuten los términos en los cuales se plantean las ideas relacionadas con la definición y presentación del negocio y la perspectiva sobre la cual se expone su desarrollo estratégico en el tiempo.

En otras palabras, el Coordinador debe asistir al emprendedor en la preparación de un documento que debe contener el “plan de vuelo” que seguirá el emprendedor para la puesta en marcha del negocio y la forma en que resultará de interés para las fuentes de financiamiento y/o de otro tipo de recursos.

### a) Propósito de las Sesiones

Contribuir con la elaboración de un documento que permitirá al emprendedor planificar el arranque de su negocio, así como también obtener los apoyos que se requieran para ello.

### b) Procedimiento a seguir

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN (paso a paso)
Cliente / Emprendedor	1. Asiste a la reunión en el horario y fecha previamente convenida.
Coordinador SAE	2. Clarificación del propósito de la sesión. Alcance y expectativas. Es importante que se negocie con el emprendedor incluir en la continuidad del servicio la realización del Taller con el Simulador de Emprendimiento Empresarial (SIME).
Cliente / Emprendedor	3. Expone su visión respecto a su propuesta de empresa, tomando en cuenta el contenido expresado en la Guía de Referencia para la Elaboración del Plan de Negocio.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN (paso a paso)
Coordinador SAE	4. Discute y analiza grado de suficiencia de los argumentos del emprendedor respecto a su idea de negocio, tomando en cuenta el contenido expresado por éste en el instrumento, y advierte sobre las recomendaciones que permitirán enriquecer y mejorar la propuesta.
Cliente / Emprendedor	5. Manifiesta comprensión de los argumentos expuestos por el Coordinador.
Coordinador SAE	6. Propone Plan de Trabajo a seguir, nuevamente en función de las áreas de interés del emprendedor. En esta parte de la asesoría se incluye dentro del Plan de Trabajo la realización del Taller SIME (*).
Cliente / Emprendedor	7. Acuerdo sobre Plan de Trabajo a seguir.
Coordinador SAE	8. Verifica nivel de satisfacción del Cliente.

(\*) Según las estimaciones relacionadas con la sostenibilidad del SAE, el Cliente/Emprendedor debe realizar una inversión de Bs. 200.000,00 la cual permitirá cubrir los costos asociados a la actividad y las horas de asistencia previstas.

### c) Resultados esperados

- ◆ Plan de Negocio incluyendo la definición de los próximos pasos.
- ◆ Verificación de capacidades en el emprendedor.
- ◆ Identificación de requerimientos.

### d) Herramientas de apoyo

- ◆ Simulador de Emprendimiento Empresarial (SIME).
- ◆ Entrevistas con empresarios padrinos.

### e) Próximos pasos

- ◆ Identificar lista de requerimientos para continuidad.
- ◆ Decisión respecto a extensión del contrato de servicios con el SAE.
- ◆ Actualizar en la base de datos, la calificación sobre estatus del caso.



## SESIÓN DE CIERRE / DETECCIÓN DE RECURSOS

Este servicio está orientado en principio a la identificación de los recursos que habrá de necesitar el emprendedor para poner en marcha su empresa. Por tal razón, será crucial el establecimiento de acuerdos y mecanismos de apoyo (Red de Aliados Externos, por ejemplo) que permitan al SAE relacionarse con otros actores que impulsen el proceso de materialización de la empresa. Se visualiza como el último eslabón de la cadena del proceso de atención al emprendedor, ya que de alguna manera supone el límite entre la “PREINCUBACIÓN” y la “INCUBACIÓN” propiamente dicha.

En este sentido, el SAE debe proporcionar las orientaciones y apoyos concretos para la materialización de las ideas, porque su rol dentro de la propuesta del modelo de “Industria de la Creación de Empresas” (ver anexo A), es fungir como la instancia co-responsable de acompañar aquellos emprendimientos de empresa en su fase inicial, hasta que se logren las condiciones idóneas para proceder a su incubación.

Una gestión eficiente de esta línea de servicio, hará posible el fortalecimiento de las capacidades y con ello la incidencia positiva del SAE en el resultado final; la idea es proponerse como dato que el éxito de un mecanismo de preincubación como el SAE, también puede ser medido por el número de “empresas incubadas” o en proceso de incubación. Ahora bien, los recursos que normalmente se requieren para reforzar las capacidades del emprendedor y las posibilidades de concreción de la empresa que este quiere, deben estar organizados en bases de datos según el área de interés:

- ◆ Especialistas en temas tecnológicos (consultores, profesores, investigadores, etc.) por sector o actividad económica.
- ◆ Proyectos atendidos con referencias a datos de los emprendedores que los han propuestos.
- ◆ Empresas (clasificadas por sector o actividad económica), que puedan constituirse potencialmente en proveedores, clientes o socias.
- ◆ Universidades, Incubadoras, Centros de Innovación y de I+D.
- ◆ Información sobre programas especiales de financiamiento, inversión o promoción de algún área o sector de interés (tanto públicos como privados).
- ◆ Entidades Financieras Nacionales (privadas y públicas) e Internacionales. Información sobre el perfil de entrada del candidato y solicitud.

- ◆ Información sobre organismos oficiales en Venezuela y dependencias públicas relacionadas con el proceso legal de constitución de empresas, con énfasis en manejo de aspectos de propiedad intelectual.
- ◆ Información sobre centros de información especializados (nacionales e internacionales).

### a) Propósito de la Sesión

Tomando en cuenta que el SAE no opera bajo la concepción de una gestoría (intermediario), su labor en esta fase se orienta hacia el establecimiento de los contactos y apoyos requeridos en la definición de los elementos necesarios para la puesta en marcha de la empresa

### b) Procedimiento a seguir

El procedimiento a seguir puede definirse del siguiente modo:

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN (paso a paso)
Cliente / Emprendedor	1. Asiste a la reunión en el horario y fecha previamente convenida.
Coordinador SAE	2. Clarificación del propósito de la sesión. Alcance y expectativas.
Cliente / Emprendedor	3. Plantea necesidades y áreas en las cuales requiere de apoyo o recursos para la materialización de la idea.
Coordinador SAE	4. Analiza requerimientos y posibilidades disponibles. Propone opciones que están al alcance y establece condiciones.
Cliente / Emprendedor	5. Analiza cual de las opciones presentadas cumple con sus expectativas y decide.
Coordinador SAE	6. Propone plan de acción.
Cliente / Emprendedor	7. Convalida plan de acción.

Identificada la fuente y asistido el emprendedor en la preparación de los elementos para la negociación, el Coordinador del SAE debe efectuar el correspondiente seguimiento al caso.



## SESIÓN / REQUERIMIENTO DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS

Está claro que la demanda de los Servicios Especializados, entendiéndolo por ello las consultas que se produzcan alrededor de cualquier área experta, puede ocurrir en cualquier fase del proceso de atención al emprendedor (de allí que no se haya asignado un número de sesión en particular).

