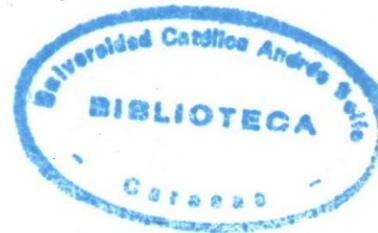


UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
FACULTAD DE INGENIERIA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

TESIS  
II-2000  
M38  
V.2

**ELABORACIÓN DE UN MODELO DE FORMACIÓN  
DE NUEVAS EMPRESAS,  
BASADO EN EL CONCEPTO DE COO-PETENCIA  
ANEXOS**



**REALIZADO POR**

Mata Castro, Wilmer Ali.

Ramírez Vargas, María Alejandra

**PROFESOR GUIA**

Ing. Luis Enrique Palacios

**FECHA**

ABRIL DEL 2000



---

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	ii
<b>CAPÍTULO 1</b>	
Anexo 1. MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA.....	1
<b>CAPÍTULO 2</b>	
Anexo 2. Gráfico: Acceso a capital financiero como ventaja competitiva.....	3
Anexo 3. Gráfico: Problemas económicos y financieros como obstáculo para el crecimiento.....	3
Anexo 4. Gráfico: Problemas con la asistencia técnica y consultoría como obstáculo para el crecimiento .....	4
Anexo 5. Gráfico: Falta de infraestructura científico-tecnológico como obstáculo para el crecimiento .....	4
Anexo 6. Gráfico: Mecanismos para el contacto con universidades y centros de investigación y desarrollo .....	4
Anexo 7. Gráfico: Frecuencia de entrenamiento del recurso humano en las empresas .....	5
Anexo 8. Gráfico: Calificación de los recursos humanos como ventaja competitiva.	6
<b>CAPÍTULO 3</b>	
Anexo 9. Diamante de Porter, para el análisis del sub-sector software .....	7
<b>CAPÍTULO 4</b>	
Anexo 10. Universidad Metropolitana .....	8
Anexo 11. Universidad Tecnológica del Centro.....	20
<b>CAPÍTULO 5</b>	
Anexo 12. FUNDES.....	33
Anexo 13: INSOTEV .....	45
Anexo 14. Venezuela Competitiva.....	56



## MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

**MCC** es el fruto de la certera visión de un joven sacerdote, José María Arizmendiarrreta, y del esfuerzo solidario de todos sus socios trabajadores, que en 1956 supieron transformar un pequeño taller, donde se fabricaban estufas y cocinas de petróleo, en el primer grupo empresarial Vasco y el octavo del Estado Español, con 884.000 millones de pesetas (5.313 millones de Euros) de ventas para su actividad Industrial y de Distribución; 949.000 millones de pesetas (5.708 millones de Euros) de recursos intermediados para su actividad Financiera, y una plantilla total de 42.000 trabajadores a finales de 1998.

La Misión de MCC aglutina los objetivos básicos de una organización empresarial que compite en los mercados internacionales, para ello en su ordenación general utiliza los métodos democráticos como estructura societaria, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores, y el compromiso de desarrollo con su entorno social.

Como otras comunidades humanas, el país Vasco ha desarrollado a lo largo de su historia, diversas actividades económicas en régimen de cooperación. Ejemplo de dichas acciones lo constituyen las prácticas esporádicas de trabajos vecinales, "Hauzo Lan", o aquellas ligadas a las labores agrícolas; llegando a cristalizar incluso esta actividad comunitaria en instituciones, tan importante para la economía vasca, como las cofradías de pescadores o el aprovechamiento organizado de tierras comunales.

Lamentablemente, el advenimiento de la revolución industrial, redujo considerablemente la importancia de tales prácticas e instituciones, surgiendo al mismo tiempo, nuevos ejemplos de actividades económicas emprendidas en régimen de cooperación; así se tienen las Cooperativas de Consumo, de temprana aparición en la comarca del Gran Bilbao, e incluso las Cooperativas de Producción Industrial como: la Eibarresa Alfa, de inspiración socialista.

Sin embargo, tanto las experiencias prácticas en curso como la labor teórica apuntada, resultaron truncadas por el estallido de la guerra civil española, cuyo desenlace supuso un claro



---

retroceso en el desarrollo de dichas actividades, sumergiendo al país Vasco en una profunda postración económica y social.

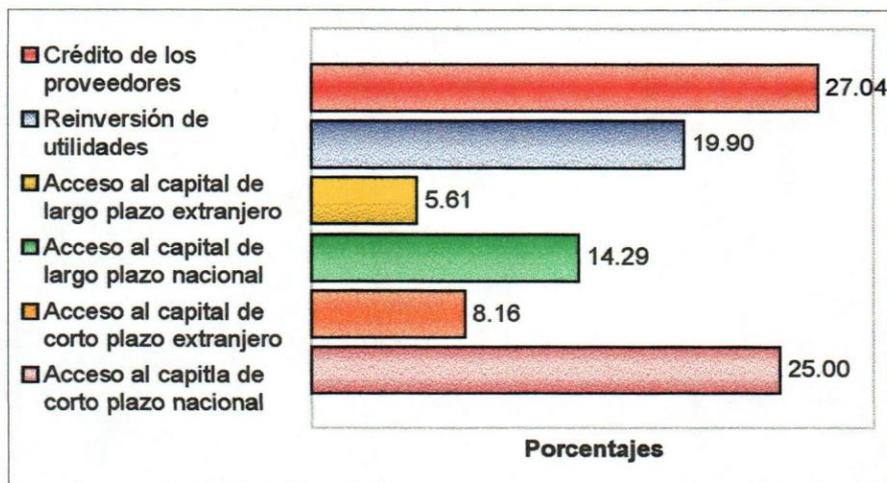
Cuando José María Arizmendi, joven sacerdote nacido en Marquina, provincia de Vizcaya llega en 1941 a Mondragón, estaba dotado de un gran pragmatismo y una enorme capacidad de trabajo, las cuales fueron el papel propulsor y la constante motivación de la experiencia Cooperativa de Mondragón, lo que se constituyó en el modelo natural de referencia para los cooperativistas hasta su fallecimiento en 1976.

En el año 1943, José María crea la Escuela Profesional, hoy Mondragón Eskola Politeknikoa, democráticamente administrada, y abierta a todos los jóvenes de la comarca. Mondragón Eskola Politeknikoa desempeñará un papel decisivo en el nacimiento y posterior desarrollo de la experiencia cooperativa.

En 1956 cinco jóvenes procedentes de esta escuela, establecen en Mondragón la primera unidad productiva de la actual Corporación: ULGOR (hoy Fagor Electrodomésticos), dedicada en sus comienzos a la fabricación de estufas y cocinas de petróleo.

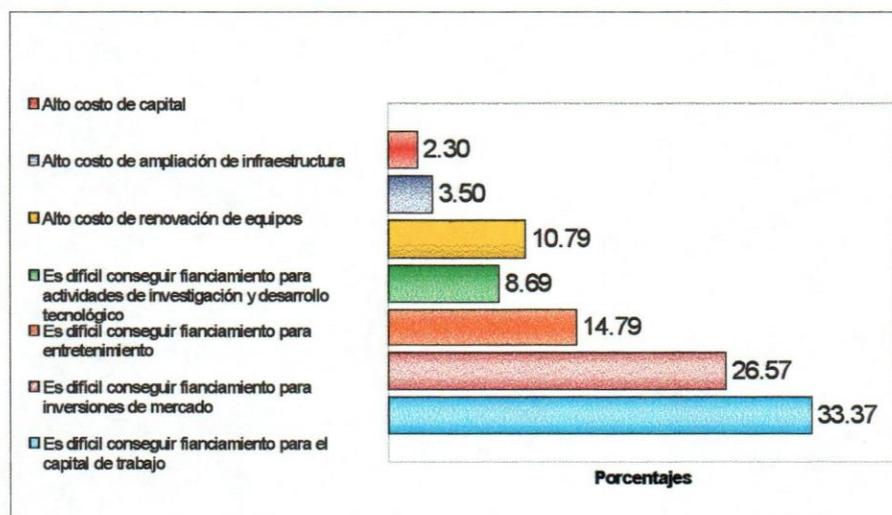


### Anexo 2. Gráfico: Acceso a capital financiero como ventaja competitiva



Fuente: Encuesta de Capacidades Tecnológicas e Innovativas de la Industria Manufacturera Venezolana, 1997. OCE-CONCIT. Base 44 empresas

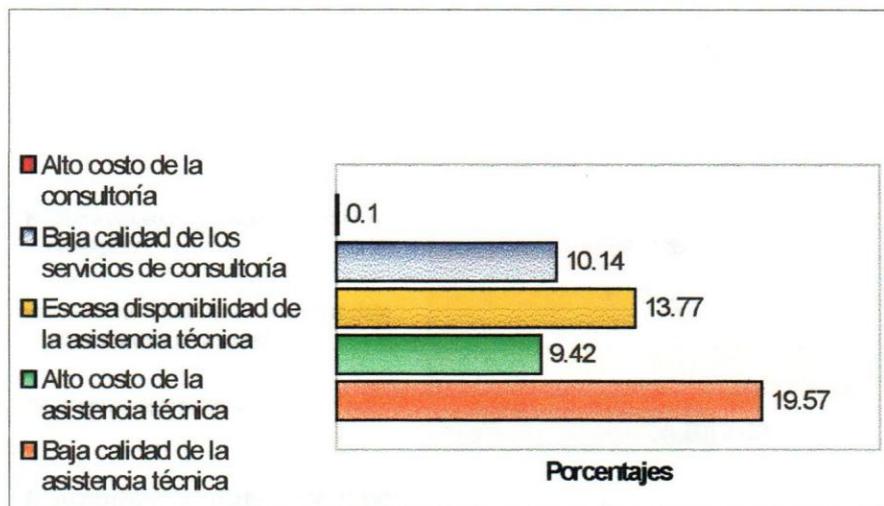
### Anexo 3. Gráfico: Problemas económicos y financieros como obstáculo para el crecimiento



Fuente: Encuesta de Capacidades Tecnológicas e Innovativas de la Industria Manufacturera Venezolana, 1997. OCE-CONCIT. Base 205 empresas

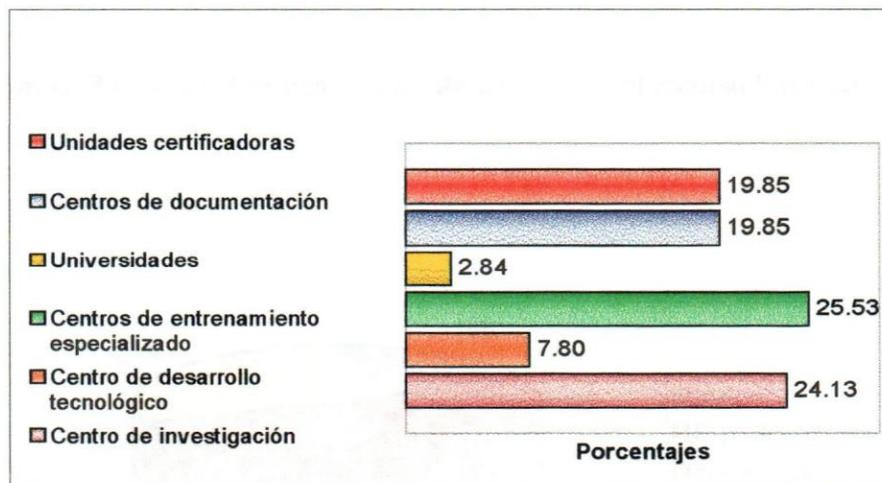


**Anexo 4. Gráfico: Problemas con la asistencia técnica y consultoría como obstáculo para el crecimiento**



Fuente: Encuesta de Capacidades Tecnológicas e Innovativas de la Industria Manufacturera Venezolana, 1997. OCE-CONCIT. Base 50 empresas

