

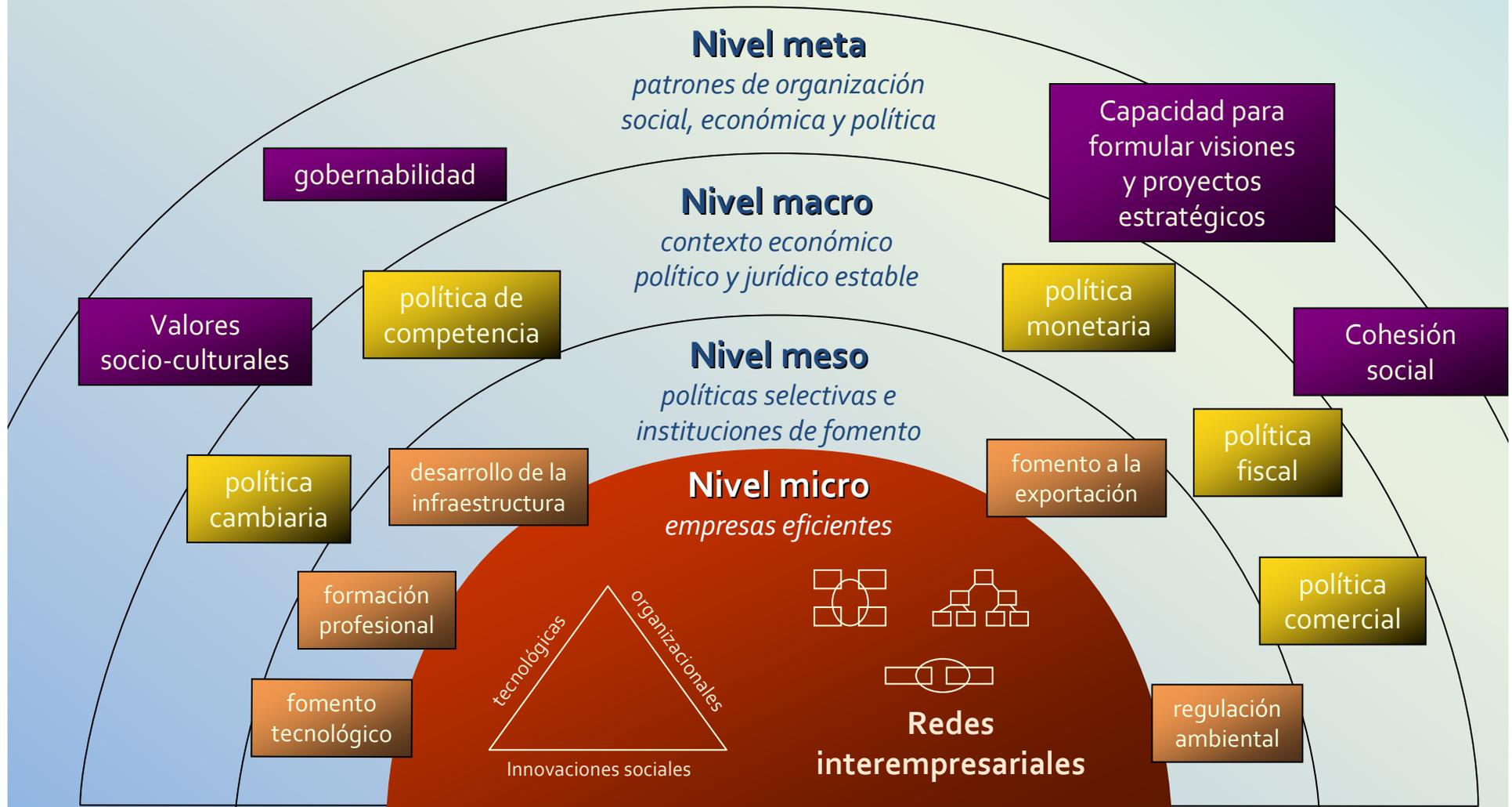
**Avanz@**   
Competencias • Mipymes • Innovación

# Construyendo un Modelo de Desarrollo Empresarial

# Índice

- El contexto: competitividad sistémica
- El modelo general
  - Que hay en cada etapa
- La economía del conocimiento y la innovación
  - Perspectivas teóricas
  - Un modelo para la ECI
- Conclusiones