Es así como un Cliente/Emprendedor puede solicitar apoyo experto para clarificar dudas específicas en el proceso de identificación de una oportunidad de negocio, o bien puede estar interesado en precisar alguna característica relacionada con un proceso, una tecnología o simplemente un compuesto químico necesario para la elaboración de un producto cuyo mercado ya ha sido identificado.

En ambos casos estamos ante un requerimiento experto que posiblemente escape de las capacidades y/o conocimientos del Coordinador del SAE lo que justifica, en aras de satisfacer la necesidad planteada, contar con una Red de Aliados Externos que puedan ofrecer el apoyo requerido. En función de esto, es importante que se defina el procedimiento en base al cual gestionar este tipo de servicios, y es precisamente esto lo que se establecerá a continuación:

### a) Procedimiento para la activación de un Aliado Externo.

Una vez realizada la incorporación de un integrante de la Red (ver 3era. Parte PAUTAS PARA EL USO DE INSTRUMENTOS Y ACTIVACIÓN DE LOS RECURSOS DE APOYO), el procedimiento que se deberá seguir para definir la activación de una consulta en caso de que un emprendedor lo requiera, se hará en función de los requerimientos que se vayan presentando en la maduración de cada emprendimiento. De cualquier forma el procedimiento en general será como se describe a continuación:

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN (paso a paso)
Coordinador SAE	1. Analiza el caso y determina la conveniencia de recurrir a un Aliado Externo por la vía de la línea de “Servicios Especiales”.
	2. Establece con precisión el área de crítica a consultar.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN (paso a paso)
Coordinador SAE	3. Propone al Cliente la intervención de un Aliado Externo calificado en el área de interés para ser consultado.
Cliente / Emprendedor	4. Analiza la proposición y convalida los términos del contrato de servicios de asesoría.
Coordinador SAE	5. Contacta al Aliado Externo y le expone el caso de forma oral y por escrito (electrónicamente).
Aliado Externo	6. Analiza el caso y acuerda con el Coordinador del SAE la fecha y hora para sostener el primer intercambio.
Cliente / Emprendedor	8. Asiste al lugar acordado, la fecha y hora prevista. Allí se reúne con Coordinador del SAE y Aliado Externo.
Coordinador SAE	9. Plantea la situación y el motivo de la consulta.
Aliado Externo	10. Indaga en los detalles del problema.
Cliente / Emprendedor	11. Responde e intercambia ideas con el Aliado Externo.
Aliado Externo	12. Establece un diagnóstico y propone: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Plan de acción para la resolución del problema, si este requiere de varias etapas.</li> <li>b) Solución y respuesta inmediata al problema planteado.</li> </ul>
Cliente / Emprendedor	13. Analiza planteamientos formulados por Aliado Externo y acepta sugerencias y propuesta para el abordaje del tema planteado.

<b>Coordinador SAE</b>	14. Toma nota del tiempo de duración de la sesión.
------------------------	--

En caso de existir la necesidad de abordar un Plan de Trabajo con el Aliado Externo, se deberá analizar la conveniencia de trabajar simultáneamente con lo previsto en el Plan de Trabajo acordado previamente con el Coordinador del SAE.

### 3era. Parte – PAUTAS PARA EL USO DE INSTRUMENTOS Y ACTIVACIÓN DE LOS RECURSOS DE APOYO

Existe otra serie de instrumentos que han sido diseñados para reforzar algunas de las estrategias de desarrollo de capacidades emprendedoras, según el enfoque previsto en la Metodología de Atención. Estos instrumentos serán utilizados en el momento que el Coordinador del SAE lo estime conveniente; sin embargo, a continuación se proponen algunas pautas de referencia.

#### 1. Manual para la Identificación de Oportunidades de Negocio

Son innumerables las ocasiones en las cuales un individuo se aproxima al SAE con una idea muy general sobre lo que considera puede ser una idea de negocio; un material como éste puede proporcionar una ayuda importante al emprendedor potencial, por cuanto le permite enriquecer su visión inicial sobre aquello que se propone desarrollar como negocio, generando así un mayor interés por precisar mejor la forma de plantearse la idea de negocio.

También puede ocurrir que algún cliente potencial se aproxime al SAE con la intención de encontrar algún tipo de orientación sobre la manera de generar ideas de negocio que sean plausibles de desarrollar por éste; en este caso estamos ante el interés en desarrollar una actividad empresarial propia, pero sin tener muy claro ¿Cuál?.

Finalmente, el Manual para la Identificación de Oportunidades de Negocio, puede ser empleado en talleres de iniciación empresarial dirigido a los miembros de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, entre otros), interesados en adquirir el conocimiento básico indispensable para plantearse ideas de negocio.

Con base en lo anterior, podemos advertir la conveniencia de emplear el Manual para la Identificación de Oportunidades de Negocio en los siguientes momentos del proceso de atención al emprendedor:

LÍNEA DE SERVICIO DE DETECCIÓN Y ORIENTACIÓN DE INICIATIVAS	
MOMENTO	OBSERVACIÓN
1era. Sesión:	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la primera sesión, el emprendedor potencial manifiesta interés en recibir orientación sobre cómo identificar oportunidades de negocio.</li> </ul>
3era. Sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez analizada la iniciativa y sus posibilidades de realización, el emprendedor requiere mayores elementos de información para mejorar su visión sobre la propuesta.</li> </ul>

LÍNEA DE SERVICIO DE DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
MOMENTO	OBSERVACIONES
Material de apoyo para el Taller de iniciación empresarial: “Identificando la idea de negocio” a ser dictado según programación establecida por la Coordinación del SAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>En caso de haber interés por parte del emprendedor potencial en recibir una formación o entrenamiento específico para iniciarse en la actividad empresarial, a través de la identificación de oportunidades de negocio.</li> </ul>

## 2. Test de Medición de Capacidad Emprendedora (ECAPEM)

La elaboración de un Test para la Medición de Capacidad Emprendedora y su inclusión dentro del proceso de Atención al Emprendedor, indudablemente viene a completar un aspecto importante de la Metodología SAE; conocer las capacidades emprendedoras que están presentes en los individuos que asisten al SAE, proporciona una orientación más clara respecto al tipo de apoyo requerido.

Hasta los momentos, el SAE no contaba con un instrumento propio que permitiese evaluar las capacidades emprendedoras de sus clientes, valiéndose de los enfoques desarrollados por la Psicología y operacionalizados luego mediante el uso de la psicometría como base científica y metodológica para la formulación del mismo. Desde luego, el modelo de test que se ha propuesto deberá ser sometido a las pruebas de validación que corresponden para su adopción formal.

