

COLECCIÓN PAC  
Serie  
Capacidad  
Emprendedora

# Semillero empresarial

El Servicio de Atención al Emprendedor  
de Venezuela (SAE)



**TÍTULO: Semillero empresarial.**

El Servicio de Atención al Emprendedor de Venezuela

ISSN: 1856-2272

ISBN: 980-6810-10-4

DEPÓSITO LEGAL: If743200565883.12

**EDITORES:** Luis Chang Fun | Roberto Gisbert Ríos

**AUTORES:** Dayana Figarella | Andrés Zamora

**REVISIÓN Y CORRECCIÓN DE TEXTOS:** Isabel Arroyo Andrade

**INFOGRAFÍAS:** Ana María Lora

**ILUSTRACIONES:** María Gabriela Argotte

El material de este libro forma parte del Programa de Apoyo a la Competitividad de la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo de la CAF.

**DISEÑO GRÁFICO:** Claudia Leal ([www.creaturas.net](http://www.creaturas.net))

**IMPRESIÓN:** Panamericana Formas e Impresos

El objetivo de esta publicación es divulgar los resultados de proyectos del Programa de Apoyo a la Competitividad de la CAF. Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son responsabilidad de sus autores, por lo que no comprometen la posición oficial de la institución.

La versión digital de esta publicación se encuentra en:  
[www.caf.com/pac](http://www.caf.com/pac)

[pag@caf.com](mailto:pag@caf.com)

© Corporación Andina de Fomento

## Índice

---

<b>Prólogo</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>I. Historia de un germinador de empresas</b>	<b>11</b>
Los primeros pasos	13
Radiografía de una realidad	16
Intrínquilis del proceso	19
Una carrera de largo aliento: los logros del SAE	25
<b>II. Relatos de creativos emprendedores</b>	<b>27</b>
Shihan, sushi milagroso	27
Language Unlimited, mundo de traducciones	33
Grupo De La Cruz, soluciones publicitarias	39
Piruetas, eventos infantiles	42
<b>III. El SAE y la Universidad Yacambú</b>	<b>49</b>
<b>IV. CAF: Apoyo a la creación de nuevas empresas innovadoras</b>	<b>55</b>
<b>V. Lecciones finales</b>	<b>61</b>

---



## Prólogo

---

El Programa Andino de Competitividad, PAC –hoy Programa de Apoyo a la Competitividad, dada la ampliación de su base operativa a otros países– es una iniciativa de la Corporación Andina de Fomento para ayudar a los países de la región a construir y ejecutar agendas que les permitan desarrollar organizaciones competitivas y, por medio de ellas, contribuir a alcanzar un crecimiento sano y sostenido, que se traduzca a través del tiempo en un mejor nivel de vida para la población.

En casi cinco años, el PAC ha llevado a cabo una serie de investigaciones, estudios y proyectos en distintas áreas referidas a la construcción de la competitividad. Uno de los campos de acción en los cuales el PAC ha acumulado cierto nivel de conocimiento y experiencia es el desarrollo de la capacidad emprendedora.

Para crecer a tasas más aceleradas es imperativo innovar, es decir, producir más con los mismos recursos y fabricar productos y servicios de mayor valor agregado y de un nivel más elevado de sofisticación. Y son justamente los emprendedores quienes juegan un papel esencial en la introducción de estas innovaciones. Con frecuencia son ellos los que consi-

guen cambiar las formas de competir y crear un entorno más favorable a las innovaciones.

Nuestros países presentan, de acuerdo con algunos estudios, una alta tasa de actividad emprendedora. Sin embargo, tal actividad no se ha traducido en importantes tasas de crecimiento de las economías, denotando que dicha actividad es más bien de subsistencia ante la ausencia de oportunidades de empleo dependiente. Por lo tanto, resulta urgente en la región ayudar a construir sistemas de apoyo para el cabal aprovechamiento de la capacidad emprendedora que hagan viables las ideas nuevas de negocios, fomenten la innovación y ayuden a generar más puestos de trabajo.

Apoyar a los emprendedores también es una forma de ayudar al establecimiento y aceptación de un nuevo paradigma empresarial que reconoce que el conocimiento es la principal fuente de construcción de ventajas competitivas, más que la abundancia de los factores de producción.

No obstante, los sistemas de impulso de la capacidad emprendedora en los países andinos son, en general, incipientes. Urge, por lo tanto, ayudar a construir competencias, capacidades y mecanismos institucionales que fomenten el nacimiento y el crecimiento de nuevos emprendimientos innovadores.

La serie Capacidad Emprendedora de la Colección PAC nos explica los distintos aspectos que el PAC ha desarrollado para abordar una concepción integral de la promoción de la capacidad emprendedora: iniciativas de sensibilización entre actores del sector empresarial y el sector académico, preincubadoras e incubadoras de empresas e iniciativas para promover el acercamiento entre emprendedores y fondos de capital de riesgo.

Fortalecer los sistemas de fomento de la capacidad emprendedora en nuestros países es una tarea ineludible. Despertar y echar a andar el abundante espíritu emprendedor y pionero en nuestros países es parte de la esencia del PAC.





## Introducción

---

En el año 2002, la Corporación Andina de Fomento, por medio de su Programa Andino de Competitividad, junto con la Universidad Metropolitana y el Instituto Internacional de Formación Empresarial (Infoem) impulsaron la creación de un servicio universitario que estimulara la capacidad emprendedora de los estudiantes y de otros integrantes de la comunidad universitaria.

Inspirados en experiencias previas de otros países latinoamericanos, diseñaron un sistema basado en asesorías, consultas profesionales, simuladores computarizados e instrumentos metodológicos, que tenía como objetivo orientar a las personas interesadas en la concreción de una idea de negocios.

De esta manera, plantearon que el naciente Servicio de Atención al Emprendedor (SAE) funcionara como una pre-incubadora de empresas, es decir, como un centro encargado de canalizar y dar forma a las iniciativas o ideas de negocios, para orientarlas hacia un desarrollo efectivo.

En términos más sencillos, la persona interesada acude al SAE con nada

más que una idea y, en el mejor de los casos, sale con un modelo de un plan de negocios para la materialización de su proyecto, incluido los gastos necesarios de inversión, ingresos, egresos y comportamiento de la competencia, entre otros elementos.

El desenvolvimiento del servicio ha estado estrechamente vinculado con la misión de la Universidad Metropolitana, la cual busca no sólo formar gerentes, sino también empresarios, que tengan como prioridad la puesta en práctica de nuevos criterios de gestión. Uno de los principales motores de promoción del SAE es, precisamente, una materia electiva dentro del pènsum universitario, llamada “Creación de Empresas”.

Buena parte de los clientes del servicio han sido estudiantes que han cursado la asignatura. No obstante, otros miembros de la comunidad universitaria han estado en contacto, a través de seminarios y cursos, con el Infoem, cuya oficina sirve de sede al SAE. Una vez que se produce el primer encuentro, se lleva a cabo un proceso de asesoría continua con el coordinador, quien está respaldado por un equipo multidisciplinario, integrado por profesores, empresarios y consultores externos.

En las páginas que siguen a continuación se ilustra la historia, el funcionamiento y los logros del SAE desde su nacimiento, así como las experiencias concretas de emprendedores, que demuestran cómo la canalización efectiva de los esfuerzos puede generar exitosas propuestas de negocios. Las siguientes líneas muestran, pues, los primeros resultados de una carrera de largo aliento.

## I. Historia de un germinador de empresas

---

Alejandra Pardi y su esposo, Vladimir Landa, son desde hace tres años, los dueños de la franquicia de restaurantes de comida japonesa Shihan, una idea que nació por su afición a la cultura nipona. Por su parte, tras acumular una gran experiencia en el mundo de los idiomas, la profesora de inglés Judith Hernández está en proceso de abrir su propia compañía de traducciones certificadas.

Un poco más adelantado, quizá, está Christian De La Cruz, joven ingeniero químico, quien decidió incursionar en el negocio publicitario y actualmente es el dueño del Grupo De La Cruz. A su vez, Eliécer Peña, estudiante de Ingeniería de Producción, logró transformar una de las actividades predilectas de su tiempo libre en una pequeña empresa de organización de fiestas infantiles.

Por muy disímiles que parezcan, estas historias se conectan a través de un elemento en común: el Servicio de Atención al Emprendedor (SAE) de la Universidad Metropolitana (Unimet). Es allí donde esas ideas tuvieron eco por vez primera. En ese espacio investigaron, discutieron, estudiaron y escrudiñaron, de manera meticulosa, las aristas que conformaban cada una de estas propuestas.

Fue un proceso arduo, de varias semanas, en el cual lograron convertir una simple inquietud en un plan de negocio concreto, mediante el uso de instrumentos y metodologías especializadas, diseñadas bajo la filosofía de promoción de la capacidad emprendedora.

Para ellos, esta oficina se ha convertido en una guía imprescindible e inagotable de consultas al momento de tomar nuevas decisiones en cuanto al futuro de sus negocios; pues han aprendido a conocer a plenitud su campo de desarrollo, así como su competencia y las necesidades del mercado. No se trata de grandes empresas y, quizá, su área de acción no sea tan conocida, pero, al menos, han iniciado las bases de sus propios negocios. “Y es que ya no queremos empresas de maletín, ni empresas hechas para pedir préstamos –expresa Francisco Rodríguez, promotor del SAE y director general del Instituto Internacional de Formación Empresarial (Infoem)–. Queremos gente que innove desarrollando estrategias competitivas”.

Esa, precisamente, es la premisa fundamental del SAE: romper los esquemas tradicionales e implementar una nueva cultura de negocios, basada en el concepto de “emprendimiento”, el cual tiene un papel protagónico cuando se trata de consolidar un proyecto empresarial exitoso. El planteamiento integral es promover el surgimiento de iniciativas que se desarrollen y germinen en buenas ideas de negocio.

“Somos una comunidad real de servicios de asesoría especializada, información, coordinación de acciones de financiamientos y de puesta en marcha de iniciativas, con o sin fines de lucro, emprendidas por estudiantes, docentes, personal administrativo y demás familiares de la Universidad Metropolitana”, así define Jonathan Moreno, coordinador del SAE, la filosofía de este sistema.

## Los primeros pasos

El inicio de este proyecto se remonta al año 1998, cuando, como parte de una propuesta del Programa Bolívar<sup>1</sup> –y apoyado por Fedeindustria, Conindustria y el entonces Ministerio de Industria y Comercio (hoy Ministerio de Producción y Comercio)–, nace el Instituto Internacional de Formación Empresarial (Infoem), presidido por la Unimet. El objetivo central de este nuevo ente se basaba en “el apoyo al fortalecimiento del tejido empresarial de la pequeña y mediana empresa”, como comenta Francisco Rodríguez.

El organismo pretendió, desde sus inicios, desarrollar un concepto pionero de formación empresarial, acorde con las transformaciones que se llevaban a cabo en las entrañas del recinto universitario. Pues, a partir del año 1995, y motivada por la coyuntura económica y social del país –que dificultaba (y dificulta en la actualidad) la inserción en el campo laboral de los egresados universitarios–, la Unimet cambió el contenido de su misión. Ya no bastaba con educar profesionales, sino que también era necesario que los graduados fueran reconocidos por su capacidad emprendedora; es decir, que no se conformasen con ser empleados y que pasaran a generar opciones de empleo.

