



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.

b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.

c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."

d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.

e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

## CAPÍTULO IX

### El proceso del desarrollo emprendedor: el paso de la informalidad a la formalidad. Un enfoque desde las competencias.

**Emilio Zevallos V.**

ULACIT – Costa Rica

#### **Resumen**

El proceso de desarrollo empresarial en América Latina atraviesa por un momento de redefiniciones estratégicas. Los gobiernos, la cooperación internacional, expertos y proveedores de servicios están reflexionando sobre cómo evoluciona un empresario que hace sostenible una empresa en el tiempo. Por ello, modelar la evolución de las competencias empresariales se convierte en un imperativo para entender el resultado de la empresa.

Reconociendo que las micro y pequeñas empresas son un conjunto heterogéneo (en términos de tamaño, sector, región, etc.), así como sus propietarios (en términos de su educación –formal e informal-, experiencia laboral, empresarial, madurez empresarial, red de contactos, etc.), es posible identificar algunos elementos comunes en los empresarios que hacen sostenibles a sus empresas. Por ello, modelar la evolución empresarial, se asocia a ciertos **hitos** que definen etapas en su desarrollo. El aspecto central del proceso es el paso de la informalidad a la formalidad, en la empresa en su proceso hacia la sostenibilidad.

JEL M21, Z13

**Palabras clave:** pyme, competencias, desarrollo empresarial

#### **1. Antecedentes**

El desarrollo del empresariado en América Latina atraviesa en la actualidad por un proceso de redefiniciones estratégicas. La visión de los gobiernos, agencias de cooperación, expertos, proveedores de servicios de desarrollo empresarial están orientándose hacia un cambio en la

forma de entender los procesos de enseñanza-aprendizaje hacia este grupo. En ese sentido, el enfoque por competencias<sup>1</sup> se hace cada vez más importante en el desarrollo de capacidades empresariales, ya que con frecuencia se considera que la toma de decisión de los empresarios (sobre todo los de empresas de menor tamaño), se encuentra exenta de error o mala información. La evidencia internacional respecto de la mortandad de las empresas permite al menos cuestionar lo anterior.

Adicionalmente, el tema de las competencias se ha centrado en el desarrollo de las llamadas “competencias laborales”, es decir, las que buscan que los trabajadores puedan desarrollar las actividades para las que están contratados con suficiencia y eficiencia. En ese sentido poco se dice de las competencias empresariales, indispensables para liderar su negocio conduciéndolo hacia el desarrollo competitivo y la sostenibilidad en una economía cada vez más basada en el conocimiento y la innovación<sup>2</sup>.

Dado que el enfoque del documento son las empresas de menor tamaño, es importante señalar al respecto que las micro y pequeñas (e incluso medianas) empresas son un conjunto heterogéneo de unidades económicas (en términos de tamaño, sector, región, tipo de producto / servicio desarrollado, etc.), además de las diferencias obvias entre los empresarios propietarios de las mismas (en términos de educación –formal e informal-, experiencia laboral y empresarial, nivel de contactos, grado de madurez o experiencia empresarial e involucramiento en el negocio, etc.), por lo que requieren de un adecuado entendimiento no solo desde las anteriores perspectivas, sino también desde su propia senda de aprendizaje.

Viendo a la empresa y el empresario de esa forma, el proceso de desarrollo empresarial también podría ser considerado como heterogéneo. Sin embargo, y a pesar de esa consideración, podemos

---

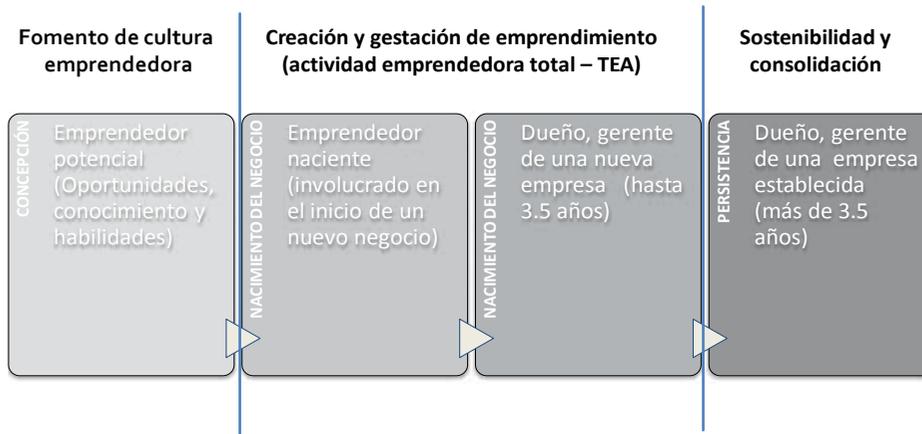
<sup>1</sup> Se entiende por **competencias**, “... las aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo”. Esta definición fue tomada de Ley N° 20.267: Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales de Chile.

<sup>2</sup> Entendida como una que supone nuevos y más complejos retos para los empresarios, en un contexto en que las nuevas tecnologías (de información y comunicación), se han convertido en herramientas clave para facilitar los negocios. Al mismo tiempo, lo anterior también supone una nueva cultura empresarial más consciente y comprometida con la realidad de su entorno.

aproximar esta senda de una manera semejante a como se da el proceso de crecimiento de los individuos; el cual atraviesa por ciertos **hitos** (nacimiento, infancia, niñez, adolescencia, adultez). Teniendo en cuenta tal consideración, el paso de la informalidad a la formalidad<sup>3</sup>, es probablemente uno de los hitos centrales que permiten distinguir entre una empresa con perspectiva de sostenibilidad respecto de una de subsistencia. De esta forma, el empresario atraviesa por determinadas etapas que marcan su crecimiento y que son relativamente comunes a todas las empresas.

Al respecto, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) desarrolló un modelo para describir este proceso; el cual considera tres grandes etapas en el desarrollo de la empresa: (i) una de concepción, donde lo que se resalta es el paso de la idea de negocio a la realización del mismo; (ii) el nacimiento, que se orienta a la etapa en que la empresa surge y llega hasta sus primeros tres y medio años, que son momentos críticos para ver si es capaz de sobrevivir o no, y (iii) la persistencia, cuando la empresa ha superado los 42 meses, tiempo considerado por el GEM como suficiente para ver si la empresa es viable en el mediano –largo plazo. El gráfico 1 a continuación muestra el proceso.

**Gráfico 1: Modelo del GEM**

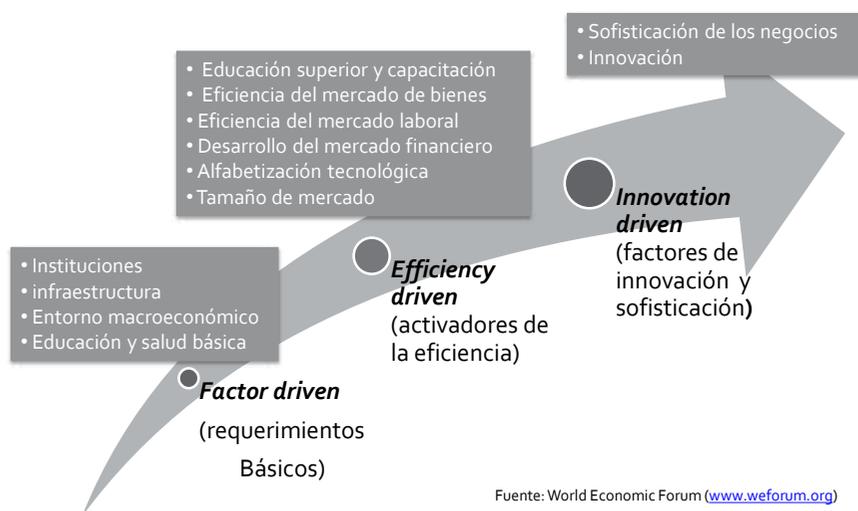


Fuente: Elaboración propia con base en Amorós, J. y otros (2008). GEM Reporte Nacional de Chile 2007

<sup>3</sup> Aunque ella es entendida de distintas formas de acuerdo a cada país, existen algunos elementos comunes a este proceso, tales como (i) el registro municipal (o patente), (ii) el registro ante tributación o Hacienda, (iii) el registro ante la Seguridad Social

En esa línea, es importante rescatar que el GEM vincula –a nivel macro<sup>4</sup>- el desarrollo empresarial con el nivel de desarrollo de los países. Esto supone que el entorno juega un rol importante en el desarrollo empresarial. Es difícil lograr un nivel alto de competitividad en un entorno que no brinda las facilidades para obtenerlo. Y así como las empresas atraviesan por esa senda de desarrollo, los países también lo hacen, de acuerdo al *World Economic Forum* (2014). Esta organización define la senda de desarrollo de los países en tres etapas (ver gráfico 2); de la más básica a la más sofisticada. Así, consideran una primera etapa, denominada de requerimientos básicos, una segunda de activadores de la eficiencia y una tercera de factores de innovación y sofisticación. La lógica de esa vinculación tiene que ver con cómo el entorno puede efectivamente ejercer influencia en el desarrollo empresarial, ya que el tipo de desarrollo empresarial así como su orientación sectorial depende en cierta medida de la etapa de desarrollo por la que esté atravesando el país, así como de los incentivos asociados a la misma. En cada etapa, la economía muestra mayor disposición a determinado tipo de inversión, lo cual juega el papel de incentivo para las empresas.