# Enfoque sistémico de las políticas



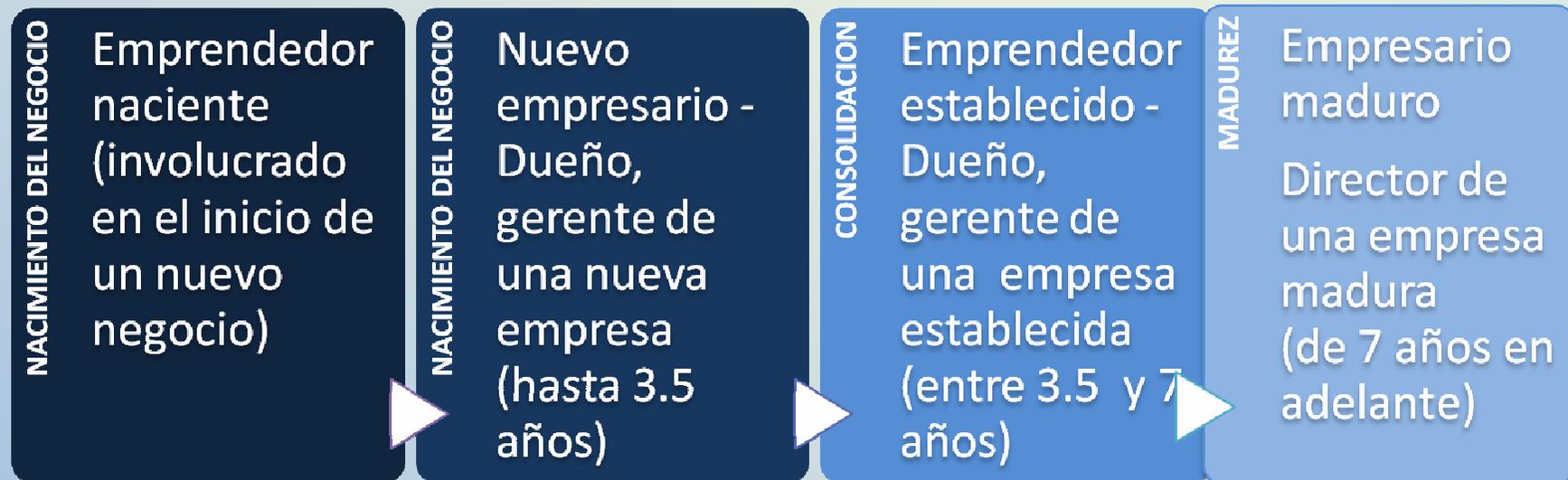
## ¿Como funcionan los empresarios (mipyme)?

- **Existe mucho trabajo desarrollado sobre desarrollo empresarial**
- **Sin embargo, son pocos los avances en cuanto caracterizar “el proceso” de desarrollo**
- **Se propone ver el desarrollo empresarial como una “senda de aprendizaje”**
- **En esa senda, el empresario va experimentando sobre lo que necesita para sacar adelante el negocio**

## La “senda” del desarrollo empresarial

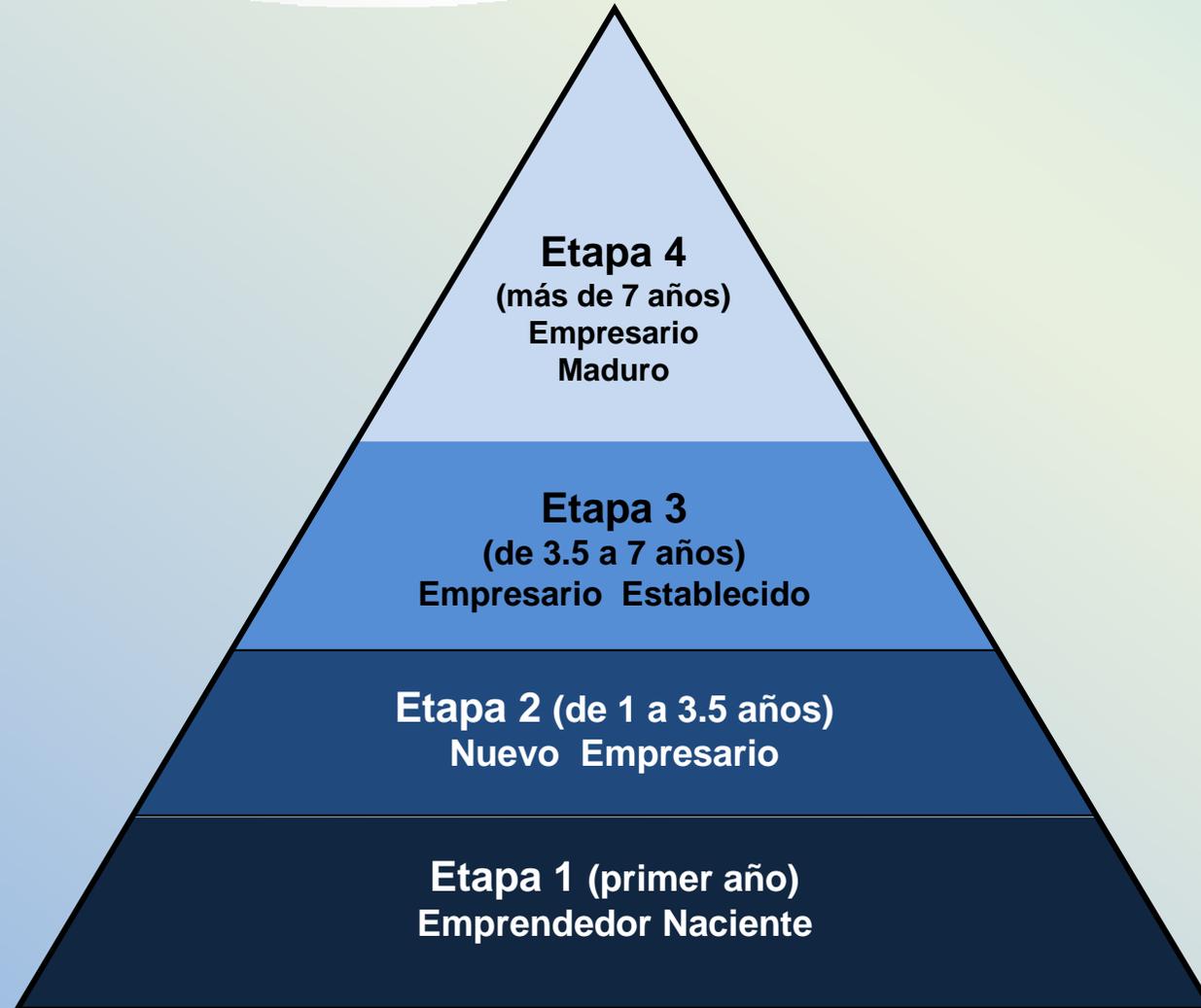
- Los empresarios (independientemente del tamaño de la empresa, sector de actividad, etc.), transitan por una “senda de aprendizaje empresarial”
  - Esta senda va desde una etapa básica hasta una avanzada.
  - En esta senda encontramos dos “tipos” de competencias:
    - Técnicas
    - Soft ó blandas
- En términos de competencias, en la primera etapa el emprendedor :
  - Tiene más limitaciones en las competencias blandas
  - Es más fuerte en las competencias técnicas