En cualquiera de los casos, el uso del Test de Medición de Capacidad Emprendedora puede ser conveniente en distintos momentos del proceso de Atención al Emprendedor; sin embargo una de las propuestas acerca de su uso es bajo la modalidad de “pretest” y “postest”, es decir, que el emprendedor potencial complete el test en las primeras sesiones y luego se aplique nuevamente la prueba transcurrido un tiempo en el cual se hubiese desplegado la estrategia de desarrollo de competencias emprendedoras, con el fin de verificar el impacto en las capacidades del emprendedor una vez ejecutado el plan.

A continuación se especifican los momentos en los que podría ser útil el empleo del Test:

LÍNEA DE SERVICIO DE DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
MOMENTO	OBSERVACIONES
2da. Sesión (pretest)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalmente en esta etapa del proceso de Atención al Emprendedor, existe un nivel de involucramiento y confianza suficiente entre el emprendedor potencial y el Coordinador del SAE como para proponer la realización del Test. Además, es posible que el Coordinador aprecie el interés real del cliente en concretar su propuesta.</li> </ul> <p>Es importante recordar que una vez completado el ejercicio sobre el Mapa del Negocio en la 2da. Sesión, toca analizar con mayor detenimiento si se está ante una oportunidad real de negocio y para ello el emprendedor potencial deberá iniciar formalmente el proceso de búsqueda de información (contactos, llamadas, relaciones, etc.), análisis y demás actividades, las cuáles requieren de la puesta en práctica de varias de sus capacidades. Por esta razón, conocer y valorar la presencia de estas capacidades emprendedoras, ayudará a definir los planes de trabajo para el fortalecimiento individual del emprendedor.</p>
Sesiones de Cierre (postest)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez se ha llegado a esta etapa, es conveniente negociar el momento en el cual se podría realizar nuevamente la prueba, para determinar el grado de desarrollo de las capacidades necesarias para la gestión de la empresa una vez constituida y funcionando.</li> </ul>

LÍNEA DE SERVICIO DE DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
MOMENTO	OBSERVACIONES
Previo a la realización del taller de iniciación empresarial: "Identificando la Idea de Negocio".	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el caso de la realización del taller de iniciación empresarial, la aplicación previa del Test de Medición de Capacidad Emprendedora, puede ayudar a conocer el perfil individual y agregado del grupo que participe en dicha actividad, lo que permitiría adecuar mejor la estrategia de aprendizaje (casos, ejemplos, ejercicios, dinámicas, etc.) a las características de los participantes.</li> </ul>

### 3. Simulador de Emprendimiento Empresarial (SIME)

Dentro del enfoque constructivista en el cual se enmarca la estrategia de desarrollo de capacidades emprendedoras, al tiempo que se asiste en la maduración técnica de las iniciativas empresariales, el empleo de ejercicios y actividades “vivenciales” cumplen con un papel definitivo en la orientación del proceso emprendedor hacia el “aprender - haciendo”. En este sentido, las herramientas de simulación resultan muy potentes al momento de propiciar los cambios de enfoques o enriquecimiento de visiones que permitirán al emprendedor diseñar estrategias efectivas para la concepción y despliegue de su propuesta de empresa, por cuanto permiten al individuo que aprende a “poner en juego” sus habilidades y capacidades analíticas alrededor de situaciones que parecen reales.

La creación del Simulador del Proceso de Creación de la Empresa, pone a disposición del cliente del SAE una herramienta que facilita la comprensión práctica de la importancia de comprender la empresa de forma integral, así como también la importancia de incorporar algunos conceptos claves de gestión como son: calidad, productividad, competitividad e innovación, factores de éxito en la definición y gestión de cualquier tipo de empresa en la actualidad.

LÍNEA DE SERVICIO DE APOYO EN LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO	
MOMENTO	OBSERVACIONES
A partir de la 4ta. Sesión	<p>◆ La simulación del proceso de creación de la empresa, es una herramienta cuyo uso resulta pertinente y recomendable en la etapa de preparación del Plan de Negocio y previo a la puesta en marcha de la empresa. Tal y como está concebido el ejercicio de la simulación, existe una alta probabilidad de que el emprendedor potencial logre afinar su visión respecto a la concepción del negocio y el enfoque estratégico con el cual plantearse su desarrollo.</p> <p>Comprender la importancia de armonizar recursos, estructuras, procesos y las implicaciones económico-financieras, al relacionarlas con el producto necesario, los requerimientos del cliente y la existencia de competidores, es una de las opciones claves para el desarrollo de la visión estratégica sobre la empresa que se quiere. En este sentido, el simulador permite al emprendedor abordar de estos planteamientos desde una experiencia controlada y de efectos demostrativos.</p> <p>Finalmente, se prevé que al culminar la experiencia de participar en la simulación, el emprendedor potencial habrá reforzado sus criterios</p>

	<p>en torno a la gestión de empresas y desarrollado un nivel de comprensión sobre las implicaciones que ello tiene en procura del éxito empresarial, posibilitando la mejor identificación de las especificidades de su negocio y la forma de materializar su propuesta de empresa.</p>
--	---

#### **4. Caso Emprendedor**

Al igual que en el caso del simulador, el Caso Emprendedor como recurso de aprendizaje es de mucha valía para el acompañamiento del emprendedor. A partir del análisis de los casos, los emprendedores pueden ver o inferir “lo que otros emprendedores hacen” y “lo que otros emprendedores piensan”; el efecto modelaje que produce en un individuo interesado en iniciar una empresa, el aproximarse a las vivencias de otros que ya lo han hecho, resulta una fuente extraordinaria de aprendizaje y de experiencia compartida. Además de motivar, el caso permite reflejar situaciones, eventos y modelos de pensamiento que conviene discutir y analizar para determinar la conveniencia de ciertas conductas y visiones sobre la actividad emprendedora dirigida al ámbito empresarial.

Dicho lo anterior, es posible afirmar también que en este sentido no existe un momento en particular dentro del proceso emprendedor en el cual se debe utilizar un caso como recurso de aprendizaje. Por el contrario, según las características individuales del emprendedor potencial, sus inquietudes y las características propias del negocio que piensa desarrollar, puede ser conveniente el uso del caso emprendedor. Recordemos que el caso emprendedor ha sido considerado como tal, porque alude a ciertos elementos que permiten destacar algunas cosas en particular tales como: la actitud ante la incertidumbre, la manera de conformar los equipos de trabajo, la forma de iniciar el negocio, el método de aprendizaje empleado para conocer a fondo los detalles del negocio, etc.

El Caso Emprendedor que se ha preparado en el marco de este Proyecto, ha sido con el propósito de contar con un “caso inédito” de un emprendedor venezolano, en el cual se puedan entrever algunas particularidades de lo que significa emprender, crear, gestionar y mantener una empresa en Venezuela. Por ello su uso será conveniente en el caso de aquellos emprendedores potenciales, a los cuales sea interesante confrontar con esta experiencia.