Gráfico 2: Etapas del desarrollo económico



<sup>4</sup> Cuando se hace referencia al nivel MACRO, se tiene en mente el modelo de competitividad sistémica que abarca cuatro niveles: META, MACRO, MESO y MICRO. Ver ESSER, K. y otros (1994). Competitividad Sistémica, competitividad internacional y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.

Así como el entorno ejerce influencia en las distintas etapas del desarrollo empresarial -por la presencia o no de incentivos o desincentivos-, es el propio desempeño del emprendedor y la forma en que se involucra con el mercado, el Estado y otros actores institucionales, quien en mucho contribuye a determinar su senda de desarrollo. Es por ello que el presente modelo amplía y modifica el del GEM. Por un lado, agrega un nivel superior de desarrollo debido a que muchas veces, las empresas llegan a la etapa de consolidación y se quedan estancadas en una especie de “zona de confort” en la que el desarrollo, la innovación, etc., dejan de ser los elementos más importantes del negocio. Por el otro, le da un carácter más atemporal, es decir, no es posible identificar con precisión cuanto tiempo debe tardar en cada una de las etapas, pero sí en que momento puede pasar de una etapa a la otra.

#### ***La senda de un empresario que se consolida en el mercado***

*Aunque los empresarios que se consolidan en el mercado no son un grupo particularmente amplio, si tienen ciertas conductas que los diferencian del resto y que se centra en temas como su interés en aprender, en la innovación, y por tanto una constante búsqueda de información, el mantenerse siempre atento a lo que ocurre en su alrededor, es otro elemento asociado a este perfil empresarial. Además, esta mayor conciencia de la necesidad de seguirse educando (para generar innovaciones que lleven al negocio a mayores niveles de competitividad), también supone el establecer contactos y alianzas con quienes puedan contribuir a esta meta. Asimismo, su deseo de devolver de alguna forma lo que la sociedad le aporta a la empresa (o bien remediar en algo el daño que la actividad económica genera en el medio ambiente). Incluso en algunos casos esta perspectiva puede redefinir su actividad económica hacia una que no solo genera excedentes sino también que mejora las condiciones económicas y/o sociales de la comunidad donde ejerce su actividad.*

*Todo lo anterior en la práctica tiene consecuencias en las acciones empresariales; el uso de los recursos, la relación con el equipo de trabajo, pero sobre todo, la visión de los resultados del negocio más allá de los convencionales de ventas o ingresos.*

De ahí que esta última etapa de **madurez** se caracteriza por un permanente sentido de la innovación, y la generación de nuevas oportunidades de negocio (bien en la propia empresa, o creando nuevos negocios). Es en esta etapa que dos competencias se hacen centrales para el empresario, el de aprendizaje permanente y la orientación a resultados. La razón es que ellas le permiten a una empresa de muchos años en el mercado seguirse viendo como innovadora (el modelo se ve en una sección más adelante). De ahí que el concepto de emprendimiento del GEM aplique perfectamente a esta perspectiva: *“El emprendimiento es un proceso dinámico, que incluye no solo a las ideas que se transforman en negocios, o las nuevas empresas, sino también a las que hacen cosas nuevas, aun teniendo muchos años en el mercado”*<sup>5</sup>.

## 2. Un marco conceptual para el desarrollo emprendedor

Un elemento crítico del desarrollo emprendedor es la **innovación**. Sin ella, las empresas no pueden mejorar su posición competitiva, y en un mundo globalizado, ello las condena al estancamiento, la subsistencia o eventualmente su desaparición. Por esa razón es un tema de creciente interés en la agenda de los organismos públicos, la academia y la cooperación internacional. Sin embargo, y a pesar de lo anterior, en la práctica se ha visto poco de cómo promover innovaciones o implementar acciones en esa línea orientadas hacia las empresas de menor tamaño con diferentes niveles de desarrollo.

De ahí que uno de los grandes retos del desarrollo emprendedor se encuentre en la educación (empresarial) y sus posibilidades de visibilizar al grueso de los empresarios la importancia de la innovación para el desarrollo de sus negocios. Parte de esta educación empresarial supone el incorporar al ADN del emprendedor el concepto de “capacidad de absorción” (*absorptive capacity*<sup>6</sup>), entendido *como la habilidad que tienen las empresas* (o más bien los empresarios) *para reconocer el valor del nuevo conocimiento externo* (así como interno), *asimilarlo y aplicarlo con fines comerciales* (o su aplicación en los negocios como parte de la creación de

---

<sup>5</sup> GEM (2008). Reporte Nacional de Chile 2007. Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad del Desarrollo, p.12

<sup>6</sup> En nuestro caso es fundamental diferenciar si la “capacidad de absorción” es una cualidad de los empresarios que van fortaleciendo con el tiempo, si es algo que traen al proceso emprendedor, o si más bien es algo que se construye a lo largo de la vida (desde cero).

valor)<sup>7</sup>. Pero no solo es la capacidad de reconocer el valor del conocimiento, sino también como se lleva a cabo el proceso de transformación de ese conocimiento, el cual se describe como la forma en que él se mueve de la fuente a su usuario potencial, y luego a como éste se aplica. Reconociendo además que un empresario con una mayor dotación de esa capacidad de absorción se espera que supere a empresarios competidores.

El concepto de capacidad de absorción nos ayuda también a señalar como el conocimiento y la innovación se entrelazan: la innovación se basa en la aplicación de nuevo conocimiento y al mismo tiempo la aplicación de este último lleva al cambio y la innovación. Por ello, las organizaciones y sus líderes requieren de absorber información de todo tipo de fuentes y en todo momento, sean internas o externas a la misma empresa.

Así, la interacción entre el empresario y el conocimiento se da tradicionalmente por medio de: (i) la propia búsqueda de información como antecedente de la investigación y desarrollo (I&D), (ii) las transferencias de conocimiento (p.e. entre pares), (iii) la formación (sea ésta formal o informal) y desarrollo de habilidades, (iv) la consultoría, (iv) *clusters* (encadenamientos), (v) las actividades de capital de riesgo, (vi) *spin-off* (nueva empresa que se desprende de otra), etc. La anterior lista podría ser vista también como una secuencia de adquisición de competencias donde la búsqueda de información se entiende más desde una perspectiva de aprendizaje permanente (ya que ella es una actividad permanente que se debe materializar desde el inicio de la actividad del negocio).

Desde una perspectiva de etapas (o momentos en que la capacidad de absorción se divide), Zahra y George (2002) proponen cuatro dimensiones: (i) **adquisición**: identificar del universo externo de información, la que es relevante para la empresa; (ii) **asimilación**: el proceso que permite analizar, procesar, interpretar y comprender la información; (iii) **transformación**: la habilidad de modificar y adaptar el conocimiento y combinarlo con el existente (interno); y (iv) **explotación**: la habilidad de transformarla en una ventaja competitiva.

---

<sup>7</sup> Los agregados entre paréntesis son propios. Tomado de Cohen and Levinthal (1990), Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation, Administrative science Quarterly. Ithaca: Vol. 35, Iss. 1; p.128. Tomado de Fogg, Helen. Tracing the links between absorptive capacity, university knowledge exchange and competitive advantage in SMEs. Lancaster University Management School. Institute for entrepreneurship and Enterprise Development.

A la vez, Bessant, Tsekouras y Rush (2009), señalan otra clasificación que bien podría también estar asociada a los diferentes momentos del desarrollo empresarial: (i) **Inconsciente / pasivo**: el empresario no reconoce la necesidad del cambio y que su empresa puede mejorar. Sugieren que en esta etapa el empresario requiere de apoyo para reconocer esta necesidad; (ii) **Reactiva**: reconocen la necesidad del cambio pero no están claros en cómo proceder de una forma efectiva, tienen pocos recursos y una red de contactos poco desarrollada. Requieren apoyo pero decreciente conforme desarrollan capacidad interna; (iii) **Estratégica**: tienen un bien desarrollado sentido de la necesidad del cambio y una adecuada capacidad de implementación; (iv) **Creativa**: tienen una estructura bien desarrollada para la innovación y recursos internos con capacidad para absorberla, así como redes que los mantienen al tanto de las oportunidades.

Asociando el tema de la capacidad de absorción al de competencias, encontramos que la literatura asociada al tema de competencias empresariales señala que ellas se aprenden de manera gradual. Al respecto, el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas - SEBRAE (En Billorou; 2011) en presenta en esa línea, un modelo que hace referencia a niveles de dominio de las competencias: básico, intermedio y avanzado.

Asimismo, el Centro de Emprendimiento, la Pequeña y Mediana Empresa y el Desarrollo Local de la OCDE (2009)<sup>8</sup> propone una visión jerarquizada de cómo se entienden, organizan y aplican las competencias empresariales; la primera (elemental) se relaciona al desarrollo de actitudes (pensamiento emprendedor), una segunda de mayor complejidad (cuando la persona pasa de la idea al emprendimiento), donde el rasgo interesante es que estos contextos no están asociados necesariamente a instituciones educativas, es decir, existe un componente de conocimiento práctico (o basado en la experiencia). Finalmente presenta una tercera etapa de mayor madurez (pasada la etapa previa que es considerada como de “prueba y error”), donde el empresario avanza hacia su consolidación.

