

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

TESIS
ID 2000
M38
v.1

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

Este Jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido con el resultado: (18) dieciocho puntos

JURADO EXAMINADOR

FIRMA:

NOMBRE:

AURELIO USECITA K

FIRMA:

NOMBRE:

FIRMA:

NOMBRE:

REALIZADO POR

PROFESOR GUIA

FECHA

Mata Castro, Wilmer Alí.

Ramírez Vargas, María Alejandra

Ing. Luis Enrique Palacios

ABRIL DEL 2000



AGRADECIMIENTO

A **Dios** por darnos la vida

A **San Miguel Arcángel** por ser nuestro padre y guía espiritual

A **nuestros padres** por darnos todo lo mejor del mundo y aún más

A **Angel Antonio** por ser nuestro nuevo estímulo en la vida

A la **tía Carmen** por sus sabios consejos y su humilde muestra de amor

A la **tía Marisela** por cuidar de nuestro tesoro y complacer nuestros antojos

Al Ingeniero **Aureliano Useche** por su oportuna ayuda

Muy especialmente a nuestro tutor industrial y amigo **Luis Enrique Palacios** por su tiempo y dedicación

DEDICATORIA

A esos seres maravillosos,

NUESTROS PADRES

Guías fieles y amorosos

Quienes colmados de paciencia

Nos han brindado sus más sabios consejos,

Para conducirnos por el camino de la dicha y la felicidad

Nunca descansaron en su misión de educarnos

Y hoy en día le dedicamos este trabajo

El cual es fruto de su esfuerzo y consagración

Por convertirnos en las personas que somos



TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIAS	III
TABLA DE CONTENIDO.....	IV
LISTA DE TABLAS.....	VI
LISTA DE FIGURAS	VII
SINOPSIS.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS GENERALES.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
ALCANCE.....	4
METODOLOGÍA.....	5
MARCO TEÓRICO	
CAPÍTULO 1: .COOPERATIVISMO	7
1.1 Etimología de la Palabra	7
1.2 Antecedentes.....	7
1.2.1 Aspectos relevantes de la evolución del Cooperativismo en el mundo.....	8
1.2.2 Desarrollo del Cooperativismo en Venezuela.....	12
1.2.2.1 Factores de Fracaso de las Cooperativas en Venezuela	14



CAPÍTULO 2: COMPETENCIA.....	16
2.1 Etimología de la palabra.....	16
2.2 Características de la Competencia.....	16
2.2.1 Competitividad	18
2.2.2 Ventaja Competitiva	20
2.2.3 La Empresa Competitiva	21
CAPÍTULO 3: COO-PETENCIA	24
3.1 Antecedentes de Empresas Coo-petitivas en Venezuela y el Mundo.....	26
3.2 Áreas de negocio potenciales para el desarrollo de Empresas Coo-petitivas.....	27
CAPÍTULO 4: MODELOS DE CREACIÓN EMPRESARIAL	30
4.1 Conceptos Básicos del Modelo de Creación Emprearial	30
4.1.1 Misión.....	30
4.1.2 Objetivos Específicos.....	30
4.2 Ejemplos	31
4.2.1 SAIOLAN.....	31
4.2.2 Centro de Extensión, Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional.....	33
4.2.3 Modelo de Enseñanza-Aprendizaje y Formación de Empresarios de la Universidad Tecnológica del Centro	35
4.3 Factores Claves de Éxito en los Modelos Pre-Existentes	36
4.4 Factores Claves del Fracaso en la Creación de Empresas en Venezuela	37
DESARROLLO DEL MODELO	
CAPÍTULO 5: MODELO ACADÉMICO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS.....	38
5.1 Elementos del Proceso	40
5.2 Ciclo de Vida del Proceso para la Creación de Nuevas Empresas	42
5.3 Plan de Acción.....	44
5.3.1 Proyecto Académico	45
5.3.2 Estrategia de Ataque del Modelo Académico ante los Elementos de Fracaso de otros Modelos.....	51



5.3.3 Infraestructura y Organización.....	53
CAPÍTULO 6: EMPRESA COO-PETITIVA.....	55
6.1 Órganos y Terminología de la Empresa Coo-petitiva.....	55
6.1.1 Estructura Organizacional de la Empresa Coo-petitiva.....	55
6.2 Principios Básicos.....	57
6.3 Organización Meritocratica.....	62
6.4 Régimen Socio-económico.....	65
6.5 Ejemplo Demostrativo.....	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Propósitos de evaluación amplia.....	64
Tabla 2. Distribución de las Utilidades.....	67
Tabla 3. Ventas del ejemplo de la Empresa Coo-petitiva.....	68
Tabla 4. Gastos del ejemplo de la Empresa Coo-petitiva.....	68
Tabla 5. Utilidades del ejemplo de la Empresa Coopetitiva.....	68
Tabla 6. Evaluación del desempeño (resumen).....	70
Tabla 7. Evaluación del desempeño.....	71
Tabla 8. Retorno Coo-petitivo.....	71
Tabla 9. Capital Social Inicial en el Ejemplo de la Empresa Coo-petitiva.....	72
Tabla 10. Fondo de Reserva de la Empresa Coo-petitiva.....	73
Tabla 11. Dividendos del ejemplo de la Empresa Coo-petitiva.....	73
Tabla 12. Capital Social Final.....	73