Ahora bien, la Metodología de Atención al Emprendedor puede verse potenciada todavía más si se asume la importancia de ampliar la base documental de casos emprendedores disponible; en la medida en que se logre contar con casos que reflejen diversas situaciones y características, es posible hacer un uso más efectivo de esta técnica por cuanto permitirá abordar áreas más específicas con cada emprendedor. Un ejemplo de lo anterior, es construir un Banco de Casos según las siguientes criterios:

- a) Caso Emprendedor por tipo de negocio (servicios, manufactura y comercio).
- b) Caso Emprendedor según ocupación (profesor, estudiante y empleado).
- c) Caso Emprendedor según naturaleza de la iniciativa (invento, mejora de lo existente, copia de algo visto en otro lugar, etc.).

Sin embargo, es importante resaltar que es probable que un mismo caso permita abordar varios criterios al mismo tiempo. En ese caso habrá que determinar la intención en su uso según el tipo de necesidad y de acuerdo a ello el énfasis que habrá que hacer en su revisión.

Finalmente, es de hacer notar que a esta lista inicial se pueden agregar otro tipo de casos según otros criterios; justamente, a medida que se avance en el dominio de la técnica se irán perfilando nuevas áreas de interés. Así mismo, conviene señalar que existe un grupo de profesores en la UNIMET que recién concluyeron un proceso de formación facilitado TEC de Monterrey (México) para el manejo del Método de Casos como herramienta pedagógica; la incorporación progresiva de estos profesores al Programa de Estímulo a la Capacidad Emprendedora (PECE) mediante el Curso de Formación de Multiplicadores o bien mediante la incorporación a la Red de Aliados Externos, permitirá contar con una masa crítica de profesores con los cuales avanzar en el levantamiento de nuevos casos emprendedores.

## **5. Red de Aliados Externos (mecanismo para vincular a profesores, expertos y “empresarios padrinos”)**

A lo largo de la exposición de la Metodología SAE para la atención a emprendedores, se han especificado las condiciones en las cuales se produce la administración de cada uno de los servicios ofrecidos por la unidad; entre otros servicios que se plantean ofrecer, están los denominados Servicios Especializados los cuales esencialmente consisten en labores de asesoría en áreas específicas de conocimiento tales como: legal, contables, financiera, tecnología, etc.

“Es así como se ha considerado importante detallar en esta parte del documento, los términos en los cuales se propone el establecimiento del mecanismo formal para la conformación de la denominada Red de Aliados Externos, que eventualmente permitirá al SAE contar con la experticia necesaria en las áreas de asesoría que requieran los emprendedores, en función del afinamiento o desarrollo de sus propuestas de creación de empresas.

En concreto, se propone que

Según las características de diseño del Servicio de Atención al Emprendedor (SAE), para que este servicio se desarrolle en condiciones satisfactorias es necesario avanzar en la incorporación progresiva de recursos externos que apoyen la prestación de sus servicios durante el proceso de preincubación. Desde esta perspectiva es posible encarar la opción estratégica de un mejor despliegue, mayor amplitud, profundidad y eficacia en los resultados a lograr en cada emprendimiento atendido.

Más aún, si recordamos los atributos especificados en la propuesta de desarrollo del SAE como mecanismo de preincubación, tendremos que convenir en que la integración de profesores, expertos y empresarios calificados es una forma de propiciar el cumplimiento de atributos tales como:

- ▶ Sencillo y orientado hacia el proceso clave, es decir, centrado en organizar capacidades para ofrecer respuestas acordes a la demanda.
- ▶ Articulador de relaciones, que le permitan la extensión de sus capacidades (más allá de las posibilidades y recursos propios), al tiempo que propicia el reconocimiento institucional de actores relevantes de su entorno.
- ▶ Modular / Escalable, tomando en cuenta que su crecimiento deberá ser congruente con los requerimientos de la demanda que atienda, por lo que su crecimiento no debe comprometer la relación “precio – valor” en la prestación de sus servicios.

- Sostenible, directamente relacionado con lo anterior a medida que la demanda crezca debe ser posible apalancar de mejor forma los recursos que se requieren para su funcionamiento.

Todos estos atributos, han conducido al diseño de una propuesta de servicio que gira en torno a la figura del “Coordinador”, asumiendo como tal a un profesional que si bien debe cumplir con un perfil y características de asesor, también debe tener la capacidad para organizar y administrar estos recursos externos a la unidad, en procura de una apropiada conducción del apoyo que se requiere. Esto explica la importancia de conformar la Red de Aliados Externos al SAE, que permita una concepción integral del apoyo a los emprendedores, a la cual estos podrán acceder en la medida que así lo requieran según sus necesidades, características y situación; es lo más parecido a la práctica del “outsourcing”, con las consideraciones específicas que ello supone comentadas más adelante.

LÍNEA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS	
MOMENTO	OBSERVACIONES
A partir de la 1era. Sesión, hasta el proceso de identificación de Recursos para la puesta en marcha de la iniciativa	De acuerdo a la experiencia acumulada desde el SAE, es posible identificar un conjunto de áreas de experticia en las cuales los emprendedores pueden requerir de algún tipo de apoyo u orientación; sin embargo, más allá de un listado de áreas para las cuales se debe contar con un banco de profesores, expertos y empresarios calificados, interesa más bien la comprensión de la pertinencia del apoyo externo con relación al estado de avance del proceso emprendedor.  Nuevamente, recordemos que el propósito de establecer las pautas para el funcionamiento de una Red de Aliados Externos al SAE, se hace bajo la premisa de administrar los recursos de apoyo externo con criterio experto de manera que sea posible preservar <u>la imagen y efectividad del servicio</u> , en primer término desde el ángulo del cliente (emprendedor) y en segundo término desde el colaborador calificado (aliado externo).

### 5.1 Áreas de conocimiento demandadas en el proceso de atención al emprendedor.

Tomando en cuenta lo anterior, es posible distinguir dentro de la metodología y el enfoque del proceso emprendedor un conjunto de áreas de conocimiento, de experticia e información en las cuales un emprendedor puede dar cuenta de la necesidad de algún tipo de apoyo por parte del SAE. Para ello, se ha construido una matriz de doble entrada (ver figura 2) en la que se conjugan las áreas de solicitud de apoyo más relevantes del proceso de atención al emprendedor, con las líneas de servicios a ser desplegadas por el SAE.

ÁREAS / LÍNEAS DE SERVICIO	Det. y orient. de iniciativas	Asesoría en Plan de Negocios	Detección de Recursos	Desarrollo de Competencias	Servicios Especializados
IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	★	★		★	★
DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE PRODUCTO (PROTOTIPOS)	★	★		★	★
DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS POTENCIALES	★	★			★
VISIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE MERCADEO		★		★	★
ASESORÍA LEGAL		★			★
ASESORÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS		★	★	★	★
DISEÑO DE PROCESOS Y GESTIÓN TECNOLÓGICA		★	★	★	★
DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN		★	★		★
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE RRHH			★	★	★

Figura 2: MATRIZ DE ÁREAS DE CONOCIMIENTO, EXPERTICIA E INFORMACIÓN QUE SON REQUERIDAS EN EL “SAE” POR TIPO DE SERVICIO

Con base en esta correlación entre “áreas de conocimiento” y “líneas de servicio”, es posible arribar entonces a una primera inferencia respecto a los temas que probablemente el emprendedor consulte. Ahora bien, a continuación se proponen algunas consideraciones respecto al perfil del recurso humano que será conveniente incorporar a la Red de Aliados Externos.