INSEAD (2009), propone también un modelo en tres etapas que combina niveles de competencias con su proceso de desarrollo. En el nivel básico establece los alfabetismos fundamentales para la integración social. En la segunda etapa (intermedia) señala las competencias relacionadas con necesidades laborales específicas, mientras que en la tercera etapa

---

<sup>8</sup> Ver más información en <http://www.oecd.org/cfe/smes/#d.en.198094>

(nivel avanzado o superior), se identifican las habilidades complejas que tienen la capacidad de generar innovaciones.

De acuerdo a las categorías antes señaladas, tiene sentido considerar la presencia de tres etapas en el proceso de aprendizaje de los empresarios, a saber: aprendiz, intermedio y avanzado. En el caso del **aprendiz**, se supone que la persona utiliza la competencia de una forma tímida y limitada, y que será la práctica la que ayudará a mejorar su desempeño en ella. En el caso **intermedio**, el empresario la ha explorado más y por tanto, puede sacarle más provecho. Finalmente, en el caso **avanzado**, supone que la conoce bien y sabe usar la competencia con un nivel de dominio en su negocio.

De otro lado y en cuanto al proceso de aprendizaje, Zhang & Hamilton (2010) señalan que las instituciones de educación superior (HEI por sus siglas en inglés), tradicionalmente responsables de la educación emprendedora, han sido inapropiadas para las necesidades de algunos propietarios de empresas. Ellos y otros autores consideran que la educación emprendedora por el contrario a la educación tradicional, debe ser específica, ubicada, y centrada en problemas. De ahí que un elemento en la literatura es que la capacitación “formal” no logra el impacto deseado en los empresarios. Por ello, existen componentes educativos que pueden ser de gran pertinencia por su orientación a la acción y la evidencia, y que corresponden a la educación no formal, tales como:

- La educación entre pares: comparten temas similares por su antecedente empresarial común, y donde el papel del facilitador es el de crear un espacio que genere la confianza y el respeto suficiente para promover el aprendizaje,
- El aprender haciendo: el desarrollo de actividades en el propio negocio que facilitan el aprendizaje sobre la marcha,
- El medio social: durante actividades de formación; los intermedios, almuerzos en los talleres, etc., son espacios de intercambio muy importantes entre los participantes de una actividad,
- Los procesos reflexivos: espacios de aprendizaje que cruzan el espacio de las intervenciones puntuales en una actividad, es más individual y de reflexión,
- El aprendizaje periférico: dado que para el emprendedor no existe una línea divisoria entre el trabajo y la empresa, con frecuencia, otros espacios de la vida cotidiana se vuelven también espacios de aprendizaje.

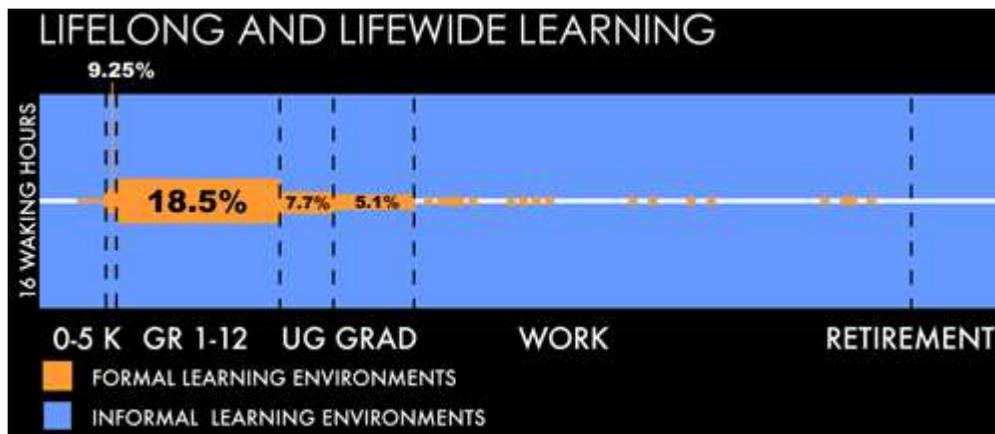
Diagrama 1: La capacidad de absorción y su proceso de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

De lo anterior surge la importancia de diferenciar el proceso de adquisición, asimilación y transformación de conocimiento (por lo general, a través de medios informales), del proceso de enseñanza – aprendizaje que se da, por ejemplo, en las universidades y las escuelas de negocios (mucho más formal y académico). Sobre ello, es además importante señalar el ambiente en el que se da el aprendizaje. Tal como señala el gráfico 5, los entornos formales de aprendizaje se dan en edades más tempranas y están asociadas a la educación básica, secundaria, técnica y/o universitaria. Posterior a ellas, el proceso de aprendizaje es fundamentalmente informal. Así, el mundo del trabajo es el ámbito de la vida donde los espacios de aprendizaje informal, son los más amplios, y por tanto, existe una gran oportunidad para el desarrollo de actividades educativas informales donde los procesos asociados a la capacidad de absorción son claramente visibles.

Gráfico 5: Aprendizaje Permanente



Tomado de LIFE: <http://life-slc.org/about/about.html>

### 3. ¿Cómo es posible modelar el proceso de aprendizaje del empresario?

La evidencia empírica internacional muestra que el proceso de aprendizaje de los empresarios está basado en el mundo del trabajo más que en otro ámbito. Así, el aprendizaje basado en problemas (*problem-based learning o PBL*), entendido como el proceso en el que los empresarios aprenden en el contexto de problemas reales y variados, es también un ámbito donde ellos desarrollan un conocimiento flexible, habilidades específicas para la resolución de problemas, y de aprendizaje autodirigido. Este aprendizaje no es necesariamente intencionado, sino que más bien podría decirse que es una consecuencia (*by product*), del proceso por medio del cual se resolvió un problema. Ello ocurre cuando el empresario busca información, mira la TV, viaja, lee, interactúa con otras personas (clientes, socios, amigos, etc.). Por supuesto, también se encuentran procesos de aprendizaje intencionados, es decir, con un fin empresarial en mente. De ahí que las herramientas antes señaladas, pueden ser de utilidad para el proceso de transferencia de conocimiento empresarial.

Considerando lo anterior, se observa tanto en países desarrollados como en desarrollo, que los métodos tradicionales de formación (la llamada “educación formal”), no es necesariamente la que ha generado más impacto en su aprendizaje. Sin embargo, ha sido (y es) la más utilizada en la región, sobre todo con las empresas de menor tamaño<sup>9</sup>. Sobre estas formas de aprendizaje, Obando y otros (2008), muestran -para el caso de microempresas en Centroamérica- las formas más frecuentes para las actividades de formación; el taller o seminario presencial es la modalidad de capacitación más frecuente (30%), seguida de los servicios de apoyo empresarial (SDE, 17%), los grupos de interaprendizaje (13%), los programas o diplomados (7%), la certificación profesional (6%), los cursos virtuales (6%), los cursos a distancia (3%). Modalidades más estructuradas, tales como un diplomado o certificación, muestran menor interés entre los empresarios, así como las actividades no presenciales. También señala este estudio la preferencia por facilitadores con experiencia real en empresa (en la medida de lo posible que sean también empresarios), lo cual se asocia a la modalidad de taller como la primera preferencia en razón de que ellos pueden ver los resultados concretos de la asistencia técnica en el negocio en plazos cortos.

---

<sup>9</sup> Es probable que la razón por la cual es la más señalada por los empresarios, es porque es la que más conocen y no porque sea la que les da mayor oportunidad de aprendizaje.

Por ello, es importante considerar el anterior escenario para pensar seriamente en la construcción de un “perfil de entrada” a los procesos de desarrollo de competencias que permita identificar a los empresarios con mayores posibilidades de migrar de su situación prevaleciente hacia niveles superiores de desarrollo empresarial.

#### **4. La competitividad como el eje que permite el paso de la informalidad a la formalidad**

El concepto subyacente al desarrollo empresarial es la competitividad. En la actualidad, este se ha convertido en un imperativo para las empresas de todo tipo y tamaño. Y aunque no es de fácil definición, lo importante para las empresas al final es lograr la mayor participación posible en el mercado.

Por un lado, los consumidores han cambiado sus conductas y tienen una mayor conciencia del impacto de sus acciones en el entorno: ahora se informan más, no solo de las características de los bienes y servicios que demandan, sino también de las prácticas empresariales de quienes los producen. Esa mayor responsabilidad con el entorno hace que favorezcan con sus compras a las empresas que se caracterizan por sus buenas prácticas en diferentes ámbitos (laborales, sociales, ambientales, etc.).

Esa mayor conciencia de los consumidores obliga a las empresas a repensar sus estrategias y hacerlas compatibles con esta visión de la sociedad más orientada tanto al respeto de los recursos naturales y el entorno, como a los derechos laborales y sociales. Es por ello que las empresas en general **deben ser** más conscientes de su responsabilidad en el desarrollo y el impacto de su actividad en el medio ambiente. Estas **buenas prácticas** en los ámbitos antes señalados son mucho menos frecuentes en la economía informal que en la formal.