# Modelo de Desarrollo Emprendedor del proyecto Avanz@



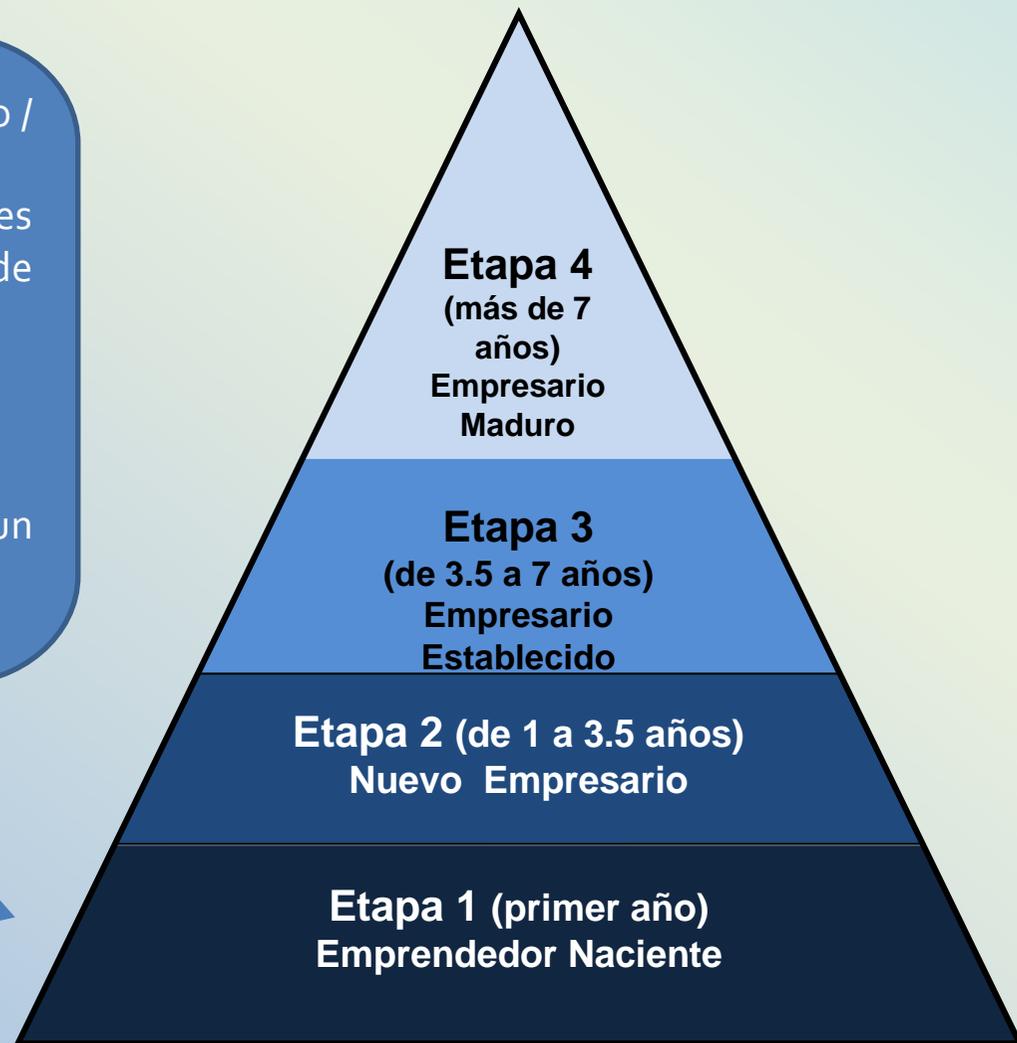
Fuente: Elaboración propia con base en modelo GEM

