

La experiencia del infoem en la asistencia y formación de emprendedores: un enfoque integral

Autores: Francisco Javier Rodríguez S¹.
Anafina Vargas R¹.

RESUMEN:

En el presente trabajo se expone la experiencia del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM) de la Universidad Metropolitana (UNIMET) en la formación de emprendedores, realizando una exposición concisa de la metodología de formación desarrollada, para lo cual se tomaron en consideración varias investigaciones teóricas sobre el tema del emprendimiento, así como la experiencia del INFOEM en la atención a emprendedores de manera personalizada, realizada a través del Servicio de Atención al Emprendedor (SAE). El enfoque asume la importancia de desarrollar las competencias emprendedoras, en nuestra la realidad sociocultural venezolana por lo que debe estar basado en el aprender haciendo, centrado en la construcción de visiones innovativas, a fin de que desarrollen empresas competitivas basadas en los nuevos paradigmas de calidad y productividad, de manera que contribuya al mejoramiento de la comunidad local de la que forma parte.

Los programas de formación del INFOEM, vista las experiencias aquí señaladas, cuenta con un importante nivel de flexibilidad para responder a distintos públicos, así como a las necesidades de instituciones diversas que desean apoyar a los emprendedores.

¹ Instituto Internacional de Formación Empresarial (Venezuela). frdriiguez@unimet.edu.ve, avargas@unimet.edu.ve.

A) ¿Cómo formar emprendedores en Venezuela?

Las sociedades requieren que sus miembros formen empresas para el desarrollo de sus aparatos productivos, situación que impactará directamente en el aumento de la calidad de vida de sus integrantes, en tanto que los mismos estarán recibiendo más y mejores productos (servicios y bienes) para satisfacer sus necesidades, así como por el aumento de las oportunidades de empleo que se generan y desarrollo social local (Dolabela, 2005).

En este sentido Cuervo (2004) plantea que “La prosperidad de los pueblos está unida al espíritu de empresa, a la vitalidad emprendedora”, desde esta perspectiva el emprendimiento inicia un círculo virtuoso para las sociedades en las cuales se promueve, fomentando la generación de innovaciones, a ser desarrolladas fuera y dentro de los centros de investigación y universidades; la promoción del emprendimiento en las instituciones de educación superior brinda la posibilidad de generar un espacio donde se encuentren el sector productivo y la academia, tal como lo expone Etzkowitz (2002) con el consiguiente impacto positivo para el desarrollo local (Audretsch, 2008). En este orden de ideas se verifica que las organizaciones financieras ven en los emprendedores la posibilidad de aumentar el número de sus clientes, para diversos servicios, por lo cual se están abocando en la actualidad a su apoyo.

Para apoyar el desarrollo de las iniciativas emprendedoras en una sociedad, es necesaria la ejecución sistemática y constante de actividades de promoción de diversas instituciones en distintas áreas (reguladoras de la economía, educación, gobiernos locales, regionales y nacionales, C&T, Educación), para lo cual contar con una política gubernamental clara en este sentido es pieza fundamental. En el caso de países como Venezuela, donde esta situación no se presenta de esa manera, las instituciones interesadas en el fomentar el emprendimiento deben diseñar acciones que permitan lograr ese objetivo.

El INFOEM, como institución interesada en el apoyo de los emprendedores venezolanos, entendió la necesidad de diseñar y ejecutar actividades de apoyo al desarrollo de la capacidad emprendedora; es allí donde surgió el SAE, como un mecanismo de apoyo para aquellas personas que sientan la inquietud por emprender y no tengan claridad en el camino que deben recorrer para llegar de “la idea que tiene” a “la empresa que sueñan”.

El INFOEM asumió la necesidad de apoyar a los emprendedores en un paso anterior a la incubación de la empresa, entendiendo que las empresas no llegarán más allá del lugar donde los emprendedores se propongan y tengan la capacidad de llevarlas, por tanto los mismos deben contar con la formación necesaria para elevar las probabilidades de éxito de su emprendimiento.

Tal como lo plantea Gómez Sigala (2009), la situación venezolana ha estado signada en la última década, por un discurso que ha propiciado un rol cada vez mayor del Estado en la actividad económica basado en el poder de la renta petrolera. El sector petrolero fue responsable en el año 2008 del 12% del PIB, 94 % de las exportaciones y menos del 1% del empleo), lo cual ha incidido en una reducción del número de empresas industriales y mermado el número de empleos que califique como trabajo digno según parámetros de la OIT.

Ello implica la creciente necesidad de formar nuevas empresas, Alonso (2009) expone que para el año 95 Venezuela contaba con 4 empresas manufactureras por 10.000 habitantes, mientras España 1992 tenía 35 (situación que no ha mejorado y aun pudiéramos afirmar que se ha deteriorado desde entonces), estimulando a nuevos emprendedores a que hagan suya esa tarea, y lograr incidir en mejorar las condiciones del desarrollo local en que se presentan. Esta situación ha llevado al INFOEM y a la UNIMET a orientar una parte importante de su esfuerzo en formar emprendedores en los sectores de bajos recursos, en los cuales comúnmente se parte de niveles de

educación muy precarios, donde más del 60% de la población económicamente activa no supera la educación básica, no siendo raro encontrar dificultades incluso de lectoescritura.

B) Fundamentos Teóricos de la Metodología de Formación del INFOEM.

1) El oficio del Emprendedor.

En el año 1998 se creó el INFOEM como respuesta de una búsqueda común de la Universidad Metropolitana y los gremios industriales, como una de sus actividades iniciales se invitó al Profesor Luis Jaques Filion a Venezuela, para conocer a detalle los resultados de sus investigaciones en el área de emprendimiento, los cuales ya tenían más de 10 años de experiencia para ese momento. Sus planteamientos teóricos estaban alineados con el enfoque de formación que hasta la fecha tenía el INFOEM para actividades de formación con empresarios, signadas por el *aprender haciendo* y el más importante de ellos la visualización de la actividad del emprendedor como un “oficio”.