A pesar de lo anterior, la economía informal se ha convertido en el soporte del empleo en muchos países, razón por la cual se introdujo el concepto de “**trabajo decente**”<sup>10</sup> como el marco que

---

<sup>10</sup> La primera definición de trabajo decente fue: “*trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social*”. OIT, *Trabajo decente y protección para todos. Prioridad de las Américas*, Memoria del Director Regional a la 14<sup>a</sup> Reunión Regional de los Estados miembros de la OIT en las Américas, Lima 1999, pág. ii. .

debe guiar a las empresas para garantizar un mínimo de condiciones laborales para una vida digna a sus trabajadores (entre ellas la cobertura de la legislación laboral y la seguridad social). Pero es claro también que el trabajo decente no es sostenible sin un conjunto de condiciones (tanto internas de las empresas como del entorno que las rodea) que brinden un escenario razonable para su creación y crecimiento de largo plazo; solo así ellas podrán contribuir a la creación de empleo decente y productivo. Este es el antecedente del concepto de “**empresas sostenibles**”<sup>11</sup>. De esta forma, los conceptos de empleo decente y empresas sostenibles, buscan la implementación de buenas prácticas empresariales y laborales, y sus objetivos se alinean con la sostenibilidad del desarrollo y las mejoras en la calidad de vida. De ahí que la economía informal, por sus características de precariedad laboral e incumplimiento de la legislación, es incompatible con estos conceptos. Es por ello que tanto el Estado como el sector privado deben esforzarse por crear entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles, promover la iniciativa y el desarrollo empresarial, y vincular las mejoras en la productividad con reformas positivas en las condiciones de trabajo.

La evidencia internacional muestra que la economía informal en los países de menor desarrollo relativo se encuentra en su nivel más bajo en cuanto a organización empresarial y su consecuencia se da –entre otras variables- en la cantidad de empleo en la economía informal respecto de la formal, mientras que a niveles de desarrollo más altos, el sesgo de la economía informal se orienta a la calidad del empleo (informal) en el sector formal.

Si bien el sector privado es el mayor generador de empleos formales, la economía informal es la mayor generadora de empleos a todo nivel. Pero por sus características de empleo precario e

---

[http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/35rct/doc\\_ref/doc1/i.htm#10-](http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/35rct/doc_ref/doc1/i.htm#10-) La visión subyacente al concepto es que todo el que trabaja (a tiempo completo o no), tiene derechos laborales, independientemente de donde trabaje (sea en el sector formal o no). OIT (2002). El Trabajo Decente y la Economía Informal. Suiza.

<sup>11</sup> El concepto se nutre de la necesidad de generar determinadas condiciones para que las empresas puedan generar su mayor potencial, lo cual supone contar con un entorno económico e institucional que promueva el desarrollo de los negocios, un contexto social que promueva el la formación continua, así como el emprendedurismo, la justicia social y una sana gestión ambiental. Tomado de OIT (2013). El Desafío de la Promoción de Empresas Sostenibles en América Latina y el Caribe. Un análisis regional comparativo. Oficina de Actividades para Empleadores ACT/EMP. Lima.

incumplimiento de las regulaciones violenta los conceptos de empleo decente y de empresas sostenibles, por lo que no puede ser alentada ni promovida.

A pesar de lo anterior, es necesario reconocer que todas las unidades económicas en su **proceso de desarrollo empresarial** atraviesan por una etapa de informalidad (o semi-formalidad), y que es posible acelerar esta etapa para incorporarlas como miembros plenos de la economía formal. Al mismo tiempo, también es importante reconocer que no todas las nuevas unidades económicas, crecerán y se desarrollarán logrando en algún momento su plena formalización. Existen investigaciones para la OECD y México que señalan que del 100% de las microempresas, solo el 25% logrará superar la subsistencia y pasará a niveles superiores de desarrollo. Si bien el objetivo siempre será lograr que todas las empresas se formalicen, esta información nos obliga a pensar en acciones más efectivas orientadas a ese 75% que no parece tener perspectiva de crecimiento.

##### **5. El modelo de desarrollo empresarial y la caracterización de sus etapas.**

La presente investigación propone que los empresarios que se consolidan en el mercado<sup>12</sup> pasan por un proceso de evolución de sus competencias y donde en cada etapa del proceso, desde la concepción de la idea de negocio hasta la implementación y el desarrollo de la misma, supone que sus competencias van evolucionando, en algunos momentos unas se vuelven más críticas que otras, de forma que existe un proceso de innovación permanente que les permite mantenerse (a la vanguardia) en el mercado. En este punto es importante establecer que es lo que identifica a cada una de las etapas de desarrollo desde la perspectiva del empresario. Y aunque se ha reconocido que una de las características del empresariado –sobre todo de la micro y pequeña empresa (mipe)- es su heterogeneidad, se establece un conjunto de acciones comunes a la etapa, y en las que el desarrollo de sus competencias hacia la formación del empresario, su experiencia laboral y/o empresarial, y su propio proceso de aprendizaje juegan un rol preponderante.

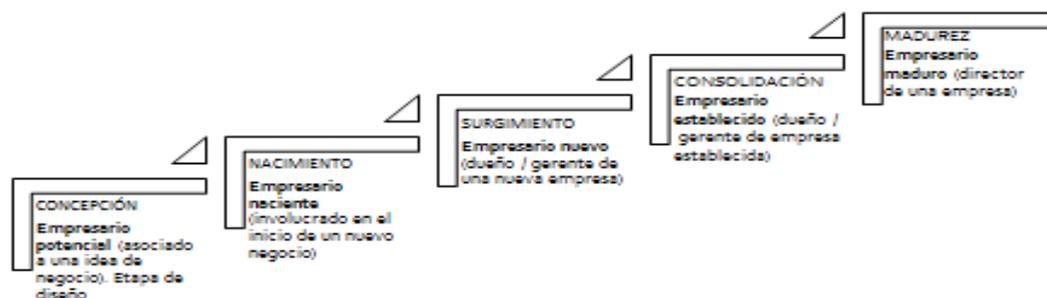
---

<sup>12</sup> Se entiende por ello a una empresa que es gobernada por una senda de innovación y cambio, cuyos resultados suponen una creciente participación en el mercado, o bien a la inserción en nuevos mercados. Un empresario que se consolida puede hacerlo en un sector tradicional o moderno, ya que ello depende de sus competencias más que del sector o las oportunidades que encuentre en el mercado.

Para este punto es importante señalar que no se pretende establecer una temporalidad específica para cada una de las etapas ya que ello dependerá no solo de las propias competencias del empresario y/o sus habilidades de mejorarlas, de procesos de expansión de la empresa que son secuenciales, o incluso también de condiciones del entorno que pueden acelerar o retrasar procesos. Por ello, más importante que la temporalidad, es la secuencia de acciones que normalmente deberían desarrollar las empresas en tales etapas. Por ejemplo, sería difícil pensar en una empresa que exporte y que antes no se haya formalizado (para emitir facturas, conseguir permisos, etc.).

De esta forma, y bajo el concepto anterior de emprendimiento, este modelo de desarrollo empresarial adopta la siguiente forma:

**Gráfico 3: El modelo de Desarrollo Empresarial**



Fuente: Elaboración propia con base a al modelo GEM

De acuerdo a estas etapas (ver gráfico 3), se han identificado un conjunto de acciones desarrolladas por el empresario y que podrían representar –en promedio- las conductas más frecuentes a cada una de las etapas. Este no es un esquema rígido, sino más bien uno que intenta señalar algunas características identificables en las empresas (y/o sus propietarios), independientemente del sector en el que se ubican. En este punto es importante señalar que esta identificación es para un empresario “promedio”, sin embargo ello también contribuirá a entender como es un empresario ubicado en sectores más dinámicos, o bien uno más dinámico.

Como parte de esta caracterización, se suele establecer una lista de las principales competencias con las que debe contar el empresario (lo cual no implica que las posea todas, o todas en el mismo nivel, ya que muchas de ellas las irá desarrollando a lo largo del tiempo; siendo algunas de ellas críticas al inicio pero menos importantes en el futuro (p.e. cuando tiene ya un equipo de trabajo establecido en el cual delegar funciones) y viceversa. Esta lista es fundamental ya que muchas de estas competencias las irá adquiriendo con el paso del tiempo si se mantiene en el ámbito empresarial.

- Adaptabilidad
- Capacidad de delegar
- Capacidad de persuasión
- Comunicación efectiva
- Confianza en sí mismo
- Conocimiento técnico
- Disciplina
- Entusiasmo
- Habilidad para el trabajo en equipo
- Habilidad para interrelacionarse
- Innovación y creatividad
- Liderazgo
- Organización
- Orientación a resultados
- Perseverancia
- Proactividad
- Responsabilidad
- Tolerancia a la frustración
- Tomador de riesgos (calculados)
- Visión de futuro

Lo anterior es el resultado tanto de una revisión bibliográfica como de un conjunto de grupos focales, así como entrevistas con empresarios y expertos. Es importante señalar también que el stock de características señalado por los diversos autores, expertos y empresarios entrevistados también depende de variables tales como: (i) antecedentes formativos de los empresarios (educación formal e informal), (ii) experiencias laborales previas, (iii) experiencias empresariales o emprendedoras previas, (iv) el nivel de desarrollo relativo del país y las condiciones del entorno de negocios, etc. A continuación se describe la caracterización de cada una de las etapas.