**Anexo 5. Gráfico: Falta de infraestructura científico-tecnológico como obstáculo para el crecimiento**

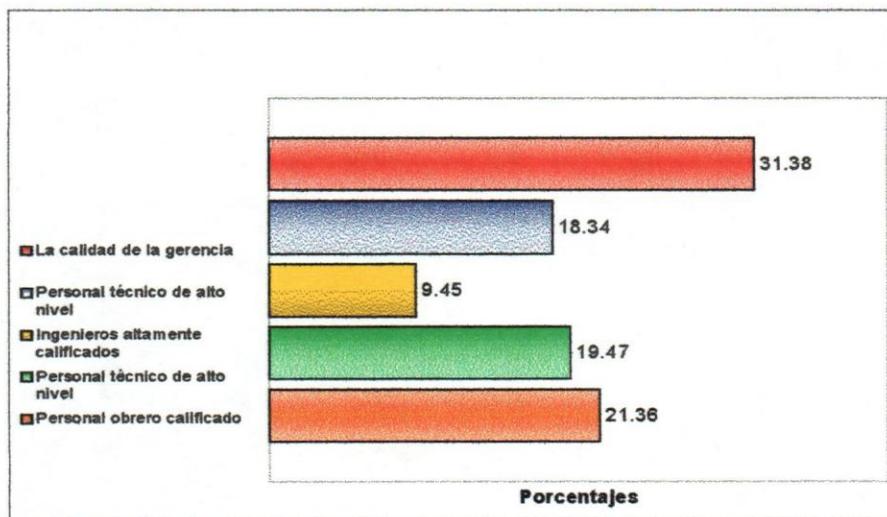


Fuente: Encuesta de Capacidades Tecnológicas e Innovativas de la Industria Manufacturera Venezolana, 1997. OCE-CONCIT. Base 72 empresas.



1997. OCE-CONCIT. Base 1382 empresas.

### Anexo 8. Gráfico: Calificación de los recursos humanos como ventaja competitiva



Fuente: Encuesta de Capacidades Tecnológicas e Innovativas de la Industria Manufacturera Venezolana, 1997. OCE-CONCIT. Base 123 empresas.



# Diamante de Porter,

Sub-sector: Desarrollo de Software



Fuente: Recopilación de Datos para el Estudio. Intermarket



# UNIVERSIDAD METROPOLITANA

CARACAS - VENEZUELA

La **Universidad Metropolitana** es una institución de carácter privado, sin fines de lucro, dedicada especialmente a la enseñanza y a la investigación en ciencias y tecnología a nivel superior.

## **Inicios:**

Al inicio de la década de los 60 un grupo de hombres con visión de futuro, liderado por don Eugenio Mendoza, pensó en una universidad que capacitara con criterio moderno a jóvenes de todas las clases sociales, llamados a integrar en el futuro los equipos profesionales calificados por el talento y preparación para ejercer una influencia decisiva en el desarrollo del país. A tal fin el grupo constituyó en mayo de 1964 una asociación civil sin fines de lucro. De su trabajo surgió la Universidad Metropolitana, el 21 de octubre de 1970, fecha en la cual el Consejo Nacional de Universidades aprueba y autoriza su organización, planes y programas.

El 22 de octubre de ese mismo año la Universidad abre sus puertas en la antigua sede del Colegio América, ubicada en San Bernardino, Caracas. Un frondoso samán en su patio central, viejo de años, es testigo del inmenso esfuerzo que se despliega en esa etapa inicial de la Institución. Bajo su enramada se forma la primera generación de 198 estudiantes; a su sombra sueña y labora el claustro, y toman cuerpo las acrisoladas ilusiones de los fundadores.

Se ofrecen entonces cinco carreras: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Química, Ciencias Administrativas y Matemática.

## **Actualidad:**

A partir de 1976, la Universidad Metropolitana establece su sede definitiva en La Urbina. El nuevo campus se extiende sobre una superficie de 100 hectáreas,



colindantes con el Parque Nacional El Avila. En la plaza del rectorado, como símbolo de continuidad, un retoño del anterior samán despliega su copa

Para el año lectivo 1998-99, la Universidad Metropolitana cuenta con 4.537 alumnos y un plantel académico de alrededor de 500 profesores. Su oferta académica se extiende a 9 carreras de pre-grado, 7 maestrías y diversos programas de extensión universitaria.

En la actualidad las autoridades universitarias la conforman los doctores:

- |                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| • <b>Arminio Borjas</b>           | Presidente del Consejo Superior |
| • <b>José Ignacio Moreno León</b> | Rector                          |
| • <b>José Roberto Bello</b>       | Vice Rector Académico           |
| • <b>José Lisson</b>              | Vice Rector Administrativo      |
| • <b>María Acedo de Sucre</b>     | Secretario General              |

#### **Misión:**

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.

#### **Visión:**

Fortalecer la UNIMET como una institución universitaria reconocida por la competitividad y formación integral de sus graduados, destacada por la calidad y pertinencia de su producción intelectual y técnica, por el valor que le asigna a la conducta ética de sus miembros y por el esfuerzo permanente y el compromiso para responder a las cambiantes realidades del entorno nacional e internacional.

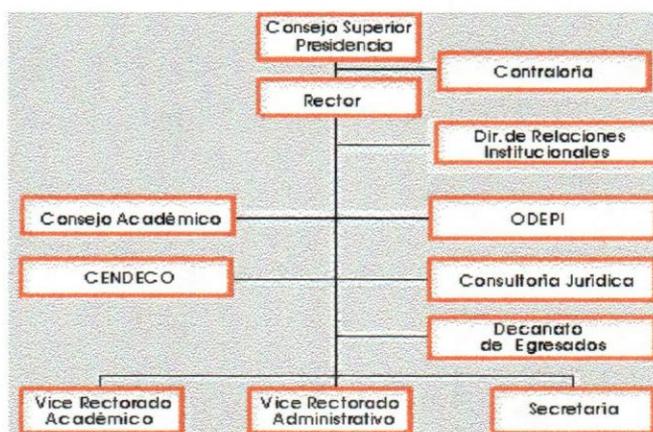
#### **Valores Rectores:**

El funcionamiento institucional se fundamenta en una política de mejoramiento continuo. Tal política implica que toda la comunidad universitaria debe practicar y promover en su desempeño de todos los días los valores y actitudes siguientes:



- Honestidad
- Excelencia
- Respeto a la dignidad de las personas
- Responsabilidad en el trabajo
- Espíritu de trabajo en grupo
- Actitud de servicio
- Fomento de la innovación
- Mejoramiento continuo del profesorado y del personal de apoyo y administrativo
- Liderazgo de los directivos, basado en el diálogo permanente con los alumnos, profesores y personal administrativo de la Institución
- Administración eficiente de los recursos
- Vinculación con la comunidad para responder a sus necesidades de acuerdo con la misión de la Institución.

### **Organigrama General**





# UNIMET

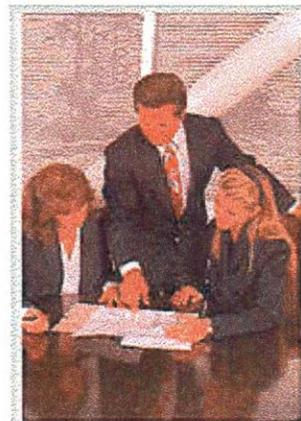
## RELACIONES Y CONVENIOS

### Dirección de Relaciones Educativas Universidad-Empresas

Director: [Prof. Xavier Figarella Vegas](#)

Ubicación: [Edificio de Servicios](#)

[Objetivo General](#)  
[Plan de Pasantías y Trabajos de Grado](#)  
[Selección y Registro de Empresas](#)  
[Estímulo a la Capacidad Emprendedora](#)  
[Programa de Formación de Emprendedores](#)



### Objetivo General

Coordinar el proyecto de vinculación educativa de la Universidad Metropolitana con el sector productivo, constituido por un conjunto de planes, cuyas acciones están dirigidas a optimizar todas aquellas actividades académicas que se realizan conjuntamente con las empresas.

### Plan de Pasantías y Trabajos de Grado

Tanto el desarrollo de pasantía como la realización de trabajos de grado complementan y potencian los conocimientos y destrezas adquiridas por los estudiantes en aulas y laboratorios. Para que cumplan a cabalidad su cometido, las empresas deben estar en capacidad de ofrecer el apoyo técnico y profesional requerido, así como temas con valor educativo. Como contraparte, las empresas tienen la oportunidad de pre-evaluar potenciales candidatos y obviar un proceso de adaptación e inducción a la empresa, y de disponer de un recurso humano muy valioso para el desarrollo de proyectos de la empresa a un costo muy bajo.



### **Selección y Registro de Empresas**

Conjuntamente con las Escuelas, la dirección define planes de acción, dirigidos a identificar en las empresas proyectos con valor académico y establecer mecanismos de difusión, a fin de que los estudiantes conozcan las oportunidades que ofrecen las empresas. Sobre estas bases se concretan acuerdos que permiten a las empresas ser incluidas en el registro de empresas seleccionables para el plan de Pasantías y Trabajos de Grado.

### **Estímulo a la Capacidad Emprendedora**

La Dirección de Relaciones Educativas Universidad-Empresas ha desarrollado conjuntamente con Institutos especializados y organismos de apoyo técnico y financiero un programa dirigido a la formación de empresarios, el cual tiene como objetivo central estimular la capacidad emprendedora de nuestros estudiantes y ofrecer todo el apoyo para que una idea de negocio pueda concretarse en una realidad productiva a través de una empresa. Este programa trasciende el ámbito universitario y puede ser ofrecido a personas e instituciones interesadas en la creación de nuevas empresas.

### **Programa de Formación de Emprendedores**

- **Misión:** Formar individuos emprendedores, competitivos e innovadores, a través de un proceso que ofrece conocimientos y herramientas empresariales, junto con actividades motivadoras que facilitan la puesta en práctica de una idea de negocio mediante la gerencia exitosa de un riesgo asumido.
- **Actividades del Programa:** Las actividades del programa abarcan dos vertientes; académica y motivacional, las cuales se describen a continuación:



### *ACADÉMICAS*

1. Curso de Formación de Empresas
2. Está constituido por una serie de módulos que integran y aplican conocimientos en la elaboración de un proyecto empresarial, el cual debe incluir un plan de negocio susceptible de ser analizado y evaluado por instituciones financieras y de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. Esta actividad forma parte del Área de Concentración en Administración y Gerencia y se integra con el resto de las asignaturas de ésta área.
3. Pasantía de Consultoría en PYMES
4. Mediante la ejecución de la actividad de pasantía corta en una pequeña o mediana empresa competitiva, se da la oportunidad al estudiante de llevar a cabo un ejercicio de consultoría, bajo la supervisión y guiatura de consultores expertos.
5. Taller de Desarrollo de Habilidades de Consultoría:
6. Previo a la realización de la pasantía, se realiza un taller de desarrollo de habilidades de consultoría, en donde el estudiante adquiere conocimientos, herramientas y experiencias básicas de diagnóstico y evaluación de PYMES.
7. Sistemas de Consultoría Empresarial:
8. Se ofrece al emprendedor el conocimiento de herramientas novedosas de consultoría, basados en operaciones y manejo de producción e inventario en tiempo real y su influencia en las finanzas de la empresa.
9. Estas actividades académicas se complementan con talleres motivacionales y otros eventos de contacto con experiencias exitosas.