Desde la perspectiva de Filion (2000) emprender es “un oficio que requiere de una visión interna de lo que uno hace y de lo que uno espera lograr. Antes de convertirse en emprendedor, el trabajo de él o ella y sus vidas se convierten en dos caras de la misma moneda (en otras palabras, la persona y su trabajo conforman un todo).”

En este sentido Filion (2000) plantea que “el oficio de una persona es su ocupación principal, la forma en la que se gana la vida. Una referencia para alguien que es eficiente en su oficio significa alguien que es competente, que sabe lo que está haciendo y que ha desarrollado las habilidades apropiadas... Existen programas de entrenamiento y enfoques para la mayoría de los negocios y profesiones y esto está apenas comenzando para la actividad emprendedora, haciendo posible la eliminación de los enfoques al azar”.

Es importante destacar la advertencia que realiza Filion en cuanto al oficio del emprendedor, la cual fue tomada en consideración para establecer la necesidad de contar con programas de formación en esta área, así como para el diseño de los mismos. En este sentido el autor plantea que:

“Muchas personas piensan que se pueden convertir en emprendedores de la noche a la mañana, pero se equivocan; la actividad emprendedora es un oficio como cualquier otro y para ser un emprendedor se debe aprender lo básico. Nadie pensaría llamarse a sí mismo plomero, electricista o dentista si no han aprendido el oficio primero y lo mismo sucede con el emprendedor. Los emprendedores que no aprenden el oficio antes de iniciar el negocio tendrán que pagar un precio muy alto.” (Filion, et al., 2000)

2) El emprendedor como constructor de Visiones.

Filion entiende que “un emprendedor es la persona que imagina, desarrollo y realiza visiones”², esta definición es tomada como base para los programas de formación del INFOEM, en tanto que la visión del emprendedor será la que construya y/o refuerce durante el proceso de formación y la misma responderá a sus competencias personales y a su entorno, dejando en claro que el aprovechamiento de “la misma” oportunidad de negocio variará según el emprendedor y el contexto en el cual se encuentre.

En este sentido, los conceptos, ejercicios prácticos y herramientas desarrollados por el INFOEM están enfocados en que el emprendedor construya su visión, defina la ejecución y

² Extraído y adaptado de Filion, J., 1999.

desarrolle las competencias necesarias para aumentar las probabilidades de éxito, junto a la reducción de los riesgos asociados al emprendimiento.

Ante los planteamientos anteriores, definir la visión constituye un aspecto fundamental. Para Fillion (1999) “es una imagen, proyectada en el futuro, del lugar que se quiere ver ocupado por sus productos en el mercado, así como la imagen proyectada del tipo de organización necesaria para conseguirlo”, y la misma tiene tres categorías, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla N° 2. Categorías de la Visión

Categoría	Descripción
Emergente	Idea de productos o de servicios que queremos lanzar.
Central	Resultado de una o más visiones emergentes.
	Central Interna: Lugar que se quiere ver ocupado por el producto o servicio en el mercado.
	Central Externa: tipo de organización del cual se tiene necesidad para alcanzarlo.
Complementaria	Actividades de gestión definidas para sustentar la realización de la visión central.

Fuente: Elaboración propia en base a Fillion, J., 1999.

3) *El Proceso Emprendedor.*

Timmons y Spinelli (2007) plantean que en las últimas décadas los esfuerzos se han concentrado en la búsqueda de conocimiento mayor sobre el proceso emprendedor y métodos de aprendizaje más eficaces, donde se encuentran la teoría y la práctica, integrándose ambos aspectos para lograr un equilibrio holístico.

El Modelo Timmons del Proceso Emprendedor (Timmons, 2007) entiende una relación dinámica entre varias fuerzas, las cuales deben ser equilibradas por el emprendedor para lograr el éxito en su emprendimiento, independiente al tipo de empresa que desea realizar o al sector en el cual se encuentre. Este modelo ofrece un instrumental que al ser aplicado permite potencialmente al emprendedor realizar el tránsito desde la creatividad a la innovación, en el marco de la creación de una empresa sustentable y desarrollable desde la situación actual de la persona, es decir, desde el emprendedor que es.

Las fuerzas que integran este modelo y pueden ser controladas por el emprendedor son: la oportunidad, los recursos y el equipo emprendedor. Dentro de la oportunidad se identifica la necesidad, el producto (bien o servicio), el mercado (segmento a ser atendido), los elementos diferenciadores e innovadores. En los recursos el emprendedor debe identificar los requerimientos técnicos y financieros para el desarrollo de su iniciativa, así como las fuentes para obtenerlos y por último, el equipo implica identificar las personas necesarias para emprender y lograr la sustentabilidad a futuro de la empresa.

En la metodología de formación del INFOEM se tienen en cuenta los diversos elementos constitutivos de lo que denominaremos el Mapa del Negocio, que al desarrollarlos completamente devendrán en los elementos del Plan de Negocios. Estos elementos se trabajan en forma dinámica

en el modelo de Timmons, con lo cual se reducen los riesgos de inviabilidad de la propuesta desarrollada, y se maximiza el ejercicio de planificación estratégica.

4) Los conceptos de Calidad y Productividad como base para nuevas empresas competitivas.

Basado en la alianza que permanentemente desarrollara el INFOEM con el Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad³ (FIM Productividad), se ha diseñado una formación dirigida tanto a empresarios como a emprendedores, que toma en consideración desde su inicio los nuevos paradigmas de calidad y productividad. Dentro del emprendimiento cobra aún mayor importancia contar con un proceso de formación y asesoría que incluyan estos aspectos, en tanto que así se asegura el desarrollo de empresas que desde su nacimiento están diseñadas en función a las buenas prácticas de gestión empresarial, lo cual redundará en mejorar la viabilidad de la propuesta y en un aparato productivo más competitivo a futuro.

Los nuevos paradigmas de Calidad y Productividad (Rodríguez y Gómez, 2008) ayudan a que la empresa tenga estructuras flexibles adecuadas a su contexto, movilizándolo todas las capacidades de sus recursos humanos y estableciendo redes ágiles con otros actores en procesos racionalizados, en lugar de asumir pesados esquemas tayloristas, que partían de considerar necesarias especializaciones y divisiones del trabajo que claramente obstaculizan la facilidad de los comienzos, pero sobre todo no le permiten asumir la necesidad de dar respuestas a los ingentes cambios e incertidumbres del entorno.