La misión de la universidad pasó a ser enunciada en los siguientes términos: “Formar profesionales reconocidos por su alto nivel ético, sólida formación integral, por su capacidad emprendedora, de liderazgo y de trabajo en equipo, con dominio de al menos un segundo idioma, y comprometidos con el desarrollo del sector productivo y de la sociedad en general”.

---

1. El programa Bolívar es una organización internacional no gubernamental, cuya misión es promover la integración tecnológica, productiva, financiera y comercial entre los países latinoamericanos. El 31 de marzo de 1992 se lanza oficialmente desde Caracas. En ese paso inicial convergieron las voluntades de instituciones y personalidades de diversos países. Entre los que tuvieron un papel destacado se encuentran el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el SELA, la Unesco, el gobierno de Venezuela, rectores de universidades, empresarios privados y banqueros de la región. Fuente: Sociedad Nacional de Industriales (<http://www.sin.org.pe/programa-bolivar.php>). Consulta 17/04/2004.

“Se trataba de desarrollar sus facultades –añade Rodríguez–, para enfrentar grandes retos con innovación y llevar los sueños y visiones a concreciones y realidades, a través de la creación de empresas que no dependieran exclusivamente de los beneficios otorgados por el Estado, sino que desarrollaran estrategias competitivas para satisfacer las demandas de sus clientes. No podíamos continuar formando empresarios como los de antes. Era necesario destacar que se trataba de un cambio cultural”.

Pero, primero, tenían que encarar un factor predominante en el ámbito académico, relacionado con la filosofía universitaria basada en la formación intelectual de profesionales, en lugar de servir como intermediaria para la creación de empresas. “Para desarrollar esta visión había que involucrar a los profesores. Ellos pueden ser los grandes modelos o los grandes anti modelos, pero en la Unimet, esto se dio de una manera muy adecuada desde que se inició el proceso de transformación y búsqueda”, sentencia Rodríguez.

Es, entonces, cuando surge, por parte del Infoem y la Unimet, la necesidad de un programa que generara, entre los estudiantes, un interés por la fundación de empresas propias –a partir de ideas personales, sin importar qué tan pequeñas fueran–. Así comenzó el Servicio de Atención al Emprendedor (SAE), en el año 2002, como una oficina dentro de las instalaciones del Infoem, con apoyo de la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Pero, ¿cómo lograr que quien no tiene una empresa desarrolle una? Ese fue el cuestionamiento inicial del servicio, ya que no bastaba con una oficina en la cual se le transmitiera al futuro empresario qué lineamientos debía tomar. Era necesario un proyecto que incluyera aspectos bien orientados

de análisis y organización previa, debido a que se buscaba la instauración del concepto de preincubación de empresas<sup>2</sup>.

Con el sistema, se propuso estimular, orientar y asesorar al futuro empresario, para que construyera los basamentos reales y concretos, a partir de una idea de negocio. Para que esto sea posible se debe conocer cuál es el capital requerido, quiénes conforman su clientela, cómo está integrada su competencia, qué necesidades logrará satisfacer y, finalmente, cuál es la viabilidad de su proyecto.

“La noción de preincubación que manejamos hace énfasis en la etapa previa a la materialización de la empresa –completa Rodríguez–. El momento en el cual se realiza la concepción de la idea de negocio desde una perspectiva emprendedora, para visualizar, de esta manera, la oportunidad de negocio y definir el plan de vuelo, con base en las competencias del emprendedor que la propone”.

### Una idea redonda

Al momento de considerar una idea para plantear un negocio es importante que:

- Esté relacionada con un bien o servicio.
- Exista una demanda o necesidad del producto.
- Satisfaga las expectativas financieras de la persona.
- Represente un compromiso.
- Sea ética y legal.

2. Según el “Manual de metodología de atención al emprendedor para la formación de empresas”, realizado por el Infoem, la noción de preincubación hace énfasis en la etapa previa a la materialización de la empresa, es decir, el momento en que se realiza la concepción de la “idea de negocio desde una perspectiva emprendedora”, en torno a la cual se definirá la “oportunidad de negocios”. Por otra parte, como apunta el manual, el término incubación se refiere a la analogía establecida 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”.

En este sentido, la motivación del SAE se vio manifiesta, también, en llevar a cabo una labor complementaria a la formación académica que brinda la Unimet; ya que, según los lineamientos generales del servicio, las instituciones de educación superior se encuentran actualmente obligadas a generar las condiciones que favorezcan la concepción de un nuevo tejido empresarial consistente.

### **Radiografía de una realidad**

“En Venezuela, existen aproximadamente 3,5 empresas industriales por cada 10.000 habitantes, entre pequeñas y medianas; mientras que en Italia, por ejemplo, hay entre 60 y 80. Al reconocer la manera en que se viene comportando el mercado de trabajo en el país, podemos ver cómo está lejos de presentar opciones para el desarrollo social y económico de nuestros futuros profesionales, ya que se ha convertido en una posibilidad de acceso restringido”, explica Francisco Rodríguez.

Ciertamente, el desempleo es uno de los principales motivos por los cuales una persona decide emprender un negocio propio. No obstante, existen otras causas que impulsan la creación de empresas. Entre ellas destacan: la necesidad de independencia económica, la insatisfacción con la ocupación actual, los retos personales y el deseo de imitar a un familiar o conocido, tal como se afirma en el “Manual para la identificación de oportunidades de negocios”, realizado por el Infoem.

Pero, más allá de cualquier diagnóstico, era fundamental entender que las posibilidades de supervivencia del SAE estaban vinculadas, ceñidamente, con la capacidad de promoción y sensibilización de la población estudiantil de la Unimet. Pues de nada servía contar con un servicio, si no existía una debida demanda de nóveles empresarios.



Así pues, había que romper con los prejuicios que suelen insinuar un panorama difícil y escabroso a la hora de aceptar las ideas personales como posibles expresiones de éxito para, finalmente, asumir el rol del emprendedor. Éste debe ser un individuo proactivo, obsesionado por enfrentar grandes retos sin detenerse ante las dificultades en el camino. Como se explica en el “Manual guía para agentes multiplicadores en estímulo y desarrollo de capacidades emprendedoras”, creado por el Infoem, la persona debe estar en capacidad de sentir motivación por superarse, generar autoconfianza, ser líder, asumir riesgos y actuar con creatividad.

Es así como el SAE se suscribió dentro del Programa de Estímulo de la Capacidad Emprendedora (PECE), creado en 1999, como un esquema que le otorgaba un enfoque especial a la difusión directa, a través de cuatro ejes fundamentales: sensibilización, desarrollo del espíritu emprendedor, promoción y el propio SAE.

### “Aprender haciendo”

El Programa de Promoción y Estímulo a la Capacidad Emprendedora (PECE) creó un precedente trascendental en el desarrollo de la cultura de creación de empresas. Este conjunto de directrices, solicitado por la Unimet al Infoem, se basa en la aplicación de cuatro líneas de acción:

1. Sensibilización. Consiste en el desarrollo de conciencia sobre temas primordiales de la cultura emprendedora, mediante asignaturas de pregrado y postgrado.
2. Desarrollo del espíritu emprendedor. Se lleva a cabo con el apoyo de cursos especializados, que le permiten a los participantes conocer el proceso de desarrollo de una idea y su puesta en marcha, a través de experiencias vivenciales.
3. Promoción de la cultura emprendedora. Se trata del levantamiento de una base de datos que contiene información sobre casos y experiencias exitosas, que puedan servir de modelos para futuras iniciativas.
4. Servicio de Atención al Emprendedor. Oficina universitaria que funciona mediante una metodología eficaz, cuya finalidad es ofrecer consultas y asesorías para iniciativas empresariales.

La puesta en marcha de estos focos de acción contemplaba, además, la realización de distintas actividades dentro del ámbito universitario, tales como conferencias, talleres específicos y eventos especiales. Las características personales del prospecto de empresario se hicieron parte, también, de la discusión, pues había que rescatar la cultura del entorno familiar. “No entramos a cambiar el pènsum de estudios de una vez. Queríamos algo que fuera más allá, para que la gente tuviera la oportunidad de dar ideas brillantes, ingeniosas, nacidas, quizás, de la experiencia empresarial de algún integrante de la familia”, puntualiza Rodríguez.

Sin embargo, en la actualidad, además de charlas y otros medios de transmisión de información relacionada con el SAE, se imparte la asignatura “Desarrollo de Competencia I y II”, dentro del Ciclo Básico Común y la de “Creación de Empresas”: una materia optativa dentro de un programa extensivo a todos los estudiantes de la Unimet. Esta cátedra, dictada por Jonathan Moreno, plantea la germinación de una experiencia emprendedora de negocios. “Lo particular es que, una vez terminado el curso, algunos estudiantes quieren continuar con su empresa y es entonces cuando se acercan al Infoem, para conocer más sobre nuestro servicio”, revela Moreno.

### Fórmula sin pérdidas

Desde su nacimiento, el SAE fue estructurado de tal forma que garantizara su perdurabilidad en el tiempo; es decir, aislado de cualquier estructura burocrática que pudiera poner en peligro su sostenibilidad.

Por tanto, el esquema de funcionamiento está conformado por la figura del coordinador SAE –Jonathan Moreno, en el caso de la Unimet–, quien cumple las funciones de un asesor capaz de organizar y administrar el proceso de consultas y de apoyo integral. La labor de asesoría está comprendida en las siguientes áreas de conocimiento: finanzas, tecnología, contabilidad y asistencia legal.

En casos muy especializados, cuando las consultas requieren del dominio de temas relacionados con un negocio

muy específico, el coordinador se encargará de remitir al participante a otra instancia, integrada por la Red de Aliados Externos –lograda gracias al apoyo de la Corporación Andina de Fomento–. Este equipo tiene entre sus filas a un grupo de profesores, expertos y empresarios –denominados “padrinos”–, quienes tienen la misión de despejar las interrogantes y atender las necesidades de los usuarios.

Si, por ejemplo, el emprendedor se ha propuesto llevar a cabo una empresa basada en un tema tan particular como el desarrollo de sistemas de irrigación, el coordinador SAE deberá transmitir sus dudas a algún ente avezado en este campo.

### Se busca un buen padrino

Dentro de la Red de Aliados Externos, destaca el llamado empresario “padrino”, quien debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar al frente de una empresa en funcionamiento. Si es de su propiedad, mejor.
- Ser una persona interesada en transmitir su experiencia.
- Tener capacidad de negociación y de diálogo.
- Ser creativo y flexible.
- Tener disponibilidad de tiempo.
- Estar abierto al aprendizaje y a las nuevas ideas.

### Intrínquilis del proceso

“Una de las premisas fundamentales es que, por lo general, los emprendedores tienen en la cabeza sólo una idea de lo que puede llegar a ser la empresa –razona Moreno–. Es, entonces, cuando tenemos que precisar si estamos o no ante una oportunidad de negocios, ya que no se trata únicamente de contar con una idea, sino de tener la capacidad para poder sacarla adelante”.

La columna vertebral del SAE se apoya en una metodología especializada que tiene como objetivo estructurar, en forma organizada, todo el proceso

de creación de empresas. Este modelo permite llevar a cabo, de manera paralela, la maduración del concepto de negocio y el desarrollo de las capacidades emprendedoras del usuario.