**1) CONCEPCIÓN – empresario potencial<sup>13</sup> (antes de iniciar el negocio):** En este momento de la vida del emprendedor, empieza a invertir su tiempo y recursos (probablemente en especie más

---

<sup>13</sup> Es importante reiterar que a diferencia del modelo GEM, en esta etapa tenemos ya personas que quieren y van a emprender una actividad económica independiente, es decir, ya superaron la

que efectivo), para convertir su idea en un negocio que pronto empezará a funcionar. Ella por lo general no es resultado de un momento de inspiración, sino más bien de un proceso que tiene un determinado tiempo de maduración y que se nutre de la experiencia del emprendedor, así como de otras personas con las que compartió la idea a lo largo del tiempo<sup>14</sup>. Por lo general la idea no se implementa de inmediato sino que ella toma un tiempo para madurar (quizás la abandonó en algún momento y luego, otro evento hizo que la retomara). Generalmente, el emprendedor posee experiencia en el sector donde quiere poner su negocio, probablemente porque trabajó en él antes o lo conoce de otra forma–, lo cual le permite estar al tanto del proceso productivo y –en el mejor de los casos– también de cómo opera ese mercado. Sin embargo, la persona aún no es conocida como empresaria (tanto como colaborador).

Considerando que existen emprendimientos por necesidad y por oportunidad<sup>15</sup>, y que en nuestra región latinoamericana la mayor parte de los emprendimientos surgen de la necesidad; el origen del emprendimiento en muchos casos puede ayudar a predecir su senda, en conjunto con las condiciones del entorno y la conducta empresaria hacia el aprendizaje y la innovación. Lo anterior es posible si el emprendedor solamente está tratando de generar recursos a la espera de una mejora en el mercado laboral que le permita volver a él como asalariado, vs. si encuentra en el desarrollo de una actividad independiente su vocación (que produce el paso de un emprendedor por necesidad a uno por oportunidad). Existen varios diagnósticos de potencial emprendedor que miden adecuadamente la orientación emprendedora de las personas. De esta forma, es posible caracterizar un emprendimiento de subsistencia (de corto plazo, solo para generar recursos adicionales, temporal, etc.) de uno con orientación al desarrollo (y eventualmente la innovación).

---

etapa de la sola idea y en este momento se encuentran trabajando (e invirtiendo, aunque no necesariamente dinero) para convertirla en el negocio que empezará a operar en la etapa 2.

<sup>14</sup> Una buena forma de analizar este proceso se encuentra en JOHNSON, Steven (2010). *Where Good Ideas Come From. The natural history of innovation*. Riverhead Books, Penguin Group, USA.

<sup>15</sup> **Emprendedor por necesidad:** Las crisis económicas recurrentes en la región llevan a las personas que no han encontrado empleo (o lo perdieron) a buscar una alternativa que les permita sobrevivir, generando una actividad económica independiente; mientras que un **emprendedor por oportunidad** es la persona que tiene una idea de negocio que lo lleva a invertir tiempo y recursos para convertirla en una realidad. El primer caso es muy frecuente en las economías de requerimientos básicos, mientras que el segundo lo es más en las economías basadas en la innovación.

Este momento es el punto de partida para definir los objetivos del negocio (lo que lo diferenciará de la competencia, como intentará posicionar su producto / servicio en el mercado, etc.), y plantear al menos inicialmente, una primera estructura, el primer equipo de trabajo, empezar a asignar los recursos, y cuál sería el posicionamiento del producto (más adelante del negocio) en los mercados. Para alcanzarla, debe establecer los objetivos estratégicos, e iniciar un proceso de planificación de largo plazo y las metas de corto plazo.

Al respecto, Kantis y Drucaroff (2011) se interesan en desarrollar algunas de las características de las empresas denominadas “innovadoras”, que se diferencian de las de subsistencia en su capacidad y velocidad de crecimiento. En esa línea, señalan que en la primera etapa, cuando el emprendimiento aún no es más que una idea, “... *se requieren capacidades para conceptualizar el negocio, elaborar el proyecto, reunir recursos, atacar el mercado y resolver múltiples problemas para poner en marcha su emprendimiento*”.<sup>16</sup> Así, la motivación y la comparación (con otros emprendedores que han logrado crear su empresa) le ayudan a identificar los rasgos comunes y las áreas de mejora; por ello es importante contar con ciertos antecedentes que pueden contribuir a identificar características de la siguiente.

Asociados a los rasgos distintivos de los emprendedores, se encuentran la superación personal, así como la contribución a la sociedad (más allá del dinero que pueda generar el negocio). Asimismo, el deseo de alcanzar logros en su vida, y la búsqueda de independencia hacen diferencia con otro tipo de emprendimientos más básicos. Otro elemento que marca una diferencia con los emprendimientos convencionales, es la profundidad del conocimiento (técnico) que marca diferencia entre emprendimientos más y menos innovadores. Finalmente, el antecedente familiar (empresarial) es importante, pero no determinante en el desarrollo de su proyección emprendedora.

---

<sup>16</sup> KANTIS, H. y DRUCANOFF, S. (2011). Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas. Editorial GRANICA, Management. Argentina. P 17.

Algunas características señaladas por Kantis y Drucaroff (2011) son:

- Vision de largo plazo
- Identificación de ideas de negocio
- Conocimiento técnico
- Networking
- Resolución de problemas en forma creativa
- Proactividad
- Flexibilidad y adaptación
- Comercialización
- Negociación
- Trabajo en equipo
- Administración de recursos
- Elaboración y evaluación de proyectos
- Planificación: definir agendas estratégicas, metas prioritarias y recursos
- Trabajo duro
- Tolerancia al riesgo y la incertidumbre
- Aprendizaje de la experiencia
- Tolerancia ante las frustraciones
- Comunicación
- Ejecutividad
- Saber delegar

Fuente: Kantis y Drucaroff (2011)

De la lista de competencias señalada inicialmente, se observa que muchas de ellas son comunes a la lista que presenta Kantis, con algunas diferencias que si bien son importantes tanto en el proceso de creación del negocio, también lo son a lo largo de la vida de la empresa. De ahí la necesidad que el empresario cuente con ellas desde el inicio y que ellas vayan destacando en diferentes momentos de la vida empresarial. Para la primera etapa de esta senda se presentan las que son críticas en ella.

- Entusiasmo
- Visión de futuro
- Conocimiento técnico
- Confianza en sí mismo
- Liderazgo
- 
- Responsabilidad
- Disciplina
- Perseverancia
- Adaptabilidad
- Proactividad
- Organización
- Toma de riesgos (calculados)
- Tolerancia a la frustración
- Orientación a la meta

De esta lista, es importante rescatar competencias transversales al desarrollo empresarial como el entusiasmo, la visión, la confianza, la tolerancia a la frustración, entre otras, en la medida que ellas le dan estabilidad al desarrollo empresarial.

**2) NACIMIENTO – empresario naciente:** En esta etapa, la idea de negocio se ha convertido en una empresa emergente porque el emprendedor decidió invertir en ella recursos y tiempo. Como se señaló antes, por lo general el producto/servicio está asociado a experiencia laboral previa. Por ello, es muy probable en el caso del empresario naciente cierto nivel de claridad sobre el proceso productivo e incluso sobre la operación empresarial, aunque no necesariamente sobre procesos y la gestión del mismo.

Durante esta etapa, el emprendedor le da forma al negocio, establece un plan de acción, empieza la búsqueda del primer equipo de trabajo (al que llamaremos, el primer círculo, si no es una empresa unipersonal). Con ellos se definirán los roles fundacionales de la empresa. Durante el proceso, el emprendedor asume tanto el rol estratégico como roles operativos; estos últimos los irá dejando conforme el negocio despegue y cuente con un equipo de trabajo más amplio. Por ello, más adelante se contratará personal para que cumpla roles más operativos y otras funciones delegadas por parte del equipo estratégico. Lo anterior supone que el empresario deberá desarrollar / mejorar la habilidad de identificar personal para complementar las habilidades con las que ya cuenta, ya que no solo será necesario ir incorporando nuevo personal sino que también, ellos irán tomando mayor control de la operación (delegación).

En términos financieros, analiza su disponibilidad de recursos (y la de sus otras posibles fuentes de financiamiento: las 3F - *family, friends and fools*), para financiar la primera etapa de operación del negocio. Generalmente su poca experiencia en el tema hace que subestime sus necesidades de recursos, o bien que el nacimiento de la empresa se dé en una escala subóptima. En el primer caso, esto causa dificultades que se arrastran de inicio y que podrían acabar con la empresa<sup>17</sup>, cosa que no ocurre en el segundo caso. Dependiendo de su formación, tendrá clara conciencia del tiempo que requiere para que el negocio empiece a generar utilidades (es decir,

---

<sup>17</sup> Ello no debería implicar bajo ninguna circunstancia que la empresa no deba “dar el salto” hasta que todo esté en la escala óptima esperada, ya que esa es la razón más frecuente por la cual muchas ideas interesantes no se convierten en negocios: el esperar a tener todo listo.

sabe que tendrá un tiempo de solo pérdidas y probablemente –pero no siempre- también lo ha calculado). No discrimina adecuadamente entre los recursos familiares y los del negocio, por lo que el manejo financiero es aún una limitación significativa.