### *MOTIVACIONALES*

1. Semana de Emprendedor:
2. Durante este período se desarrolla el taller de habilidades empresariales, en donde el emprendedor desarrolla competencias y actitudes para desenvolverse exitosamente en un mercado competitivo. Adicionalmente, se presentan charlas y conferencias relativas al tema empresarial.



3. Taller de Motivación al Logro Empresarial:
4. Como está implícito en su denominación, se busca estimular al emprendedor para el logro de sus metas empresariales.
  
5. Encuentro con Emprendedores Exitosos:
6. Se organizan eventos donde emprendedores exitosos, en su mayoría egresados de la Universidad Metropolitana, comunican a los estudiantes del programa sus experiencias con la finalidad de estimular su sentido emprendedor.
7. Apoyo Institucional
8. Además del apoyo institucional de la Universidad, el programa cuenta con el respaldo y concurso de instituciones oficiales y privadas, cuyas actividades están vinculadas a la formación de emprendedores: ([INSOTEV](#), Venezuela Competitiva, EUREKA, CONICIT, INFOEM, FUNDES, Programa Bolívar).



#### Centro de Extensión, Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional

CENDECO Para responder a las demandas impuestas por las nuevas realidades vinculadas al proceso de globalización económica y facilitar la inserción de Venezuela en el mismo, la UNIMET promueve novedosos programas, a través del Centro de Extensión, Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional - CENDECO-, mediante recursos propios y a través de alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.



### **Misión**

La misión de CENDECO es fortalecer la vinculación de la Universidad con el sector productivo, con el sector público y con la sociedad civil, promoviendo y gerenciando con autonomía financiera y con la adecuada flexibilidad operativa, las actividades de la UNIMET en las áreas de extensión, desarrollo ejecutivo y profesional, y ejecución de programas de consultoría organizacional para aquellas empresas e instituciones que requieran adecuar sus recursos humanos, procesos, estructuras y funciones a las cambiantes realidades nacionales e internacionales.

### **Qué Ofrecen:**

- Programas Avanzados
- Programas Modulares
- Cursos en el Area de Idiomas
- Cursos en el Area de Educación
- Programas "in Company"
- Cursos, Talleres y Seminarios
- Foros y Conferencias
- Consultoría Organizacional
- Programación Enero-Junio 1999

La Universidad Metropolitana está inscrita en el INCE bajo el número 955061 de fecha 14/10/1993, por lo tanto, todos los programas y cursos de adiestramiento, actualización, desarrollo ejecutivo y profesional son deducibles del monto a cancelar al INCE.

### **Programas Avanzados**

#### **Programa Avanzado Internacional de Desarrollo Ejecutivo**

Programa intensivo dictado mediante alianza estratégica con la Escuela de Negocios de Georgetown University (Washington D.C.), el cual provee a los participantes de los conocimientos e instrumentos para competir efectivamente en el cambiante mundo de los negocios globales. Está diseñado para ejecutivos, actuales y potenciales, de nivel medio y alto, que buscan fortalecer sus conocimientos de



negocios internacionales, finanzas internacionales y mercados globales. Al completar el Programa, los participantes habrán obtenido las habilidades necesarias para aprovechar y potenciar las oportunidades de negocios globales del siglo XXI, en las áreas de Negocios Internacionales, Finanzas Internacionales, Mercados Globales y Mercadeo Internacional.

#### **Programa Avanzado de Asesoría y Gerencia Tributaria**

Programa dictado por especialistas en la materia, diseñado con la finalidad de ampliar y mejorar la habilidad para actuar estratégicamente en el área tributaria en el campo económico nacional y fortalecer la capacidad para la toma de decisiones en el cambiante mundo de la economía. El Programa está compuesto por cinco módulos: Bases del Sistema Tributario Venezolano, Impacto Tributario Sobre la Gestión de la Empresa, Aspectos Internacionales de la Tributación, Visión General de la Tributación Municipal y Aspectos Prácticos de la Legislación Aduanera.

#### **Programa Avanzado en Finanzas de la Empresa**

Programa diseñado para dotar a los participantes de los instrumentos esenciales de análisis y diagnóstico de la situación financiera, causas, consecuencias y tendencias con objeto de formular planes que redunden en el buen éxito de la empresa, tomando en cuenta su entorno económico, social y político.

#### **Programa Avanzado en Gerencia Integral de Mercadeo**

Desarrolla en los participantes destrezas gerenciales en el área de mercadeo para organizaciones públicas y privadas. El programa conforma una estructura de conocimientos y herramientas que permiten analizar los mercados y su entorno, comprender las decisiones de compra, formular respuestas oportunas y eficaces para aprovechar los retos y oportunidades basándose en la gerencia estratégica.

#### **Programa Avanzado en Gerencia de la Construcción**

Programa diseñado para formar profesionales capaces de desempeñar posiciones de dirección en la Gerencia Integral y ejecución de proyectos de Ingeniería de manera rentable y eficaz. Suministra herramientas y técnicas gerenciales innovadoras que favorecen el mejoramiento continuo en los procesos de construcción.



### **Programa Gerencial de Mercado de Capitales**

Se dicta mediante alianza estratégica con el Instituto Venezolano de Mercado de Capitales y está orientado al desarrollo de profesionales y ejecutivos con formación universitaria que deseen ampliar sus conocimientos en el área del mercado de capitales. El objetivo del programa es dotar a los participantes de capacidades de análisis, comprensión y asesoría en la selección y formación de carteras de activos financieros. Asimismo, se generarán habilidades para entender el efecto del complejo fenómeno de globalización sobre el mercado de capitales, caracterizado por la uniformidad y conexión entre la actividad económica, social y política. Se compone de tres módulos: Entorno del Mercado de Capitales, Mercado de Capitales y Gerencia de Carteras.

### ***Programas Modulares***

#### **Programas de Gerencia de Comercio Exterior**

Programas diseñados para profesionales, empresarios, ejecutivos medios y funcionarios de la administración pública, que buscan fortalecer sus conocimientos en el área de la gerencia y el comercio exterior. Mediante alianza estratégica con el Banco de Comercio Exterior, se lleva a cabo un programa básico cuyos objetivos son brindar a los participantes las herramientas necesarias para entender y resolver problemas relativos a las exportaciones, la búsqueda de información para la investigación de mercados exteriores, el diseño de estrategias de penetración en dichos mercados y a la selección entre numerosas alternativas de la financiación más adecuada en cada caso.

#### **Productores de Seguros**

Suministra los conocimientos, normas y herramientas necesarias a las personas que deseen presentar los exámenes de competencia profesional para obtener la credencial de Productor de Seguros, otorgada por la Superintendencia de Seguros; asimismo prepara a los cursantes para ejercer con éxito cargos directivos o gerenciales, de administrador de seguros e intermediarios de seguros y reaseguros en empresas públicas y privadas, tanto a nivel nacional como internacional.



### **Gerencia de Recursos Humanos**

Ofrece un marco metodológico para los procesos de planificación estratégica. Suministra herramientas actualizadas para identificar el personal que satisface los requerimientos de la organización, evaluar su desempeño, remunerarlo con equidad y competitividad, adiestrarlo y desarrollarlo bajo estándares medibles de oportunidad, calidad y costos razonables de acuerdo a la legislación venezolana.

### **Gerencia de Negocios al Detal**

El objetivo de este programa es desarrollar competencias en gerencia, recursos humanos, mercadeo, finanzas y control del negocio para desempeñar con éxito posiciones de dirección en unidades de negocios al detal, puntos de ventas, tiendas o supermercados independientes o asociados.

### **Seguridad Integral**

Su objetivo es el hacer accesible a profesionales y técnicos superiores de diferentes especialidades y a personas que trabajan en el área de seguridad los medios, técnicas y conocimientos que propicien la identificación, el análisis, la planificación preventiva, la supervisión, el control y la toma adecuada y oportuna de decisiones en materia de control de riesgos, enmarcados en los conceptos modernos de procesos de control total de pérdidas.

### **El Negocio de las Franquicias**

Curso básico que forma parte de un conjunto de actividades en desarrollo, mediante un convenio con la Cámara Venezolana de Franquicias (PROFRANQUICIAS). Su objetivo es facilitar a los participantes conceptos, herramientas y casos prácticos que les permitan comprender y utilizar la naturaleza y perspectivas del negocio de las franquicias, aspectos comerciales, legales y operativos, así como interpretar los diversos roles de los franquiciantes, franquiciados y complementadores.

### ***Cursos en el Area de Idiomas***

El conocimiento de distintos idiomas constituye una herramienta indispensable en la formación del profesional actual. Para dar respuesta al proceso de apertura a



mercados internacionales por parte de las empresas, CENDECO ofrece alternativas en idiomas modernos tales como:

- Inglés conversacional. Su principal énfasis es el desarrollo de la producción oral
- Inglés como lengua extranjera (ILE). Desarrolla las cuatro destrezas del idioma con aprendizaje basado en la computadora (ABC)
- Traducción General y Traducción Legal (Castellano - Inglés - Castellano)
- Italiano (Conjuntamente con el Instituto Italiano di Cultura)
- Castellano para extranjeros
- Adiestramiento y actualización para profesores de inglés

### *Cursos en el Área de Educación*

Con el apoyo académico de la Escuela de Educación de la Universidad Metropolitana, se dictan programas y cursos de actualización profesional dirigidos a docentes de los diferentes niveles de educación adscritos a diversas instituciones del sector privado y público (Alcaldías, Gobernaciones y Ministerios).

### **Programas "in Company"**

Con esquemas flexibles, adaptados a las necesidades particulares de cada organización, se ofrecen "in company" o en el campus universitario, programas y cursos de actualización y adiestramiento para el personal de las empresas y organismos públicos y privados.

### *Cursos, Talleres y Seminarios*

Con fines de actualización e información, se ofrece cursos cortos, talleres y seminarios, preferentemente los fines de semana, dirigidos tanto a la alta gerencia de las organizaciones como a sus cuadros profesionales y técnicos, contando para ello con los recursos humanos especializados provenientes de las distintas escuelas de pregrado y postgrado de la Universidad Metropolitana, así como de docentes y consultores externos.



### **Foros y Conferencias**

Actividades dirigidas a analizar problemas gerenciales, económicos, políticos y sociales que repercuten en el país, contribuyendo con ello a la reflexión y difusión de los mismos.

### **Consultoría Organizacional**

Programas de consultoría, orientados a apoyar los esfuerzos de modernización económica e institucional del país y eventualmente de otros países de la región, dentro de lo que el Banco Mundial ha denominado la Segunda Generación de Reformas y de asistencia al sector productivo nacional y a la sociedad civil en los grandes cambios que se requerirán para enfrentar eficientemente el reto de la apertura y globalización económica. Para el desarrollo de cada proyecto esta Gerencia conforma equipos integrados por profesores de las diferentes escuelas de la Universidad, especialistas y consultores externos.



*La Universidad Tecnológica del Centro*, es una institución sin fines de lucro al servicio de la comunidad desde el año 1981. Hasta la fecha ha graduado 1600 profesionales y posee 1300 profesionales en formación. distribuidos en los 5 años de carrera y 140 estudiantes de posgrado.

En la Universidad se enfatiza a lo largo de los estudios la preparación para el trabajo, el desarrollo de habilidades asociadas a labores profesionales, entre las cuales se encuentran: el ejercicio de la iniciativa, retos creativos, tareas de innovación



tecnológica, trabajo en equipo, uso eficiente del tiempo y manejo de situaciones de incertidumbre. Unitec basa su modelo en estudiantes empresarios de su propio aprendizaje considerándolos profesionales en proceso de formarse cada vez mejor e insertos en un escenario cambiante de operaciones sociales, en el cual concurren diversas necesidades del entorno.