De allí la importancia de identificar las características de la persona y el conocimiento del campo donde va a desarrollar su negocio. Para atender estos elementos, se han especificado cuatro líneas de servicios:

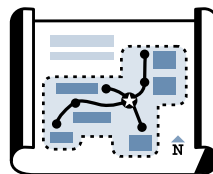
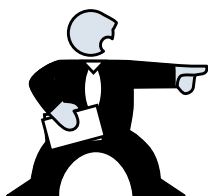
1. Detección y orientación de iniciativas. A partir de ciertas herramientas de trabajo, la persona comienza a construir el mapa de negocios.
2. Elaboración del plan de negocio. Se identifican los aspectos centrales del negocio, a través de la información que maneja el cliente y, una vez estudiada la conveniencia, se pasa a la elaboración concreta.
3. Detección de recursos. Es estudiada la capacidad de la persona para obtener el capital necesario y se evalúan los posibles requerimientos tecnológicos.
4. Desarrollo de habilidades y competencias. Al mismo tiempo en que se analiza la idea de negocio, se determina si la persona necesita refuerzos en su dimensión personal.
5. Servicios especializados. Se refiere a demandas en las asesorías, que no pueden ser atendidas por el coordinador, y que son canalizadas a través de consultas específicas en áreas como finanzas, mercadeo, negociación, proveedores, tecnología y marcos legales.

De esta manera, al sentir una inquietud relacionada con una idea potencial, el estudiante, profesor o empleado universitario, se dirige a las oficinas del Infoem y solicita una cita con el coordinador, quien define si es necesaria una asesoría completa o una simple información sobre el servicio.

Tras haber iniciado el proceso de consultas, se firma un acuerdo de confi-

dencialidad con el cliente, cuya intención es preservar los datos fundamentales del proyecto y, así, generar un clima de confianza entre las partes.

### Paso a paso. Cómo funciona el Servicio de Atención al Emprendedor (SAE)



#### Semana 0 (contacto inicial)

Información e introducción del servicio prestado por el SAE por parte del coordinador

- 1 El coordinador informa al emprendedor sobre las líneas de servicio del sistema e inicia las primeras sesiones de intercambio. Las primeras tres consultas no tienen costo alguno.
- 2 El coordinador exige compromiso al emprendedor y, a su vez, manifiesta absoluta confidencialidad con respecto al manejo de la información referente a su idea.
- 3 Se establece un cronograma de trabajo y se solicita un resumen de la iniciativa, que será entregado la sesión siguiente, junto con materiales informativos recopilados.

#### Semana 1 (primera sesión)

Evaluar las expectativas del emprendedor con respecto a los servicios del SAE. Identificar el tipo de apoyo que se le puede brindar según la naturaleza de su requerimiento

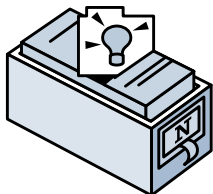
- 1 El emprendedor llena la planilla de registro de usuario y expone el motivo de su consulta.
- 2 El coordinador SAE propone la firma de un acuerdo de confidencialidad.
- 3 El emprendedor expone las ideas centrales de su iniciativa y las expectativas de apoyo por parte del SAE, mientras que el coordinador evalúa los planteamientos propuestos y presenta los posibles obstáculos y complejidades.
- 4 El emprendedor llena el "Test de Medición de Capacidad Emprendedora".

#### Semana 2 (segunda sesión)

Se inicia la valoración sobre las posibilidades de una oportunidad real de negocio

- 1 El emprendedor expone un análisis sobre su visión de la idea, al tiempo que el coordinador determina las acciones requeridas para mejorar el enfoque y la manera de concebir la oportunidad de negocios.
- 2 El coordinador revisa el plan de trabajo y la productividad de las próximas sesiones.
- 3 Entre el coordinador y el emprendedor se diseña el mapa de negocios, en el cual se esquematizan las ideas y se plantean los aspectos estratégicos para darle viabilidad a la propuesta.

**Nota:** Uno de los instrumentos claves para estudiar la iniciativa del emprendedor es la "Guía de análisis preliminar del mapa de negocios", la cual concreta aspectos como la definición del producto (en términos de sus atributos); quiénes son los clientes potenciales, qué quieren y dónde están; quiénes integran la competencia, qué hace, dónde se encuentra, y por qué preferirían el producto con respecto a otro.



**Semana 3**  
(tercera sesión)

Iniciar el proceso de delimitación del negocio y diseño de una estrategia para su desarrollo, a partir de las cuantificaciones que permitan establecer magnitudes (inversiones, ingresos y egresos).

- 1 El coordinador precisa si la idea de negocios es valorada por el emprendedor como una oportunidad real, según sus intereses, y, además, sugiere fuentes y métodos para la búsqueda de información necesaria.
- 2 Se discute si es posible lograr una diferenciación positiva con respecto a la competencia.
- 3 El coordinador propone nuevamente un plan de trabajo en función de un replanteamiento de la idea, luego de haber ahondado en el análisis.



**Semana 4**  
(cuarta sesión)

Comenzar el proceso de análisis de las estimaciones económicas y financieras de la propuesta.

- 1 El emprendedor expone su visión con respecto a la idea del negocio, a partir del contenido expresado en la "Herramienta para primeros cálculos".
- 2 El coordinador determina el nivel de suficiencia de la información para ser analizada en temas claves como: inversión inicial, gastos operativos y volumen de ventas, entre otros.
- 3 El coordinador orienta al emprendedor en la búsqueda de caminos que fortalezcan el desarrollo de estrategias para su empresa y, al mismo tiempo, lo orienta para el establecimiento de conclusiones preliminares sobre las implicaciones de estas magnitudes (inversiones, ingresos y egresos).



**Semana 5 a la 12**  
(sesiones de cierre)

Ensamble final de la propuesta para la creación de la empresa, así como la elaboración del documento que facilitará al emprendedor la planificación del arranque de su negocio.

- 1 Se negocia con el emprendedor su participación en el Taller con el Simulador de Emprendimiento Empresarial.
- 2 El emprendedor expone su visión con respecto a la propuesta de empresa, a partir del contenido de la Guía de referencia para la elaboración del plan de negocios.
- 3 Se propone un nuevo plan de trabajo y se identifica una lista de requerimientos para asegurar la continuidad, tomando en cuenta los resultados de las sesiones anteriores.

**Sesión de cierre**

Establecimiento de apoyos y contactos para la puesta en marcha de la empresa.

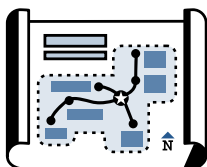
- 1 El emprendedor plantea las necesidades y las áreas en las cuales requiere apoyo para la materialización de la idea y el coordinador propone las opciones.
- 2 El emprendedor analiza las alternativas presentadas y decide la opción más conveniente.

Imágenes / Ana M. Lora

Luego de este paso, el coordinador se dispone a indagar, a través de una serie de preguntas, qué tanto sabe el cliente sobre su propuesta y, posteriormente, vislumbrar la posibilidad de éxito empresarial. Para lograr un diagnóstico certero, se apoya en la metodología desarrollada a través de

un cúmulo de herramientas, como el Manual de Identificación de Oportunidades de Negocio, el Test de Medición de la Capacidad Emprendedora, Primeros Cálculos, el Simulador de Emprendimiento Empresarial, el Mapa de Negocio y el Caso Emprendedor.

## Herramientas para la creación



### 1 Mapa de Negocio

Proporciona un esquema general de los componentes fundamentales que integran la empresa que se desea crear, con el propósito de conocer su dinámica empresarial. En él, es posible apreciar la definición del producto y de los proveedores, conocer quiénes son los clientes, identificar los insumos y la competencia, así como precisar qué tipo de tecnologías y alianzas estratégicas se pueden implementar.

### 2 Test de medición de capacidad emprendedora:

El objetivo de este instrumento es dilucidar las capacidades emprendedoras en los potenciales clientes, mediante el uso de enfoques de la psicología y psicometría. Una de las propuestas del SAE es aplicarlo al comienzo del proceso de asesoramiento y luego de haber transcurrido un tiempo prudencial, con la finalidad de evaluar el desarrollo competitivo del emprendedor.

Una manera de descubrir talentos

Son 8 los factores que se estudian a través de este instrumento:

Competencia para concebir y definir proyectos concreto de emprendimiento

Inclinación a la innovación en los negocios

Motivación al logro en los negocios

Control percibido de la acción emprendedora



Competencia para relacionarte con otros en función de un proyecto

Competencia para asumir posturas estratégicas frente al contexto de emprendimiento

Competencia para toma de riesgo calculado

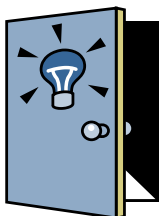
Auto eficacia en actividades de emprendimiento



#### Exploración Integral

El test permite explorar ciertos elementos que son importantes a la hora de evaluar las capacidades individuales de los potenciales emprendedores. De allí que se aplique para:

- Conocer las competencias de una persona para la realización de un proyecto
- Encontrar fortalezas individuales
- Focalizar posibilidades de crecimiento del emprendedor que puedan ser claves en la puesta en marcha del proyecto
- Facilitar la tarea de consultoría en las unidades de atención al emprendedor
- Servir como punto de referencia para los investigadores del área

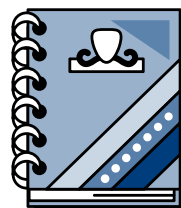


### 3 Guía de Análisis de la Oportunidad de Negocios

Está considerada como la antesala al uso de la herramienta de primeros cálculos, que permite descubrir la manera en que una idea inicial puede convertirse en una oportunidad real de negocios. Funciona como una herramienta de apoyo para obtener información relacionada con el comportamiento de la demanda, el perfil del cliente y las formas en que la propuesta empresarial puede diferenciarse de la competencia.

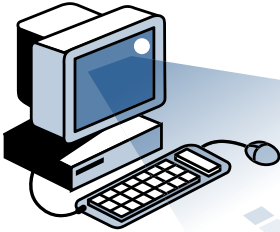
### 4 Caso emprendedor

Su propósito es ofrecer, a manera de modelo, un ejemplo inédito de un caso de un emprendedor venezolano, en el cual se puedan visualizar los mecanismos que permitan crear, gestionar y mantener una empresa en el país. Este ejercicio tiene como objetivo reflejar situaciones y experiencias que conviene analizar para determinar el camino a seguir en el contexto empresarial



### 5 Herramienta de Primeros Cálculos

Es un instrumento diseñado en excel que permite detallar el plan de inversión de un determinado proyecto de empresa, con el cual es posible visualizar toda su dimensión financiera y económica. A través de esta herramienta, se puede determinar su presupuesto operativo y realizar estimaciones con respecto a los volúmenes de ventas y flujo de caja. De igual manera, impulsa a la persona a evaluar la conveniencia de poner en marcha su negocio



### 6 Simulador de Emprendimiento Empresarial

Se trata de una experiencia vivencial que le permite al emprendedor diseñar estrategias efectivas a la hora de poner en marcha su empresa. El propósito es enriquecer el conocimiento integral sobre los procesos que se desarrollan desde la concepción inicial de la idea de negocio, hasta la implementación y visualización de resultados concretos.

¿Como se inicia la experiencia?  
La idea es "poner en juego", mediante el apoyo de un *software* interactivo, las habilidades y las capacidades analíticas de los participantes en torno a la situación de una empresa de confección de prendas de vestir. Esta plataforma tecnológica ha sido diseñada como un juego que emula todo el proceso de confección de ropa, bajo el enfoque constructivista que contempla la premisa de "aprender haciendo".