Hacia afuera del negocio, empieza a desarrollar su cartera de clientes, basado en la red de contactos que seguramente inició en su etapa previa de trabajador asalariado. El empresario construye y desarrolla lazos de su pequeña empresa con el entorno, sobre la base tanto de redes formales e informales de miembros de su familia, amigos y personas asociadas a sus actividades económicas previas. En ese momento, las redes sirven para recabar la información, soporte y los recursos imprescindibles para el inicio y funcionamiento de la empresa.

Dado que para ese momento, normalmente la empresa no tiene reputación (aunque a veces es probable que el empresario si la tenga y con ello, el tiempo de posicionamiento del producto puede bajar ostensiblemente), el empresario desarrolla algunas actividades para la visibilización del negocio y sus productos / servicios. Para ello, acude a eventos, ferias, etc., que le permitan visibilizar a sus potenciales clientes y ver las oportunidades de negocio; además del uso de redes sociales como un aliado clave para presentar en sociedad el negocio.

Focaliza los esfuerzos emprendedores antes de diversificar. Se concentra en lo que está haciendo (el desarrollo del producto, la identificación de mercados, clientes, etc.).

En términos de su relación con el Estado, es probable que haya iniciado algún proceso de registro básico (que puede ser ante Tributación o el Municipio, dependiendo de la necesidad).

También es posible -dependiendo de su nivel educativo-, que haya diseñado un primer borrador de plan de negocios, o al menos algún documento con ideas estratégicas de lo que quiere lograr con su negocio.

De ahí que en términos de las competencias claves, muchas de ellas se concentran tanto en lo estratégico como en lo organizacional.

- Orientación a resultados
- Confianza en sí mismo
- Conocimiento técnico
- Disciplina
- Entusiasmo
- Habilidad para el trabajo en equipo
- Innovación y creatividad
- Liderazgo
- Organización
- Perseverancia
- Proactividad
- Responsabilidad
- Tolerancia a la frustración

**3) SURGIMIENTO – empresario nuevo:** mantiene la actividad del negocio, desarrollando las fortalezas del producto / servicio a la vez que busca crecer. Ya cuenta con su primer equipo de trabajo (primer círculo), y está empezando un proceso de delegación de funciones (más operativas que estratégicas).

En este proceso de desarrollo aún existe confusión entre el presupuesto empresarial y familiar (aunque muy probablemente tenga al menos un libro de entradas y salidas / hoja de Excel donde lleva el control de los flujos de efectivo).

En el proceso de identificación del negocio, su presencia en eventos asociados al producto, así como el diseño de una imagen de marca, son elementos que en esta etapa le sirven para presentar al producto de buena forma en el mercado. La entrada previa en redes sociales se consolida (probablemente ahora con imagen de marca). Este es el momento del diseño de un primer sitio Web de carácter informativo (que pudo haberse gestado en la etapa anterior). El empresario empieza a consolidar una cartera de clientes, basado en las fortalezas del producto / servicio. La construcción de la reputación repercutirá en varios aspectos del negocio; desde los propiamente financieros hasta el fortalecimiento de la cartera de clientes.

El proceso de crecimiento del negocio también lleva al empresario a establecer relaciones más sólidas con proveedores y/o distribuidores, con el propósito de financiar parte de la operación a través de ellos (es decir, usa sus redes como soporte financiero). De esta forma, la necesidad de crecer y las limitaciones asociadas a su propio tamaño y espacio se vuelven un incentivo para buscar colaboración en el objetivo de desarrollar el negocio aliándose con otros en la búsqueda de complementariedades.

En esta etapa la experiencia le enseña a manejar mejor el inventario, de forma que los recursos invertidos en ellos empiezan a tener más relación con la operación del negocio. Lo anterior, ayuda a estabilizar los gastos y por tanto a mejorar la planeación financiera.

En cuanto a su nivel de formalidad, este es el momento crítico en el cual empieza el proceso de formalización plena (tributación e incluso seguridad social). De ahí la importancia de esta etapa en el desarrollo empresarial, así como la necesidad de contar con políticas que permitan –en esta etapa- facilitar el paso hacia la formalización.

#### *El paso de la informalidad a la formalidad*

Uno de los aspectos más representativo en el proceso de formalización empresarial se da cuando las unidades económicas logran el dinamismo que les permite empezar a desarrollar mayor volumen de negocios o una más sólida cartera de clientes. De acuerdo al modelo aquí planteado, esto se da en la segunda etapa de desarrollo empresarial y de ahí la importancia central de que en ese momento en que la decisión de formalizarse está tomada, las condiciones para lograrlo sean lo más simples y transparentes posible. En OIT (2014), se establece que para la transición a la economía formal se requiere de una estrategia de crecimiento y generación de empleo de calidad; a la vez que iniciativa empresarial y competencias profesionales.

Si bien en el modelo de la OIT se habla de un enfoque integrado que se compone de 4 ejes; el primero (productividad) está asociado a acciones orientadas a generar en las empresas condiciones para crecer y hacer sostenible ese crecimiento así como mejorar su capacidad para cumplir con los estándares existentes, mientras que las tres restantes buscan mejorar a capacidad de las economías de hacer cumplir tales estándares.

Si para la etapa anterior el empresario diseñó algún tipo de plan de negocios, probablemente ahora se empieza a convertir en una herramienta de trabajo. Todo ello lo ayuda a verse consolidado en el mercado.

Como parte de su evolución, mejora su equilibrio entre lo estratégico y lo operacional. De ahí que requiera el desarrollar / fortalecer competencias no solo para su trabajo sino para lograr el trabajo de otros.

- Adaptabilidad
- Capacidad de delegar
- Comunicación efectiva
- Confianza en sí mismo
- Disciplina
- Entusiasmo
- Liderazgo
- Perseverancia
- Habilidad para el trabajo en equipo
- Habilidad para interrelacionarse
- Innovación y creatividad
- Organización
- Orientación a resultados
- Proactividad
- Responsabilidad
- Tolerancia a la frustración
- Tomador de riesgos (calculados)
- Visión de futuro

**4) CONSOLIDACIÓN – empresario establecido:** como empresario ya establecido y en proceso de consolidación, busca el fortalecer su producto(s) en el mercado, mediante elementos que le brinden diferenciación. El empresario está interesado en mejorar la calidad, muy probablemente tiene claridad sobre la importancia de documentar los procesos en la empresa. De ahí el inicio de un proceso de documentación y construcción de perfiles de puesto como parte de una buena práctica empresarial, de forma de minimizar las interrupciones en los procesos de la empresa.

Lo anterior puede ser resultado de una práctica de documentar procesos como mecanismo para que el equipo de trabajo pueda –por ejemplo- rotar sus puestos en el negocio, para desarrollar un equipo multifunción y mantener un flujo constante de trabajo. En esa línea ve en la capacitación para el equipo una inversión para el desarrollo de la empresa.

Aunque actúa en función del(de los) producto(s) / servicios(s) que desarrolla, su visión ya no está centrada en los bienes sino en la empresa. Ahora lo que debe posicionar en el mercado es la empresa (o la marca) más que los productos.

Para este punto, su sistema contable es profesional y cuenta con una persona (o un área) especializada para ello. Esto nos lleva a un nivel de delegación de funciones importante. Si la empresa es dinámica, la delegación y la profesionalización de los puestos son partes de una

misma idea, así como la presencia de una política activa de capacitación. En esa misma línea aparece la necesidad de contar con certificaciones que le agreguen valor a la empresa.

La empresa ya cuenta con un sitio Web informativo y de interacción (B2C y probablemente también B2B). En ese sentido, el nivel de interacción del empresario en el mercado es alto. Ello implica que cuenta con una cartera consolidada de clientes y en crecimiento. Adicionalmente también una cartera de proveedores / distribuidores de confianza a través de los cuales financia parte de la operación de la empresa.

Desde la perspectiva financiera, su nivel de crecimiento y estabilidad en el mercado también lo hace un sujeto de crédito solvente en el sistema financiero.

Cuenta con aliados estratégicos nacionales (y/o extranjeros), como parte de su estrategia de posicionamiento y crecimiento del negocio. Se encuentra en un proceso de fortalecimiento de redes: construcción de nuevos anillos en el desarrollo de las redes. Ya superó su primer anillo de equipo de confianza, y el segundo de proveedores y/o clientes, sino que hay un “tercer anillo” donde están desde la competencia, investigadores, cámaras y asociaciones, etc.

A la vez, es probable que se involucre en iniciativas de responsabilidad social como parte de una política institucional del negocio, o bien haya madurado el negocio a un nivel que le permita desarrollar el concepto de “valor compartido<sup>18</sup>”.

Para este punto el nivel de desarrollo de sus competencias es alto tanto en el empresario como en su principal equipo de colaboradores.

- |                           |                                    |                               |
|---------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| - Adaptabilidad           | - Habilidad para el trabajo        | - Perseverancia               |
| - Capacidad de delegar    | en equipo                          | - Proactividad                |
| - Capacidad de persuasión | - Habilidad para interrelacionarse | - Responsabilidad             |
| - Comunicación efectiva   | - Innovación y creatividad         | - Tolerancia a la frustración |
| - Confianza en sí mismo   | - Liderazgo                        | - Tomador de riesgos          |

---

<sup>18</sup> El concepto de valor compartido (CVC) se puede definir como las políticas y las prácticas de gestión para mejorar la competitividad de una empresa y que al mismo tiempo promueve condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. Este concepto se centra en identificar y ampliar la conexión entre la sociedad y el progreso económico.