Dentro de estos paradigmas se incluye la importancia de lograr altos niveles de calidad, donde la satisfacción al cliente constituye un objetivo primordial para la empresa, entendiendo la misma desde el diseño hasta la post-venta. Dentro de este enfoque, ser eco-eficiente cobra vital importancia, así pues las actividades asociadas a la conservación del ambiente son tomadas muy en cuenta para la formación de los emprendedores.

5) El constructivismo como enfoque para fomentar la capacidad emprendedora.⁴

El constructivismo es una teoría que relaciona al aprendizaje con la creación de significados a partir de experiencias (Vandar 1991. c.p Peggy A, Ertmer y Timothy J. Newby 1993). Para los constructivistas el mundo real es conocido a través de la propia interpretación de nuestras experiencias. De acuerdo a Coll (1990, c.p Frida Díaz y otros 2002) el enfoque Constructivista se basa en tres ideas fundamentales:

- El alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje. Es sujeto activo cuando manipula, explora, descubre o inventa.
- La actividad mental constructiva del alumno se aplica a contenidos que poseen ya un grado considerable de elaboración.
- La función del docente es engarzar los procesos de construcción del alumno con el saber colectivo culturalmente organizado. Debe orientar y guiar explícita y deliberadamente actividades mentales constructivas.

³ Institución venezolana fundada en los años 70, con amplio reconocimiento nacional en investigaciones sobre calidad, productividad y competitividad.

⁴ Tomado de: Rodríguez, F. y otros. El Servicio de Atención al Emprendedor. Modelo de preincubación en universidades. 2004.

La construcción del conocimiento es un proceso de elaboración, en donde el alumno selecciona, organiza y transforma la información que recibe de muy diversas fuentes. Desde esta perspectiva el proceso de enseñanza debe ubicar a los estudiantes en prácticas auténticas (cotidianas, significativas, relevantes en su cultura), entendiendo éstas como actividades académicas que tengan relevancia cultural y actividad social.

Bajo este enfoque la construcción de la visión, base del emprendimiento, se perfila como una actividad con amplias posibilidades de ser realizada de manera exitosa, así como el desarrollo de las competencias asociadas al emprendimiento.

Las competencias emprendedoras se constituyen en un aspecto clave en los procesos de formación dentro de esta área y por tanto la definición de competencias cobra importancia, en este sentido Tobón (2005) plantea que las competencias son “procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, teniendo como base la responsabilidad”. Desde este autor las competencias implican la conjunción de varias dimensiones: los conocimientos (conceptos y habilidades cognitivas), las actitudes, las habilidades técnicas y los valores

Una parte importante de estas competencias son producto, entre otros, del ambiente familiar, de la educación, de las experiencias de vida, de los valores, de las creencias en el que se está inmerso. Por lo tanto, la educación juega un papel muy importante en el desarrollo de experiencias significativas, que contribuyan a estimular las competencias, en nuestro caso las competencias asociadas al emprendimiento.

Entendiendo la importancia de desarrollar las competencias emprendedoras, el enfoque de la formación para emprendedores, en nuestra realidad sociocultural debe estar basado en el aprender haciendo, centrado en la construcción de visiones innovativas, y desarrollar las competencias del emprendedor para que construya empresas competitivas basadas en los nuevos paradigmas de calidad y productividad.

C) Metodología para la formación de emprendedores.

1) *El enfoque de la formación de emprendedores.*

En el año 2001 se creó conjuntamente entre la UNIMET y el INFOEM, el Servicio de Atención al Emprendedor (SAE), una unidad especializada en apoyar el proceso emprendedor. Para el año 2003 esta unidad contó con la cooperación económica de la Corporación Andina de Fomento (CAF) para el desarrollo del proyecto: “Impulso y fortalecimiento del Servicio de Atención al Emprendedor (SAE) como unidad experimental destinada a la formación de empresas y al desarrollo de capacidades emprendedoras”, el cual permitió consolidar 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.

Diríamos entonces que estamos frente a un mecanismo de “Preincubación”, donde cobra importancia una metodología de atención con dos características: técnicamente robusta y centrada en el objetivo para ir de la “idea de negocio” a la “oportunidad de negocio”, de allí al “plan de negocios” y posteriormente a los “recursos necesarios”. Pero que al mismo tiempo debe ser sensible para acoplarse a las capacidades, interés y ritmo de aprendizaje del individuo interesado en desarrollarla.

Uno de los pocos especialistas venezolanos que en materia de incubación de empresas y demás temas relacionados a su gestión expone lo siguiente sobre el tema de preincubación:

“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

El SAE, como mecanismo de preincubación, parte del esquema de desarrollar las capacidades del emprendedor interesado en llevar a cabo 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.

Desde esta perspectiva 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, tal como se muestra en la siguiente figura:

```
graph TD; E[EMPRESARIO] --> P[EMPRESA]; H[HABILIDADES]; M[MOTIVACIÓN]; V[VISIÓN]; PR[PERSONALIDAD]; PM[PUESTA EN MARCHA]; R[RECURSOS]; PN[PLAN DE NEGOCIO]; MN[MAPA NEGOCIO]; EI[EMPRESA]; IN[INICIATIVA/INTUICIÓN]; E --> H; H --> M; M --> V; V --> PR; PR --> PM; PM --> R; R --> PN; PN --> MN; MN --> EI; EI --> IN;
```

El diagrama ilustra el proceso de creación de una empresa. Comienza con el **EMPRESARIO** (en un recuadro azul) que se transforma en una **EMPRESA** (en un recuadro rojo) a través de una flecha naranja. El camino se desarrolla a través de una serie de factores que influyen en el proceso, representados por recuadros azules y rojos. Los factores azules son: **HABILIDADES**, **MOTIVACIÓN**, **VISIÓN** y **PERSONALIDAD**. Los factores rojos son: **PUESTA EN MARCHA**, **RECURSOS**, **PLAN DE NEGOCIO** y **MAPA NEGOCIO**. El camino finaliza con la **EMPRESA** (en un recuadro rojo) que se transforma en una **INICIATIVA/INTUICIÓN** (en un recuadro rojo) a través de una flecha naranja.