A través de ejercicios prácticos, exposiciones y discusiones realizadas en un taller en grupo, que tiene una duración de 16 horas, se instala en el aula la empresa a escala, y acto seguido, se simulan todas las actividades características de ella, con el apoyo de materiales didácticos y del *software*. Durante el taller, es posible apreciar las diferencias entre el sistema de producción tradicional y los nuevos modelos flexibles, que plantean una visión distinta en términos de fuerza de trabajo, eficiencia productiva e innovación como característica predominante de las empresas de hoy día.






#### Un juego de lecciones

Las herramientas de simulación empresarial que aquí se plantean, le permiten al potencial emprendedor enriquecer su aprendizaje con el propósito de:

- Articular las decisiones importantes entre la implementación de la empresa (mercado, competencia, clientes) y las relacionadas con el diseño organizacional y de funcionamiento acertado
- Internalizar la importancia de tener una visión integral empresarial y todo lo que implica el proceso de toma de decisiones
- Valorar el recurso humano como factor determinante en la gestión de calidad y productividad
- Verificar, en la práctica, las distintas formas de concebir una empresa y sus procesos, sin olvidar que el empresario está en la potestad de crear sus propias reglas e ir las modificando cuando así lo requiera

#### "Aprender- haciendo"

El simulador de emprendimiento empresarial (SIME) coloca en la mesa de juego, cinco factores vitales para ser debatidos entre los participantes. Son ellos:

-  **Recurso Humano.** Permite entender la importancia que tienen todos los integrantes del proceso productivo. Las formas de remuneración del personal, la descripción de los cargos, las implicaciones de funcionamiento y costos, así como la calificación en función de las necesidades, son elementos claves que se generan durante esta discusión.
-  **Productividad.** En la experiencia vivencial se introdujo el concepto de productividad total, que le permite al emprendedor entender las implicaciones de los cálculos de costos y ahorro dentro del plan de negocio.
-  **Calidad de servicio.** Es un elemento clave dentro de la competitividad. En esta punto, se estudian los porcentajes de reclamos y la necesidad de la entrega oportuna al cliente, del producto solicitado.
-  **Flexibilidad de proceso.** La capacidad para modificar a tiempo para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y desarrollar una visión global, es una de las características del nuevo concepto de competitividad empresarial.
-  **Desperdicios.** Incluye todos los elementos que influyen sobre el costo final del producto, entre ellos los inventarios.



En esta última etapa, el emprendedor deberá recopilar toda la información relacionada con su proyecto y seguir las instrucciones dadas por el coordinador para concretar el diseño del plan de negocios hasta culminar el proceso de consultas.

### Cifras de alto rendimiento

- 50% de los casos asistidos por el SAE pertenece a la población estudiantil.
- 20.000 bolívares (alrededor de 10 dólares) es el precio de cada sesión. Las tres primeras consultas son gratuitas, pero a partir de la cuarta el cliente debe cancelar el costo.
- 50 es el número aproximado de casos de emprendedores atendidos por el SAE hasta el mes de marzo del año 2004.
- 6 son las personas que integran el equipo multidisciplinario, dentro del cual se incluye el coordinador, los padrinos y los profesores expertos.
- 25% de los atendidos acuden a la consulta en busca de una asesoría concreta, mientras que 70% visita la sede del Infoem porque "tiene una idea".
- 240.000 bolívares (US\$120 aprox.) es el costo del taller dictado por el Infoem, que ofrece el servicio del Simulador de Emprendimiento Empresarial. Este consta de tres sesiones que tienen una duración de ocho horas cada una.
- 60% de los emprendedores tiene entre 18 y 25 años de edad.
- 1800 fue el año en que J.B. Say conceptualizó el término de emprendedor. Y lo definió como quien "cambia los recursos económicos de un área de muy baja productividad hacia otra área de la más alta productividad y rendimiento".

### Una carrera de largo aliento: los logros del SAE

En definitiva, uno de los resultados más beneficiosos de la experiencia del SAE ha sido la consolidación de un perfil mucho más integral del egresado y del propio docente. De esta manera, la Unimet, concebida como una institución educativa de excelencia, ha cambiado su rumbo y tomado conciencia de su rol en la formación académica, para pasar a ser un promotor de la actividad emprendedora.

“Hoy podemos mostrar al SAE como una experiencia concreta, mediante la cual es posible acelerar la curva de aprendizaje en el campo de la creación de empresas en Venezuela. Es un proyecto que se encuentra en una fase experimental y que se ha ido desarrollando en un país con un contexto económico turbulento”, expresa Francisco Rodríguez, director del Infoem.

La metodología hasta ahora diseñada se considera inédita y servirá para multiplicar las experiencias en otras universidades de Venezuela y de la Comunidad Andina de Naciones. Aunque el camino recorrido ha generado éxitos, siempre hay elementos que pudieran ser mejorados: “Cuando hablamos de 50 casos atendidos, nos damos cuenta de que tenemos aspectos por reforzar. Quisiéramos tener 10 casos mensuales, ¿por qué no los tenemos? Ése es el trabajo de diseño del sistema que tenemos que hacer”, agrega.

Por lo tanto, el SAE ha servido para proveer respuestas a las necesidades que surgen cuando nace una idea de negocios, mientras que asiste al emprendedor y potencia sus capacidades y cualidades. “En otros países, un programa similar es financiado por los gobiernos nacionales y regionales, y en tres años, por ejemplo, se trabaja mucho. Nosotros, en cambio, nos autofinanciamos. Pero la turbulencia es parte del reto”, concluye Rodríguez.

---

## II. Relatos de creativos emprendedores

---

### Shihan, sushi milagroso

Engendrado por Alejandra Pardi y su esposo, el proyecto está basado en una de las principales aficiones de la pareja: el interés por la cultura japonesa. En 2003 abrieron un local donde ofrecían un menú de *sushi* y otros platos nipones. Ellos buscaban que el establecimiento se convirtiera en un punto medio entre la comida rápida japonesa y los más costosos restaurantes de este género.

Actualmente, tras poner en marcha un modelo de franquicias, existen tres restaurantes Shihan en Caracas y más por venir.



En la autopista de Prados del Este, una gran valla publicitaria muestra el rostro sonriente de Camila Canabal, conocida animadora de la televisión venezolana. Muy cerca de su boca, un par de palitos de madera sostienen firmemente un *roll* japonés. La palabra “Shihan” parece, en letras verdes, flotar sobre la cabeza de la atractiva figura televisiva. Hace unos años atrás, ese término nipón, que actualmente sirve para nombrar a una cadena de tres restaurantes en la ciudad de Caracas, no estaba ni

cerca de los pensamientos de Canabal, sino que reposaba en los planes de negocios de Alejandra Pardi y su esposo, Vladimir Landa.

La pareja, integrada por una profesora de la Universidad Metropolitana y un comerciante nato, saboreaba, desde hacía mucho tiempo, la idea de abrir su propio restaurante de comida japonesa. Esa cultura, confiesa Pardi, ha ejercido siempre una gran fascinación sobre el matrimonio, al punto que luego de practicar kárate y aprender a hacer *sushi*, el próximo paso tenía que ser, ineludiblemente, emprender un negocio que implicara algún tipo de contacto con las especialidades culinarias asiáticas.

Pardi, psicóloga egresada de la Universidad Central de Venezuela y profesora del ciclo básico de la Unimet, no contaba con experiencia alguna en el área de comercio, mucho menos en lo referente a los negocios relacionados con la gastronomía. Vladimir Landa, por su parte, había sido comerciante toda su vida y se había dedicado, desde tiempo atrás, a desarrollar una fábrica de textiles. A pesar de las dificultades, la idea latía, aunque cubierta por nubes de dudas y cuestionamientos. Pero entró en el juego la ocupación de Alejandra Pardi o, mejor dicho, su ámbito de trabajo. Si bien la educación constituía su labor esencial, un taller para fomentar la capacidad emprendedora, dictado por el Infoem en la Unimet, despejó su panorama. “A medida que fui asistiendo a las sesiones me fui entusiasmando y se me ocurrió que sería una buena idea para optimizar la fábrica de franelas de mi esposo”, recuerda.

De esta manera, se produjo el primer contacto entre la pareja y Francisco Rodríguez, director del Infoem. En aquel momento, a principios de 2001, el Servicio de Atención al Emprendedor era todavía un proyecto y la asesoría se hizo de una manera, si se quiere, informal. No obstante, el comienzo produjo buenas migas en la relación: “Se dio un encuentro ideal entre ellos

(Francisco Rodríguez y Jonathan Moreno) y nosotros; fue cuando entendimos que si tienes ciertas cualidades de emprendedor, puedes convertirte en un empresario”.

Vladimir Landa tenía esas cualidades, sin duda alguna, desde hacía mucho tiempo, cuando se inició en el negocio de las franelas: “La gente me preguntaba que si era la empresa de mi padre, que si la había heredado. Pero no, la empecé yo solo, con mucho empeño”. A Pardi, sin embargo, le faltaba conocer más sobre sí misma y sobre el potencial empresarial que podía desarrollar.

De cualquier forma, empezaron las sesiones de asesoría, una vez por semana y frente a una idea que no era más que un boceto y que tomaba su nombre de la filosofía japonesa: “*Shihan* significa ‘el maestro del *sensei*’, es decir, el maestro del maestro. Pero, para nosotros, se convirtió en ‘*Shihan*, el maestro del sushi’”, traduce Pardi.

El proceso de consultas abarcó desde los primeros cálculos sobre la inversión, pasando por el local comercial requerido, el enfoque del restaurante, hasta el diseño de la imagen del establecimiento. Siendo Pardi primeriza en el tema de la creación de nuevas empresas, sintió apoyo en el mecanismo del naciente SAE: “Nos ayudaron a detectar las fortalezas personales para ver de qué nos encargaríamos cada uno, pues, aun cuando en esto estábamos los dos, no fue fácil”.

Nada sencillo, de hecho. Apenas surgida la oportunidad, se lanzaron tras un espacio disponible en las adyacencias de la feria de comida del centro comercial Concreta, ubicado en el sureste de Caracas, donde el 2 de marzo de 2003 inauguraron el restaurante *Shihan*. El concepto general –que buscaba diferenciarse de los cientos de establecimientos de este estilo en la capital– estuvo centrado en un lugar de comida rápida, que

se encontrara en un punto intermedio entre los más económicos y los más costosos, pero sin descuidar la calidad.

Fue un trabajo de mucha paciencia, enmarcado además en una situación económica adversa. “Los primeros meses fueron muy duros para nosotros –relata Pardi–. Vendí mi carro y tuvimos que pedirle dinero prestado a mucha gente (pues un crédito bancario estaba alejado de las opciones). No tienes vida fuera del negocio, pasábamos los fines de semana metidos ahí. Es una etapa en la que tienes que hacer muchos sacrificios, aunque, en el momento, no tenga ningún fruto; además, deber plata es lo más horrible de este mundo... Pero te casas con la idea y quieres que tenga éxito”.

Naturalmente, ante tanta premura, los dueños de Shihan no contaban con una partida para campañas publicitarias. Así que, “al principio había que estar ahí, en la puerta, invitando a la gente a entrar, ofreciéndole una muestra”, según recuerda Pardi. Pero, a pesar del panorama del año 2003, cuando llegaron a la conclusión –junto con el SAE– de que la meta era sobrevivir, se logró el retorno de la inversión.