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos Claves de la Creación de nuevas Empresas	41
Figura 2: Ciclo de Vida del Creación de Nuevas Empresas	43
Figura 3: Modelo Académico para la Creación de Empresas	46
Figura 4. Estructura Organizacional.....	57



SINOPSIS

El surgimiento y aparición de nuevas empresas constituyen uno de los factores críticos y esenciales para desarrollar el sistema económico de Venezuela, muy especialmente hacia la productividad y la competitividad de aquellos sectores de la economía que representan oportunidades excepcionales para hacer negocios.

Uno de los sectores que exhibe mayor potencial es el de servicio, ya que contempla una gran cantidad de áreas tanto públicas como privadas, haciendo que las ventajas competitivas difieran significativamente entre sí.

Mucho se ha escrito y hablado sobre la importancia del sector servicio en la economía nacional, en particular como generador de empleo y de riquezas; lo que unido al propósito de la universidad de cambiar la visión de los estudiantes, de convertirse en empleados, por la de convertirse en futuros empleadores, evidencian la necesidad de desarrollar capacidades emprendedoras para consolidar una empresa exitosa, impulsando así el desarrollo socio-económico y cultural de entorno en el cual se desenvuelva.

Bajo estas condiciones es lógico preparar y apoyar la labor de los emprendedores, sobre todo cuando empiezan o desarrollan actividades que signifiquen iniciativas innovadoras y creativas. Una estrategia clave para alcanzar este cambio, es la modernización de los programas de formación profesional, a través de aspectos motivacionales y académicos, generando así, un profesional más integral. Punto en el cual la Universidad Católica Andrés Bello es prenda de garantía de este proceso evolutivo.

De lo antes expuesto, surge la necesidad de elaborar un modelo genérico de formación de nuevas empresas a partir de la universidad, basado en el concepto de Coo-petencia, como sinergia entre la cooperación y la competencia. Por tal motivo, se llevaron a cabo estudios



preliminares sobre modelos existentes, a fin de identificar elementos y estrategias adecuadas para la construcción del modelo, y poder definir objetivos claros del mismo.

Posteriormente, se elaboraron esquemas con elementos esenciales que permitan integrar la coo-peratividad de los trabajadores de una empresa, a fin de alcanzar la competitividad, planteándose bases que fundamentan una estructura organizacional meritocratica; en donde el mayor desarrollo cultural y económico de los participantes en estas empresas, se alcanza al institucionalizar su capacidad de trabajar voluntariamente y en conjunto.

Por lo tanto, la proposición expuesta, establece una política equilibrada que involucra el campo de acción, la justificación, los medios y objetivos que persigue la creación de empresas, basado en coo-petencia; instituyendo y operando una organización coordinada y eficiente, a través de la puesta en práctica de principios básicos que consoliden la esencia de la coo-petencia.

En conclusión, se espera que con la futura implantación de estos modelos, se puedan generar bases sólidas para la creación de empresas a partir de emprendedores universitarios.

**Planteamiento
del
problema**

INTRODUCCIÓN

La Globalización entre otros factores de peso, ha obligado a las empresas venezolanas a ser cada día más eficientes en sus labores, lo que unido a un escenario económico adverso, abre paso al análisis de formas óptimas de institucionalizar la capacidad de grupos de personas, para trabajar voluntariamente en conjunto con el fin de alcanzar metas comunes para ser competitivas; siendo el propósito que esta coordinación sea rápida y flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

El presente Trabajo Especial de Grado, expone la elaboración de un modelo genérico de formación de nuevas empresas, basado en el concepto de coo-petencia, planteando la oportunidad de generar nuevos empleos donde cada persona tenga la capacidad de desarrollar sus habilidades coo-petitivas, y que los resultados obtenidos se distribuyan en función del esfuerzo que cada socio-trabajador realice en la organización. Esto, unido a la continua educación de los socios-trabajadores, incrementará la cadena de valores de la empresa, creando una estructura irrompible ante cualquier movimiento.

Una estrategia para incrementar la calidad de los egresados universitarios y apoyar aquellos estudiantes que posean inquietudes empresariales, es la elaboración de un modelo académico para la creación de empresas, la cual involucra a la Universidad Católica Andrés Bello, en la creación de planes para complementar la formación integral de sus estudiantes.