# Las etapas del modelo de desarrollo empresarial



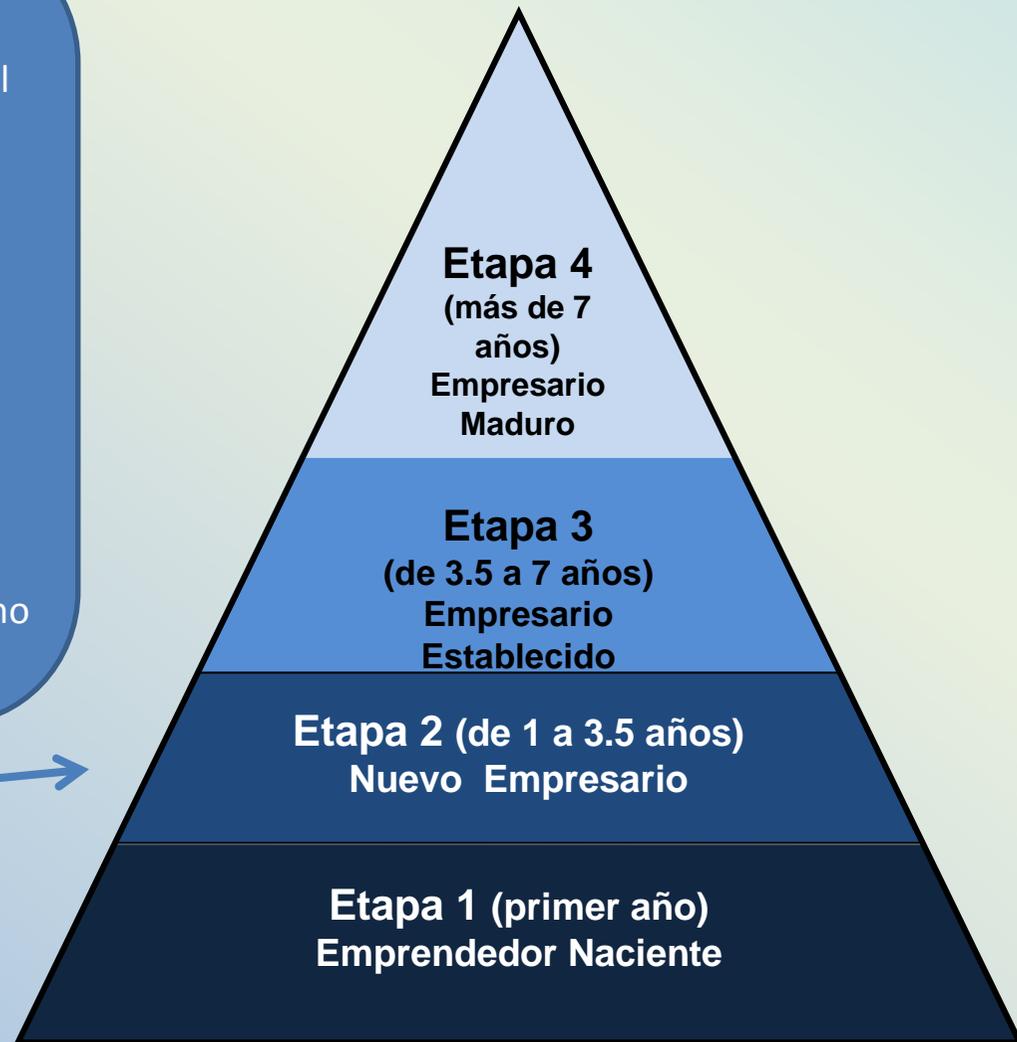
# Etapa 1: emprendedor naciente

- Conocimiento técnico del producto / servicio
- Registros y controles informales (cuenta con un registro básico de entradas y salidas)
- Emprendedor multitarea
- Búsqueda de primeros clientes
- Definición de equipo de trabajo
- Empresa preparada para asumir un tiempo de pérdida.