El agua bajó del cuello y, atraídos por el menú y la aparente rentabilidad de Shihan, algunos familiares y conocidos se interesaron en formar parte del negocio. Nació la idea de la creación de una franquicia y, dado el poco conocimiento de la pareja con respecto al tema, el Servicio de Atención al Emprendedor, ya constituido como tal, entró con más fuerza al juego por su compenetración con el proyecto. “Era un proceso muy largo y complicado –afirma Vladimir Landa–. Jonathan fue al restaurante y nos ayudó a levantar la información para realizar los manuales de franquicia”.

Para quienes no saben qué clase de datos contiene un manual de esta especie, hay que señalar que allí deben estar plasmados elementos como, por

ejemplo, el grosor de la tipografía del logotipo del establecimiento, la manera en que los mesoneros deben llevar el delantal y, en el caso de Shihan, hasta cuántos granos de arroz debe contener un *roll* California. “Nuestro menú cuenta con más de 70 platos, así que la constitución de este documento fue un gran esfuerzo”, apunta Landa.

Tal trabajo se vio reflejado en los nuevos dos eslabones de la cadena, los cuales han abierto sus puertas en el Centro Sambil y en la urbanización Las Mercedes, gracias también a la asesoría de un especialista de Profranquicias, conseguido a través de la red de aliados del SAE. Ya hay conversaciones adelantadas para inaugurar más sucursales en Caracas. Un inversionista ha mostrado interés, inclusive, en transportar la fórmula Shihan a la isla de Puerto Rico. En la actualidad, se ha logrado crear un modelo que garantiza el retorno de la inversión en un tiempo comprendido entre 24 y 30 meses, de acuerdo con Vladimir Landa.

La situación publicitaria ha mejorado también. Ya no es necesario que alguien capte la clientela, parándose en la feria del centro comercial con una bandeja repleta de *rolls*. Ese trabajo lo hace, actualmente, la gran valla de la autopista, la cual, en un principio, no contaba con los ojos azules de Camila Canabal, sino con los de un triste pescado. “Pero ella era cliente regular de nuestro restaurante y nos hicimos amigos, al punto que se lo propuse y le encantó la idea”, revela Landa. La sonrisa de la popular animadora de televisión hace desviar la mirada de los conductores desde comienzos de 2004.

A estas alturas, la pareja Landa Pardi aún se mantiene en contacto permanente con Jonathan Moreno y el SAE. “Para ninguno de los dos la parte económica-financiera es un aspecto fuerte de conocimiento –agrega Pardi. Por eso, tenemos gente contratada que nos lleva la administración. Aun-

que siempre acudimos y nos sustentamos con el SAE, donde nos explican qué significa cada término especializado”.

Asimismo, ha nacido otra relación vinculada con el servicio, pues Christian De La Cruz –graduado de la Unimet y cuya empresa es producto de la asesoría con el SAE– es quien se encuentra realizando la página web de Shihan. “Esa es nuestra idea, que los emprendedores se interconecten entre ellos, a través de lazos de negocios”, comenta Moreno.

El balance, para Landa, es una experiencia muy provechosa con el SAE. “Los precios de ellos son muy inferiores, en comparación con los de otros asesores. Además, podemos decir que están muy pendientes de nosotros, de cómo va nuestra empresa. Es muy importante conseguir gente que te apoye”. Su esposa añade que el trato personal también influye en el desarrollo: “Tiene que existir esa conexión especial para el seguimiento. Pienso que sin ellos pudimos haber tomado un camino similar, pero el resultado hubiera sido distinto. Es vital saber que, en tanto tiempo, vas a tener una respuesta. Desde un principio pensamos que si no sabíamos hacer algo, íbamos a buscar gente que nos ayudara”.

### Ficha técnica

**NOMBRE DE EMPRESA:** Shihan, restaurante de comida japonesa.

**SOCIOS:** Vladimir Landa y Alejandra Pardi.

**EDAD:** 35 y 30 años.

**OCUPACIÓN:** Comerciante y psicóloga.

**PLANTEAMIENTO INICIAL DEL NEGOCIO:** Establecimiento especializado en comida nipona de alta calidad y buenos precios, dirigido a un mercado de clase media y media-alta.

**PRIMER CONTACTO CON EL SAE:** 2001.



Shihan se encuentra ahora en proceso de convertirse en una corporación, conformada por una junta directiva que tomará decisiones sobre el curso de la empresa. Además de sus reuniones eventuales, en la sede del Infoem, Jonathan Moreno también se acerca de vez en cuando a Shihan, pero para comer *sushi*.

### Language Unlimited, mundo de traducciones

La profesora de Idiomas Modernos, Judith Hernández, además de compartir sus conocimientos académicos con los alumnos en la Universidad Metropolitana, tiene una amplia experiencia dentro del negocio de las traducciones e interpretaciones certificadas. Su cartera de clientes ha crecido tanto que, recientemente, decidió emprender el camino que la llevará a consolidar su propia empresa. Actualmente capacita al equipo humano que la acompañará en esta etapa, mientras prepara los detalles del recinto donde funcionará su nueva sede empresarial.



Desde muy pequeña, los modismos más famosos y las infaltables reglas gramaticales de la lengua inglesa integraban una parte importante del vocabulario de Judith Hernández, pues era usual para ella estar en contacto permanente con personas de origen anglosajón. Gracias a la vinculación de su madre con el mundo de la pintura, desde que era casi una niña tuvo la oportunidad de viajar dentro y fuera del país, para compartir otras costumbres y disfrutar los privilegios de ser bilingüe.

Unos cuantos años más tarde, decidió complacer su afición por la escritura y su inquietud de estar siempre en el lugar de los acontecimientos. Así fue como ingresó a la escuela de periodismo en la ciudad de México, para

tiempo después regresar a su terruño natal. Pero, como el proceso para obtener la reválida del título se convirtió en una carrera de obstáculos, tomó la decisión de ingresar a las filas de estudiantes de la Universidad Metropolitana, para cursar la carrera de idiomas. Fue entonces cuando despertó en ella una inquietud por el área de las traducciones.

Luego de haber obtenido el título de Licenciada en Idiomas Modernos, y tras acumular una importante experiencia en el campo de las traducciones, se convierte oficialmente en intérprete público, después de aprobar –en 1996- el examen exigido por el Ministerio del Interior y Justicia a las personas bilingües para poder obtener la certificación legal. Esto le permitió firmar y sellar documentos traducidos en Venezuela.

Desde ese entonces, la profesora Hernández ha adquirido ciertas destrezas a la hora de planificar con medida su rutina diaria. Bien temprano en la mañana comparte con sus alumnos los conocimientos académicos en la Escuela de Idiomas en la Unimet, mientras que en las tardes y durante largas noches y madrugadas asume, desde su casa, el rol de intérprete y traductora, mediante el servicio que ofrece a personas y a numerosas empresas en el país.

Así ha logrado hacerse un nombre reconocido en un mercado bien especializado. De allí que haya tenido que diversificar sus habilidades: se encarga desde traducir un documento legal para la Bolsa de Valores de Caracas y redactar en inglés un contrato ambiental para una empresa trasnacional, hasta estampar su firma en la traducción certificada de las notas y el título de un estudiante de prepagado o postgrado.

Pero, como cada día la cantidad de trabajo creció en forma vertiginosa, mientras las horas de sueño disminuían con la misma rapidez, la idea de

convertir su negocio informal de servicios de traducción e interpretación en una empresa propia fue poco a poco acaparando las neuronas de la joven profesora.

Y fue a principios del año 2003 cuando tuvo la oportunidad de conocer a los profesores promotores del Servicio de Atención al Emprendedor (SAE) y la metodología creada a través de este sistema. El descubrimiento de este proyecto marcó un nuevo rumbo a la labor que Hernández venía desarrollando por cuenta propia. Hoy busca un espacio físico que sirva de sede a Language Unlimited: la empresa de servicios de traducción e interpretación que ha decidido emprender formalmente.

“Por muchos años trabajé sola desde mi casa, pero cada día la demanda de trabajo aumentaba y no me daba abasto. Este trabajo implica un alto nivel de estrés porque los clientes siempre te exigen las entregas con plazos bien cortos. A través de las asesorías con el SAE y el Infoem estoy organizando mi negocio como empresa formal para mejorar y agilizar los servicios que presto”, expresa.

Ocho años han sido suficientes para construir una cartera de clientes frecuentes. Sin embargo, la necesidad de aumentar y de fortalecer las demandas es cada día más apremiante. Con la asesoría del SAE, la docente configura en la actualidad las características que debe tener el espacio físico donde funcionará su oficina, mientras concluye la capacitación del equipo humano que la acompañará en esta nueva etapa y diseña la página web de la empresa.

### **Un proceso de autoconocimiento**

Las primeras consultas con el SAE le permitieron a la dueña de Language Unlimited descubrir elementos en su experiencia en el campo de las

traducciones. Si bien los años en el negocio le daban el *know how* de una empresa de este tipo, la necesidad de conocer con detenimiento el mercado, de capturar más clientela y de identificar las debilidades y fortalezas personales a la hora de enrumbarse formalmente en este mundo comenzaron a ser la causa de ciertos dolores de cabeza, desde el momento en que se concretó la primera consulta.

“Yo tenía la experiencia y una idea de negocio ya desarrollada, pero a través de ciertas herramientas que colocan a tu disposición –agrega Hernández–, obtienes un *feed back* muy importante sobre la manera en que estás planteando tu negocio y las opciones que tienes para potenciar la dinámica de tu mercado. En mi caso, me ha ayudado a enfocarlo en forma más organizada y a ser más suspicaz en la manera de ver el funcionamiento global de un servicio que es poco conocido en el país, y cuya oferta está dispersa en el mercado.”

Mientras desgrana los intrínquilis de su trabajo, la docente no duda en revelar que su rutina diaria frecuentemente está sometida a altos niveles de estrés, especialmente cuando, por ejemplo, tiene dos días para entregar “una faja de 200 páginas traducidas”y, simultáneamente, atender un par de llamadas de un cliente inquieto por indagar sobre los avances de la labor encomendada.

El campo de trabajo donde se suscribe Language Unlimited abarca dos áreas bien específicas: la de interpretación (que comprende el servicio como intérprete simultánea y como intérprete acompañante), y las traducciones escritas para un primer mercado conformado por estudiantes, profesores o particulares, complementadas con las que se destinan a empresas públicas y privadas.

Para el primer mercado, la labor consiste en la traducción de documentos académicos: notas, títulos y pensum de estudios. Entretanto, el grupo integrado por personas naturales o particulares demanda la versión en idioma extranjero de documentos requeridos para la venta de propiedades o asunto de sucesiones, entre otros. Y en el caso del servicio que se ofrece a las empresas, este tiene que ver con la traducción de contratos legales, documentos mercantiles, bancarios, sobre asesorías ambientales y financieras, así como de páginas web.

Para Hernández, los instrumentos de trabajo suministrados por el SAE han sido clave a la hora de replantear el negocio y consolidar las bases sólidas de su propia empresa. Parte de los beneficios que aporta la metodología diseñada por este sistema es ayudarle a quien decide emprender un negocio propio a identificar sus fallas y fortalezas.