Donde su:

*Visión* vislumbra un sostenido desarrollo de prácticas educativas orientadas a ir acrecentando las estrategias de enseñanza-aprendizaje, que han singularizado por su bajo costo y alto impacto, el modelo educativo de UNITEC, así como la creación de valores competitivos en mercados mundiales de alta calidad.

*Misión* puede resumirse como un esfuerzo de concentración de talento, aprovechamiento intenso del mismo, para provecho social y como consecuencia de una disposición sostenida de creación de valor, en asociación con las diarias labores.

*Filosofía* señala que el estudiante de UNITEC es un empresario de su propio aprendizaje.

...El compromiso de UNITEC es generar en sus estudiantes la responsabilidad de autogestionar su propio aprendizaje, lo cual constituye la base de su modelo educativo.

### **Estatutos de la Fundación UNITEC**

#### **Artículo Primero:**

La Fundación se denominará "**FUNDACION UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO**" con personalidad jurídica conforme a la Ley, domiciliada en la ciudad de Valencia, pero podrá actuar tanto en el territorio de la república como en el exterior y dispondrá de plena capacidad para realizar todos los actos que sean necesarios para el cumplimiento de su objetivo.



---

### **Artículo Segundo:**

Contando con la iniciativa privada y el apoyo estatal, la Fundación Universidad Tecnológica del Centro tiene por objetivo el desarrollo de actividades tecnológicas, científicas, culturales, artísticas y de investigación, así como también la promoción de actividades que contribuyen al financiamiento y funcionamiento de la Universidad Tecnológica del Centro. La Fundación Unitec, también tendrá como objetivo crear instituciones, de acuerdo a sus medios y en atención a las normas que ella misma disponga, para que aquellos profesionales, tales como investigadores, científicos, técnicos industriales, artistas de evidente dedicación a la cultura, la ciencia y la tecnología, que deseen dedicarse a la realización de los trabajos, estudio de investigaciones científicas, tecnológicas y culturales puedan hacerlo, facilitándoles recursos para iniciar, adelantar o concluir proyectos específicos de sus actividades.

### **Artículo Tercero:**

El Patrimonio de la Fundación está constituido por los bienes que las personas naturales o jurídicas que otorgan el presente documento han aportado; por los aportes provenientes de los miembros fundadores, Patrocinantes y Colaboradores; por los ingresos que la Fundación obtenga por conceptos de donaciones, legado de particulares o de instituciones, legado de particulares o de instituciones; por los bienes que esta adquiera con su propio peculio, destinados o no a la función docente y por actos administrativos derivados de la actividad que la Fundación y la Universidad realicen. Dicho patrimonio queda afectado exclusiva y permanentemente a los fines de la Universidad Tecnológica del Centro y a las actividades previstas en el Artículo 2° de este Estatuto.

### **Artículo Sexto:**

Los miembros Fundadores, Patrocinantes, Vitalicios y Honorarios constituirán la asamblea de la Fundación que tendrá a su cargo la suprema dirección de esta, sus atribuciones son las que señalan este documento y en general las que normalmente corresponden a las Asambleas de las Compañías Anónimas en cuanto sean aplicables.



### *Programa Introdutorio*

El Programa Introdutorio tiene como propósito familiarizar a los aspirantes al Pregrado Nocturno con el modelo académico de la Universidad, así como brindar herramientas y habilidades que serán de utilidad para la continuación de los estudios. Este programa tiene una duración de tres (3) semanas, comenzando con una clase inaugural. Cada estudiante cuenta con aproximadamente 40 horas de actividades programadas en horario nocturno y sabatino, las cuales incluyen clases de tipo teórico-práctica, conferencias y trabajo en equipos de proyecto.

### *¿Cómo Participar?*

Para participar en el Programa Introdutorio, es preciso:

- a.- Retirar la planilla de Preinscripción en la sede de UNITEC en Guacara o en el Instituto de Estudios Gerenciales; depositar el valor de la Preinscripción en la cuenta corriente de Corp Banca 200-154903-1, o del Banco Provincial 058-02980-X, a nombre de Fundación Unitec. Entregar el pago y todos los recaudos en las oficinas de la universidad o del Instituto de Estudios Gerenciales.
- b.- Presentar el examen de Preinscripción en la sede del Instituto de Estudios Gerenciales.

El examen de Preinscripción, está concebido para determinar el nivel de conocimientos generales de los aspirantes a ingresar a UNITEC y en función de los resultados adaptar el contenido del Programa Introdutorio con el propósito de mejorar aquellas áreas que necesiten refuerzo.

**Nota:** Para conocer la fecha de apertura del nuevo Programa Introdutorio, favor comuníquese con nosotros al Instituto de Estudios Gerenciales, los teléfonos puede encontrarlos haciendo click en el botón de Contactos (el sobre) al final de ésta página.

### *Pregrado Nocturno de UNITEC*

El Pregrado Nocturno de UNITEC, consta de un programa académico que permite ofrecer estudios con opción al título de Licenciado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, en las menciones de Recursos Humanos y Mercadeo, con la



particularidad de ofrecer cadenas de conocimiento en función de la demanda, impartidas en horario nocturno y en la sede del Instituto de Estudios Gerenciales en Valencia. Una de las principales ventajas del Pregrado Nocturno consiste en las sesiones teórico-prácticas de cuatro horas que se llevan a cabo haciendo énfasis en el dictado de una materia cada día.

Cabe destacar que el Pregrado Nocturno, se regirá por el modelo académico de la UNITEC, por lo cual se contempla la formación de profesionales universitarios en carreras largas de cinco años y la preparación de técnicos superiores como una salida intermedia, lo cual introduce reformas importantes en los planes de estudio, que se traducen en el dictado de asignaturas aplicables al inicio de las carreras y de carácter más abstracto al final. La Universidad funciona bajo un sistema de estudios trimestral, en el cual los estudiantes cursan cuatro materias durante cada trimestre.

En el régimen de estudios de UNITEC, funcionan en paralelo un programa de asignaturas y un programa de proyectos institucionales, en los cuales participan estudiantes y profesores desde el inicio de las carreras. Igualmente se prevé la realización de actividades por iniciativa estudiantil, trabajo de grado y asignaciones del trimestre socrático, como valor agregado al programa académico regular. También dentro del régimen de estudios, UNITEC tiene prevista la realización de pasantías para facilitar la aprehensión y captación de problemas en situaciones reales de trabajo, algunos de los cuales no pueden ser simulados ni reproducidos totalmente en la situación formal de aprendizaje.

Asimismo, el Pregrado Nocturno permite la participación en programas de acreditación, en los cuales los participantes con experiencia comprobada en las áreas de estudio pueden acortar su tiempo de graduación.

### *Carreras del Pregrado Nocturno*

En el Pregrado Nocturno del Instituto de Estudios Gerenciales se dicta como carrera **Ciencias Administrativas y Gerenciales** en dos menciones; **Mercadeo y Recursos Humanos**



### ***Perfil del Egresado:***

El **Licenciado en Ciencias Administrativas y Gerenciales** es un profesional formado con una visión global sobre el rol del líder en los diferentes niveles organizacionales, sirviendo de facilitador en el proceso de toma de decisiones y mejoramiento de los sistemas, utilizando para ello enfoques sistémicos, modelos estratégicos y herramientas prácticas que hagan posible el diseño, implantación, conducción, control y desarrollo de los procesos administrativos y de apoyo operativo, los cuales dinamizan e impulsan los lineamientos competitivos de la organización, considerando el entorno en el cual se encuentra inmerso.

### **Modelo Académico**

#### **TSU en Electricidad, Mecánica, Informática, Mercadeo, Recursos Humanos, Logística o Procedimientos y Métodos:**

ESTUDIOS ACADÉMICOS + PROYECTOS INSTITUCIONALES + PASANTÍA EMPRESARIAL + PROYECTO DE GRADO I + TRIMESTRE SOCRÁTICO + PROGRAMA ESTÍMULO A LA CREATIVIDAD + FAPI = TSU

#### **Ingeniero en Electricidad, Mecánica, Información o Licenciado en Ciencias Administrativas y Gerenciales: menciones Mercadeo, Recursos Humanos, Logística o Procedimientos y Métodos:**

ESTUDIOS ACADÉMICOS + PROYECTOS INSTITUCIONALES + PROYECTO DE GRADO II + TRIMESTRE SOCRÁTICO + PROGRAMA ESTÍMULO A LA CREATIVIDAD + FAPI = ING. O LIC.

**Nota:** Es requisito indispensable para graduarse de TSU el Proyecto de Grado I y la Pasantía Empresarial. Y para graduarse de Ingeniero o Licenciado el Proyecto de Grado II

### ***Características del Modelos***

Unitec, basada en sus principios de excelencia académica, y de un mejor aprovechamiento del tiempo, funciona por el régimen de trimestre, de acuerdo a las siguientes características:

5. Se ofrecen tres periodos lectivos (trimestres) al año.
6. Cada trimestre tiene doce semanas de docencia efectiva.



7. Al final de cada período de doce semanas de docencia hay un periodo de dos semanas para actividades administrativas intertrimestrales.
8. En cada uno de los trimestre el estudiante tendrá la oportunidad en participar en dos programas que propician su desarrollo integral, estos son el Factor de Aprendizaje por Iniciativa (FAPI), y el Programa de Estimulo a la Creatividad (PEC). Cada uno de estos programas buscan que el estudiante incursione en actividades de interés personal bien sea a través de deportes, cursos, seminarios, conferencias y examinen temas de cultura general de actualidad, historia, arte, ciencias; esto con el fin de complementar su formación académica.
9. En particular, los estudiantes trabajan en un programa denominado Proyectos Institucionales a lo largo de todos sus estudios, con el objeto de acrecentar experiencias de trabajo, desarrollar tecnologías y ampliar el ámbito de aprendizaje más allá del contenido de las asignaturas.

Las estrategias del proceso enseñanza-aprendizaje, evaluación y de estructura trimestral permitirán optimizar el número de experiencias y conocimientos que pueden ser adquiridos en cada trimestre; sin recargar excesivamente al estudiante, asimismo, el uso del tiempo por parte de los docentes será mejor aprovechado.

### **Cálculo del Índice Académico**

$$IA = \sqrt{(Notas)^2 + (PI)^2 + (FAPI)^2 + (TS)^2}$$

Nuestro índice Académico se compone de cuatro (4) elementos:

**Notas:** El Promedio de las notas obtenido en cada una de las materias dictadas en todos los trimestres. Con un valor máximo de 20 puntos.

**PI:** El promedio de las notas obtenidas en cada trimestre en Proyectos Institucionales, con un valor máximo de 10 puntos.

**FAPI:** Factor de Aprendizaje por Iniciativa. Esta nota no se promedia con la de trimestres anteriores, sino que afecta sólo al Índice Adadémico del trimestre en el



cual se hace uno o varios FAPIs con un valor máximo de 5 puntos. El alumno puede decidir cursar o no un FAPI en cualquier trimestre.

*TS:* Trimestre Socrático. Al igual que el FAPI no se promedia, sólo afecta al IA del trimestre en el que se realiza, el alumno puede decidir hacerlo y tiene una valor máximo de 5 puntos.

### **Proyectos Institucionales**

#### *Definición*

El Programa de Proyectos Institucionales ha sido concebido como una actividad de investigación aplicada que efectúan los estudiantes de Unitec en paralelo con su programa académico de asignaturas. El mismo, está dirigido a la comunidad estudiantil de Unitec y su propósito es "preparar al estudiante para aprender, trabajar y desarrollarlo intelectualmente para incursionar en la solución de problemas abiertos."