La experiencia con el SAE permite señalar lo adecuado de este enfoque, por cuanto sienta las bases de la formación empresarial que se requiere y, al mismo tiempo, la empresa que se desea y puede crear.

- 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,

⁵ Competencia entendida como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los cuales dispone un individuo para desempeñar exitosamente una actividad.

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.

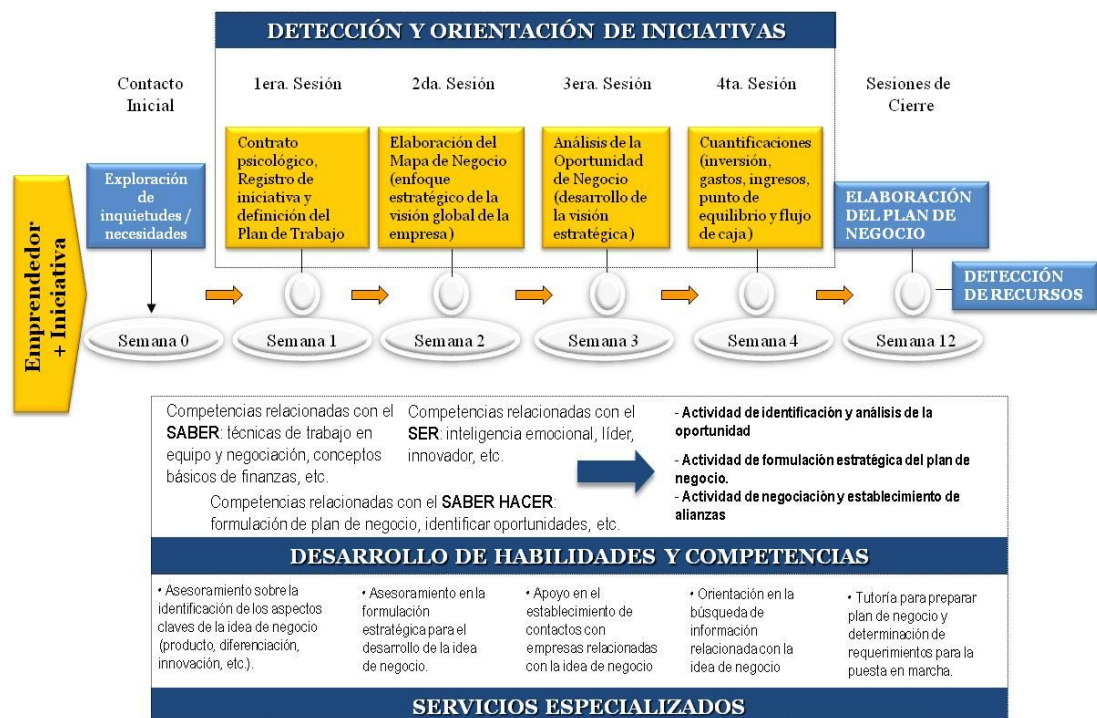
3) Las competencias que habrán de ser desarrolladas por el emprendedor y el equipo humano que le acompañe, sobre la base de las capacidades que tendrá que ir desarrollando la empresa para mantenerse en el negocio en el cual se aspira incursionar.

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.

Figura N° 2. El proceso de atención al emprendedor “de la idea de negocio a la empresa que quiero”.



La metodología del SAE, según al enfoque arriba planteado, 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 la figura 2.

Evidentemente que el cumplimiento con este lapso de tiempo, depende 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 negocio⁶.
- 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 experiencia desarrollada por el INFOEM a través del SAE se constituyó en la base para el diseño de un Programa de Formación de Emprendedores, manteniendo en enfoque de atención personalizado del SAE, que comprende el desarrollo en paralelo del emprendedor y su iniciativa. Los detalles de este programa se presentan en el siguiente apartado.

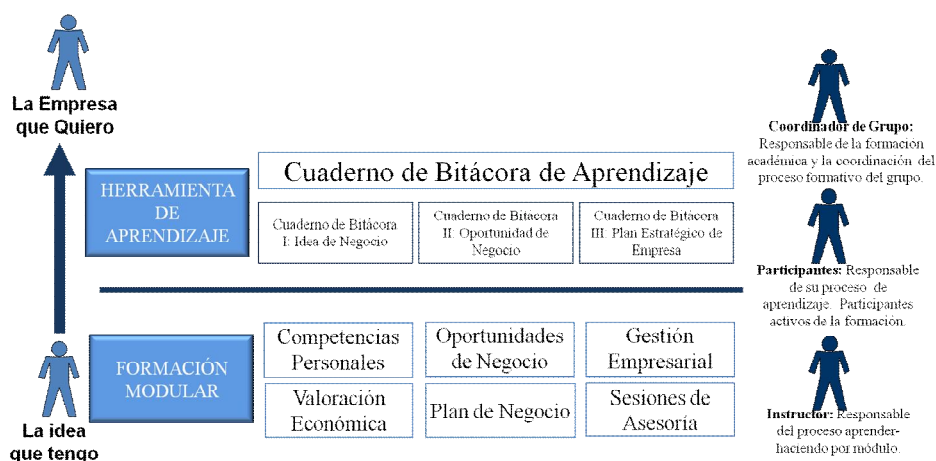
2) Estructura del Programa de Formación de Emprendedores y Microempresarios.

Se estableció como objetivo general del programa que los participantes adquirirán las herramientas y conocimientos necesarios para realizar el “viaje para ir de la idea o la empresa que tengo a la empresa que quiero”, incluyendo así a los empresarios que deseaban reinventar sus negocios actuales, es decir, emprender nuevamente.

Para lograr involucrar al mayor número de interesados, el desarrollo de las capacidades emprendedoras de los participantes se contempló en dos fases: la primera dirigida a la selección y sensibilización de los participantes y la segunda que constituye la etapa medular del mismo, en la cual se desarrolla a profundidad el proceso de formación y asesoría de los emprendedores. A continuación se presenta una representación gráfica del programa:

⁶ 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, CAF-INFOEM-UNIMET, 2003.