“Con el Manual de Procedimiento, por ejemplo, reflexionas mucho y te preguntas el porqué crees que tu empresa es realmente rentable, a través de la evaluación de todas las variables, incluyendo las financieras. A su vez, el Mapa de Negocios es muy útil para conocer tu mercado e identificar a quién tienes como competencia para innovar en cuanto al servicio. Por eso es que considero que estas asesorías son además un modo de autoaprendizaje, porque no sólo profundizas en la propuesta de negocio como tal, sino que también descubres, o reconsideras, qué tanto eres capaz y cómo puedes dar respuestas ante situaciones distintas”.

### **La motivación desde el hogar**

Sin timidez alguna, confiesa que desde pequeña nunca dudó en acompañar a su madre a cuanto viaje tuviera que programar para atender los asuntos vinculados con su empresa destinada a la fabricación de pintura. De allí que sus habilidades idiomáticas se repotenciarán con rapidez, así

como sus vivencias tras sufrir los embates y disfrutar las glorias que concede un negocio propio. Ciertamente, el entorno familiar configuró para ella un modelo de ejemplo a seguir. “Mediante el test de medición que haces en las primeras sesiones, te das cuenta de cómo el hecho de compartir los esfuerzos de tu familia para sobrevivir con su propia empresa te sirve de motivación para trazarte, años más tarde, objetivos concretos”, sentencia Hernández.

### Ficha técnica

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** Language Unlimited.

**SOCIO:** Ninguno.

**EDAD:** 35 años.

**OCUPACIÓN:** Profesora de Idiomas Modernos de la Universidad Metropolitana.

**PLANTEAMIENTO INICIAL DEL NEGOCIO:** Empresa de servicios de traducción e interpretación.

**PRIMER CONTACTO CON EL SAE:** Marzo de 2003.

Producto de más de cinco sesiones de consultas y talleres auspiciados por el SAE, ha logrado definir, entre otros elementos, el organigrama interno de Language Unlimited, cuyas áreas de servicios serán coordinadas por un personal especializado. Así es como la unidad de traducción y la de interpretación, integradas por lo menos por tres traductores *junior* y un editor, configuran los ejes de acción de su empresa actualmente. “Las estrategias de mercadeo todavía me preocupan, por lo que continúo con el proceso de asesorías, pero conozco el mercado y sé cuál es el tipo de cliente al cual debo acercarme. La posibilidad de trabajar bajo presión y de responder rápidamente a las demandas es fundamental en este mundo en el que he decido desarrollarme”.

### Grupo De La Cruz, soluciones publicitarias

Christian De La Cruz se graduó de ingeniero químico en la Universidad Metropolitana, pero luego de asistir a un curso de fotografía en Estados Unidos se dio cuenta de que lo suyo era el proceso creativo. Después de graduarse, abrió una compañía de organización y promoción de eventos que, posteriormente, mutaría hasta convertirse en una agencia de publicidad.



Los padres de Christian De La Cruz habrán, por lo menos, arrugado el rostro cuando su hijo les comunicó que tras culminar sus estudios de Ingeniería Química en la Unimet se dedicaría al mundo de la publicidad. Pero no como modelo, creativo o diseñador, sino como empresario. Así es, como dueño de una compañía que estaría involucrada con estudios de mercado, producción gráfica, logística de eventos, animación digital, desfiles de moda, entre muchos otros aspectos que no tenían nada que ver con procesos de petroquímica o saponificación.

“A mí realmente nunca me gustó el trabajo de campo del ingeniero como para dedicarme enteramente a la carrera”, confiesa De La Cruz, quien, luego de hacer algunos cursos fotográficos durante los primeros semestres de la carrera, comenzó a considerar la ingeniería como un *hobbie*. “Siempre he estado más vinculado con la parte creativa, soy más de las cosas espontáneas. La fotografía me empujó a irme por esa área, porque ni siquiera en mi familia hay publicistas ni gente ligada al arte. Mi mamá es comunicadora social y mi papá, ingeniero”.

De manera que cuando entró, una mañana del año 2000, al salón de clases de la Unimet donde se estaba dictando la materia “Formación de empresas y desarrollo empresarial”, entendió parte de su futuro. Estaba ofreciendo

una charla sobre el Infoem y Jonathan Moreno estaba presentando lo que sería, un año más tarde, el SAE. El señuelo para enganchar a los estudiantes era el siguiente: una vez concluida la asignatura, en la cual los alumnos debían desarrollar un proyecto de empresa durante el semestre académico, el SAE los ayudaría a llevar el trabajo universitario a la realidad empresarial.

En ese entonces, el joven De La Cruz ya había recopilado información para su empresa, que se trataba de una compañía basada en el negocio de la organización de eventos y producción de materiales publicitarios. Después del primer acercamiento vinieron otros, primero dos veces por semana y luego una sola vez, en los cuales Jonathan Moreno y Francisco Rodríguez hacían un seguimiento del desarrollo de la iniciativa, mientras De La Cruz actualizaba los reportes de sus avances. “Encontré una dificultad en la frecuencia; me hubiera gustado que fueran diarias, porque, en ocasiones, yo conseguía la información solicitada y tenía que esperar siete días para seguir avanzando”, reprocha.

De cualquier forma, el producto de todo el esfuerzo se vio realizado en un grueso documento llamado “Análisis de estudio de factibilidad del negocio”, dentro del cual se encuentran datos como la descripción de los productos y servicios, la segmentación, el análisis de la oferta y la demanda, la proyección, los presupuestos de los proveedores, la comercialización, las estrategias corporativas, los aspectos tecnológicos, la capacidad de producción y el estudio para la localización de la empresa, entre muchos otros.

“Cuando Christian llegó a nuestras oficinas, tenía la intención de mercadear sus servicios (eventos y producciones gráficas) en pequeñas y medianas empresas –explica Jonathan Moreno–. El gran aporte que brindamos fue la comprensión de que si bien tenía una empresa registrada bajo un



nombre, su compañía se manejaba en distintas corrientes de negocio. Al entender eso, comprendió que su esquema de desarrollo tenía que ver con la identificación de líneas segmentadas de servicios, es decir, varias unidades de negocio”.

De la conclusión nació el Grupo De La Cruz –creado junto con su hermana Claudia– como una empresa que agrupa a De La Cruz Digital y De La Cruz Hosting. La primera rama que trabaja las artes gráficas y el diseño web, se estableció en una oficina de La California, en el este de Caracas, donde actualmente funcionan los equipos de producción. Mientras que la gerencia y administración de la empresa funciona, desde hace unos meses, en el edificio Caracas Teleport, ubicado en Plaza Venezuela. De La Cruz Hosting, por su parte, gestiona el hospedaje de páginas en Internet y se encuentra en Lima, Perú. “La abrimos en noviembre de 2003 y cuenta con un gerente regional, un coordinador y tres vendedores”, apunta el ingeniero venido a empresario de medios. Entre todas las secciones, laboran 14 trabajadores, divididos en diseñadores, programadores y personal administrativo.

Luego de ver su apellido en tarjetas de presentación, De La Cruz, de 28 años de edad, razona sobre el provecho que ha sacado de la relación con el SAE. “Muchas veces, uno puede sentirse tupido de lo que es la empresa, por encontrarse adentro. Pero la consultoría externa puede ver, de una forma mucho más amplia, lo que está ocurriendo. Por tanto, cuando planteo un problema, sus recomendaciones y ayuda en la toma de decisiones son de altísima consideración. Desde el primer día, estoy en constante contacto con ellos”. ¿Una prueba de ello? “Hace dos o tres semana atrás, hice una llamada a Jonathan para pedirle que me ayudara a conseguir urgentemente un financiamiento”, agrega.

En la actualidad el joven está gestando un cambio organizacional para reestablecer uno de sus primeros servicios. “Estoy haciendo algunas transformaciones. Trato de engranarlas, para posteriormente conversar con Jonathan”, dice misterioso. Al minuto, lo revela: “Cuando el SAE me conoció, mi empresa contaba con una unidad que se llamaba De La Cruz Eventos. Pero una fuerte compañía nos desplazó y, prácticamente, nos sacó del mercado. Tuvimos que anular esa vía y concentrarnos en el área de producción creativa y el manejo de cuentas publicitarias. Pero ahora nos estamos asociando con un grupo editorial para crear, entre los dos, una productora de eventos”.

### Ficha técnica

**NOMBRE DE EMPRESA:** Grupo De La Cruz.

**SOCIOS:** Christian y Claudía De La Cruz y Sandra Berger.

**OCUPACIÓN:** Ingenieros.

**PLANTEAMIENTO INICIAL DEL NEGOCIO:** Agencia de publicidad y diseño web, dirigida a la pequeña y mediana empresa de todos los sectores económicos.

**PRIMER CONTACTO CON EL SAE:** Año 2000.

De la ingeniería química, ni hablar, pues entre *castings* para chicas promotoras de cocteles y búsqueda de soluciones de Internet, a Christian De La Cruz no le debe quedar mucho tiempo, digamos, para la elaboración de ácido nítrico.

### Piruetas, eventos infantiles

Durante su tiempo libre, Eliécer Peña, estudiante de 24 años de Ingeniería de Producción en la Universidad Metropolitana, se dedicaba a la animación de fiestas infantiles. Junto a su socio, decidió tomarse en serio uno de sus *hobbies*, motivo por el cual tomó las riendas de su propia empresa. A través de ella, hoy diseña



una nueva propuesta de servicios que comprende la organización de todos los detalles importantes a la hora de organizar eventos para los más pequeños: desde los pasapalos y la comida, la animación e inclusive la planificación de juegos didácticos.

Los niños más pequeños siguen rigurosamente las instrucciones del recreador e inician un camino que les exige atravesar varios círculos formados por pelotas y conos de diferentes colores. En instantes, el grupo de infantes está enredado, por lo que la única solución que tienen es encontrar la manera de salir de los círculos lo más rápido posible. Sin duda alguna, la titánica misión dependerá de las habilidades respectivas de cada uno de ellos.

Mientras los más pequeños se entretienen con el juego de Twister, las madres conversan en otra área del parque, sin dejar de vigilar los pasos de su prole; sin embargo, la acción no les impide engullir una buena ración de los típicos tequeños. Simultáneamente, a través de un altoparlante se escucha el anuncio de una noticia: “Ya es hora de cantarle el cumpleaños a Jorge”.

La escena hace alusión a una rutina que es característica en las reuniones promovidas por Eliécer Peña a través de Piruetas: su empresa creada para la organización y animación de eventos infantiles. La planificación de fiestas de cumpleaños, primeras comuniones y bautizos forma parte de las ofertas diseñadas por Peña a la hora de lograr las sonrisas de los consentidos del hogar, y de complacer a los padres durante estos encuentros.

En noviembre del 2003, el estudiante del último semestre de Ingeniería de Producción en la Universidad Metropolitana decidió asociarse con su amigo José Antonio Fuente para poner en marcha los servicios que hasta la fecha habían ofrecido de manera informal y sin ningún tipo de organización. “Empezamos a atender a nuestros familiares más cercanos y a los amigos

que nos iban contratando a medida que se corría la voz -relata Peña-. Las fiestas en sí mismas eran nuestro medio de promoción. La gente nos llamaba y nos decía: 'Estuve en el cumpleaños de fulanita y quiero que me organicen la reunión de la misma manera'. Yo tenía registrada la empresa desde hace mucho tiempo, pero no la había puesto a funcionar con disciplina”.