También es el ambiente propicio para el desarrollo de tecnologías en el cual se plantean retos constantes los cuales generan necesidades de aprendizajes que satisfacen por iniciativa. Proyectos Institucionales mantiene Líneas de Investigación acorde con las necesidades presentes y futuras del mercado, dando a los estudiantes preparación para el trabajo, solución de problemas del entorno no atados a la formación académica e investigación aplicada; para esto cuenta con el cuerpo de expertos mejor capacitados en cada una de las áreas y con un personal gerencial, creativo e innovador.

*...Somos la unidad encargada de administrar las actividades de vinculación de UNITEC con el sector industrial.*

La Coordinación de Proyectos está constituida por:

- Coordinador de Proyectos Institucionales
- Administradores de Áreas
- Secretaria del Coordinador de Proyectos Institucionales
- Secretaria de la Coordinación de Proyectos Institucionales



- Preparadores Administrativos de la Coordinación de Proyectos
- Equipo D-7
- Consejo de Aprendizaje

A su vez, maneja Actividades Complementarias como:

- Factor de Aprendizaje por Iniciativa (FAPI)
- Trimestre Socrático

*Objetivos:*

Lograr una administración más efectiva del talento estudiantil y de los recursos aplicados al Programa por parte de UNITEC, mediante la introducción de un nuevo esquema organizativo fundamentado en la figura del Tesista como líder y conductor del grupo.

Abrir nuevas oportunidades de trabajo en tecnología, en las cuales se presenten al estudiante retos del aprendizaje y de aportes creativos relacionados con el pensamiento sistemático, culturas distintas a la nuestra, relación con universidades extranjeras y manejo de organizaciones.

Desarrollar Trabajos Especiales de Grado que resulten de utilidad para su aplicación externa e interna a la universidad y que de manera progresiva, los subsecuentes trabajos de grado, tengan mayor valor agregado y utilidad práctica.

Garantizar continuidad temática en el proceso de investigación y desarrollo de trabajos especiales de grado, como mecanismo generador de calidad y valor de mercado.

Con la intención de asegurar la consecución de los objetivos anteriormente expuesto se plantea un conjunto de acciones estructuradas en dos grandes bloques. El primero, orientado a la comunidad temática y el segundo, contentivo de los aspectos atinentes a la estructura organizativa necesaria para los fines previstos y a las acciones operativas integradoras del plan de ejecución.

*Organización del Programa:*

El programa de Proyectos Institucionales está integrado por seis Areas básicas de investigación, que a su vez cuenta en su seno con diferentes líneas de investigación.



- Energía
- Alimentos
- Medio Ambiente
- Calidad y Productividad
- Desarrollo Tecnológico
- Social

Del óptimo funcionamiento de cada una de las Areas es responsable la respectiva Administración del Area. Estas áreas están divididas en equipos multidisciplinarios orientados por Tutores y Preparadores, durante todos los años de su carrera. Todos ellos con su propia metodología de trabajo y objetivos pero, están sujetos a las políticas y reglamentos de la Coordinación de Proyectos y del Reglamento Estudiantil.

Muchos de los equipos conforman sub-equipos de trabajos dentro del Area, que contribuyen a la estructuración de un proyecto de investigación global que realiza todo el equipo.

### *Entorno*

#### *Proyectos Especiales*

Constituyen un medio de relación con el entorno. A través de él, UNITEC actúa como empresa consultora y ofrece sus servicios de asesoría a todo el sector industrial, celebra convenios con los diversos institutos destinados a la promoción de la industria y desarrolla programas de apoyos educativos. Estos proyectos se desarrollan por medio de la contratación de una propuesta de servicio

#### *FAPI*

Es un elemento del plan de estudios de UNITEC dirigido a canalizar iniciativas de aprendizaje originadas en equipos de Proyectos Institucionales. Los resultados de la evaluación de cada participante se agregan al Índice Académico en una escala de cero



---

a cinco puntos, como un vector ortogonal a asignaturas y a proyectos. Puede provenir de variados tópicos, tales como:

- Estudio del Idioma Inglés
- Temas Humanísticos y de Ciencias Sociales
- Comunicación, Periodismo y Divulgación Científica
- Asistencia a Ciclo de Conferencias

Cursos sobre tópicos especializados y, Actividades Culturales y Deportivas, que contengan estudios y prácticas o ejecuciones. Todo esto con un desarrollo mínimo de 24 horas efectivas, debidamente evaluado para cada estudiante en particular y con participación máxima de veinte alumnos pertenecientes al mismo o diferentes equipos de Proyectos, trimestres y/o carreras.

*Equipo de Estudios para el Desarrollo de Proyectos Institucionales DP7*

*Misión:*

Potenciar el Modelo de Proyectos Institucionales de UNITEC para que sea el elemento de mayor impacto en el entorno a nivel regional, nacional y mundial; incorporando elementos que le permitan mantenerse a la vanguardia en el desarrollo y aplicación de tecnologías con valor de mercado para la sociedad y la empresa.

*Objetivos:*

Diseñar y desarrollar estrategias orientadas a garantizar continuamente una gestión efectiva de Proyectos Institucionales a corto, mediano y largo plazo.

Diseñar estrategias que estimulen la adquisición de aptitudes y actitudes que permitan potenciar la identificación e involucramiento de los estudiantes con el Modelo de Proyectos Institucionales.

Diseñar y desarrollar mecanismos que permitan evaluar y mejorar continuamente la gestión de las Áreas de Proyectos Institucionales.

Identificar oportunidades en el entorno que permitan evaluar y mejorar continuamente la gestión de las Áreas de Proyectos Institucionales.

Identificar oportunidades en el entorno que permitan insertar exitosamente a UNITEC a través de Proyectos Institucionales en contexto de la evolución mundial en las principales áreas de interés de la Universidad y la sociedad.



Diseñar y desarrollar estrategias de promoción del modelo de Proyectos Institucionales con la finalidad de asegurar su comprensión e involucramiento por parte del sector empresarial.

*Constitución:*

1. Está constituido por estudiantes altamente involucrados en actividades de la universidad, que posean un Índice Académico mayor o igual a 16 puntos y un promedio de Credencial de Mérito mayor o igual a 8 puntos. Estos estudiantes estarán divididos en dos categorías:

**Integrantes:** Que dedican el 100% de su actividad de Proyectos al trabajo en el Equipo de Estudios para el Desarrollo de Proyectos Institucionales y que necesariamente deben poseer título de T.S.U.

**Participantes:** Que dedicarán entre un 20 y 60% de su actividad de Proyectos al trabajo en el Equipo de Estudios para el Desarrollo de Proyectos Institucionales. Dicho porcentaje se acordará con el Tutor y/o preparador del estudiante, de acuerdo con la(s) actividad(es) a desarrollar con el Equipo (DP7).

2. El equipo nunca estará constituido por más de 12 integrantes, pudiendo estos haber pertenecido a cualquier Área de Proyectos. El número de participantes será estipulado de acuerdo con las actividades planificadas cada trimestre.
3. El Tutor del Equipo será el Coordinador de Proyectos Institucionales.

El equipo no tendrá preparador. Funcionará como una organización horizontal entre sus integrantes, los cuales coordinarán tanto las actividades planificadas como a los Participantes.

### *El Instituto de Estudios Gerenciales*

En UNITEC nos hemos esforzado en participar activamente en el proceso de comprensión profunda de mecanismos de innovación, de calidad y de gestión como pilares fundamentales de las estrategias de negocio de la empresa. Esto lo hemos realizado a través de la formación de recursos humanos con altos niveles de exigencia y con aportes significativos en el desarrollo de tecnologías gerenciales.



---

El Instituto de Estudios Gerenciales es una respuesta de la Universidad Tecnológica del Centro para enfrentar las nuevas realidades del país, mediante la incorporación de empresas a programas comunes con el propósito de desarrollar investigadores y tecnologías, así como formar recursos humanos capaces de gerenciar cambios dentro de las organizaciones para competir en economías globales. Fue creado por decreto del Consejo Superior de UNITEC el 24 de Octubre de 1991. Es la sede del Posgrado en Gerencia, del Pregrado Nocturno, del Programa de Desarrollo Profesional Flexible y del área de Investigación y Proyectos. Está ubicado en las inmediaciones de la Fundación Cipriano Jiménez Macías, en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo.



# FUNDES

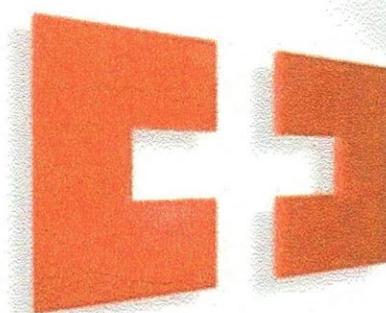
Promovemos el desarrollo sostenible  
de las pequeñas y las medianas em  
en América Latina

## SOLUCIONES EMPRESARIALES

Servicios de  
Consultoría

Servicios de  
Formación Empresarial

Mejora de las Condiciones  
del Entorno Competitivo



México  
Guatemala  
Honduras  
Nicaragua  
Costa Rica  
Panamá

Venezuela  
Colombia  
Bolivia  
Perú  
Argentina  
Chile



## HISTORIA DE FUNDES

Nace en Panamá en 1984, y a partir de esa experiencia surge una red de organizaciones especializadas que despliegan sus actividades en diversos países de América Latina. Su sede se encuentra en San José, Costa Rica y cumple con funciones de enlace dentro de la Red. Junto a ella FUNDES MultiMedia, con sede en Santiago de Chile, es el centro de competencia de la Red para metodologías y productos de formación empresarial.

En los inicios de la RED, los esfuerzos se concentran en el área del acceso al financiamiento, actividad que se constituyó en el centro de sus acciones por más de diez años.

En 1996, y como producto de una serie de análisis y diagnósticos de la realidad de la pequeña y mediana empresa en América Latina, la Red FUNDES decide priorizar el área de acceso al know how para el propietario de pequeña y mediana empresa, impulsando los servicios de capacitación y consultoría, cuyos primeros resultados databan de 1995. A este esfuerzo se suma PROPEL, institución creada por FUNDES, cuyo objetivo es la promoción de la pequeña y mediana empresa eco-eficiente en América Latina.



### **Misión**

Contribuimos a que los empresarios mejoren sus capacidades y su competitividad, facilitando el acceso al Know-how y al financiamiento. Asimismo, ayudamos a promover condiciones empresariales favorables para la iniciativa individual, la creación y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas.

## *Entorno Empresarial*

FUNDES promueve condiciones empresariales más favorables para la iniciativa individual y la creación y el crecimiento de pequeñas empresas. Analizamos las citadas condiciones e impulsamos un diálogo con los organismos e instituciones responsables para lograr cambios concretos.

### **Argentina: Condiciones de Entorno para la Pequeña y Mediana Empresa**

#### **Argentina**

FUNDES Argentina se ha propuesto impulsar un debate profundo con las organizaciones públicas y privadas interesadas en consensuar acciones globales y específicas, que contribuyan a superar o atenuar el impacto de las restricciones provenientes del entorno sobre el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

#### **Argentina: Proyecto de Estímulos para la Formalización de Microempresas**

Este proyecto busca conformar un sistema que facilite y estimule la formalización de las microempresas en la Argentina mediante el diseño de un sistema de "ventanilla unificada" para trámites oficiales que complemente el circuito de formalización favorecido por el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (Monotributo) de reciente creación.

#### **Colombia: Marco de Acción para la Pequeña y Mediana Empresa.**

FUNDESCOL, con una amplia experiencia en el campo de la PYME en Colombia- espera impulsar y coordinar un proceso que involucre a los múltiples grupos



interesados en las PYMES, con el fin de lograr reformas específicas en el entorno.