### 5.2 Perfil del Aliado Externo y criterios para su selección.

Dentro del enfoque del Programa de Estímulo a la Capacidad Emprendedora (PECE) en el cual se enmarca la propuesta del SAE como mecanismo de preincubación, el perfil del Aliado Externo del SAE debe ser homologable a la noción de un Agente Multiplicador de la Capacidad Emprendedora. Si bien los atributos de diseño de un servicio como el SAE, sugieren la incorporación de profesores, expertos y empresarios como recurso externo de apoyo a su labor, esta condición obliga al mismo tiempo a preservar una “visión compartida” sobre el significado y las orientaciones básicas sobre el proceso de atención al emprendedor y el desarrollo de capacidades emprendedoras.

En este sentido, resulta imprescindible que desde el SAE se promueva la incorporación de Aliados Externos genuinamente interesados en comprender el enfoque de desarrollo de la capacidad emprendedora que se propone dentro de la estrategia para la preincubación de empresas, y en asumir el rol de facilitadores en los procesos de aprendizaje requeridos en las áreas anteriormente planteadas, en

donde existen dos grandes objetivos: la transferencia de conocimiento en la materia consultada y el desarrollo de capacidades para su aplicación.

En la medida en que se comparta la importancia de privilegiar el enfoque constructivista como la manera de arribar a los conocimientos, aprendizajes, reflexiones, experiencias y “puntos de vista” necesarios, en tanto son los que permitirán al emprendedor desarrollar sus capacidades para actuar en procura de la materialización de la empresa. De esta manera, desde la Coordinación se estará en mejores posibilidades de preservar cuando menos un mínimo de consistencia entre quiénes se encarguen de apoyar la labor del SAE.

Ahora bien, esto último exige que desde el SAE se faciliten las condiciones que permitan presentar, compartir e incorporar el enfoque como tal, lo que supone que la realización de una actividad de inducción “tipo taller” especialmente diseñada para la formación en desarrollo de la capacidad emprendedora (ver Manual de Agentes Multiplicadores), sea necesaria para la incorporación de profesionales como recurso externo calificado del SAE.

Una vez aclarado este primer asunto, a continuación se listan algunos criterios que convendrían ser tomados en cuenta al momento de seleccionar a un candidato sea este “profesor” o “experto” son:

- a) Conocedor de la materia (estudios y/o experiencia)
- b) Experiencia en gestión de empresas (no limitativo).
- c) Capacidad de negociación.
- d) Creativo.
- e) Flexible.
- f) Capacidad de dialogar. Destrezas conversacionales.
- g) Abierto al aprendizaje y a las nuevas ideas.
- h) Disponibilidad de tiempo.

Para el caso de la designación de un “empresario padrino” como integrante de la Red de Aliados Externos del SAE, de forma preliminar se han identificado los siguientes criterios:

- a) Estar al frente de una empresa en funcionamiento (si es de su propiedad, mucho mejor).
- b) Interesado en transmitir su experiencia.
- c) Capacidad de negociación.
- d) Creativo.
- e) Flexible.
- f) Capacidad de dialogar. Destrezas conversacionales.
- g) Abierto al aprendizaje y a las nuevas ideas.
- h) Disponibilidad de tiempo.

### *5.3 Fórmulas específicas para el establecimiento de la Red de Aliados Externos*

Dado que se propone la conformación de una Red de Aliados Externos del SAE como mecanismo para la vinculación de profesores, expertos y empresarios a las labores de atención al emprendedor, es importante que se atienda a las características y necesidades de cada uno de modo que se produzca una incorporación genuina de estos a la Red. En este sentido, a continuación se señalan algunas sugerencias para la incorporación formal de profesores, expertos y empresarios “padrinos” a la Red.

#### *5.3.1 Incorporación de Profesores a la Red de Aliados Externos*

Es bueno clarificar de antemano que la principal razón por la cual se ha decidido la incorporación de los profesores a la Red, obedece al valor estratégico que tiene la participación de estos en el desarrollo de condiciones que promuevan el surgimiento de emprendimientos en el seno de una comunidad universitaria. En la medida en que los docentes estén dispuestos a cooperar con aquellas actividades emprendedoras en el área de formación de empresas, se estarán ampliando las posibilidades de que se constituyan en agentes multiplicadores y promotores de este hecho.

Desde luego, no hay que perder de vista que un docente centra su labor en la enseñanza académica y en muchos casos en la investigación; pero la idea fundamental es que el docente encuentre posibilidades de aplicación práctica de sus conocimientos, a partir de lo cual producir los campos de experimentación que en definitiva enriquezcan su que hacer dentro de la actividad docente.

Ahora bien, en función a lo anterior, es conveniente estudiar opciones que permitan al docente un reconocimiento académico en su decisión a participar dentro de las actividades de apoyo que realicen en el marco de su incorporación a la Red. Este planteamiento lo hacemos tomando en cuenta que se trata de incorporar a los docentes a una labor que no debe ser vista como una dedicación adicional (más trabajo), sino que más bien ofrece un terreno complementario de aplicación de sus conocimientos al reto de impulsar actividades productivas.

#### **a) Áreas de conocimiento para la incorporación de Profesores.**

Debido a su trayectoria y labor institucional en la formación gerencial, esta área representa una fortaleza para la Universidad Metropolitana<sup>4</sup>; ello implica que cuenta con profesores calificados en las áreas relacionadas con el campo de la gestión empresarial así como también cuenta con un nutrido grupo de profesores

---

<sup>4</sup> Esto significa que para aquella universidad que muestre interés en el desarrollo de una unidad de preincubación, debe considerar sus fortalezas y el perfil de su planta profesoral para efectos del establecimiento de la Red.

vinculadas a diferentes especialidades dentro del campo de la Ingeniería (Civil, Mecánica, Eléctrica, Sistemas, Producción y Química).