Este es un proceso continuo por lo que el paso de una etapa a otra (la transición) es un proceso en donde encontramos prácticas de una etapa u otra. , Con fines ilustrativos se diseñó un cuadro que busca esquematizar esta caracterización (cuadro 1):

Cuadro 1: Caracterización de la Senda de Desarrollo del Empresario

Etapa 1: Empresario potencial	Etapa 2: Empresario naciente	Etapa 3: Nuevo empresario	Etapa 4: Empresario establecido	Etapa 5: Empresario maduro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrado previamente con el sector de su producto / servicio</li> <li>• En proceso de construcción de su producto / servicio</li> <li>• Definición del objetivo del negocio (diferenciación, posicionamiento)</li> <li>• Inicio de la asignación de recursos al proceso de diseño</li> <li>• Intuiciones alrededor de las definiciones estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento técnico (producto / servicio) más que funcional del negocio</li> <li>• Registros y controles informales/ Al menos un registro básico de ingresos y gastos</li> <li>• Emprendedor multitarea</li> <li>• Búsqueda de primeros clientes</li> <li>• Búsqueda de primeros colaboradores</li> <li>• Empresa preparada para asumir un tiempo de pérdida.</li> <li>• Desarrolla algún tipo de plan de acción (plan de negocios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separa administración empresarial del presupuesto personal</li> <li>• Crea un nombre para comercializar</li> <li>• Clientela más estable, desarrolla cartera de clientes</li> <li>• Relación con cámaras y asociaciones</li> <li>• Mayor utilización o aprovechamiento de las tecnologías de información</li> <li>• Aumento de rentabilidad</li> <li>• Menor costo de operación</li> <li>• Conoce proveedores</li> <li>• Mejor rotación de inventario</li> <li>• Definición de estrategia de mercado</li> <li>• Mayor adaptabilidad a los cambios de entorno</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega funciones basado en un perfil</li> <li>• Establecimiento de alianzas</li> <li>• Invierte en capacitación para sus empleados y para él mismo</li> <li>• Servicio de atención al cliente</li> <li>• Crédito a mediano plazo</li> <li>• Formalización plena</li> <li>• Optimización del uso de los recursos</li> <li>• Se involucra en actividades de responsabilidad social empresarial (RSE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenta procesos claves.</li> <li>• Diversificación de la oferta de productos, servicios o negocios</li> <li>• Capacitación como actividad permanente</li> <li>• Desarrollo de alianzas</li> <li>• Gestión del conocimiento y las comunicaciones</li> <li>• E-business</li> <li>• Estandarización de los procesos (p.e. ISO)</li> <li>• Aplicación de metodología de medición y mejora de productividad</li> </ul>

<b>Empresas en transición de la etapa 2 a la 3:</b>	<b>Empresas en transición de la etapa 3 a la 4:</b>	<b>Empresas en transición de la etapa 4 a la 5:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la clientela</li> <li>• Crecimiento del nivel de ventas</li> <li>• Empieza a percibir utilidades</li> <li>• Aumenta su nivel de formalización interna</li> <li>• Empieza a consolidar una cartera de proveedores fijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación del nivel de ventas</li> <li>• Aumenta personal</li> <li>• Sitio web (informativo)</li> <li>• Asigna recursos (presupuestariamente) a publicidad y promoción</li> <li>• Inicia / consolida proceso de formalización plena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa productividad</li> <li>• Operaciones de compra / venta por la red (eventualmente sitio interactivo e-commerce)</li> <li>• Invierte en mejora de calidad / diversidad de producto(s)</li> <li>• Expansión territorial (regional / nacional / internacional)</li> <li>• Desarrolla prácticas de RSE ó CVC</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Las acciones presentadas en el cuadro 1 anterior, no pretenden rígidas para todos los empresarios en cada etapa, sino descriptivas de la situación más frecuente. De ahí que también se incluyera un acápite de empresas en transición de una etapa a otra, cuyo propósito es darle más grados de libertad al análisis por etapas. Por ello, la intención de este apartado es capturar el caso general asociado a un proceso de aprendizaje empresarial y mostrar que este tiene cierta linealidad en el sentido que el empresario –por lo general- no “salta” etapas.

Uno de los aspectos importantes de esta descripción es que simplifica el entendimiento del proceso por el cual los empresarios que se consolidan en el mercado transitan de un estadio de desarrollo a otro, y por tanto, facilita la identificación de sus necesidades; así como sus requerimientos en cuanto a conocimientos y habilidades en cada una de estas etapas.

### *¿Cómo se adquieren las competencias empresariales?*

Tanto en el presente ensayo como en muchas otras investigaciones respecto de las competencias / características / habilidades / actitudes / valores emprendedores, existen diferentes listas que recalcan el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo, etc. Gibb (1999), Varela, (2008), Storey y otros (2008), etc., señalan la importancia de estas habilidades en el proceso emprendedor. Sin embargo, en ningún caso existe claridad respecto de cómo es que ellas se adquieren, operan e intervienen en la generación de los resultados del negocio<sup>19</sup>. Sin embargo es claro que su presencia facilita considerablemente el logro de los objetivos empresariales y su ausencia los limita sustancialmente. Aparentemente, es el tipo de variable que es difícil de cuantificar, pero que se reconoce cuando está presente. Sin embargo, ¿es suficiente esta observación en el ámbito del desarrollo emprendedor, o es necesario tratar de establecer una cadena que ayude a ubicarla en el proceso?

Una de las opciones analizadas en ese sentido es la que presenta el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales (Chilevalora). En los perfiles ocupacionales del gestor pyme se encuentra que a las unidades de competencias (laborales) que desarrolla, presenta –además de las actividades clave- conductas asociadas a esas actividades y ejemplos de estas, así como un cuadro con los **conocimientos** necesarios para cumplir la competencia y otro con las **habilidades** requeridas. Pero no hay nada más allá de una descripción de las mismas. En el caso del modelo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) de México, en el caso de las competencias clave para la innovación en el trabajo desarrolladas, señalan que “...en las empresas innovadoras, los trabajadores reúnen un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que les permiten promover nuevas formas de hacer las cosas y lograr un desempeño superior”<sup>20</sup>. En este caso, las actitudes y valores (tales como la autonomía, la ética, el compromiso con la calidad y la mejora continua, etc.), se definen, y se hace una descripción de las mismas en términos de su uso.

---

<sup>19</sup> Más allá de comentarios asociados a que son actitudes que las personas traen, que es algo que viene de la familia, que se aprende “en la calle” (o en el trabajo), etc., no se encuentran otras explicaciones al respecto.

<sup>20</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social - STPS (2010). Catálogo de Competencias Clave para la Innovación en el Trabajo. Gobierno Federal, mayo. Págs. 3 y siguientes.

Un aspecto señalado por Hamel y Välikangas (2003) para las épocas de turbulencia (crisis), es la capacidad de reinventar su propio modelo de negocios antes de que la circunstancias lo obliguen a hacerlo. Este señalamiento puede ser ampliado no solo desde la perspectiva del modelo de negocios sino desde la estrategia; pensando en un proceso de anticipación constante que supone construir permanentemente el futuro de la empresa y no defender su pasado. Eso supone contar con cierto conjunto de habilidades personales del empresario que le permitan prever / sortear los diferentes retos con los que se enfrentará a lo largo de la vida empresarial.

Vale la pena señalar algo que no se ha mencionado antes, y es que muchas de las habilidades con las que el empresario **entra** al mundo de los negocios están asociadas más a competencias laborales que a las empresariales. Lo anterior se debe a que esta persona, antes de ser empresario, (muy probablemente) fue un trabajador asalariado y en ese sentido, cuenta con conocimientos técnicos respecto del producto / servicio que ejecuta, más no siempre respecto de otras áreas funcionales del negocio (como administración, contabilidad, recursos humanos, etc.). Sin embargo, al conocimiento técnico también se une cierta experiencia de gestión y redes de contactos que le permiten sortear esta etapa de una manera más rápida o más fácilmente que a un empresario convencional. Al respecto, Zevallos (2007) señala en un estudio para pymes en 8 países de América Latina, que al menos la mitad de ellos tiene estudios universitarios (sean completos o no). De ahí que esa mayor educación puede asociarse también con un mayor interés por el aprendizaje.

En esa misma línea, Obando y otros (2008), muestra una relación entre los establecimientos (micro y pequeños) que realizaron innovaciones por nivel educativo del dueño, y se encontró evidencia de una relación directa entre ambas variables. Lo anterior también se asocia al tamaño del establecimiento (es decir, mientras más grande el establecimiento, es mayor la incidencia de innovaciones en el mismo).

De lo anterior, es probable que la vocación por el aprendizaje de los empresarios es una habilidad que se trae y desarrolla en cada uno de los aspectos del negocio y conforme va evolucionando la persona en su proceso emprendedor.