**Costa Rica: Programa Entorno Empresarial**

FUNDES Costa Rica en cumplimiento de la misión FUNDES, se ha propuesto realizar un esfuerzo integrador para lograr transformaciones fundamentales en el entorno empresarial en que se desenvuelven las PYMEs, promoviendo el debate, apoyando la organización de las PYMEs e influenciando el proceso económico, político y social costarricense.

**Guatemala: Marco de Acción para la Pequeña y Mediana Empresa**

La Fundación para el Desarrollo Sostenible de Guatemala -FUNDES Guatemala- ha tenido dentro de sus objetivos influenciar en el entorno de la pequeña y mediana empresa, en el sentido de mejorar las condiciones de ésta, especialmente en su relación con el estado.

**México: Proyecto Empresa Media**

Este proyecto nace como una iniciativa conjunta de FUNDES México, Coparmex (Confederación Patronal de la República Mexicana), la cooperación Alemana (BDA, SEQUA, y BMZ) y Suiza (FUNDES Internacional). Busca la modificación de los entornos político, económico, e incluso del social; en los cuales la "empresa media" lleva a cabo su actividad productiva, dándole a este estrato empresarial el peso político que merece por su importancia económica y social. Para mayor información sobre el proyecto comunicarse con: Emilio Zevallos V. al e-mail: [emedi@mail.internet.com.mx](mailto:emedi@mail.internet.com.mx)

**Venezuela: Estudio Entorno Empresarial de la Pyme en Venezuela.**

Con la idea de propiciar el desarrollo sostenible de la Pyme, disminuir los costos en tiempo y dinero de los trámites para la creación y funcionamiento de una empresa y mejorar las demás condiciones del entorno en el que opera la Pyme, actualmente la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) adelanta un estudio sobre las condiciones del entorno empresarial en Venezuela.



## Productos & Servicios



Los productos y servicios de FUNDES han demostrado su capacidad para resolver los problemas y necesidades que enfrentan los propietarios de las pequeñas y medianas empresas. Más de 50.000 empresarios y 700.000 horas/participantes en doce países respaldan nuestro liderazgo en América Latina.

### Servicios de Formación Empresarial

#### Empresarios: Laboratorio de Negocios

Con este producto usted adquirirá conciencia, en forma fácil, de la importancia de tener control sobre la gestión de su empresa y se dará cuenta de la necesidad de comprometer tiempo y recursos para recuperarlo vía capacitación. Además, logrará desmitificar la dificultad de la contabilidad y reconocerá, en los informes financieros, una herramienta importante e indispensable para una buena gestión.

#### **¿A quién está dirigido este producto?**

A propietarios de pequeña empresa con al menos dos años de experiencia y enseñanza básica completa.

#### **¿Por qué es necesario Laboratorio de Negocios?**

El éxito en la gestión de una empresa depende de muchos factores, experiencia, conocimientos técnicos, toma racional de decisiones, manejo adecuado de la información, capacidad de los administradores para obtener información, formar equipos de trabajo, et c. Sin embargo, muchos de estos elementos son ignorados en la administración cotidiana, sobre todo aquellos que tienen relación con el control sobre la marcha y operación de la empresa, cuyos procedimientos o herramientas incluso, llegan a considerarse trabas burocráticas (registros contables obligatorios) que hay que cumplir sin considerar su valor para la gestión.



**Metodología:** realidad de negocios en forma de juego, sobre 2 ejercicios anuales simulados.

**Contenidos:** empresarios simulan un modelo de mercado simplificado, aunque realista del ambiente económico empresarial.

**Materiales**

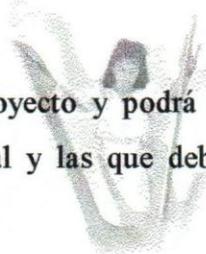
1. Set de Juego: Incluye tableros, fichas, dado electrónico, elementos figurativos de materias primas, recursos productivos y productos terminados, así como impresos representativos de acciones, condiciones de entorno y de transacciones comerciales.
2. Manual del empresario: Contiene explicación detallada de las instrucciones y reglas del juego.
3. Sete de formularios: Contiene hojas y procedimientos de registros de información contable y/o comercial.

**Participantes:** Mínimo 24 personas y máximo 32 personas

**Duración:** 10 horas

Inicie SU Empresa

Usted conocerá las fortalezas y debilidades de su proyecto y podrá analizar sus conductas personales que favorecen el éxito empresarial y las que debe superar o buscar entre sus colaboradores.



**¿A quién esta dirigido este producto?**

A emprendedores con la inquietud de iniciar una actividad empresarial y que desea evaluar (o afinar) un proyecto empresarial. El programa está destinado a personas con al menos formación educacional básica y perteneciente a los siguientes grupos objetivos:

1. Trabajadores o grupos sociales cuya fuente laboral y de sustento actual se encuentra seriamente amenazada.



2. Personas que han recibido formación técnica pero que no cuenten con preparación en el área administrativa y desconocen las habilidades requeridas para montar un negocio.
3. Trabajadores de empresas que deseen desarrollar una nueva unidad de negocios.

### **¿Por qué es necesario Inicie Su Empresa?**

Venezuela ha experimentado fuertes cambios en los últimos años, los cuales traen aparejados dificultades y también oportunidades. Los acuerdos de comercio, la apertura comercial e inclusive la crisis, ha incubado una mentalidad creciente hacia la autonomía e iniciativa personal, para logra mayores oportunidades económicas y procurarse los medios de vida.

Muchas personas disponen de buenas ideas para la puesta en marcha de un nuevo negocio. Sin embargo, es común que presenten dudas o no cuenten con la preparación necesaria para comprender la magnitud del riesgo en que se involucrarán; que no han cuestionad o la compatibilidad entre su plan de vida, las capacidades personales y las exigencias del proyecto que desean emprender; o no cuentan con una guía para dimensionar y estructurar su idea. Estos aspectos son básicos para fortalecer tempranamente las posibilidades de sobrevivencia y éxito de una nueva empresa.

**Metodología:** el programa utiliza una metodología participativa que considera tanto el trabajo grupal como el personal, siendo siempre el protagonista del proceso, el emprendedor.

El participante a través de actividades cognoscitivas y lúdicas, reconoce y evidencia sus habilidades empresariales.

Posteriormente a través de un servicio personalizado, se desarrolla un acompañamiento y apoyo a la transformación de una idea comercial en un plan de negocios.

### **Contenidos:**

1. Test de Habilidades Empresariales
2. Taller de Conductas Empresariales
3. Formulación y análisis del Plan de Negocios



### **Materiales**

1. Cuestionario e habilidades empresariales.
2. Perfil de habilidades empresariales.
3. Descripción de las habilidades empresariales.
4. Guía práctica para elaborar el proyecto de su empresa

### **Participantes**

1. Test de Habilidades Empresariales Entre 12 y 32 participantes
2. Taller de Conductas Empresariales Entre 12 y 32 participantes
3. Formulación y análisis del Plan de Negocios. Atención Personalizada.

### **Duración**

1. Test de Habilidades Empresariales: 2 horas
2. Taller de Conductas Empresariales: 6 horas
3. Formulación y análisis del Plan de Negocios: Depende del proyecto

### Conozca su Empresa

El Empresario podrá comprender los principales elementos de gestión de su empresa, a través de ejemplos de la práctica diaria. Aprenderá a usar registros básicos y logrará un cambio real.



### **¿A quién está dirigido este producto?**

Conozca SU Empresa está dirigido a usted, si es un empresario preocupado, con ganas de mejorar la gestión de su empresa

**Contenido:** Conozca Su Empresa integra las siguientes temáticas:

1. El Empresario el medio y su empresa
2. Los clientes y el mercado
3. Las compras
4. El proceso productivo
5. Costos y registros
6. Conozca SU Empresa dispone de una versión especial para empresas de servicios.



**Materiales:** Conozca Su Empresa dispone de materiales audiovisuales, como un vídeo promocional y 22 videos de apoyo a las 6 unidades. Además, existen materiales impresos como el manual del Participante, el manual del Instructor y un Set de transparencias, para la preparación de todas las sesiones.

**Participantes:** se recomiendan cursos entre 20 a 25 participantes.

**Duración:** la sesión dura aproximadamente treinta horas.

### Crecer con SU Empresa

Con Crecer con SU Empresa usted podrá identificar los elementos específicos del entorno y de su organización que afectan su eficiencia y podrá solucionar los problemas actuales con nuevas herramientas. A su vez, adquirirá conciencia de la necesidad y beneficios de afrontar los problemas de gestión.

#### **¿A quién esta dirigido este producto?**

Crecer Con SU Empresa esta dirigido a usted, tomador de decisiones de la Pequeña y Mediana Empresa, con poco tiempo disponible y que prefiere claramente un aprendizaje distinto al tradicional. Una forma novedosa de enseñar por medio de la acción.

#### **¿Por qué es necesario Crecer con SU Empresa?**

Crecer con SU Empresa es necesario para que los propietarios de Pequeñas y Medianas Empresas adquieran herramientas y conozcan experiencias de otros empresarios que les permitan llevar a la practica los conocimientos adquiridos, mejorando así las gestiones de su empresa.

**Metodología :** El sistema esta basado en la transmisión de experiencias y aplicación de nuevos conceptos a través de los DIALOGOS DE GESTION. Son sesiones participativas en donde los contenidos a tratar son seleccionados por los propios participantes.

**Contenido:** crecer con SU Empresa esta formado por un Autodiagnóstico y las siguientes unidades temáticas: Entorno económico y la empresa, compras, costos, producción y servicios, contabilidad y contabilidad de gestión.



### **Materiales:**

1. **Audiovisuales:** para cada unidad se dispone de Videos Introdutorios, Videos Casos, Vídeo Resumen y Vídeo Testimonio.
2. **Impresos:**
  - Un manual para el Participante, que contiene las unidades temáticas.
  - Un Cuaderno de trabajo, con prácticas de negocio e implementación de planes de acción para cada unidad.
  - Un Manual del facilitador, para la preparación de sesiones y uso de herramientas.
  - Un Autodiagnóstico de Capacidades Empresariales, para la planificación de sesiones y acomodar el programa a las necesidades del participante.
  - Se presenta además en una versión modularizada donde en cada módulo se integra el Cuaderno de Trabajo y el Manual del Participante en un solo texto.

**Participantes:** se recomienda la participación de entre 15 y 20 empresarios.

**Duración:** el material está construido en unidades independientes, lo que permite que usted tome módulos separados, cada uno de los cuales tiene una duración de 15 horas.

### Análisis y Toma de Decisiones

**Objetivo:** brindar al participante algunas herramientas que sirvan como guía para la toma efectiva de decisiones.

**Metodología:** Modalidad de sesiones participativas. El sistema de enseñanza combina la parte expositiva de la capacitación con la transmisión de experiencias y aplicación de conceptos

### **Contenido**

1. Importancia de las decisiones
2. El factor de la incertidumbre
3. Definición de la situación
4. Análisis del entorno
5. Uso de la información
6. Determinación de recursos disponibles
7. Identificación de opciones
8. Evaluación de opciones



9. Selección de la opción
10. Puesta en práctica
11. Revisión y evaluación de las decisiones tomadas.

#### Administración del tiempo

**Objetivo:** Brindar a los participantes algunas herramientas que sirvan como guía para la administración efectiva del tiempo.

**Metodología:** Modalidad de sesiones participativa. El sistema de enseñanza combina la parte expositiva de la capacitación, con la transmisión de experiencias y aplicación de conceptos

#### **Contenido**

1. Generalidades sobre la administración del tiempo
2. Determinación de objetivos
3. Determinación de prioridades
4. Planificación de actividades
5. Registrando el tiempo
6. Uso de agenda
7. La delegación
8. El efecto ambiental
9. Los ladrones de tiempo
10. La postergación
11. Las reuniones.