Tomando en cuenta lo anterior, y considerando la MATRIZ DE ÁREAS DE CONOCIMIENTO, EXPERTICIA E INFORMACIÓN QUE SON REQUERIDAS EN EL “SAE” POR TIPO DE SERVICIO (Figura 2), es posible trabajar en la incorporación progresiva de profesores con conocimientos en las siguientes áreas:

ÁREA	TEMAS
<i>Administración y Gerencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo y Ventas.</li> <li>• Contabilidad.</li> <li>• Finanzas.</li> <li>• Planificación Estratégica.</li> <li>• Administración de Empresas.</li> <li>• Gerencia de Recursos Humanos. Reclutamiento y Selección.</li> <li>• Sistemas de Información Financiera.</li> </ul>
<i>Ingeniería</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Electrónica.</li> <li>• Mecánica de fluidos.</li> <li>• Dibujo Mecánico.</li> <li>• Materiales.</li> <li>• Modelos de Sistemas.</li> <li>• Programación.</li> <li>• Química General.</li> <li>• Organización de la Producción.</li> </ul>
<i>Derecho Corporativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación Fiscal y Tributaria.</li> <li>• Registro de Marcas y Patentes.</li> </ul>
<i>Desarrollo Humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Competencias.</li> <li>• Negociación.</li> </ul>

Desde luego, este es un listado preliminar al cual se podrán ir sumando otras áreas y otros temas según se vayan estructurando las demandas de asesoría en cada caso.

#### b) Procedimiento para la incorporación de Profesores.

- ◆ La incorporación de profesores a la Red debe efectuarse con un diagnóstico previo de los perfiles de aquellos que tengan afinidad con los temas señalados.
- ◆ Con base en esta actividad, se establecerán los contactos con aquellos que, por su perfil y disponibilidad, puedan ser incorporados a la Red.
- ◆ Verificado el interés del profesor en participar en la Red, se presenta la incorporación del docente como Aliado Externo al Decanato de la Facultad a la cual está adscrito y, una vez aprobada la solicitud, se negocian los términos de

realización de la(s) actividad(es) prevista(s) para la inducción al Programa de Estímulo y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora y al Rol de Agente Multiplicador.

**Nota:** Es importante negociar la dedicación, con base en la disponibilidad del Profesor, a fin de determinar las cantidades de casos que se pueden manejar.

- Culminado el proceso de inducción, se establecen formalmente las condiciones específicas del convenio que calificará al profesor como Aliado Externo del SAE, y a partir del cual se incorporarán sus datos al sistema de información de apoyo al emprendedor.

c) Consideraciones respecto a los términos para el establecimiento del convenio de participación.

En el convenio a suscribir por la Coordinación del SAE y el Profesor Calificado (Aliado Externo del SAE), se deberán esclarecer los términos que en general se establecen para cualquier proceso de prestación de sus servicios profesionales. Algunas de las cláusulas que deberán ser incluidas son:

1. Partes interesadas.
2. Motivo del contrato.
3. Alcance.
4. Duración.
5. Honorarios y forma de pago.
6. Confidencialidad.
7. Causas de rescisión.

De cualquier manera, en el anexo “A” de este documento se encontrará un modelo de convenio que puede ser utilizado como ejemplo.

d) Estimación de honorarios

La base de cálculo para estimar la tarifa por hora de los servicios profesionales de asesoría que presten los profesores calificados de Aliados Externos, puede ser establecida en base a diferentes criterios; sin embargo, se propone manejar dos tipos de tarifas básicamente asociadas a la experiencia y reconocimiento del docente.

Adicionalmente, tomando en cuenta que el costo de esta tarifa sería asumido por el emprendedor, hay que manejar montos accesibles para éste. Todo lo anterior indica que estaríamos distinguiendo una tarifa Senior equivalente a Bs. 30.000,00 y una Estándar equivalente a Bs. 20.000,00.

<i>Tarifa Senior</i>	Profesor Titular, o a dedicación exclusiva con más de diez (10) años de experiencia en su campo profesional.
<i>Tarifa Estándar</i>	Profesor Contratado con menos de diez (10) años de experiencia en su campo profesional.

### 5.3.2 Incorporación de Expertos a la Red de Aliados Externos

En el caso de los Expertos, nos referimos fundamentalmente a profesionales de ejercicio libre (no docentes), cuya experiencia en determinado campo de acción laboral les avale como autoridad la materia. Consultores o asesores especialistas son el tipo de profesional que se vislumbra bajo la calificación de Experto que acá se propone.

#### a) Áreas de conocimiento para la incorporación de Expertos.

Determinar de antemano las áreas de conocimiento para las cuales conviene disponer de algún Experto, puede resultar en una tarea compleja; sin embargo, tomando en cuenta la experiencia del SAE y la disponibilidad de recursos humanos calificados de la Universidad Metropolitana, podemos identificar algunas áreas en las que posiblemente sea conveniente identificar aliados potenciales bajo la figura de experto. Tales áreas pueden ser:

- ◆ Especialista en Tecnología de Alimentos.
- ◆ Especialistas en Medicina Tropical.
- ◆ Especialista en Gestión de Empresas.
- ◆ Especialistas en Aseguramiento de la Calidad (ISO y normalización en general).
- ◆ Especialista en Banca y Finanzas.
- ◆ Especialista en Diseño Industrial.

Desde luego, este es un listado preliminar al cual se podrán ir sumando otras áreas y otros temas según se vayan estructurando las demandas de asesoría en cada caso.

#### b) Procedimiento para la incorporación de Expertos.

- ◆ La incorporación de Expertos a la Red, debe efectuarse de acuerdo con las demandas de asesoría que surjan.
- ◆ Con base en esta actividad, se establecerán los contactos con aquellos que, por su perfil y disponibilidad, puedan ser incorporados a la Red.
- ◆ Verificado el interés del Experto en participar en la Red, se negocian los términos de realización de la(s) actividad(es) prevista(s) para la inducción al

Programa de Estímulo y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora y al Rol de Agente Multiplicador.

**Nota:** Es importante negociar la dedicación, con base en la disponibilidad del Experto, a fin de determinar las cantidades de casos que se pueden manejar.

- ◆ Culminado el proceso de inducción, se establecen formalmente las condiciones específicas del convenio que calificará al Experto como Aliado Externo del SAE, y a partir del cual se incorporarán sus datos al sistema de información de apoyo al emprendedor.

c) Consideraciones respecto a los términos para el establecimiento del convenio de participación.

Al igual que en el caso de los Profesores, el convenio a suscribir por la Coordinación del SAE y el Experto Calificado (Aliado Externo del SAE) deberá dejar por sentado los términos que en general se establecerán para cualquier proceso de prestación de sus servicios profesionales.

De cualquier manera, en el anexo “A” de este documento se encontrará un modelo de convenio que puede ser utilizado como ejemplo.

d) Estimación de honorarios

Según el Estudio de Sostenibilidad del SAE, los ingresos por asistencia a emprendedor están calculados a una tarifa / hora equivalente a Bs. 30.000,00; en dicho estudio se toma en cuenta la demanda de asistencia estimada para un (1) año y la capacidad de pago del emprendedor.

### *5.3.3 Incorporación de Empresarios Padrino a la Red de Aliados Externos*

La figura del Empresario Padrino, representa un componente novedoso e importante dentro del esquema de asistencia y/o apoyo al emprendedor previsto por el SAE. Con base en la experiencia reflejada en el caso de algunas incubadoras de empresa en Colombia, se ha considerado pertinente la incorporación de este actor dentro del esquema de Preincubación toda vez que indispensable propiciar un encadenamiento de los nuevos emprendimientos a empresas ya existentes.