Las empresas que se presten con mayor prontitud al cambio desarrollarán habilidades importantes, inventarán ofertas atractivas, y alcanzarán nuevos niveles de eficiencia al coordinar sus actividades. La situación competitiva que está surgiendo en el mercado global

ofrece signos importantes respecto de los tipos de habilidades, ofertas, y prácticas de coordinación que surgirán en el nuevo ambiente.

Objetivos Generales:

- Elaboración de un modelo de gestión para potenciar la formación de Nuevas Empresas, a través de cualquier organismo que desee servir como guiador de estos nuevos emprendedores.
- Diseñar los esquemas genéricos bajo los cuales se podrán guiar a las empresas Coopetitivas en Venezuela.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar y/o evaluar los posibles antecedentes de empresas de este tipo en Venezuela y en el mundo.
- Analizar cuales áreas de negocios presentan mejores condiciones para que Empresas Coopetitivas puedan ser desarrolladas en Venezuela bajo la actual situación económica.
- Establecer cuales son las debilidades y fortalezas de Empresas de capital venezolano y como la Coopetencia ayuda a fortalecerlas y mejorarlas.
- Elaboración de un Modelo Genérico basado en la Coopetencia, el cual incluya las bases para una estructura organizacional meritocratica, estatutos y reglamentos.

Alcance:

Diseño de un Modelo de formación de Nuevas Empresas Coopetitivas en Venezuela, integrando la Coopetividad de los socio-trabajadores para alcanzar la competitividad de la empresa en este mundo tan cambiante, dando como resultado incrementos económicos generales y un mayor desarrollo cultural y educativo de la población participante en este tipo de empresas.

METODOLOGÍA

ETAPA I: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Con el fin de profundizar en el tema de la Coopetencia y su aplicación para la creación de nuevas empresas, se realizó en esta primera etapa la búsqueda de información concerniente al origen del concepto, desarrollo, propósito, y filosofía.

Para este propósito, se utilizaron como fuentes principales de información:

1. Organizaciones Internacionales: con patrones semejantes a los principios básicos que expresa la Coopetencia, tales como Corporación Cooperativa de Mondragón y FUNDES.
2. Organizaciones y/o Instituciones Nacionales que pudieran servir de apoyo para el propósito de diseñar un Modelo de Creación Empresarial para estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello. Tal es el caso de Venezuela Competitiva, INSOTEV, Programa Bolívar, la U.C.A.B y otras Universidades.
3. Documentación acerca de la evolución y desarrollo de otros modelos similares, donde se puede ver claramente sus principales fortalezas, debilidades y logros.
4. Posteriormente, con el soporte de toda la información obtenida, se llevo a cabo la definición del problema, delimitación de los objetivos y magnitud del alcance, con el propósito de dirigir firmemente las investigaciones futuras.

ETAPA II: ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

En esta segunda etapa, se selecciono información que complementara el concepto de Coopetencia y su aplicación en las empresas, tales como: cooperación y competencia. Adicionalmente se estudiaron modelos de creación empresarial. existentes en el mundo, analizándose sus debilidades y fortalezas de cada plan de acción. Todo esto con el fin de tener

una base sólida para el diseño del nuevo modelo de creación de empresas, el cual se ajuste a la estructura organizacional y educativa de la Universidad Católica Andrés Bello.

ETAPA III: CREACIÓN DEL MODELO

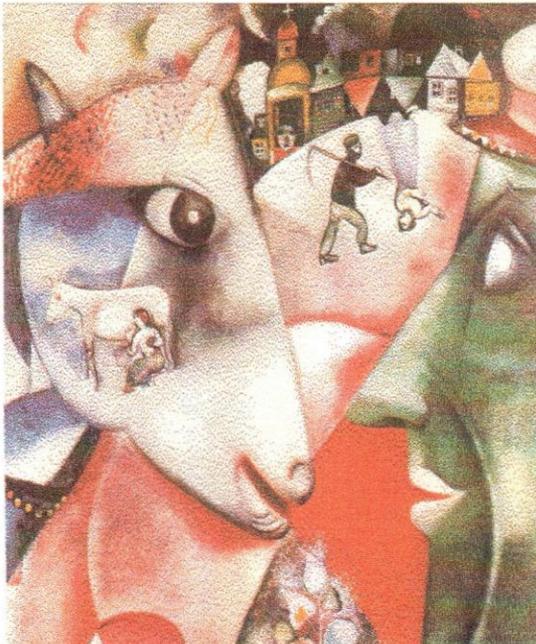
El diseño del modelo de creación de empresas esta constituido por dos elementos: el académico y el empresarial, los cuales son: la preparación de los estudiantes emprendedores y el apoyo a lo largo de la creación de la nueva organización.

ETAPA IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posterior, al estudio realizado se elaboraron conclusiones y recomendaciones, para la efectiva y eficiente implantación del modelo.