#### Formación de Asistentes de Crédito

Este producto persigue un mejoramiento de la calidad y aumento de la cobertura de los servicios financieros para la pequeña empresa, poniendo a disposición de la institución financiera una herramienta simple de formación de personal que atienda a este segmento del mercado.

#### **¿A quiénes está dirigido este producto?**

Al personal de instituciones financieras que posean una formación técnico profesional de al menos dos años en el área administrativa contable, usuarios



---

habituales de PC y con motivación para trabajar en la comercialización de servicios financieros a la pequeña empresa.

**¿Por qué es necesario este producto?**

Otorgar crédito a la pequeña empresa genera altos costos de transacción, sobre todo por el empleo de recursos humanos calificados. Disponer de personal formado para trabajar con propietarios de pequeñas empresas ayuda a reducir estos costos.

**Metodología:** el aprendizaje es por autoinstrucción. Se utiliza un manual para el tratamiento conceptual y un software tutorial para el aprendizaje en el ámbito operativo.

**Contenido:** Se incluyen conceptos de asistencia de crédito, las ocho "S" del crédito a la pequeña empresa y nociones sobre operación de asistencia de crédito.

**Participantes:** se recomienda entre 20 y 25 empresarios participantes.

**Duración:** depende de la dedicación y capacidades del participante.

Liderazgo Efectivo

**Objetivo**

Desarrollar en los participantes, una metodología que les permita elegir un estilo de liderazgo efectivo, que promueva el cambio y les facilite establecer niveles de delegación, así como determinar necesidades de crecimiento en función de los niveles de madurez alcanzados por sus colaboradores.

**Metodología:** Exposición del instructor. Trabajos por equipos. Discusión dirigida sobre las bondades del modelo, así como su aplicación.

**Contenido**

1. Cultura empresarial y liderazgo, dos caras de una misma moneda.
2. Revisión de las estrategias y mecanismos que utilizan los líderes para implantar, transmitir o cambiar la cultura de su empresa.
3. Algunas teorías sobre liderazgo.
4. Teoría de liderazgo situacional. Componentes.
5. Modelos.  
Diagnóstico de estilo de liderazgo de cada participante.
6. Inventario de estilo de liderazgo personal.



---

### Taller Técnicas de Ventas

Al finalizar este curso usted estará en condiciones de mejorar sus estrategias y técnicas de Ventas, y por tanto logrará mejores resultados en la gestión comercial de su empresa. Usted obtendrá estos y otros beneficios ya que el curso está diseñado y ejecutado específicamente en función de resolver sus problemas de ventas.

## Servicios de Consultoría

### **Herramientas de Consultoría**

La Red de Consultoría FUNDES permite transferir experiencias y conocimientos de los empresarios latinoamericanos, utilizando el Sistema de Administración Basado en la Experiencia, SABE.

#### Diagnóstico Integral

Esta herramienta tiene como finalidad apoyar la realización de consultorías integrales orientadas a resultados, guiando el enfoque hacia lo más importante e identificando las causas que producen la mayor parte de los problemas.

#### Dirección Estratégica

Su propósito es orientar los esfuerzos directivos de la organización, con miras a obtener una ventaja competitiva sostenible, realizando un análisis crítico de las fuerzas del entorno que influyen en la empresa y las variables externas que limitan su desarrollo.

#### Mercadeo y Ventas

Está orientado a elaborar un plan comercial, mejorar la gestión de ventas y disponer de información sistematizada de clientes, proveedores y competidores.

#### Finanzas

Tiene como objetivo la construcción de un sistema de gestión financiera, el entrenamiento en construcción de flujos de caja y la optimización en el uso de recursos financieros, además de generar un sistema de costeo al interior de la empresa.



**INSOTEV** es una Asociación Civil, sin fines de lucro, creada en 1989. Desde su fundación, el Instituto ha contado con el apoyo de la Konrad Adenauer Stiftung, Fundación Política de la República Federal de Alemania, dedicada a impulsar el desarrollo político, social y económico en países en vías de desarrollo. En la actualidad nuestra Institución cuenta con un convenio de cooperación con esta Fundación, con el objetivo de llevar a cabo programas de fortalecimiento de los sectores empresariales medios.

**Misión:**

"Fortalecer y consolidar las clases medias empresariales en el ámbito político económico y social".

**Visión:**

"Transformamos en una institución de referencia nacional en materia de promoción de clases medias empresariales y en políticas de ordenamiento socioeconómico"



Nuestra misión institucional establece claramente nuestro grupo objetivo: "clases medias empresariales", entendidas como pequeñas y medianas empresas, microempresas y emprendedores empresariales. Sin embargo, dada la visión de futuro que el INSOTEV se ha propuesto, el grupo de incidencia presenta nuevos componentes, los cuales incluyen los siguientes niveles:

#### Nivel Micro:

Pequeñas y Medianas empresas, Creadores de Empresas y Microempresas: estos tres componentes se constituyen en el espacio natural de acción de nuestra institución. El INSOTEV para este grupo particular ofrece paquetes integrales y flexibles de capacitación y adiestramiento, con el fin de elevar el nivel profesional del empresariado nacional y de su capital humano.

Para el grupo meta denominado "creadores de empresas", nuestra institución ha diseñado un programa integral que comprende tres componentes: capacitación, financiamiento y asistencia técnica.

#### Nivel Intermedio:

ONG's de fomento económico, Organizaciones de Autoayuda del sector privado y OG's de fomento económico: la incorporación de este grupo de organizaciones dentro del grupo meta de INSOTEV, obedece fundamentalmente a la labor que en los últimos años el INSOTEV ha venido ejecutando en el área de asesoría organizacional.

De igual manera, nuestra institución ha participado en investigaciones vinculadas al diagnóstico de la situación de las ONG's y OG's de fomento económico, las cuales en la gran mayoría han evidenciado un alto grado de vulnerabilidad organizacional.

Toda esta experiencia de tipo "diagnóstico", le ha permitido al INSOTEV detectar que es necesario la reconversión de estas organizaciones, lo cual le abre un espacio de trabajo en las áreas de formación, consultoría y asesoría especializada.



A su vez es importante mencionar, que el reforzar la estructura organizacional de instituciones gubernamentales y no gubernamentales de fomento económico, es una forma indirecta de incidir en forma positiva sobre nuestro grupo natural de acción (nivel micro), ya que estas instituciones interactúan con el mismo.

Para nuestra institución es fundamental:

1. FORTALECER LAS CLASES MEDIAS EMPRESARIALES en el ámbito político, económico y social mediante la creación de las condiciones necesarias para una economía social de mercado y el fortalecimiento del "Estado de Derecho".

2. MEJORAR LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD Y LA CAPACIDAD DE PARTICIPACIÓN a través de relaciones de "networking" con organizaciones especializadas en el área.

En términos más específicos, el INSOTEV, para el trienio 1997-1999, enmarcado dentro de su razón de ser institucional y en función de alcanzar su visión de futuro ha estipulado como objetivos los siguientes:

1. Ampliar la cobertura nacional de los programas ejecutados.
2. Mejorar la calidad de los servicios ofertados.
3. Incorporar nuevos componentes a los programas ejecutados.
4. Abrir nuevas líneas de trabajo en las áreas siguientes:
  - Investigaciones socio-económicas e industriales
  - Asesoría Técnica: en aspectos vinculados a financiamiento, desarrollo organizacional y modernización gerencial.
5. Racionalizar los recursos financieros disponibles y obtención de recursos propios.
6. Propiciar el establecimiento de redes de instituciones ejecutoras.

Lograr una mayor proyección institucional en los distintos medios de comunicación tanto nacionales como regionales.

Para la consecución de los objetivos planteados el INSOTEV ha diseñado el siguiente planteamiento estratégico:

### Planteamiento estratégico



Esta figura nos aproxima en forma precisa al mecanismo de interacción con nuestro grupo meta, enmarcado tanto dentro de nuestra razón de ser, como de las líneas filosóficas que identifican a la Institución: **Viabilidad de una Economía Social de Mercado e implantación de un Estado de Derecho.**

La misma puede ser definida en dos niveles, a saber:

**Nivel micro:** conformado por el grupo objetivo natural del INSOTEV, sobre el cual su nivel de incidencia es directo a través de la ejecución de sus programas, los cuales pretenden una mayor y mejor vinculación del grupo meta con el entorno, que pueda traducirse en mayores espacios de participación y altos niveles de competitividad.

**Nivel intermedio:** el cual ha sido concebido como su grupo meta secundario, actuando el INSOTEV sobre organizaciones de desarrollo tanto gubernamentales como no gubernamentales con el fin de reforzar aún más la capacidad de respuesta y vinculación del grupo micro, que sin lugar a dudas es el grupo de afectación natural de la Institución, concibiendo así la estrategia planteada como el fomento de multiplicadores de acción local.

Es importante destacar a su vez que nuestra Institución maneja una estrategia adicional con respecto a este nivel, ya que no sólo concibe al mismo como potenciales beneficiarios de nuestros programas de asistencia técnica y consultoría, sino también como socios potenciales; la razón de este planteamiento se fundamenta, en primera instancia en la forma como ha venido trabajando la Institución en los últimos años, estableciendo relaciones de networking con instituciones regionales, con el fin de aligerar el esfuerzo institucional de ejecución, además de permitirle al INSOTEV una mayor capacidad de cobertura de los programas ejecutados. En segunda instancia, por la necesidad de racionalizar los recursos por parte de la institución, ya que al establecer redes institucionales de ejecución, además de disminuir la carga organizacional inherente en un proceso de este tipo, se pueden

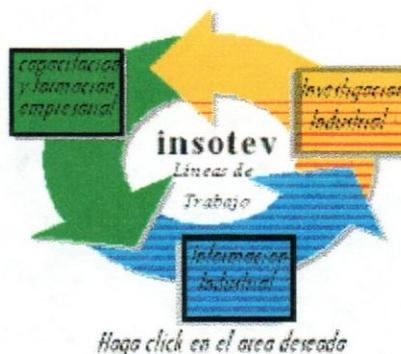
promover programas de mayor envergadura, sin que los mismos afecten en grandes niveles el desempeño financiero de las instancias involucradas.

En la actualidad el Instituto ha dirigido sus esfuerzos al fortalecimiento de los sectores empresariales medios, focalizando su actuación en el apoyo a la pequeña y mediana empresa.

No obstante el INSOTEV ha tratado de mantener un diálogo permanente con la gran empresa, con el fin de mejorar la eficiencia y el impacto del tejido empresarial nacional.



Con el fin de alcanzar sus metas, el INSOTEV promueve tres grandes líneas de trabajo, en las cuales desarrolla temas que a su juicio son fundamentales para la promoción y consolidación de su grupo meta. Estas son:



## CAPACITACION Y FORMACION EMPRESARIAL

La capacitación y formación es sin lugar a dudas una de las líneas de trabajo mejor estructuradas y ejecutadas por la Institución. El éxito alcanzado por esta área de trabajo está precisamente sustentando en la constante evaluación, tanto de las necesidades de nuestro grupo meta, como de los componentes académicos y del plantel de facilitadores.



## INFORMACIONES ECONÓMICAS E INDUSTRIALES:

Para el trienio 1997-1999 el INSOTEV se ha propuesto la apertura de una línea propia de investigación que se traduciría en programas de investigación, diagnósticos y otros beneficios en diferentes áreas de la economía.