Figura N° 3. Programa de Formación de Emprendedores



Las actividades que integran la Fase I están organizadas para iniciar un proceso de sensibilización hacia el emprendimiento, logrando un mayor número de personas involucradas con cada programa y asegurando la concurrencia necesaria para el proceso de selección; el detalle de estas actividades se presenta a continuación:

1) **Taller de Iniciación Empresarial:** Este taller tiene como objetivo sensibilizar a los participantes hacia las prácticas empresariales y el quehacer de los empresarios, desde una perspectiva integral, para lo cual se cuenta con una actividad lúdica que permite simular una empresa en funcionamiento. Adicional a ello se presentan una serie de planteamientos teóricos que permiten una reflexión completa sobre el tema. Este programa está diseñado para atender hasta 130 personas, con lo cual se logra un impacto importante, el mismo puede tener una duración de cuatro (4) u ocho (8) horas, según sean las necesidades de la localidad.

2) **Selección y Convocatoria:** Con la información obtenida en el Taller de Iniciación Empresarial se procede a realizar una selección y convocatoria de los participantes que realizarán el programa de formación, para lo cual se cuenta con una serie de criterios que permitirán aumentar las probabilidades de éxito de la actividad. Son seleccionadas de veinte (20) a treinta (30) personas para participar en el programa, según sea la necesidad del proyecto en desarrollo.

La segunda fase del programa constituye la etapa medular del mismo, en la cual se desarrolla a profundidad el proceso de formación iniciado en la primera fase, para ello se contempla una formación modular y el desarrollo de una herramienta pedagógica en paralelo, para la cual se cuenta con el apoyo de actores claves como el Coordinador, Tutor o Asesor, según sea el caso.

La formación está integrada por cinco (5) módulos y tres (3) sesiones de asesoría, los cuales están asociados al desarrollo de la iniciativa del emprendedor desde su concepción hasta la conceptualización de su puesta en funcionamiento, escribiendo en paralelo el desarrollo de la misma para ser llevada al final del programa al Plan Estratégico de Empresa.

En paralelo al despliegue de los módulos, se contempla el uso del *Cuaderno de Bitácora*, herramienta de formación que constituye pilar fundamental para el logro de los objetivos del programa de formación, la cual se desarrollará en detalle en apartado siguientes. El *Cuaderno de Bitácora* tiene como finalidad ayudar al emprendedor a planificar su proyecto de empresa, desde su concepción, comenzado con la identificación de los componentes de la idea de negocio (*Cuaderno de Bitácora I*), pasando a estructurar en detalle la oportunidad de negocio, afinando los aspectos estratégicos, económicos y financieros (*Cuaderno de Bitácora II*) para llegar al Plan Estratégico del Negocio (*Cuaderno de Bitácora III*).

Para el desarrollo del Cuaderno de Bitácora en el presente se contempla el uso de un sistema web desarrollado por el INFOEM para tal fin, en la cual los participantes interactúan con el Coordinador de Grupo o Tutor SAE asignado, lo que introduce una gran flexibilidad para superar limitaciones de sincronización de tiempo y distancias.

Completar cada una de las secciones del Cuaderno de Bitácora demanda del participante la comprensión de los aspectos teóricos vistos en los módulos, la búsqueda intensiva de información, así como la construcción, revisión y reformulación de los aspectos que integran su visión de la empresa, que debe cristalizar en el Plan Estratégico de construcción de la misma. La dedicación para el desarrollo de cada cuaderno va en aumento de manera progresiva, ya que cada uno demanda mayores niveles de análisis sobre la actividad que se desea emprender.

Al finalizar los módulos se realizan tres sesiones de asesoría para trabajar temas específicos a los planes de negocio en formulación, tales como: temas legales, comerciales, de mercadeo, etc., en los cuales participan expertos en dichas áreas.

Bajo el esquema antes descrito el programa de formación puede ser dictado en forma presencial o semi-presencial, con un alto componente virtual, esto según sean las necesidades de los participantes del mismo. En este sentido se tiene un formato flexible que permite adaptarse a las necesidades del grupo, comunidad o localidad en la cual se desea desarrollar la capacidad emprendedora. Esto permite el despliegue de programas que apuntan al fortalecimiento del aparato productivo en zonas que suelen ser de difícil acceso para formación del tipo convencional.

3) *Cuaderno de Bitácora de Aprendizaje.*

El “Cuaderno de Bitácora de Aprendizaje para la Creación y Fortalecimiento de Empresas” es la herramienta que coloca a los emprendedores en la necesidad de escribir sus ideas, pensamientos, reflexiones y visión de su proyecto, actividad que la experiencia demostró ser compleja para la mayoría de los participantes. En este sentido, dicha herramienta tomó mayor importancia en el proceso de formación.

El “Cuaderno de Bitácora de Aprendizaje para la Creación y Fortalecimiento de Empresas” debe su nombre a la noción de viaje que realizan los participantes desde la idea de negocio hasta la empresa que desea. La misma fue vinculada con el tema empresarial en función a la definición de la Real Academia Española: (1) Cuaderno de Bitácora: Libro en que se apunta el rumbo, velocidad, maniobras y demás accidentes de la navegación. Otros conceptos relacionados son los de: (2) Bitácora: “Especie de armario, fijo a la cubierta e inmediato al timón, en que se pone la aguja de marear.” y (3) Aguja de Marear: 1.- Brújula / 2.- Expedición y destreza para manejar los negocios.

El “Cuaderno de Bitácora”, se estructuró en tres niveles ó partes, las cuales constituyen desarrollos más complejos de los temas necesarios para desplegar la idea de negocio. En este sentido la primera parte “La idea de Negocio...” tiene como finalidad ayudar al participante a identificar y estructurar a un nivel primario, los primeros componentes de su idea de negocio, para lo cual deben completar la información relacionada con aspectos como: (1) descripción de la idea, (2) productos, (3) clientes, (4) competencia, (5) aspectos legales, (6) insumos, (7) proveedores, entre otros.