**Marco
Teórico**

CAPÍTULO 1: COOPERATIVISMO



“Doctrina y práctica que propugna la cooperación en el campo económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, controlen la producción, eliminando de la vida económica la competencia imperfecta, el espíritu de lucro y el asalariado”.¹

“Es un fenómeno socio-económico que acerca y une dinámicamente a los hombres, con fines de colaboración para el progreso económico y de mejoramiento individual y colectivo, mediante la práctica de la solidaridad y la educación cooperativa”.²

1.1 Etimología de la Palabra

La palabra cooperativismo, que se deriva de cooperar, cooperación, cooperador es un cultismo que proviene de “obrar”, del latín ŌPĒRARI “trabajar”, derivado de ŌPUS, ÊRIS, n., “obra, trabajo”.³

1.2 Antecedentes

“Una de las formas de cooperación más primitivas es *la familia*, por cuanto, los individuos que la componen viven y trabajan en común, produciendo en comunidad aquello que satisface la casi totalidad de las necesidades del grupo, tales como: alimentos, vestidos, armas, muebles, vivienda y otros”.⁴

En otros continentes existen ciertas *comunidades familiares y tribales*, en donde es desconocida la propiedad individual. Cierta número de ellas, tienden a evolucionar hacia formas que específicamente podrían conceptualizarse como cooperativas.

Hablar de cooperativa implica pensar en el cooperativismo, el cual constituye una doctrina de orden social y económico, fundamentada en la cooperación. El Cooperativismo, según la concepción actual es un fenómeno que nació de la resistencia de las masas obreras tanto urbanas como campesinas, ante una situación económicamente injusta provocada por el capitalismo.

Las masas cooperativistas, en el sector trabajo, tratan de recuperar funciones económicas de las cuales habían sido desposeídas, por el sector capitalista cada vez más poderoso. Para ello conquistan, mediante una acción *colectiva y conjunta*, la mayor parte de la pérdida de independencia económica. En esta lucha, el cooperativismo triunfa y consigue situarse en numerosos campos de la economía nacional.

En tal sentido, aparece como la solución para satisfacer, de una forma sencilla y práctica, los diversos problemas estructurales, las necesidades técnicas y económicas nuevas, tal como por ejemplo, el pleno empleo de equipos pesados agrícolas, la conducción de aguas, los servicios telefónicos y la electrificación rural, etc.

Por consiguiente, el cooperativismo es una forma de trabajo apoyada en la cooperación, es decir, en el esfuerzo propio, la ayuda mutua y el trabajo en grupo; el cual le permite a cualquier empresa, la unión de voluntades para el logro de los objetivos propuestos.

1.2.1 Aspectos relevantes de la evolución del Cooperativismo en el mundo

Las primeras cooperativas nacieron en el periodo 1820 - 1840 en Gran Bretaña y Francia, y en menor escala en otros países europeos. Una de las más interesantes fueron la Asociación de Carpinteros y de los Tipógrafos, ambas constituidas en París en 1831 (cooperativas de producción); la de los pioneros de Rochdale, fundada en Gran Bretaña en 1844 (cooperativa de consumo); y las cajas de ahorro Schulze-Delitsche, aparecidas en Alemania en 1859

(cooperativas de crédito). En su primera época, las cooperativas fueron también sociedades de ayuda mutua, sindicatos y centros de estudio popular.

Los principales teóricos del cooperativismo han sido Fournier, Víctor Considerant, Louis Blanc y Cabet, en Francia; Owen y William King, en Gran Bretaña.¹

El desarrollo del movimiento cooperativo es impresionante en los últimos cien años, aproximadamente, va desde Rochdale hasta hoy; se puede afirmar sin temor a equivocarse, que ni uno solo de los países del mundo en la actualidad deja de contar con cooperativas de una u otra clase. Ni las razas, ni las religiones, ni los climas, ni las culturas, ni siquiera las ideologías políticas, han podido construir obstáculo insalvable para la ideal fuerza de la cooperación entre los hombres, como una vía para solucionar los problemas sociales y políticos.¹

La importancia de Rochdale en el cooperativismo, son las ideas sembradas en sus seguidores, las cuales representan la consagración del símbolo cooperativo: obreros y desposeídos que se organizan para solucionar sus problemas bajo un conjunto de principios.

A partir de entonces, el movimiento cooperativo debe voltear y ver a Rochdale como la fuente permanente de su dinámica y de los principios, mediante los cuales deben regirse.