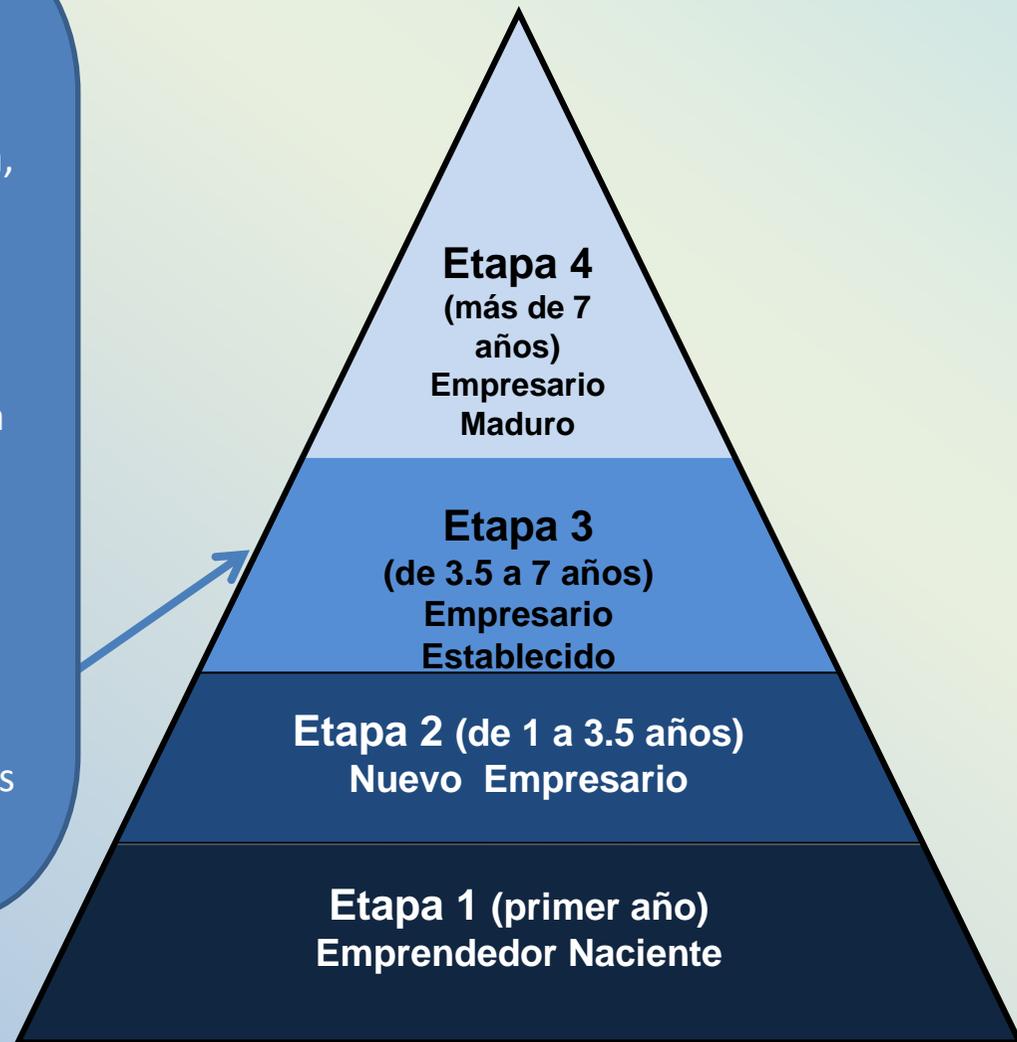
# Etapa 2: nuevo empresario

- Desarrolla mayores conocimientos de gestión empresarial
- Separa administración empresarial del presupuesto familiar
- Inicia tímido proceso de delegación
- Desarrolla cartera de clientes
- Primer equipo de trabajo establecido
- Crecimiento del nivel de ventas (percibe utilidades)
- Mayor utilización o aprovechamiento de las tecnologías de información
- Desarrolla cartera de proveedores
- Definición de estrategia de mercado
- Adaptabilidad a los cambios de entorno
- Formalización interna y externa



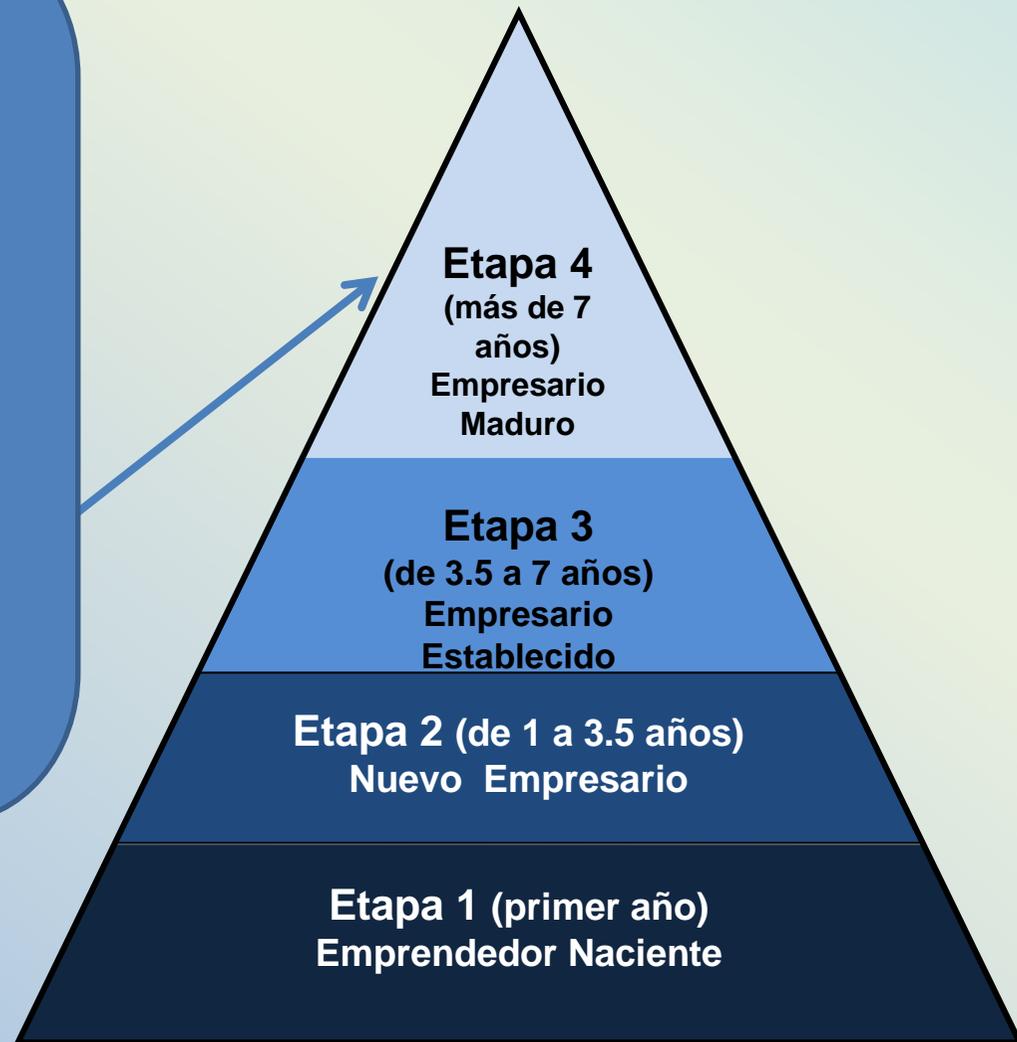
# Etapa 3: empresario establecido

- Invierte en capacitación para sus empleados y para él mismo
- Profesionalización del negocio (delega funciones, registro de marca, diseño de plan de negocio, aumenta personal, invierte en publicidad y promoción)
- Cartera de clientes estable
- Cartera de proveedores establecida
- Establecimiento de alianzas
- Presta mayor atención al cliente y menos al producto
- Establecimiento de una cartera de crédito empresarial
- Formalización plena del negocio
- Inscripción a cámaras y asociaciones
- Desarrolla sitio Web informativo