## INFORMACIÓN INDUSTRIAL:

Esta línea de trabajo del INSOTEV está conformada por un incipiente centro de información especializado en el área industrial, el cual dispone de un conjunto de bases de datos referenciales en materia de disposiciones legales, profesionales expertos en el área empresarial y empresarios capacitados; así mismo desde 1995 el INSOTEV tiene acceso a las bases de datos socioeconómicas, del sistema de biblioteca del Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA

### Programas de Capacitación Empresarial

Esta línea de trabajo está integrada por los siguientes programas:

1. Programa Capacitación empresarial: conformado por dos sub-programas:

**DESAFÍO EMPRESARIAL:** Esta línea de trabajo apunta a la formación de emprendedores empresariales. Para ello el INSOTEV trabaja con grupos conformados por un máximo de 35 participantes, ya que nuestra Institución considera que el nivel de coordinación y evaluación para un programa de este tipo resulta complejo con un número mayor de participantes.

Este programa esta conformado de la siguiente manera:

- Formación, Capacitación y Asesoría para la elaboración de proyectos: 252 horas académicas y 28 horas destinadas a la evaluación.
- Financiamiento: La incorporación de este componente obedece a un acuerdo establecido entre INSOTEV y la Sociedad de Garantías Recíprocas de la Pequeña y Mediana Industria, SOGAMPI.
- Asistencia Técnica: Concebido como asesoría en materia gerencial, organizacional y monitoreo del crédito en la etapa inicial de arranque de la empresa.

**CÁTEDRA ITINERANTE DE FORMACIÓN EMPRESARIAL "GILBERTO MENCHINI":** La concepción fundamental de este sub-programa es la



formulación de una oferta de servicios de capacitación dirigido a empresarios ya establecidos y al personal con altos niveles de incidencia en la gestión empresarial, haciendo un énfasis particular en tópicos relacionados con la "modernización gerencial".

Es importante destacar que esta línea de trabajo se constituye en una alternativa imprescindible para la consolidación del estrato de la pequeña y mediana empresa, dados los cambios que se suscitan en el entorno tanto nacional como internacional

La propuesta de trabajo para el trienio 1997-1999 es expandir estas actividades sobre todo en el interior del país, ya que las ofertas de capacitación para estas zonas son escasas y no poseen el nivel académico requerido. El INSOTEV, ha decidido reforzar este tipo de actividades en el eje empresarial Aragua-Carabobo e incorporar en esta línea de trabajo al Oriente del país, en virtud de la importancia que en los próximos años experimentará esta zona, dado el Proceso de Apertura Petrolera.

## 2. Programa de Formación Dirigencial:

Para el INSOTEV este programa tiene particular significación dada la coyuntura política y económica venezolana, más aún cuando el Ejecutivo Nacional ha optado por la creación del Ministerio de Industria y Comercio, que en teoría debería manejar ciertos criterios en materia de Política Industrial. El objetivo de este programa es fortalecer el discurso gremial, con el fin de que el mismo se adecue a la nueva realidad empresarial del país; se pretende así lograr incorporar el criterio de "participación" además de generar una ruptura de la concepción de "gremio gestor" y revertirla hacia la de gremio "prestador de servicios".

Para ello el Instituto ha diseñado un programa integrado que parte de un diagnóstico organizacional y culmina con talleres de negociación, comunicación y ética empresarial.

## 3. Programa de Diálogos Socio-Políticos:

Esta línea de trabajo, que inicialmente fue creada como una actividad especial de complementación, se constituye en la actualidad en un programa específico, con un gran nivel receptividad en nuestro grupo objetivo. La idea fundamental es propiciar espacios de diálogos entre los distintos actores de la sociedad civil, fomentando de



esta manera un discurso pluralista que redundará en el fortalecimiento del Estado de Derecho y de la Democracia, particularmente frágil en los últimos años. Este programa se viene realizando en los Edos. Anzoátegui, Lara, Carabobo y en la Zona Metropolitana de Caracas.

#### 4. Programa de Actividades Especiales de Complementación:

Este programa tiene como propósito proyectar en forma permanente al INSOTEV hacia nuevas áreas de trabajo, permitiendo desarrollar una experticia de gran valor en el campo de la consultoría aplicada en áreas como "cambio organizacional", "formación de recursos humanos y "formas alternativas de asociación empresarial".

Para ello, nuestra institución prevé realizar las siguientes actividades:

##### Jornadas de Reflexión e Intercambio

Entre las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de fomento económico. El INSOTEV se ha planteado realizar por lo menos dos reuniones anuales de este tipo, con el objeto de establecer vínculos institucionales, en virtud de las dos estrategias planteadas con este grupo de acción, bien sea por la vía de consultoría directa y/o la conformación de redes ejecutoras de programas.

Jornadas de Información para el Cambio.

En el marco de los procesos de privatización que posiblemente serán instrumentados en nuestro país. El objetivo de estas Jornadas es contribuir en forma directa en la atenuación de los posibles conflictos organizacionales inherentes a procesos de este tipo.

##### **Programas de Información Industrial**

El programa de información industrial juega un papel muy importante en lo que respecta al apoyo de los principales programas ejecutados, ya que el mismo se constituye en un insumo indispensable para éstos. En términos de la prospectiva que se plantea el INSOTEV en relación a este programa, destacamos los siguientes aspectos:



- Ampliación de las bases de datos existentes e incorporar nuevas (por ejemplo Instituciones que brindan apoyo especializado al sector empresarial -asistencia técnica, capacitación, financiamiento-).
- Promoción de los servicios que puede prestar un programa de este tipo; para ello se ha previsto incorporar dentro de los alertas informativos un aparte mensual con las disposiciones legales más importantes del período reseñado.
- Mejorar la calidad de edición de los "alertas informativos" que se difunden.

En relación a la política editorial es conveniente destacar que en términos de prospectiva, nuestra Institución espera transformar su línea editorial en un factor de apoyo a la proyección institucional de la organización, a través de la publicación de los productos obtenidos en su línea de investigación.

#### **Programas de Investigación Industrial**

Para el trienio 1997-1999 el INSOTEV se ha propuesto la apertura de una línea propia de investigación que se traduciría en los siguientes programas:

##### **1. Desarrollo Organizacional:**

La apertura de esta línea de investigación se sustenta en el fortalecimiento de la capacidad consultora de la institución en tópicos como: liderazgo, manejo de conflictos organizacionales, ética empresarial y técnicas de negociación. Es importante acotar que ésta juega un papel preponderante en la concepción de algunos programas que deberá ejecutar la institución. Para el trienio 1997-1999, se prevé la elaboración de los siguientes trabajos:

- Proyecto de Formación de Líderes. Análisis de los requerimientos organizacionales de las ONG's y OG's de fomento económico.
  - Manejo de los conflictos organizacionales en empresas en proceso de privatización.
  - Definición y estructuración de un concepto de asistencia técnica integral.
- Metodología para la evaluación de proyectos sociales.



Como puede apreciarse, la mayoría de los trabajos planteados en este sub-programa están dirigidos bien sea a la concepción de nuevos programas que prevé ejecutar la institución, o bien hacia la sistematización de una oferta de asistencia técnica integral.

## 2. Investigación en Política Económica, Social e Industrial:

Esta línea de trabajo es de suma importancia dada la identidad institucional del INSOTEV. La misma está conformada por dos niveles de trabajo: un nivel primario que consiste en el seguimiento mensual de los principales acontecimientos políticos, económicos y sociales del país, con el objeto de que el INSOTEV pueda fijar una posición pública en relación con ellos; un nivel secundario que implica la realización de trabajos puntuales. Este tipo de trabajo de investigación permitirá detectar la situación y necesidades de nuestro grupo meta micro (microempresas y pequeñas y medianas empresas) y a partir de allí diseñar programas específicos que apunten a la solución de sus problemas. En función de lo antes esgrimido el INSOTEV se ha planteado la realización de los siguientes trabajos:

- Diagnóstico del sector de la pequeña y mediana empresa en Venezuela.
- Diagnóstico del sector de la microempresa en Venezuela.

Es importante destacar que para el INSOTEV realizar en forma directa estas investigaciones resulta de suma importancia, ya que las incoherencias en manejos de políticas industriales y sociales pueden ser atribuidas en gran medida a la falta de un diagnóstico adecuado de la situación actual.

Así mismo, en el año 1997 el INSOTEV dio inicio a una línea de Investigación que se lleva a cabo conjuntamente con la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. Esta línea de trabajo tiene como finalidad promover un conjunto de investigaciones asistidas en torno a la pequeña y mediana empresa en Venezuela. Las investigaciones apoyadas por nuestra Institución, serán seleccionadas entre los proyectos de tesis a realizar por los estudiantes de los últimos años de las carreras de Sociología y Relaciones Industriales. Con este tipo de iniciativa el INSOTEV trata de promover la vinculación entre la academia y el sector productivo nacional.

## 3. Encuesta de Comportamiento y Opinión Industrial:



Esta área de trabajo ya ha sido incorporada a las actividades ordinarias de la Institución. La misma tiene una periodicidad trimestral y el INSOTEV aspira la expansión de la misma en términos de cobertura sectorial y territorial.

Es importante acotar que la realización de este tipo de trabajo le permite a la Institución mantener en forma permanente el pulso al sector industrial, le otorga una mayor proyección institucional a nivel de medios de comunicación y retroalimenta las líneas de investigación mencionadas en los apartados anteriores, ya que de alguna forma la encuesta permite detectar los principales acontecimientos que están afectando al sector industrial. Así mismo, esta actividad se transforma en un insumo fundamental para la línea de trabajo Capacitación Empresarial.

Un ejemplo del proyecto de capacitación empresarial es:

#### **Formación de Empresas y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora.**

##### **Un reto para emprendedores UNIMET-INSOTEV**

Formación de empresas y desarrollo de la capacidad emprendedora es una asignatura electiva de capacitación y formación, que promueve la ampliación de la base empresarial entendida como la promoción y auspicio de iniciativas de la clase media profesional, que sean capaces de sustentarse en el largo plazo, contribuyendo así al desarrollo democrático y equitativo del país.

Incrementar a través de un proceso guiado la competencia y capacidad empresarial de los alumnos cuyas aspiraciones estén centradas en poner en práctica una idea de negocio.

Generar experiencias y proporcionar herramientas necesarias para que el empresario potencial sea capaz en las distintas etapas de su empresa - desde el proceso de creación hasta la maduración -, de gestionarla eficazmente así como tomar decisiones adecuadas en un entorno cambiante.

Todos aquellos alumnos con alta motivación empresarial que consideran como alternativa la creación de una empresa propia.



# Venezuela Competitiva

CENTRO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

Venezuela Competitiva es una institución privada sin fines de lucro, orientada a promover y estimular una actitud de creatividad y competitividad hacia el desarrollo económico, social y humano en todos los aspectos de la sociedad, a través de diferentes programas e iniciativas

**Encuentro Anual de la Venezuela Competitiva:** Jornadas de presentación de experiencias y organizaciones relacionadas con proyectos de competitividad.

**Seminario Anual "Comunicación en Tiempos de Crisis":** dirigido a periodistas y propietarios de los medios de comunicación social.

**"Exportar para Ganar",** encuentro nacional de motivación a potenciales exportadores a fin de que comiencen a aprovechar las oportunidades de negocios que se abren en los mercados externos.

**Visión de Empresa desde la Escuela Básica:** Taller de formación dirigido a estudiantes para asimilar y ejercitarse en el funcionamiento de una empresa y su rol en la vida social.

Para mayor información Teléfonos: (582) 242.29.28 / 16.50 / 16.42 Fax: (582) 242 33.53 e-mail :

[102354.1541@compuserve.com](mailto:102354.1541@compuserve.com) Dirección : Colina Creativa, Módulo 3, Piso 1.

Universidad Metropolitana. Urbanización Terrazas del Avila.  
Caracas. Venezuela