Los llamados principios cooperativos o principios de Rochdale, son la expresión sintética de la doctrina, normas que rige u obliga a cualquier sociedad que se llame cooperativa.¹

Los pioneros seleccionan principios, entre los planteados por los precursores, confirmando su carácter de “antidecálogo”, por cuanto existen principios que a pesar de estar separados, en su esencia están vinculados unos con otros; razón por la cual, para algunos autores se puede hablar de “decálogo”; donde los principales son:

- 1. Autoridad democrática**
- 2. Adhesión libre de nuevos miembros (puerta abierta).**

3. *Adhesión voluntaria.*
4. *Pago de interés limitado al capital.*
5. *Educación de los miembros.*
6. *Neutralidad política y religiosa.*
7. *Actividad dirigida al servicio y no al lucro.*
8. *Aspiración a cooperativizar la organización económica y social del mundo.*

Todos los principios adquieren aquí una coherencia propia, entre sí, y con la proposición básica de organización económica de los desposeídos. La aspiración de cooperativizar el mundo, adquiere carácter de “mensaje”. No se analiza la factibilidad de estas organizaciones. Serán viables en tanto se adhieran nuevos miembros en forma voluntaria. En consecuencia, no parece depender del contexto histórico en que están encuadradas.

En las líneas precedentes se ha visto cómo la institución cooperativa apareció como una reacción espontánea, más o menos compleja, y como un esfuerzo autónomo. Pero esta tendencia, observada en la mayoría de los países de civilización occidental, no tiene un carácter general para todo el mundo, incluso ni para la misma Europa.

Esto se puede apreciar en la manera cómo se establecieron en algunos países de este continente, las empresas apoyadas en los principios del cooperativismo; es así como se tiene que en Alemania, las cooperativas más frecuentes son: las rurales, las de ahorro y las de crédito; éstas deben su creación al estudio y espíritu inventivo de un burgomaestre de Renania, llamado Raiffeisen. En Finlandia, aparece un movimiento cooperativo fuerte y sólido, debido a la iniciativa de un grupo de intelectuales. En Hungría, por el contrario, se debe a una aristocracia paternalista. En Bulgaria, fueron las autoridades, las que crearon organizaciones

cooperativas, tomando como punto de partida la tradición de una vieja institución musulmana, denominada: El Granero.

Sin embargo, hay que subrayar que en todos estos países las cooperativas, como institución con características propias, no encontraron su fórmula genuina, definitiva y vital, sino hasta el momento en que el impulso inicial perdió su carácter paternalista, y apareció una tendencia interior que vitalizó ininterrumpidamente su marcha; en consecuencia, estas empresas para que sean efectivas y eficaces, deben nacer de la conciencia popular, de los propios cooperadores.

En resumen, se pueden señalar que la cooperación, en sentido moderno, tiene su origen en el mundo occidental, ya que aparece como una reacción contra los abusos del individualismo, el cual tendía a la explotación del hombre por el hombre. Por esta razón, es que las instituciones cooperativistas se establecieron de manera continúa, prolongada y dando mayor vitalidad a las instituciones populares antiguas; por cuanto se fundamentan en la ayuda mutua, y se adaptan progresivamente a las nuevas realidades económicas y sociales.

Por consiguiente, se puede afirmar que para el establecimiento de una empresa, la acción y la experiencia, con sus errores y titubeos, permiten cristalizar de una forma pausada, pero efectiva, sus reglas de organización, hasta construir los principios cooperativos.

Junto a lo anterior, y por medio de la acción conjunta de pensadores y la influencia de movimientos políticos y sociales, se van elaborando la doctrina cooperativista, y más tarde una teoría cooperativa. Pero, sobre todo y ante todo, es un movimiento eminentemente popular. Es, como diría el doctor Fauquet, << un organismo surgido del pueblo y un movimiento que se define por la acción >>.

En tal sentido, los aspectos antes tratados en cuanto a la organización de empresas fundamentadas en los principios del cooperativismo, se puede apreciar en la ordenación de **Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)**; el cual constituye un grupo empresarial integrado por más de 120 empresas, estructuradas a su vez en tres grupos: Financiero, Industrial y Distribución, conjuntamente con las áreas de investigación y formación.

En síntesis, el ejemplo anterior da una visión de la forma como de las pequeñas empresas nacieron emporios, apoyados en los principios del cooperativismo, en los cuales el esfuerzo propio, la ayuda mutua y el trabajo en grupo tuvieron papel significativo para el progreso de las organizaciones.

1.2.2 Desarrollo del Cooperativismo en Venezuela

En el país las cooperativas surgen como una respuesta a la situación económica, en que se encuentran muchos sectores de la sociedad. Estas son organizaciones que fueron constituidas, con la finalidad de procurar una mejora en el nivel de vida de sus miembros; por tal motivo se le da a este tipo de empresa, el carácter de económico.

El movimiento cooperativo convencional en Venezuela, se sustenta básicamente en los principios de Rochdale. Todo esto supone pues, para las cooperativas, la realización de una actividad económica igualitaria y participativa, donde tanto la propiedad del capital como el excedente de la producción, no son propiedad de ninguna persona en particular, sino que están a los servicios y son beneficios de todos los miembros de la cooperativa.