# Etapa 4: empresario maduro

- Documenta y estandariza procesos claves del negocio (normas de calidad)
- Diversifica la oferta de productos o servicios
- Contrata de asesorías
- Capacita como política institucional
- Encadenamientos productivos
- Gestión del conocimiento y las comunicaciones
- *E-business* (sitio Web interactivo)
- Aplicación de metodologías y herramientas de medición y mejora de productividad
- Expansión territorial
- Prácticas de responsabilidad social



# Perspectivas teóricas

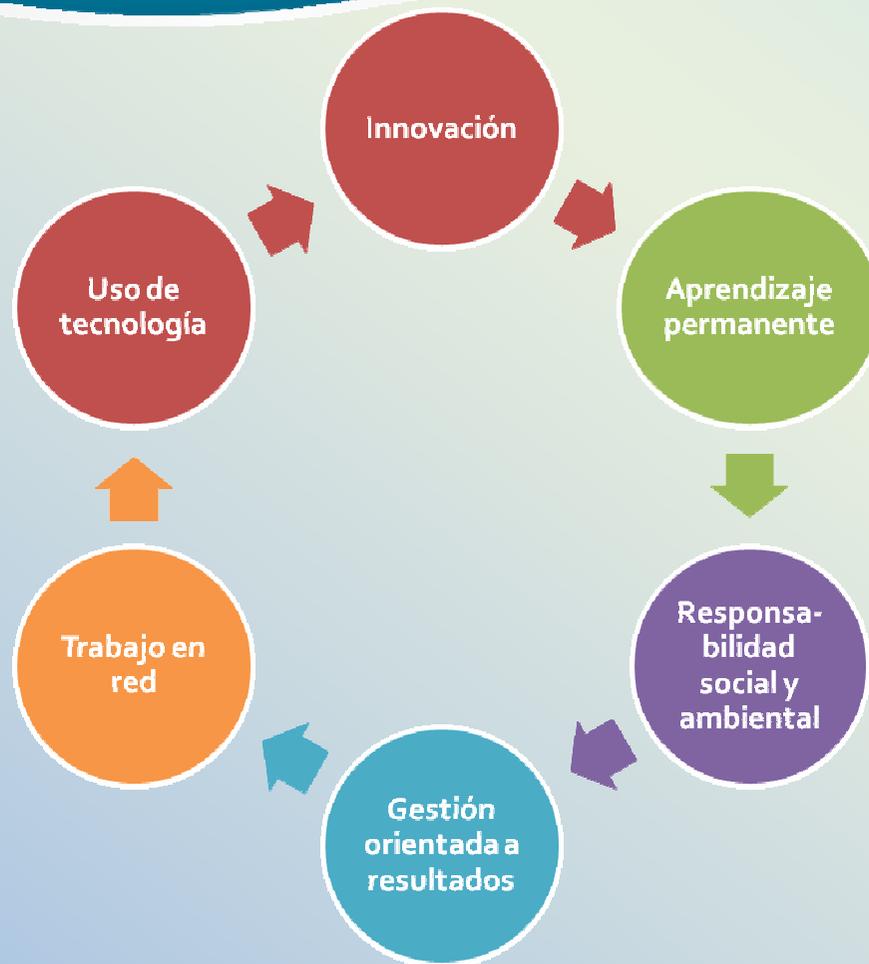
- Sobre las características de las empresas más dinámicas: crecen más rápido, cuentan con redes de aliados (locales y externos), superación personal como principal motivación, conocimiento técnico avanzado del negocio, tolerancia a la frustración, capacidad de delegación, resolución de problemas en forma creativa. Kantis y Drucaroff (2011)
- Las funciones clave de la empresa. 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).
- Modelos de educación superior inapropiados para las mipymes. Zhang & Hamilton (2010)
- El proceso creador es mas colectivo que individual. Johnson (2010).

# Capacidad de absorción

- Se requiere indagar sobre la “capacidad de absorción (CA)”. Cohen and Levinthal (1990):  
*“habilidad que tienen las empresas (o más bien de los empresarios) para reconocer el valor del nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo con fines comerciales”*
- La CA puede verse también como una senda de desarrollo: inconsciente / pasiva; reactiva; estratégica; creativa. Bessant, Tsekouras y Rush (2009)



# Las dimensiones de la economía del conocimiento y la innovación (ECI)



## Aplicar las dimensiones de la ECI al desarrollo empresarial

- ¿Que tan rápido se puede avanzar en cada una de estas dimensiones?
- ¿Cada una de estas dimensiones tiene “una senda de aprendizaje”?
- ¿El proceso existe / debe ser secuencial para todas las dimensiones?
- ¿Cómo incentivar el trabajo colectivo?
- ¿Cómo promover la capacidad de absorción?