Más de 10 años acumula el joven en el arte de divertir a los niños. La experiencia en estas lides se inició desde los 14 años de edad cuando comenzó a trabajar como recreador para varias empresas localizadas en la capital caraqueña. Esas fueron las primeras vivencias que lo motivaron a aventurarse en este negocio. Así invoca una regla fija para situarse frente a la labor con los pequeños: “Tienes que tener carisma y debe gustarte realmente el trabajo para poder compenetrarte y lograr una empatía con ellos”.

El proceso de organización de las fiestas de Piruetas comprende desde el diseño del menú infantil hasta la planificación de las actividades de animación y recreación. Entre ambos socios se logra un consenso en torno a cuántos perros calientes, hamburguesas, donas y tortas van a necesitar, y sobre qué tipos de juegos van a programar durante las fiestas, según las diferentes edades y gustos. Si el cliente prefiere los entretenimientos didácticos, combinados con el famoso colchón de aire, o si desea reemplazar las pizzas por los perros calientes, son disyuntivas que se logran despejar durante el proceso de logística.

Sin embargo, la frecuencia de los eventos no lograba satisfacer a plenitud las necesidades económicas de los estudiantes. “Manejamos la empresa como una bodega -añade el joven- y en una forma desorganizada. No teníamos un plan de acción definido, a pesar de que, en mi caso, tenía experiencia y conocía medianamente el mercado. Se trabaja para los niños, pero el cliente real es su representante, quien es el que decide y organiza todo”.

Para no perder el hilo de la historia de su empresa, el estudiante recurre a su libreta de anotaciones y, de esta manera, rescata de la memoria los detalles con precisión. Así es como recuerda los resultados de la materia electiva que cursó durante el noveno semestre, la cual le permitió obtener un diplomado en Planificación Industrial. El objetivo de esta cátedra, denominada Formación de Empresas, era fundar un negocio apoyado en la metodología desarrollada en las instancias del Infoem. La evaluación final del proyecto le permitió determinar en cierta medida las razones por las cuales Piruetas no había cosechado el éxito que él esperaba.

### **Entre alianzas y pasteles**

En marzo de 2004, Eliécer Peña inicia el proceso de consultas y asesorías en la sede del Servicio de Atención al Emprendedor, a partir del contacto directo que sostuvo con el profesor de la asignatura y coordinador de este servicio, Jonathan Moreno. “En la primera cita, ellos hacen una evaluación de tu negocio para compartir contigo cuales son las oportunidades empresariales, los riesgos que implica y las perspectivas económicas. Te ayudan a planificar el negocio y a estudiar las posibles alianzas que debes hacer para fortalecerlo. Si yo antes hubiera tenido a la mano estas herramientas, creo que no me hubiera lanzado al río de la forma en que lo hice. Mi perspectiva de negocio cambió desde el primer día de asesoría”, afirma el dueño de Piruetas.

Actualmente, el joven se encuentra en una fase exploratoria que tiene como propósito conocer de manera exhaustiva el mercado donde se desarrolla su negocio, y descubrir datos específicos sobre la competencia, gracias a la experiencia que tiene en este ramo. La idea es indagar sobre el producto que ofrecen las seis empresas hasta ahora identificadas por el estudiante como las más importantes, para así ingresar a este segmento de una manera distinta, y llamar la atención de los potenciales clientes.

Con la ayuda de sus respectivos padres, los socios han adquirido los insumos necesarios para armar los ágapes infantiles. El carro de perros calientes y el de donas, así como una variedad de juegos didácticos ya forman parte del capital de Piruetas. El codiciado colchón inflable -tan solicitado por la población infantil- lo obtendrán, de acuerdo con la sugerencia que ha hecho el SAE, mediante una alianza estratégica con otras empresas, mientras el flujo de caja se encargue de abonar el terreno.

Hasta ahora, la empresa funciona con un equipo mínimo integrado por ocho personas, tomando en cuenta que una sola persona puede manejar grupos integrados por 10 niños durante un evento. Las edades de los jóvenes contratados para la animación oscilan entre 15 y 20 años de edad, pues es el rango, según Peña, capaz de compenetrarse mejor con los niños.

“Una de las fallas en la gestión de Piruetas radica en la promoción y en la carencia de metas fijas y de nuevas ideas. De allí la necesidad de potenciar esos aspectos mediante la asesoría del SAE. Ya hemos acordado aprovechar las semanas de aniversario que tienen los colegios para difundir un paquete de servicios bien definido y cotizarles al costo con el fin de darnos a conocer y establecer ciertas alianzas”.

#### Ficha técnica

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** Piruetas.

**SOCIO:** Eliécer Peña y José Antonio Fuente.

**EDADES:** 24 y 22 años, respectivamente.

**OCUPACIÓN:** Estudiante de Ingeniería de Producción y Licenciado en Educación, respectivamente.

**PLANTEAMIENTO INICIAL DEL NEGOCIO:** Empresa destinada a la organización y recreación de eventos infantiles.

**PRIMER CONTACTO CON EL SAE:** Marzo de 2004.

La creación de un website recreada a través de fotos y testimonios de los asistentes a las fiestas de Piruetas es la próxima misión que se han propues-

to antes de iniciar una nueva etapa de consultas con el SAE. "Recrear a los reyes de la casa no es un trabajo difícil y no comprende ninguna complicación legal. Mientras el entendimiento con ellos prevalezca ante todo, la fiesta está servida", concluye el joven empresario.





### III. El SAE y la Universidad de Yacambú

---

Desde sus inicios y siguiendo los pasos de experiencias anteriores –como es el caso de la incubadora de empresas ecuatoriana *Emprender*–, el SAE fue concebido como un proyecto dirigido a enlazar a un grupo de universidades en una red nacional, que fomentara la cultura emprendedora. “Cuando la CAF decidió acompañarnos, tuvo siempre muy claro que, para hablar de competitividad, había que tomar en cuenta al resto de las casas de estudio. Entonces, nos dijeron que además de perfeccionar nuestro servicio, debíamos hacer que otros centros de formación lo conocieran. Y, si estaban fuera de la región capital, mejor todavía”, reseña Jonathan Moreno, coordinador del SAE.

Así es como, a través de encuentros con instituciones educativas de todo el país, se iniciaron los acercamientos que tenían como objetivo multiplicar la experiencia de la Unimet. Entre las más interesadas se encontraron la Universidad de Oriente, ubicada en el estado Anzoátegui, y la Universidad Yacambú, cuya sede se encuentra en el estado Lara. Aunque, actualmente, ambas están en conversaciones para repetir, en sus respectivos campos universitarios, la experiencia de la Unimet, es válido acotar que, en el caso de la Universidad Yacambú (UNY), los avances han visto un camino más expedito.

“Esta casa de estudios lleva incorporada en su definición educativa la frase: ‘Espíritu emprendedor ante la vida, el trabajo y los negocios’. Eso da muestra de su posición ante el tema de la creación de empresas”, comenta Eduardo Cabré, consultor en desarrollo de cultura emprendedora de la UNY. De acuerdo con Cabré, la visión estratégica de la institución –ubicada en un estado que cuenta con un importante componente industrial– ha permitido que se encauce con mucha naturalidad el estímulo a las iniciativas empresariales de los estudiantes.

Tal noción puede verse reflejada en elementos como la incorporación de un llamado “Eje transversal emprendedor” en el pensum de estudios, mediante el cual se busca, según Cabré, “no solamente la instauración de materias y cursos sobre planes de negocios, sino también una propuesta integral, holística, que lleve el factor emprendedor como una conducta, una actitud ante la vida. Hay aquí un componente explícito para la creación de empresas”.

Pero, además de ese valor holístico, la UNY buscó el establecimiento de relaciones institucionales concretas que aportaran viabilidad al potencial de sus estudiantes. Es el caso de la Red de Soluciones Empresariales Fundes y la Fundación Central. El primero de estos organismos impartió cursos sobre ideas de negocios y desarrolló el Programa de Iniciación para la Creación de Empresas, el cual se constituía en talleres y charlas con los estudiantes, acerca de la identificación de buenas ideas y fundamentación de un negocio. Por su parte, la Fundación Central se enfocó en el tema de los microcréditos para prospectos de iniciativas.

Aquel era, someramente, el panorama de la UNY cuando se dio a conocer en el año 2003, a través de medios de comunicación, la convocatoria del Infoem a las universidades de todo el país, para difundir información re-

lacionada con el SAE. “Luego de conversar con el Infoem, relatar nuestra historia de esfuerzo y proponer a la UNY para formar parte de la red de centros de estudio, recibimos el apoyo para una iniciativa propia”, señala Cabré.

El proyecto se denominó Taquilla de Atención al Emprendedor y comenzó sus operaciones a finales de año 2003, como un centro de información, asesoría y orientación para los integrantes de la comunidad universitaria de la UNY. Su estructura está conformada por la presencia permanente de un conjunto de estudiantes pasantes y un profesor, quienes sirven de intermediarios entre las oportunidades presentadas por organizaciones externas y las necesidades de la universidad.

“Hasta la fecha, hay entre 40 y 50 clientes atendidos, aproximadamente – dice Cabré–. El servicio depende de la naturaleza del caso; hay algunos que se han resuelto con un tríptico y un número telefónico, mientras que a otros se les ha asesorado hasta el punto de la obtención de un financiamiento”. Entre los logros que se pueden contabilizar se encuentra la aprobación de dos créditos, por parte de la Fundación Central, para la ejecución de ideas de negocios propuestas por estudiantes.

Por otro lado, el representante de la UNY insiste en que el modelo no busca, necesariamente, una promoción de iniciativas de alta innovación tecnológica, como suele suceder cuando se habla de incubadoras de empresas. Así sean ideas de negocios tradicionales, se trata de estimular aquellas que produzcan o generen empresas competitivas, mediante la incorporación de conocimientos y elementos que refuercen la competitividad de manera ingeniosa. “Entra a jugar el concepto de ‘innovación incremental’, es decir, pequeños cambios que se van haciendo día a día y que resultan beneficiosos para la organización. No estamos desestimando innovaciones masivas,

pero hay que tomar en cuenta las condiciones dadas en Venezuela y el contexto económico”.

Al mismo tiempo, la Taquilla de Atención al Emprendedor también promueve reuniones eventuales entre los clientes y los socios estratégicos, aunque Cabré afirma que la aspiración es diseñar una programación anual de actividades de formación y capacitación, que incluya intercambios y encuentros con inversionistas. De la misma manera, en la actualidad se lleva a cabo un proceso de sensibilización del profesorado de la UNY, para que incorpore la actividad de la Taquilla de Atención al Emprendedor al trabajo en sus aulas. “El plan es promover la creación de un grupo de ‘docentes facilitadores’, que difunda en sus clases el tema de la cultura emprendedora y sirva de apoyo a este proceso”.

Además de esta labor, el esfuerzo futuro estará dirigido a un funcionamiento más óptimo del servicio, basado en técnicas y metodologías ya puestas en práctica por el Infoem. “Seguiremos reforzando la taquilla como un elemento instrumental. Buena parte del conocimiento, la organización y el contenido de nuestros productos y servicios provienen del aprendizaje que hemos tenido con el SAE. Eso seguirá profundizándose, pues estamos todavía en una fase incipiente. Pero nos interesa la expansión horizontal del concepto en todas las facultades. Puedo asegurar que crear una empresa propia está en la mente de todos los universitarios”, explica.