Desde la primera parte del siglo diecinueve, existían en Venezuela sociedades que perseguían fines de solidaridad social y que tenían entre sus objetivos principales, el fomento del ahorro entre sus miembros. Eran en su mayoría cajas de ahorro, que tuvieron por misión el preparar el camino a la banca actual.

Sin embargo, estas sociedades no se pueden considerar como cooperativas por carecer de algunos de los elementos típicos y decisivos de estas últimas. No obstante y debido a su afinidad social, la Ley General de Asociaciones Cooperativas de 1966 asigna a la Superintendencia Nacional de Cooperativas, el control y vigilancia de las Cajas de Ahorros, Fondos de empleados y similares.

Primer Período (1903 – 1959)

En 1903 se organiza la primera cooperativa venezolana en Porlamar, estado Nueva Esparta, cuya empresa se llamó «Sociedad Cooperativa de Ahorros y Construcciones de Porlamar»; esta hacía honor al acta constitutiva de la primera cooperativa del mundo, en lo referido a los «Equitable Pioneers of Rochdale», pues sus estatutos estaban saturados de las más puras ideas cooperativas de Rochdale. En 1941 aún existía esta cooperativa con algún éxito, pero no llegó hasta la actualidad.

En 1909 por vez primera, el gobierno protege las cooperativas, y el Congreso Nacional aprueba el 27 de Junio de 1910, la *Ley Primera de Sociedades Cooperativas*, tomada más o menos literalmente de la ley francesa de 1867.

Para 1917 fue promulgada la *Segunda Ley de Sociedades Cooperativas*, que añadió poco a la primera y desapareció en 1919, quedando incorporada al Código de Comercio. Esta asimilación a la Ley Comercial, ha sido el gran obstáculo para el desarrollo del movimiento, pues las cooperativas quedaron al mismo nivel de cualquier sociedad comercial, sin recibir apoyo y supervisión especiales del gobierno, necesarios para su expansión. En 1939, el Congreso Obrero de Mérida aprueba diversos acuerdos para fomentar el cooperativismo.

El esfuerzo de los últimos años, culminó el 17 de Julio de 1942, con el establecimiento de la **Tercera Ley de Sociedades Cooperativas**, la cual fracasó al aplicarse en Venezuela, por no tenerse en cuenta las características y condiciones de la nación.

El renacimiento del movimiento cooperativo venezolano data de 1960, las experiencias anteriores a esta fecha, se han desvanecido por completo. Años después, aproximadamente diez de esfuerzo, es dudoso que se pueda hablar todavía de un verdadero movimiento cooperativista, a excepción quizás, de los sectores de ahorro y crédito, y transporte. Más bien los venezolanos han sido testigos de fracasos escalonados en las cooperativas de consumo, en las agrícolas, en las de producción e incluso en las de ahorro y crédito, durante los primeros años de la década.

El 27 de Junio de 1966 se da un paso importantísimo, cuando el Congreso promulga la **Ley General de Asociaciones Cooperativas**, actualmente en vigencia; en ella se indican los diferentes tipos de organismos e integraciones que pueden existir en el cooperativismo venezolano, según los diferentes intereses:

1. Superintendencia Nacional de Cooperativas, adscrita al Ministerio de Fomento, (hoy denominado Ministerio de Industria y Comercio).
2. Centros de Educación Cooperativa en conjunto con el Consejo Nacional de Educación Cooperativa, para agrupaciones de carácter educacional.
3. Por su carácter gremial.

1.2.2.1 Factores de Fracaso de las Cooperativas en Venezuela

Al hablar de cooperativismo hay que mencionar los factores que han incidido en el fracaso de las cooperativas en Venezuela, ya que éste no ha llegado a ser factor de presión, y no se ha producido el impacto en la opinión pública; mucho menos puede presentarse como una opción

válida para los graves y urgentes problemas nacionales. Las cooperativas no se han destacado como agentes de cambio; por ello no es difícil enumerar las causas que han obstaculizado un desarrollo mayor del cooperativismo venezolano:

1. No ha habido escuelas de entrenamiento de dirigentes, que hayan alcanzado la verdadera formación de expertos en cada uno de los sectores.
2. Se ha cometido, asimismo, el error de utilizar métodos de enseñanza y técnicas administrativas materialmente copiados de países desarrollados, donde el cooperativismo se desenvuelve en etapas y condiciones tan diferentes. En el campo doctrinal, las cooperativas venezolanas han sido dogmáticas en la implantación literal de los principios de Rochdale.
3. El bajo nivel de instrucción de las capas sociales donde se han organizado una gran mayoría de cooperativas. Al respecto, existen diversos estudios realizados por la Superintendencia, donde se encontró que en ocasiones hasta un sesenta por ciento (60 %) de los socios eran analfabetas.
4. No ha existido un financiamiento adecuado y sostenido para la empresa cooperativa.
5. Ausencia de una política de compromiso por parte del Estado.