Al principio centrada en el producto,  
mas adelante existe una visión  
integral del negocio

## Innovación

### Etapa 1

- Diferenciar producto
- Ser original
- Investigar

### Etapa 2

- Escuchar al cliente
- Analizarse un mismo

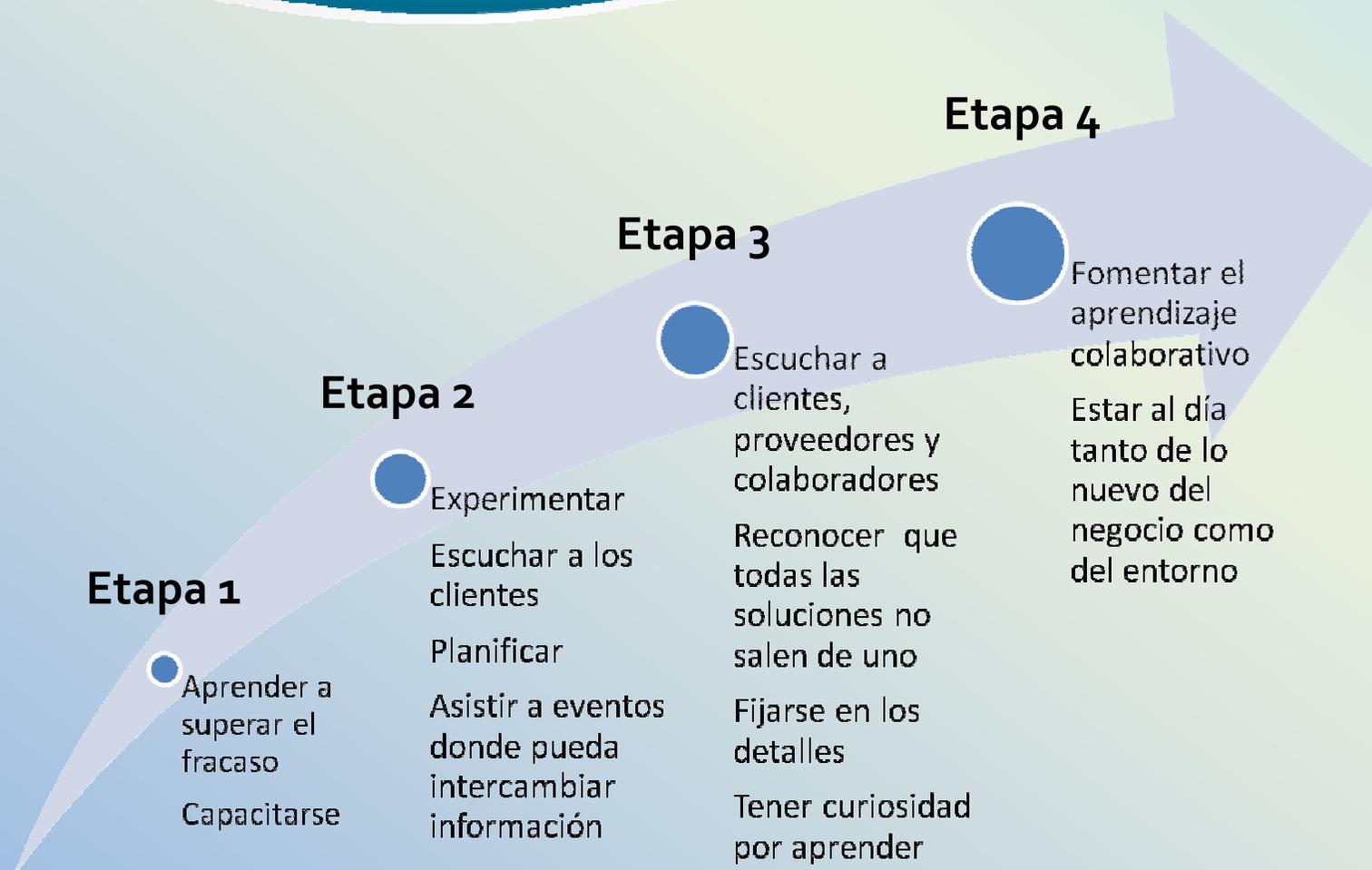
### Etapa 3

- Busqueda constante
- Observar, informarse, inspirarse, probar
- Pensar como los clientes