Al finalizar este ejercicio el emprendedor está en la posibilidad real de reflexionar sobre la conveniencia de continuar desarrollando la idea inicial, considerando su grado de interés y nivel de conocimiento, análisis que se nutrió de las actividades e información trabajada en cada módulo y el acompañamiento del Coordinador de Grupo, actor clave dentro de la tecnología organizativa de apoyo.

La segunda parte del “Cuaderno de Bitácora” está enfocada en la “Oportunidad de Negocio”, especialmente en su clara identificación, pasando de la idea inicial trabajada en la primera parte, a la definición de una oportunidad de negocio viable, visible. Luego de completar la información solicitada, el participante tiene la posibilidad de ahondar con precisión en los aspectos económicos y financieros de la propuesta, ver sus perspectivas de factibilidad, con miras a la elaboración del Plan Estratégico de Negocios. Al igual que en la etapa anterior, tanto los intercambios en aula, como el trabajo directo con el Coordinador, constituyen aspectos claves para el desarrollo exitoso del cuaderno.

La tercera y última parte del “Cuaderno de Bitácora” se denominó “Elementos para la Elaboración del Plan Estratégico de Mi Negocio”, esta fase se concentró en la planificación del emprendimiento sobre la base de la información previa, lo que brindó posibilidades reales de establecer los elementos necesarios para llevar adelante el proyecto elaborado. Las pautas de elaboración de esta parte del cuaderno constituyen una guía para la elaboración de Planes a ser presentados a instituciones financieras o potenciales socios de los proyectos.

El “Cuaderno de Bitácora” se convirtió para los participantes de los programas de formación en la principal herramienta de aprendizaje, en el cual registraron la evolución de su idea, pasando por la oportunidad de negocio, para llegar a planificar detalladamente, con bases sólidas, la microempresa que deseaban. En esta actividad, el rol del Coordinador de Grupo/Tutor, como guía y estimulador del proceso, aseguró el éxito de una actividad (la elaboración del Plan de negocio) que suele ser caótica para los emprendedores.

La estructura organizativa de apoyo diseñada para los programas de formación facilitó el uso del Cuaderno de Bitácora, ya que los Coordinadores de Grupo tuvieron un contacto estrecho y continuo con los participantes del programa. Dentro de sus actividades destaca el apoyo directo a los emprendedores en la elaboración del Plan Estratégico de Negocio, actividad que iniciaba desde el primer módulo de formación.

El apoyo directo significó la asesoría en la utilización de las herramientas de aprendizaje, la revisión de los Cuadernos de Bitácora en cada una de sus partes, transmitiendo las observaciones de los mismos en reuniones individuales y grupales con los emprendedores a lo largo del proceso de formación. Otras actividades claves del rol del Coordinador fueron: (1) agente estimulador en el proceso de aprendizaje, (2) enlace y asegurador de la calidad de la instrucción y (3) seguimiento de los resultados parciales y totales del grupo tutorado.

El Cuaderno de Bitácora se encuentra en dos modalidades, la primera en físico para ser llenado por los participantes y revisado por el Coordinador de Grupo/Tutor; sin embargo esa modalidad implicaba un nivel de lectoescritura, que no todos los participantes tenían, en especial aquellos de clases sociales bajas o zonas de escasos recursos a los que se quiere llegar. Dicha situación llevó al inicio de un proyecto de mejora de esa herramienta, llevándola a sistema Web, para ser utilizada por los participantes vía Internet (contando para ello en los casos que se requiere con ayudantías universitarias de soporte) y contar con el apoyo de los Coordinadores de Grupo/Tutor a distancia.

D) Experiencias en la formación de emprendedores desarrolladas por el INFOEM.

A continuación exponemos cuatro (4) de las experiencias diseñadas y ejecutadas por el INFOEM que evidencian la concreción del enfoque expuesto, así como la flexibilidad del mismo para abordar los diferentes alcances de la formación requerida en función al público objetivo.

Es bueno destacar que la percepción general de los participantes sobre estas experiencias fue positiva. Dicha información se recopiló gracias a instrumentos de evaluación diseñados para conocer la opinión de los mismos sobre varios aspectos de cada uno de los programas desarrollados. Tales aspectos se resumen en: desempeño de los instructores, temas tratados, utilidad y aplicabilidad de la formación recibida y logística general; los resultados evidenciaron la satisfacción de los participantes, en tanto clientes del instituto para estas actividades. Así mismo, la opinión de las instituciones que se desempeñaron como aliadas del INFOEM para la ejecución de los programas, confirmaron su satisfacción por los resultados obtenidos.

1) Programa de Formación de Microempresarios (BBVA-UNIMET).

En el año 2004 se dio una alianza entre el BBVA Banco Provincial y la UNIMET, que originó a este programa. El mismo se enmarca en la necesidad de la banca venezolana por desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresarial, aunado a la necesidad de dar apoyo en la formalización de las actividades económicas de microempresas en Venezuela.

Ante esta situación el BBVA Banco Provincial inició la búsqueda de opciones que permitieran desarrollar programas de responsabilidad social con un impacto real al sector de las microempresas, encontrando en la Universidad Metropolitana una institución de prestigio con esfuerzos sostenidos y de éxito probado (en conjunto con el Instituto Internacional de Formación Empresarial), en la formación de emprendedores no solamente desde un punto de vista de la formación teórica, sino también con mucho sentido práctico (técnicamente lo más apropiado sería hablar de preincubación).

La Universidad Metropolitana, delegó en INFOEM el diseño de una respuesta para ambos actores, surgiendo así el Programa de Formación de Microempresarios. Una propuesta que reunió la posibilidad promover iniciativas emprendedoras y fortalecer microempresas en funcionamiento.

Elevar los niveles de formalidad de los microempresarios se definió entonces como uno de los objetivos de la propuesta diseñada por el INFOEM, donde su fortalecimiento implicó la posibilidad de reinventar sus microempresas ya existentes, atendiendo a un sentido estratégico de sus posibles desarrollos.