En resumen, y a pesar de los desperdicios en los recursos y fracasos repetidos, existen suficientes indicios para pensar que la idea cooperativa, vuelve a ser la esperanza para el pueblo venezolano; por cuanto numerosos organismos públicos y privados, quieren poner en marcha planes realistas de desarrollo cooperativo, apoyándose en el esfuerzo propio, la ayuda mutua y el trabajo en grupo, los cuales constituyen la esencia de las acciones fundamentadas en la cooperación.

CAPÍTULO 2: COMPETENCIA



“COMPETIR: Contender dos o más personas entre sí para lograr un mismo objetivo.

COMPETENCIA: Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa”.⁶

2.1 Etimología de la palabra

La palabra Competir, es duplicado tomado del latín COMPÊTÊRE (ir al encuentro una cosa de otra), la cual se genera como un cultismo de la Pedir (dirigirse hacia un lugar y aspirar algo).

2.2 Características de la Competencia

La excesiva velocidad con que se están generando los cambios en el país, hace que la competencia sea una situación inevitable entre empresas que aspiran a ser favorecidas por clientes de un mismo mercado. Esta es una realidad que acompaña necesariamente la participación de las organizaciones en un mercado abierto. Por lo tanto, la Competencia no tiene que ser un obstáculo a la hora de crear alianzas estratégicas, sino más bien una forma más eficaz de obtener los resultados deseados. Teniendo en cuenta lo antes expuesto es indispensable explicar los términos que están asociados al vocablo: Competitividad, Ventaja Competitiva y Empresa Competitiva; los cuales son conceptos que se encuentra íntimamente entrelazados, y al momento de definir uno de ellos es imposible desligarlos del resto. Por lo tanto, en este capítulo también se hará referencia a todos pero haciendo énfasis en Competencia.

En consecuencia, la Competencia es el centro del éxito o del fracaso de las empresas, permitiendo de acuerdo con Porter (1997), la determinación de la propiedad de las actividades

de las organizaciones que pueden contribuir a su desempeño, a las innovaciones, a una cultura cohesiva o una buena implantación.

La Competencia ideal no existe, ya que los mercados no son perfectos, por cuanto no hay un número suficiente de grandes competidores y de compradores, ya que las opciones disponibles son en realidad condiciones teóricas.

En la práctica se encuentran situaciones imperfectas, entre las cuales están diversas formas de oligopolio (pocos vendedores) o de monopolio (un solo vendedor). Sin embargo, en el caso que se estudia, no es relevante la gran variedad de condiciones reales de los mercados, ya que el propósito es destacar la exigencia de competir en algunos mercados.

Desde el punto de vista empresarial, la competencia puede ser extremadamente dura y contraproducente, ya que se pierde el verdadero horizonte de competir y se confunde con una simple guerra sucia por un mercado en común. La Competencia puede ser dura, pero sus beneficios son innegables, tanto para la empresa misma como para la colectividad. De allí que es saludable estimular la Competencia antes de caer en una situación de no Competencia (monopolios), o de Competencia imperfecta (oligopolios).

Entre los principales beneficios de la Competencia se tienen los siguientes:

- *La Competencia estimula la eficiencia de las empresas:* por que se ven obligadas a hacer un mejor uso de sus capacidades y recursos.
- *La Competencia estimula mejores productos y servicios:* ya que todos los competidores se ven en la necesidad de innovar o mejorar continuamente sus productos o servicios, para dar mayor satisfacción a sus clientes.

- *La Competencia estimula actitudes de logro:* por cuanto todos los competidores se ven obligados a mejorar, superarse, a orientar sus acciones hacia el logro. Esto supone tomar el destino en manos propias, responsabilizarse y buscar la superación por el propio esfuerzo.
- *La Competencia puede ser dura pero produce beneficios innegables.*
- *La Competencia es necesaria para fortalecer los músculos empresariales y sociales:* esto es fácil de explicar con esta frase, “Donde no hay Competencia hay incompetencia”.

La Competencia existe por doquier. Donde hay Competencia, hay necesidad de competir. Y donde hay necesidad de competir, es necesario ser competitivo.

2.2.1 Competitividad



“COMPETITIVO: Capaz de competir.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de competir.
Rivalidad para la consecución de un fin”.⁶

Ser competitivo y competitividad se refieren a la capacidad para competir, debido a que esta es una cualidad imprescindible para competir en mercados más exigentes. Más aún, se puede decir que es la capacidad para competir exitosamente, para mantenerse compitiendo, y sobrevivir para ganar. Es una capacidad que se logra con el esfuerzo sostenido de una organización inteligente, con la responsabilidad de un liderazgo capaz, con estrategias lúcidas y el esfuerzo creador de todos los colaboradores de la organización.