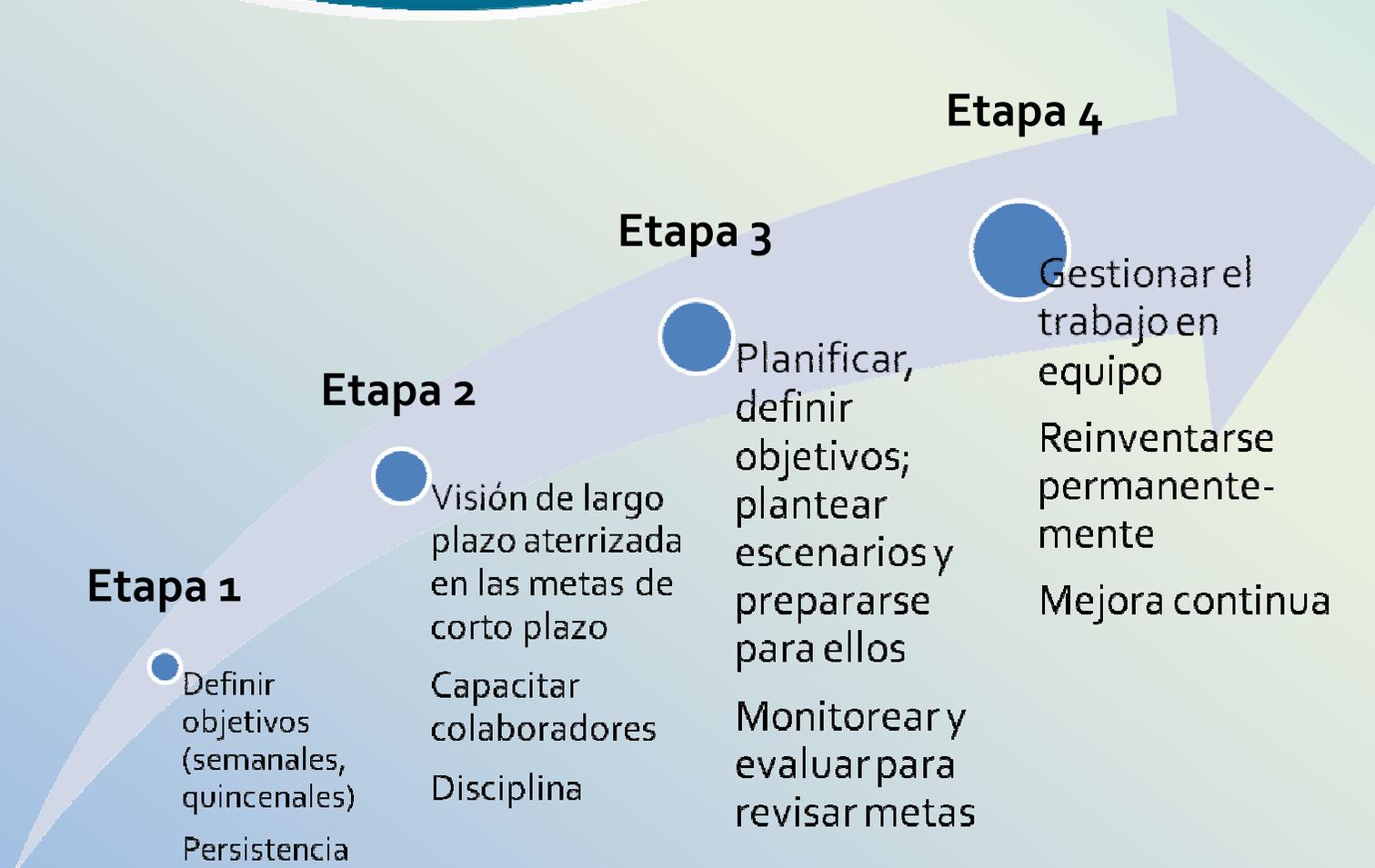
### Etapa 4

- Tener apertura a nuevas ideas
- Identificar / aprovechar oportunidades
- Anticiparse proactivamente al cambio

# Aprendizaje permanente

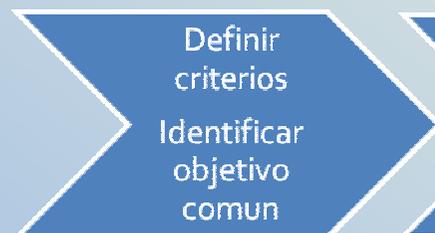


# Gestión empresarial orientada a resultados: superar metas

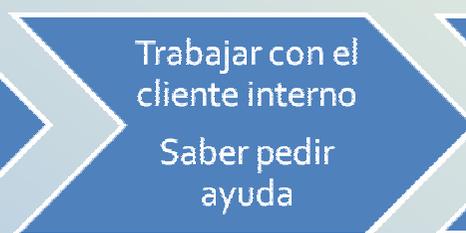


# Trabajo en red

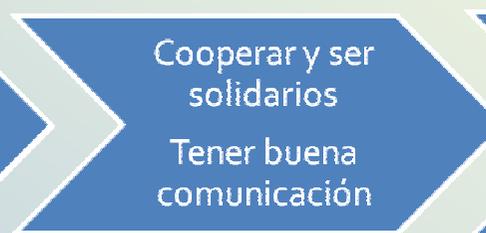
## Etapa 1



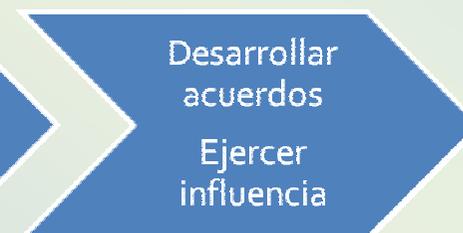
## Etapa 2



## Etapa 3



## Etapa 4



Mucha concentración en el cliente interno

# Usar tecnología



# Responsabilidad social y ambiental



# Uniendo el modelo y las competencias

- Cada nivel de desarrollo tiene un conjunto de competencias instrumentalmente útiles para sacar el negocio adelante y hacerlo competitivo
  - En algunos casos son las mismas, con mayor profundidad o sofisticación
  - En otros son nuevas
- El paso de un nivel a otro **puede** estar marcado por “hitos empresariales” tales como:
  - expandirse a nuevos mercados (a nivel regional, nacional, o internacional),
    - apertura de un nuevo negocio (sucursal) o traslado a uno mejor (más grande, mejor ubicado),
  - rebasar determinado umbral de producción, de contratación de trabajadores, incluso la formalización.



# Conclusiones

- La nueva economía demanda cambios en la forma de hacer negocios
- Los empresarios de mipymes necesitan adaptarse a este nuevo entorno para mantener / incrementar su competitividad
- Requieren desarrollar / mejorar determinadas competencias
- ¿Cómo se adquieren estas competencias?
  - Es un proceso de desarrollo por etapas:
    - Algunas se traen
    - Otras se mejoran
    - Algunas otras se adquieren



**¿PREGUNTAS?**

Muchas gracias