El Programa de Formación de Microempresarios se constituyó como la primera experiencia en la cual el INFOEM pasó a utilizar la metodología desarrollada de manera amplia, en tanto que participaron más de 1.400 personas en los Taller de Iniciación Empresarial, de los cuales fueron seleccionados más de 200 para participar en la segunda fase del Programa de Formación.

El objetivo de este programa fue apoyar al empresario que ya tiene su microempresa ó aquel que quiere iniciarla, en el fortalecimiento de su iniciativa. Se formaron 1.465 Participantes en la Primera Fase (Taller de Iniciación Empresarial) y 241 Participantes en la Segunda Fase (Programa de Formación), de todos los niveles sociales y distintos sectores productivos, con una duración de 68 horas.

2) Programa Especial para la Formación de Microempresarios de la Comunidad de Pedernales y Capure. (ConocoPhillips – UNIMET)

Para el año 2007 el INFOEM diseñó un programa de formación para atender el requerimiento de la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa ConocoPhillips, en su interés por apoyar el desarrollo social y productivo de las comunidades existentes en el entorno de sus actividades productivas, (zonas rurales, de menor desarrollo relativo en le país) todas ellas asociadas al sector petrolero.

ConocoPhillips se propone apoyar la realización de un Programa Especial en la localidad de Güiria (Estado Sucre, Venezuela), dirigido a la formación práctica de los habitantes de las localidades de Perderiales y Capure en la creación y manejo de organizaciones productivas. Es importante destacar que la denominación de Programa Especial, obedece al diseño “hecho a la medida” que se adecuó al perfil e interés del público objetivo al cual se dirigió esta oferta de formación.

Es así como surgió el “Programa Especial para la Formación de Microempresarios de la Comunidad de Pedernales y Capure”, el cual implicó un ajuste al diseño original del programa de formación para emprendedores que venía desarrollando el INFOEM. Los participantes del mismo fueron los habitantes de dos comunidades rurales, que viven de dos actividades productivas, básicamente, la pesca y los servicios prestados a los trabajadores de las plataformas petroleras (hospedajes básicos, bodegas, servicios de esparcimiento básicos, entre otros).

En este sentido el objetivo general que se definió fue proporcionar a los participantes conocimientos y herramientas prácticas que permitan la concepción de iniciativas emprendedoras orientadas hacia la creación y dirección de microempresas sostenibles, logrando formar a 24 habitantes de la zona, en una formación que tuvo una duración de 48 horas.

Este programa implicó el traslado de los instructores a la zona y el aprovechamiento al máximo del tiempo de los participantes en cada viaje para así lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. El mismo se vio enriquecido con la información suministrada al coordinador del mismo por las instituciones sociales que realizaban actividades en la zona. También se logró combinar el programa con actividades de otras instituciones que apoyan a las comunidades como la Fundación de Financiamiento Rural (FUNDEFIR), quienes para la fecha tenían un concurso auspiciado por Bolívar Banco para proyectos empresariales.

3) Programa de Formación de Emprendedores en la Manufactura y Comercialización de Alimentos para la Organización Kraft Foods de Venezuela. (Kraft – UNIMET)

Dado el interés común en la formación de emprendedores del Centro de Iniciativas Emprendedoras (CIE), del INFOEM, de Kraft Foods de Venezuela (KFV) y de la organización Foco Sustentable, surgió el Programa de Formación de Emprendedores en la Manufactura y Comercialización de Alimentos, el cual estaba dirigido a los habitantes de zonas populares con ideas de negocio o negocios en el área de alimentos.

Esto dio como sesgo particular para el programa la incorporación de ejemplos prácticos asociados a la manufactura de alimentos en el dictado de los módulos, llevando al programa un lenguaje asociado a las actividades diarias de los participantes, lo que facilitó el proceso de elaboración de sus propuestas de negocio, con la especificidad de su área productiva.

Para el desarrollo exitoso de este programa fue clave la participación de una ONG dedicada al apoyo de las personas de zona populares (Servicio de Apoyo Social - SOCSAL), aliada de KFV, con quien desarrolló el proyecto de la Academia de Alimentos, pues su relación cercana con los participantes aseguró un compromiso más fuerte de los mismos con la culminación de la formación.

El objetivo general del programa fue formar emprendedores en manufactura y comercialización de alimentos, dentro del Proyecto Academia de los Alimentos, elaborado por Kraft Foods de Venezuela, logrando al finalizar el mismo la formación de 25 participantes, de los 29 que se iniciaron. Este programa tuvo una duración de 64 horas.

4) *Programa de Formación de Microempresarios de los Comedores del Proyecto “El Encantado”. (Inversiones Puntarele – UNIMET)*

El Programa de Formación de Administradoras de los Comedores del Proyecto “El Encantado”, es un programa para apoyar a los microempresarios que en la actualidad prestan los servicios de alimentación a los obreros y trabajadores de los desarrollo habitacionales que ejecuta Inversiones Puntarele, C.A. en la ciudad de Caracas (Venezuela).

Este Programa se enfocó en la adecuada gestión del servicio de alimentación actual demandado por los trabajadores, así como en prever la manera en que cada emprendedor podría ir desarrollando otra iniciativa, similar o distinta a la actual, una vez concluidas las obras de construcción que se realizan.

Las personas que manejan los comedores de las obras (en desarrollo actualmente) son habitantes de las comunidades aledañas a las zonas en construcción, las cuales son comunidades populares.

Este programa implicó ajustar los dictados de las sesiones que integran el programa a fin de contemplar que los participantes estaban desarrollando sus actividades comerciales en el día. También cabe destacar que se logró identificar mejoras importantes para las actividades actuales de los participantes, lo que implicó un beneficio inmediato, tanto para la empresa que auspició el programa como para los participantes. En este programa se formaron 15 emprendedores, contando con 20 horas de formación académica y 20 horas de asistencia directa.

5) *Programa de Formación de Microempresarios y Emprendedores Locales (Alcaldía del Municipio Sucre – UNIMET – Cámara de Industria y Comercio Distrito Sucre)*

El involucramiento del gobierno local, las asociaciones empresariales y los institutos de formación constituyen una suma de actores claves para el fomento de la capacidad emprendedora, permitiendo abordar una respuesta sistémica a esta necesidad, así como al fortalecimiento de los microempresarios actuales.