Por ello, para generar resultados que implican una permanente mejora en la competitividad, se requieren de habilidades y/o actitudes que antes no estaban presentes (o bien se encontraban latentes) en los empresarios, pero que deben visibilizarse en sus relaciones laborales.

## **6. Conclusiones.**

A lo largo del documento se ha analizado la evolución del empresario en un proceso en el que cada etapa supone el superar nuevos retos y a la vez ir creciendo en el desarrollo de las competencias que –de manera iterativa- es justamente lo que permitirá sacar adelante a la empresa y posibilitará la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Como se ha señalado, cada una de estas etapas está asociada a ciertos hitos o eventos que permiten entender que la empresa se encuentra en una determinada etapa o en tránsito a la siguiente.

La pertinencia de entender ese proceso es fundamental para poder lograr a través del mismo, generar de un lado, las condiciones del entorno que permitan transitar con mayor facilidad hacia las siguientes etapas, y del otro, fortalecer la capacidad de respuesta de los propios empresarios respecto de las competencias necesarias para superar cada etapa.

La formalización en ese sentido, es parte del proceso de desarrollo empresarial, siendo mucho más endógeno (asociado a la evolución del empresario) que exógeno (basado en las políticas públicas o acciones de desregulación). Sin embargo, y a pesar de lo anterior es necesario que el Estado sea capaz de generar las condiciones que faciliten el proceso de formalización una vez que el empresario ha decidido llevarlo a cabo. Lo importante es que éste decide formalizarse cuando su nivel de desarrollo le permita la sostenibilidad. Y eso ocurre cuando ha desarrollado el conjunto de competencias mínimo de esa tercera etapa.

Lo anterior establece ciertas diferencias entre los empresarios que ven en el emprendedurismo “un proyecto de vida” y otros emprendedores que se encuentran en una “permanente” situación de subsistencia o los de “medio tiempo” (que tienen un trabajo asalariado y complementan su ingreso con una actividad económica independiente). De esta forma, el paso de estas etapas

determina las posibilidades de sostenibilidad del empresario y su grado de desarrollo. Como síntesis, estableceremos ciertos rasgos diferenciadores entre los empresarios “sostenibles” y los que no lo son:

- Los emprendimientos generalmente son resultado de la iniciativa individual, pero cuando ellos se hacen más complejos (dinámicos) se crea la necesidad de formar grupos o equipos de trabajo ,
- Para todos los emprendedores, la experiencia previa y la trayectoria de vida del emprendedor define una parte importante de su conducta empresarial,
- En los emprendedores existe un conocimiento empírico, un saber que no necesariamente se visibiliza en su práctica cotidiana. Este conocimiento les permite a los emprendedores “estar alertas”, analizar la realidad y articularla en acciones,
- Todos los emprendedores tienen un nivel mínimo de conocimiento técnico (sobre el producto /servicio), superior especialmente en los emprendimientos dinámicos (asociados a lo tecnológico),
- Todos los emprendedores recolectan información como parte de su proceso de diseño y desarrollo del negocio. Como usan esa información es uno de los elementos que les permite a unos escalar hacia nuevos niveles de desarrollo respecto de otros ,
- Todos llegan a la empresa con un nivel de creatividad, que se modifica en función de su experiencia educativa y de vida,
- Todos llegan con una idea mercadeable, y quienes tienen la capacidad para analizar la factibilidad y potencialidad de la idea y convertirla en una propuesta de valor son los que – por lo general- hacen sostenible el negocio,
- Todos llegan a la empresa con una red de contactos (que tiene diferente utilidad si se encuentra en la concepción, el nacimiento, el surgimiento, la consolidación o madurez), siempre importante en cualquier etapa del negocio,
- Generalmente se observa que los emprendedores dinámicos tienen mayor conciencia de sus debilidades (que los convencionales) y las compensan con el equipo de trabajo,
- Todos cuentan con capacidades comunicacionales (en mayor o menor medida), pero los dinámicos la utilizan más para integrar equipos,

- Saben administrar los recursos con austeridad (más que una habilidad, es una necesidad para sortear la segunda etapa, por lo que si no la tienen, probablemente no llegarán a una tercera),
- Tolerancia a la incertidumbre, a la ambigüedad y la frustración,
- Capacidad de aprender, ser flexible, trabajar sacrificadamente, tomar decisiones ejecutivas, y conforme la empresa crece, también tener la habilidad de delegar.

Lo señalado anteriormente podría ser sintetizado a partir de las funciones clave que señala la teoría de la administración (Gibson; 2000): (i) la planeación (es decir, definir los fines y determinar los medios para lograrlos), (ii) la organización (designar responsabilidades y autoridad), (iii) el liderazgo (basado en la observación, la interacción y la comunicación), y (iv) el control (para ver si los resultados son consistentes con los planes u objetivos). De esta forma, estas funciones deben estar implícitas en todos los momentos del desarrollo de la empresa, sea que los ejecute directamente el dueño de la misma, o los delegue a su equipo de trabajo. De esta forma, la evolución empresarial será función de la capacidad de evolucionar que tiene el empresario en los variados contextos de incertidumbre que enfrenta en cada una de las etapas de su proceso de desarrollo.

### **Bibliografía.**

Amorós ,J. y otros (2008). GEM Reporte Nacional de Chile 2007.

Bessant, John, Alexander, Allen, Tsekouras, George, Rush, Howard and Lamming, Richard (2012) *Developing innovation capability through learning networks* Journal of Economic Geography, 12 (5). pp. 1087-1112.

Bloom, Benjamín (1981). Taxonomía de los objetivos de la educación. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

CEPAL (2002). Globalización y Desarrollo. Vigésimonoveno Período de Sesiones Brasilia, Brasil 6 al 10 de Mayo de 2002. LC/G.2157(SES.29/3), Abril.

Cohen and Levinthal (1990), Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative science Quarterly*. Ithaca: Vol. 35, Iss. 1; p.128

Edge Growth Website: <http://www.edgegrowth.com>

ESSER, K. y otros (1994). *Competitividad Sistémica, competitividad internacional y políticas requeridas*. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.

Fogg, Helen (2012). Tracing the links between absorptive capacity, university knowledge exchange and competitive advantage in SMEs. Lancaster University Management School. Institute for entrepreneurship and Enterprise Development. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Issue 1, Vol. 13,

GEM (2008). *Reporte Nacional de Chile 2007*. Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad del Desarrollo.

Gibb A. (1999). “Creating an entrepreneurial culture in support of SMEs”, *Small Enterprise Development*, Volume 10, Number 4, pp. 27-38(12), December.

Global Entrepreneurship Monitor Website. <http://www.gemconsortium.org/report>

Hamel, G. & Välikangas, L (2003). THE QUEST FOR RESILIENCE, *Harvard Business Review*, 81(9):52-63.

INSEAD The Business School for the World Website, Press releases 2009.  
[http://www.insead.edu/media\\_relations/press\\_release/2009\\_global\\_innovation.cfm](http://www.insead.edu/media_relations/press_release/2009_global_innovation.cfm)

Johnson, S.(2010). *Where Good Ideas Come From. The natural history of innovation*. Riverhead Books, Penguin Group, USA.

Kantis, H. & Drucanoff, S. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Editorial GRANICA, Management. Argentina.

Ley N° 20.267: Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales de Chile.

LIFE (Learning in Informal and Formal Environments) Website: <http://life-slc.org/about/about.html>

Obando, J. Rojas, L. & Zevallos, E. (2008). Características de las microempresas y sus Necesidades de de Formación en Centroamérica y República Dominicana. Primera Edición, San José, C.R., Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana, 288 p.

OCDE SMEs and Entrepreneurship Website: <http://www.oecd.org/cfe/smes/#d.en.198094>

OCDE (1994). Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs). Vol. I. Synthesis Report. Paris.

OIT (2014). Panorama Laboral Temático. Transición a la Formalidad en América Latina y el Caribe. Lima: OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2014, 46 p.

OIT (2013). El Desafío de la Promoción de Empresas Sostenibles en América Latina y el Caribe. Un análisis regional comparativo. Oficina de Actividades para Empleadores ACT/EMP. Lima.

OIT (2002). El Trabajo Decente y la Economía Informal. Suiza.

OIT (1999), *Trabajo decente y protección para todos. Prioridad de las Américas*, Memoria del Director Regional a la 14ª Reunión Regional de los Estados miembros de la OIT en las Américas, Lima.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). CREATING SHARED VALUE. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social - STPS (2010). Catálogo de Competencias Clave para la Innovación en el Trabajo. Gobierno Federal, México, mayo.

Storey, David; Greene, Francis; Mole, Kevin (2008). Three Decades of Enterprise Culture. Entrepreneurship, economic regeneration and public policy. Palgrave MacMillan.

Varela, R. (2008). Innovación Empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá, Pearson Education.

Villorou (2011). Competencias para empresarios de las mipyes en América Latina y el Caribe. Estudio regional. Documento de Trabajo 001, OIT. Diciembre.

World Economic Forum (2014). The Global Competitiveness Report 2014-2015. World Economic Forum, Geneva.

Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2 (Apr., 2002), pp. 185-203

Zevallos, E. (2007). Restricciones del Entorno a la Competitividad en América Latina. Fundes Internacional, La Paz, Junio.

Zevallos, E. (2001). Empresa Media, una nueva clasificación. En Comercio Exterior, México, diciembre.