Según el consultor, el universo académico de la UNY no ha visto con malos ojos la puesta en práctica de un servicio que alienta la creación de empresas, pues la misma universidad ofrece carreras, mayormente técnicas, que estimulan el desarrollo económico. “Y, si hay diferencias, no creo que sean insalvables. Estamos en busca de un equilibrio armónico entre los aspectos

académicos y el estímulo a los negocios. Aunque es natural que el cambio de óptica genere reacciones... así es la universidad”, añade.

Puede decirse que la experiencia del SAE sirve como antecedente para que otras universidades venezolanas apuesten por la promoción de la capacidad emprendedora, tal y como lo ha hecho la UNY. El objetivo final es consolidar una red de instituciones educativas en el ámbito nacional, que comparta la metodología desarrollada por el SAE y que sirva de vehículo para intercambiar conocimiento y generar nuevas herramientas o mejorar las existentes; aquellas que, en el contexto universitario, se utilizan para promover el emprendimiento y para potenciar su rol como formadores de empresarios.



#### **IV. CAF: Apoyo a la creación de nuevas empresas innovadoras**

---

Si bien los indicadores de competitividad no suelen ser especialmente generosos con los países andinos, el potencial de estas naciones para generar propuestas exitosas está lejos de ser incipiente. Desde finales de la década de los 90, se ha producido en la región un gran interés por el tema de la creación de empresas.

Esta inquietud, acompañada por el concepto de *clusters*<sup>3</sup>, hoy marca la pauta en el aporte que el Programa Andino de Competitividad de la CAF realiza en la mayoría de las naciones de la región. Se trata, en el fondo, de inyectar en el torrente empresarial una dosis innovadora y de estimulación hacia los nuevos retos. La cultura emprendedora busca precisamente cambiar cánones establecidos y generar, a partir de la innovación, métodos más efectivos de ejecutar los negocios.

La importancia de este tema no radica únicamente en propuestas de alto contenido tecnológico o en apabullantes avances, que pretendan dejar aturdidos a los productores del más moderno *software*, sino en la búsqueda

---

3. Se entiende por *cluster* un conjunto de empresas que producen un mismo producto o bienes similares, sus firmas compradoras y proveedoras de insumos, que se unen con el objetivo de lograr beneficios comunes.

da de elementos que doten a las ideas ya existentes de un valor agregado y que, por tanto, logren reforzar el carácter competitivo de los países.

Es, entonces, cuando adquiere gran importancia el concepto de las incubadoras o pre-incubadoras de empresas, como instituciones que funcionan a manera de laboratorios del desarrollo empresarial, cuya materia prima es una idea innovadora que produce, además de una diferencia, un negocio competitivo.

Para este fin, el trabajo en conjunto con universidades y demás centros de investigación y enseñanza es crucial. Es ahí donde comienzan a germinar ideas potenciales que, si son sustentadas con la metodología y la investigación pertinentes, pueden convertirse en un aporte vital para la construcción de un verdadero edificio de competitividad.

Está demostrado que las naciones de mayor crecimiento económico son aquellas con altos niveles de innovación, debido a que las iniciativas de carácter emprendedor son las encargadas de invertir la producción de un valor agregado y, por tanto, de incrementar la competitividad. El liderazgo de tales bastiones de emprendimiento puede, igualmente, encauzar la manera de competir y otorgar continuidad al proceso de innovaciones.

De forma que, impulsados por el motor de la CAF, una cantidad de representantes de los sectores públicos y privados de los países andinos han sentido la necesidad de saltar a este tren de la promoción de la labor emprendedora.

En Colombia, el Programa Andino de Competitividad ha trabajado dos proyectos con la Incubadora o preincubadoras de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (Iebta), la cual hace parte del Sistema Nacional de



Innovación y es una de las 23 incubadoras de empresas que funcionan actualmente en ese país. Uno de estos proyectos es el Programa Andino de Exportación de Tecnologías y Servicios Tecnológicos –*Exporte*–, del que también participan como promotores el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas” (Colciencias), y Proexport Colombia. El otro proyecto es la Cátedra Virtual de Creación de Empresas de Base Tecnológica, que se dicta vía Internet a estudiantes universitarios de todo el país e incluye la elaboración asistida de un plan de negocios para un proyecto de empresa propuesto por los propios alumnos.

Estas experiencias se enmarcan dentro de una atmósfera de entusiasmo, promovida por sectores privados –como la revista *Dinero*, por ejemplo–, los cuales organizan concursos para otorgar premios a quienes presenten las mejores y más viables ideas de negocios, optimizando el clima de emprendimiento.

A partir del año 2002, la senda emprendedora cruzó las fronteras colombianas y se dirigió a Ecuador, donde fue concebida, con el apoyo de la CAF y partiendo del modelo de la Iebta, la Incubadora de Empresas de Pichincha, llamada también *Emprender*. De acuerdo con su sitio web (<http://www.emprender.com.ec/>), *Emprender* es “una compañía de economía mixta de carácter regional con especialización en la búsqueda, identificación y desarrollo de empresas que usen tecnología e innovación, cuyos productos, servicios o procesos tienen un alto potencial de rentabilidad y valor agregado”.

Dentro del proyecto, además de otros actores y socios empresariales, está involucrada una red de universidades que cuenta con sus propios modelos de preincubación. A la par de la iniciativa, se gestiona también la creación

del “Sistema ecuatoriano de apoyo a la formación de emprendedores”, que consiste en una cátedra académica de cultura emprendedora, basada en el registro y difusión de experiencias empresariales exitosas.

Uno de los casos más resaltantes de ingenio en esta historia se produjo cuando, en una universidad de Quito, por problemas de horarios, fue necesario agrupar en un mismo curso a estudiantes de ingeniería de computación con los de educación preescolar. En un primer momento, se pensó que no se lograrían buenos resultados; sin embargo, al finalizar las sesiones, los participantes crearon un *software* educativo para niños.

Animado por experiencias como ésta y estimulado por la urgente necesidad de un fortalecimiento del tejido empresarial, un conjunto de organizaciones privadas sin fines de lucro de Bolivia, relacionadas con la búsqueda del desarrollo empresarial, solicitó el apoyo de la CAF para el diseño de una incubadora de empresas, que atendiera a los portadores de ideas innovadoras. Pues, aunque se contaba con fuentes de inversión, no había una ebullición de nuevas iniciativas. Actualmente, este tema se encuentra en estudio para generar, junto con las universidades, un centro que estimule la cultura emprendedora, de acuerdo con las características propias del país. El trabajo se comenzó a llevar a cabo en 2002, mediante la participación de un conjunto de instituciones que conforman el Comité Promotor de la Incubadora de Empresas.

Por tanto, en el caso de Venezuela, cuando la Unimet y el Infoem abordaron a la CAF para gestar un proyecto relacionado con la preincubación, este terreno ya había sido estudiado. De manera que el papel de la CAF fue, en primer término, fortalecer la metodología de funcionamiento y atención. Y, en forma secundaria, consolidar los esfuerzos y poner en contacto las instituciones venezolanas con el resto de las experiencias en la región andina.

Pero, ¿por qué apoyar una propuesta como ésta? ¿Por qué trabajar en un sistema de preincubación de empresas en Venezuela? No es secreto para nadie que la base empresarial venezolana no es muy sólida y que actualmente el sector privado debe ser más dinámico, pues el Estado no puede seguir siendo el gran empleador. De allí la necesidad de diversificar la economía mediante la estimulación de actividades que puedan brindar alternativas no basadas exclusivamente en la explotación de los recursos naturales, como es el caso de la industria del *software*.

En el caso venezolano, el lánguido tejido empresarial se deja ver en las desventajas que presenta la competitividad local con respecto a los demás países de la región. Así se puede percibir en el Índice de competitividad para el crecimiento 2003-2004<sup>4</sup>, en el cual Venezuela ocupa el lugar número 82, entre 102 países analizados.

Estos son los aspectos que motivaron a la CAF a plantearse como meta ser parte de aquellas propuestas que beneficien y promuevan la capacidad emprendedora de las personas, y la proliferación de ideas innovadoras de negocios que puedan optimizar la competitividad de la región.

Por esta razón, al contemplar el nivel de compromiso de la Unimet y el Infoem con el fomento del talento y la creatividad, se decidió apoyar al Servicio de Atención al Emprendedor (SAE). El rol de la CAF, en este caso, fue funcionar como un ente articulador, capaz de sentar en una misma mesa a los sectores público y privado, para así evitar la duplicación de esfuerzos.

En este sentido, la metodología diseñada por el SAE se reconoce como inédita en este tipo de sistemas en la región andina y su aplicación, sin duda

---

4. Extraído de la publicación *Construyendo el Dorado. Lecciones del Programa Andino de Competitividad*. Editado por la CAF, Lima, 2003, p. 21.

alguna, acelerará los procesos de preincubación de empresas en otros países (como en Ecuador y Bolivia, por ejemplo). La contribución de la CAF al desarrollo del proyecto se basó en tres aspectos primordiales:

1. Apoyo financiero para el desarrollo metodológico y difusión a través de publicaciones especiales y cursos.
2. Promoción de una comunidad de conocimiento y creatividad, mediante una red de universidades venezolanas, asociaciones de empresarios y experiencias internacionales.
3. Gestión con el sector público para facilitar los trámites administrativos y legales para la creación de empresas.

Finalmente, la CAF es consciente de que la colaboración entre el sector privado y la academia, en cuanto a investigación, es un factor que puede potenciar la competitividad de una región. Es una razón de peso para justificar por qué las universidades deben involucrarse en los temas de capacidad emprendedora; pues no se puede ignorar que hay una resistencia en cuanto a la filosofía académica que promueve la formación antes que la innovación empresarial. Se subestima el hecho que de todos esos conocimientos puedan llegar al mercado y lograr el desarrollo de un país.

Así es como el SAE se convierte en el primer paso para el fortalecimiento de los sistemas de innovación en los países andinos, y en un ejemplo de cómo generar un crecimiento económico a partir del reforzamiento del sector privado. Se trata, pues, de promover un modelo de desarrollo digno, mediante el cual sea más viable para los ciudadanos la generación de riqueza y de su bienestar personal –a partir de la concreción de un negocio propio–, al tiempo que contribuyen con el crecimiento de la economía del país.

## v. Lecciones finales

---

1. La innovación es un factor de competitividad y la preincubación es un mecanismo efectivo para capturar nuevas ideas.
2. Las universidades tienen un rol preponderante en la promoción de la capacidad emprendedora y ha quedado demostrado que la sistematización o documentación de experiencias, así como la generación de conocimiento y herramientas para apoyar de manera efectiva la maduración de ideas de negocios, es fundamental.
3. El conocimiento de casos de emprendedores es útil para promover las nuevas ideas y para formar potenciales empresarios en las universidades.
4. Los programas de preincubación necesitan construir redes de trabajo con incubadoras de empresas, organizaciones empresariales y financieras, cuya finalidad es trabajar de manera articulada y complementar sus servicios especializados para nuevos emprendimientos.
5. Los Servicios de Atención al Emprendedor o programas de preincubación fortalecen la relación universidad–empresa y los procesos de innovación.

6. El gobierno tiene un papel de facilitador en el tema de la innovación empresarial, por ejemplo, a través de la simplificación de los trámites requeridos para la creación de empresas nuevas. En general, tiene la función de brindar un mejor entorno de negocios.

Este libro se terminó de imprimir  
en los talleres de Panamericana  
Formas e Impresos, Bogotá, Colombia,  
en Septiembre de 2005.