Pero aclaremos que el rol del Empresario Padrino no es otro que el de acompañar al emprendedor en el proceso de maduración de su idea de negocio, lo que significa que el Empresario Padrino debe estar dispuesto a aportar al emprendedor su experiencia, manejo y visión sobre la gestión empresarial. Ello no excluye la posibilidad de establecer acuerdos de participación en la materialización de la

empresa sin que ello vaya en detrimento de la posición del emprendedor, situación ante la cual el SAE siempre deberá velar por los intereses de este último.

**a) Áreas de interés y experticia para la incorporación de Empresarios Padrinos.**

En el caso de los “Empresarios Padrinos”, la incorporación de estos no necesariamente debe estar condicionada a algún criterio técnico en particular; en definitiva, cualquiera sea la actividad que el empresario desempeñe al momento de aspirar a ser incorporado a la Red, de seguro brindará conocimientos y el modelaje esencial para el emprendedor (objetivo central del SAE).

Ahora bien, progresivamente el SAE podría avanzar en el establecimiento de criterios para la selección o negociación de la incorporación de los “Empresarios Padrinos”, en función de cuestiones tales como la naturaleza sectorial de la actividad económica, es decir, la posibilidad de incorporar empresarios cuya experiencia se haya desarrollado en alguna de las siguientes áreas: servicios, comercio o manufactura.

Evidentemente que también es posible realizar búsquedas selectivas de empresarios cuya actividad económica en ejercicio, tenga algún tipo de afinidad con la propuesta de empresa en proceso de maduración.

**b) Procedimiento para la incorporación de Empresarios Padrinos.**

- ◆ La incorporación de Empresarios Padrinos a la Red, debe efectuarse de acuerdo con las demandas de acompañamiento que surjan.
- ◆ Con base en esta actividad, se establecerán los contactos con aquellos que, por su perfil y disponibilidad, puedan ser incorporados a la Red.
- ◆ Una vez verificado el interés del Empresario Padrino en participar en la Red, se negocian los términos de su participación en el Programa de Estímulo y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora y al Rol de Agente Multiplicador.
- ◆ Culminado el proceso de negociación, se establecen formalmente las condiciones específicas del convenio que calificará al Empresario Padrino como Aliado Externo del SAE, y a partir del cual se incorporarán sus datos al sistema de información de apoyo al emprendedor.

**c) Consideraciones respecto a los términos para el establecimiento del convenio de participación.**

Al igual que en los casos anteriores, el convenio a suscribir por la Coordinación del SAE y el Empresario Padrino (Aliado Externo del SAE), deberá dejar por sentado los

términos que en general se establecerán para cualquier esquema de participación que se defina.

Se recomienda especificar en el convenio los alcances de aquellas cláusulas referidas a la protección de la idea y la forma en que puede negociarse una participación económica a futuro.

**d) Estimación de honorarios**

Es probable que el interés de un empresario por aportar sus conocimientos y colaborar con futuros empresarios, no impliquen una contraprestación (Responsabilidad Social Empresaria). Sin embargo, una figura que puede emplearse en caso de ser conveniente una contraprestación es la de “dietas” tal y como ocurre en el caso de empresarios que integran Juntas Directivas o Consejos Consultivos de otras empresas.

#### 4ta. Parte – LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE APOYO AL SAE

Uno de los asuntos que despierta interés es la conveniencia de desarrollar una plataforma de apoyo para la prestación del Servicio de Atención al Emprendedor. Son varios los argumentos que se esgrimen en torno a esta situación, entre los cuales vale la pena destacar los siguientes:

- a) La existencia en la UNIMET de condiciones tecnológicas adecuadas para el uso del componente virtual (elemento que habrá de ser analizado en el caso de otras entidades).
- b) La necesidad de avanzar hacia esquemas de asesoría y apoyo más efectivos, que permitan racionalizar esfuerzos y recursos, en pro de mayores resultados a un costo razonable.
- c) Ampliar la cobertura del servicio hacia entornos “no universitarios” (cámaras empresariales, público general, etc.).

Efectivamente, desarrollar una plataforma virtual del SAE para la prestación de sus servicios, representa una posibilidad atractiva tanto para el cliente potencial como para la entidad que acoja dicha unidad, en términos de un mejor uso de recursos como el tiempo. Pero al mismo tiempo es importante tener presente que el SAE tiene sentido a partir del acompañamiento y monitoreo constante del desarrollo de las capacidades que requieren los emprendedores potenciales que atiende, así como de la maduración de las ideas de negocio, lo que hace insustituible en las primeras de cambio la relación presencial.

Tomando en cuenta lo anterior, es posible establecer los siguientes lineamientos del plan para el desarrollo de la plataforma virtual de apoyo al proceso de atención de solicitudes al SAE:

ASPECTO	OBSERVACIONES
<p><b>Diseño y creación del site</b></p>	<p>Es importante que el SAE disponga de un espacio propio en Internet, a partir del cual poder comunicar sus servicios (promoción) e ir incorporando los desarrollos y herramientas que permitirán un mayor dinamismo e intercambio con el público interesado en el servicio.</p> <p>Así mismo, será conveniente que sean tomados en cuenta los elementos técnicos asociados a la imagen corporativa del servicio (logotipo, diseño, filosofía del servicio, etc.) y demás atributos de manejo (tiempo de descarga, diseño de enlaces, recorrido, etc.), para asegurar el atractivo del lugar.</p>
<p><b>Planillas electrónicas</b></p>	<p>Existe la posibilidad de publicar en esta plataforma, el contenido de las diversas planillas que se emplean para efectos de llevar los registros asociados a cada caso. Por ejemplo:</p> <p><b>Acuerdo de Confidencialidad:</b> esta planilla podría estar visible e incluida en una sección “Solicitud del Servicio”. Esto ayudaría al interesado a conocer las condiciones de manejo de la información y la discrecionalidad a la que se comprometen las partes; por otro lado, es posible que el cliente interesado complete los campos de información de la planilla (nombre completo y cédula de identidad), de modo que en la primera sesión ya se disponga del documento para la firma, si así lo desea.</p> <p><b>Registro de Usuario:</b> esta planilla recoge los datos generales acerca del cliente, y su utilidad es a efectos de llevar estadísticas sobre el perfil del público objetivo que demanda los servicios del SAE. El llenado en línea de esta planilla, permitiría al Coordinador del SAE conocer el perfil del solicitante del servicio antes de la primera sesión, además de ser una referencia complementaria para preparar el caso.</p>