El INFOEM diseñó el Programa de Formación de Emprendedores y Microempresarios Locales en conjunto con la UNIMET, dirigido a apoyar a los emprendedores de una localidad, para lo cual se desarrollo el programa piloto con la participación de la Alcaldía del Municipio Sucre.

Este Programa tiene vital importancia para las instituciones participantes, pues se concentra en emprendedores de zonas de bajos recursos de uno de los barrios más numerosos de Venezuela y Latinoamérica, que además constituye el área de influencia de la UNIMET y el INFOEM.

Así pues el objetivo definido fue proporcionar a los participantes conocimientos y herramientas prácticas, que le permitan consolidar sus ideas de negocio, formular un Plan Estratégico de Empresa y fortalecer su rol como microempresario. Para ello se estiman unas 64 horas de formación. Este programa inició en Mayo de 2009, para la Fase I (Taller de Iniciación Empresarial) participaron 140 personas y actualmente cursan la Fase II (Programa de Formación) 25 personas.

CONCLUSIONES.

El presente trabajo recoge la experiencia del INFOEM en el diseño y ejecución de programas de formación para emprendedores (PFE), donde el enfoque planteado incorporó en un

solo método los conceptos fundamentales del oficio del emprendedor como constructor de visiones conjugándolos a través de la teoría constructivista del aprendizaje.

Se destaca cómo en la operacionalización del PFE, juegan un papel fundamental los nuevos enfoques de Calidad y Productividad referidos por Rodríguez (et, al., 2008), donde estos ayudan de manera clara a agilizar la conformación de la visión (la empresa que se quiere, con mejores condiciones para desarrollarse) y el Modelo Timmons en lo referente al proceso por medio del cual el emprendedor conforma esa visión haciéndose énfasis en la innovación.

Por otra parte es importante señalar, que el método planteado en el PFE y la metodología del SAE ha demostrado su robustez y flexibilidad tanto para ser aplicado en sectores de población con bajos niveles de escolaridad, sin desmedro de ser aplicable también en la formación universitaria.

En este sentido, las acciones que en la actualidad se llevan adelante para incorporar la metodología planteada en la WEB, posibilitará el acceso a personas que viven en sectores alejados de la Universidad. A la vez, facilitará el desarrollo de investigaciones en lo relativo a la conformación de visiones, al facilitar la construcción de las bases de datos claves para el análisis de contenido y el seguimiento de los atendidos, lo que permitirá a futuro ajustar la propia metodología y proveer datos referidos a su impacto real.

Estas acciones se concretan en la Licenciatura en Gestión Productiva y Social que actualmente lleva adelante la UNIMET, concebida como una carrera universitaria fundada en la responsabilidad social compartida entre empresas privadas y la misma universidad. La misma busca “proporcionar formación universitaria a egresados de educación media de los niveles sociales menos favorecidos, integrarlos al tejido productivo del país y contribuir al desarrollo de las zonas de asiento del proyecto, así como, lograr graduados universitarios preparados para seguir aprendiendo durante toda la vida y para asumir su propio desarrollo” (Bello, 2008)

Dentro de esta licenciatura se contempla como materia obligatoria el “Programa de Formación Emprendedora”, el cual está siendo diseñado por el INFOEM, en base a la metodología de formación de la PFE y pasa a incorporar lo aprendido en las experiencias aquí señaladas. Esta formación será fundamentalmente a distancia, permitiendo aumentar el impacto de las acciones del INFOEM a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA.

ALONSO, O. (2009): Seminario “Situación económica-productiva de Venezuela: implicaciones para los trabajadores y el movimiento sindical venezolano”. 11 y 12 de junio de 2009. Ciudad Guayana, Venezuela.

AUDRETSCH, D. (2008): “The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship & Economic Growth”. www.davidaudretsch.com. 4º International Meeting. "Innovación y creación de empresas. Uniendo capital humano y entrepreneurship en la pyme" Universitat de Valencia.

BELLO, J. (2008): “Licenciatura en Gestión Productiva y Social” Documento interno. UNIMET

CUERVO, A. (2004): “Creación empresarial: sobre los empresarios”. Congreso Internacional y V Seminario MOTIVA. Universitat de Valencia.

DÍAZ-BARRIGA, F. y HERNÁNDEZ, A. (2002): “Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista” McGraw Hill.

DOLABELA, F. (2005): “Taller del Emprendedor”. UNR Editora y HomoSapiens Ediciones.

ETZKOWITZ, H. (2002): "Networks of Innovation: Science, Technology and Development in the Triple Helix Era". Intellect.

ETZKOWITZ, H. (2000): "The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial Paradigm". Research Policy, Volume 29, Issue 2, Pages 313-330.

FILION, L. (2000): "El Oficio del Emprendedor: Pensar y Actuar como un Emprendedor". HEC, The University of Montreal Business School. Traducción de Lic. Luciana Parma, UNIMET - INFOEM. Caracas, Venezuela.

FILION, L. (1990): "Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel". International Small Business Journal, Vol. 9, N° 2.

FILION, L. (1999): "Réaliser son project d'entreprise". Les Editions Transcontinental, Fondation de l'Entrepreneurship, Montreal.

GÓMEZ SIGALA, E. (2009): Discurso inaugural del Congreso Anual de CONINDUSTRIA: "El reto del industrial en Venezuela", Junio de 2009. Caracas, Venezuela.

RODRÍGUEZ, F., MORENO, J., CALDERA, J. y VARGAS, A. (2004): "El Servicio de Atención al Emprendedor (SAE). Un modelo de preincubación en universidades". INFOEM – CAF – UNIMET.

RODRÍGUEZ, F. y GÓMEZ, T. (2008): "El Manual FIM: Un instrumento para proyectos de asistencia técnica integral a PyME's" XII Congreso de Ingeniería de proyectos AEIPRO ZARAGOZA.

TIMMONS, J., SPINELLI, S. (2007): "New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century". McGraw Hill. 7th Edition.