ASPECTO	OBSERVACIONES
<p><b>Planillas electrónicas (continuación...)</b></p>	<p>Por otra parte, técnicamente es posible que se manejen bases de datos dinámicas asociadas a esta planilla, con lo que se podrían actualizar automáticamente las estadísticas agregadas del servicio.</p> <p><b>Registro de la Iniciativa:</b> Esta planilla también puede ser llevada a formato electrónico y permitir al cliente potencial interesado en comentar su idea, plantear de forma general información relacionada con la iniciativa que se propone desarrollar. Esta, al igual que la planilla anterior, brinda una información previa de mucho valor para lograr sesiones iniciales más efectivas por cuanto permite incluso documentarse respecto al área de interés del emprendedor potencial.</p>
<p><b>Materiales de lectura</b></p>	<p>Disponer de la plataforma virtual de apoyo abre posibilidades en cuanto al manejo de materiales de lectura y de información de interés para el público objetivo del SAE. Los casos, los informes sectoriales, investigaciones y artículos relacionados, brindan una fuente de consultas disponible en todo momento para el cliente SAE.</p> <p>Lógicamente, se realizará una evaluación detenida sobre la pertinencia de determinadas fuentes y las áreas específicas que puedan ser tratadas.</p>
<p><b>Instrumentos de Apoyo a la Metodología de Atención</b></p>	<p>El instrumental de apoyo que se emplea en las sesiones de trabajo con el (los) emprendedor(es), también puede estar disponible, previa autorización e instrucción sobre su uso, en la red. Esta opción puede evitar contratiempos con el correo electrónico y amplía las posibilidades de lograr instrucciones de apoyo durante el uso de las herramientas.</p>
<p><b>Cita electrónica</b></p>	<p>Puesto que el SAE funciona en base a previa cita., disponer de una pantalla en la cual se especifiquen los horarios de consulta y la disponibilidad, ayudaría al interesado a ajustar mejor su tiempo a la posibilidad que mejor le convenga.</p>

ASPECTO	OBSERVACIONES
<b>Sección informativa Infoemprendedor</b>	<p>La información es un recurso esencial para el emprendedor, por ello se prevé la creación de una ventana con vínculos hacia links de interés (cámaras empresariales, incubadoras, financiamiento, etc.) nacionales e internacionales.</p> <p>También sería importante la publicación en esta sección de la programación de talleres, cursos y demás actividades de formación que sean organizadas por el SAE y eventualmente otras instituciones de interés.</p>

5ta. Parte – ANEXOS

## A.- MODELO DE CONVENIO

CONVENIO SAE/ALIADO N° \_\_\_\_\_

Entre \_\_\_\_\_, venezolano(a), mayor de edad, de profesión \_\_\_\_\_, profesor de la Universidad Metropolitana, domiciliado(a) en Caracas y titular de la Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_, quien en lo sucesivo se denominará “EL ALIADO EXTERNO”, por una parte, y el Instituto Internacional de Formación Empresarial, en adelante “EL INSTITUTO”, ubicado en la Zona Rental de la Universidad Metropolitana, Sede INFOEM-FIM, urbanización Terrazas del Ávila, Caracas, representado en este acto por su Director General, Ingeniero Francisco Javier Rodríguez Sánchez, venezolano, mayor de edad, ingeniero, titular de la Cédula de Identidad N° 3.173.152 suficientemente facultado a tal efecto, han decidido celebrar el presente convenio, cuyas cláusulas serán las siguientes:

PRIMERA: “EL ALIADO EXTERNO” se compromete con “EL INSTITUTO” a la prestación de sus servicios profesionales en calidad Aliado Externo del Servicio de Atención al Emprendedor, en adelante SAE, para las actividades de asesoría y orientación que puedan ser requeridas por los clientes del SAE, en el marco de la elaboración y/o desarrollo de propuestas para la creación de empresas. -----

SEGUNDA: El presente convenio tendrá una duración de un (1) año, contados a partir de la fecha en la que suscriben las partes involucradas. Así mismo, el presente contrato podrá ser extensible de mutuo acuerdo entre EL INSTITUTO y EL ALIADO EXTERNO -----

TERCERA: “EL INSTITUTO” se compromete a cancelar a “EL ALIADO EXTERNO” la cantidad de Bs. \_\_\_\_\_ por cada hora de asesoría brindada a los clientes que el SAE postule, como contraprestación a sus servicios. La cancelación de “EL ALIADO EXTERNO” podrá realizarse en un único pago a los quince (15) días contados a partir de la entrega de un informe de actividades de la sesión de trabajo realizada (ver anexo B), o bien según acuerdo de desembolso convenido entre las partes a ser especificado. -----

CUARTA: "EL ALIADO EXTERNO" se compromete a no divulgar públicamente y bajo ninguna forma, sin autorización alguna por parte del Cliente y/o de "EL INSTITUTO", los avances o resultados de las sesiones de asesoría en las que haya participado o de las cuáles tenga conocimiento. En este sentido, deberá ser garante del manejo confidencial de toda información relacionada con cada una de las iniciativas que se manejen desde el SAE.-----

QUINTA: El presente convenio podrá ser rescindido por "EL INSTITUTO" en caso de incumplimiento de los compromisos asumidos por "EL ALIADO EXTERNO", según los términos expresados en las cláusulas contenidas en el mismo.-----

SEXTA: Las partes podrán de común acuerdo rescindir este convenio. De ocurrir así, la parte que decida rescindir el convenio se obliga a dar aviso por escrito a la otra con no menos de diez (10) días continuos de anticipación a la fecha que esta fije como fecha de terminación del mismo.-----

En caso de rescisión del convenio, las obligaciones de "EL ALIADO EXTERNO" quedarán limitadas a terminar los trabajos en curso para la fecha en que sea notificado o éste notifique la terminación del mismo; y asimismo presentar a "EL INSTITUTO", al vencimiento de los diez (10) días previstos, un informe detallado en el que se especifiquen los trabajos realizados y el estado en que se encuentran.

SÉPTIMA: Cualquier acuerdo adicional a lo expresado en el presente convenio, deberá ser efectuado por escrito y debidamente autenticado por ambas partes.-----

Se hacen dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto. En Caracas, al \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 2.00\_\_. -----

"EL ALIADO EXTERNO"

POR "EL INSTITUTO"

## B.- MODELO DE INFORME DE ACTIVIDADES

Estimado Aliado Externo:

Como parte de la labor de seguimiento a los casos que son atendidos por el SAE, le solicitamos complete el siguiente formulario el cual será incorporado a la hoja de vida del cliente. Dicho formulario deberá ser completado para cada sesión de trabajo que se realice, para así disponer de un récord de los servicios prestados así como un conocimiento de los avances en el proceso de maduración de la idea y del desarrollo de las capacidades del cliente.

Profesor(a): \_\_\_\_\_

Materia consultada: \_\_\_\_\_

Nombre del Cliente: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_ / \_\_\_ / 20\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Resumen del contenido de la sesión:

Acuerdos y compromisos del cliente:

Acuerdos y compromisos del Profesor:

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_  
Profesor(a)