Según Michael Porter, la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Según, El Informe Mundial sobre la Competitividad, esta es la habilidad del empresario para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios, cuyas cualidades y precios conforman un paquete más atractivo que el de los competidores.

Gran cantidad de personas e instituciones han querido identificar los aspectos más esenciales de la competitividad y entre los más mencionados e interesantes se encuentran:

- *La competitividad es una capacidad, una habilidad de la empresa:* es una capacidad o habilidad que solamente se puede lograr con esfuerzo, debe ser buscada, desarrollada y perfeccionada.
- *La competitividad implica a toda la empresa:* para que una organización sea competitiva, ésta debe ser capaz de diseñar, producir y mercadear productos y servicios competitivos; y para lograrlo, la organización de la institución debe apoyarse en estas capacidades.
- *La competitividad se manifiesta en mejores productos y servicios:* ya que es la empresa competitiva, la que los hace posible y los respalda de manera sostenida.
- *La competitividad implica satisfacción del cliente:* es así como la empresa logra mantener y aumentar su participación en el mercado y, por tanto, sobrevivir y progresar.
- *La competitividad es una cualidad vital:* si la empresa no tiene capacidad, habilidad competitiva, no puede sobrevivir y menos progresar. Si no se tiene capacidad competitiva la organización va perdiendo vida (poco a poco o rápidamente), hasta morir.
- *La competitividad implica competir con rivales:* ya que es una cualidad, cuyo desarrollo no tiene fin. En consecuencia implica mejora y superación continua frente a los rivales competitivos.

Para alcanzar una Venezuela más competitiva, es necesario del comportamiento de todos los venezolanos, esto requiere dejar de ser tan conformistas y ser mucho más exigentes, de esta manera los servicios y los productos serán de mejor calidad.

Por consiguiente Venezuela será más competitiva en la medida en que cada venezolano lo sea, esto se podrá lograr en el momento que cada uno de sus habitantes se comprometa con el país, asuma el compromiso y lo defienda con responsabilidad, esmero y con ganas de hacerlo, pero de hacerlo bien.

De allí que uno de los objetivos de este estudio, es poder contribuir con la competitividad para alcanzar la calidad de líder mundial en los productos y servicios venezolanos, es decir, no deben conformarse con que los productos sean buenos. Por cuanto, la gran diferencia entre países desarrollados y los subdesarrollados, entre empresas exitosas y fracasadas, entre seres humanos realizados y esclavizados es, sin lugar a dudas, una visión de grandeza. Mientras los venezolanos piensen en pequeño, serán pequeños. Mientras se piense en mediocridades, serán mediocres. Sólo cuando se piensa en grande, será el ser humano grande.

2.2.2 Ventaja Competitiva



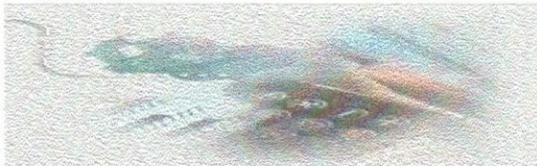
“Las Empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y variadas formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación”.⁷

El competir es inevitable, ya que la competitividad es la cualidad necesaria para poder hacerlo bien; porque simplemente competir no basta, es necesario competir y superar a los competidores, para ganar. Esto se puede lograr buscando ventajas que permitan superar a los competidores.

Para ir más allá de la competencia, las empresas tienen que desarrollar la cualidad de superarla, ya que el objetivo no es sólo el de competir, se trata de buscar la ventaja competitiva que se diferencie con el resto de los competidores.

En este sentido, la manera de lograr efectivamente ventajas competitivas se produce, mediante la combinación de dos líneas de acción gerencial: el diseño de una estrategia para competir que marque el rumbo y el desarrollo de una organización competitiva que la haga realidad.

2.2.3 La Empresa Competitiva



“Para sobrevivir y prosperar en la economía global, la regla básica del éxito es la competitividad”.⁸

Una empresa competitiva es una organización que tiene la cualidad de la competitividad, que es la capacidad para competir exitosamente en el mercado. Esta no depende de un único factor, todos los elementos de la institución deben estar alineados hacia la capacidad competitiva para producir y mercadear sus productos, bienes o servicios, en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Hoy en día, la gente siente la necesidad inminente de la competitividad en los negocios. En la década pasada, la globalización del comercio creó un ambiente competitivo.

En este sentido, las estrategias competitivas están desplazándose porque en el pasado, las compañías tenían frecuentemente un mercado factible de predecir con productos y servicios genéricamente diseñados. Las empresas más competitivas negociaban en los mercados más grandes por el más bajo costo. En muchas partes del mundo, los clientes gozan de una

multiplicidad de opciones, debido a que éstos esperan que las ofertas de una compañía sean individualizadas de acuerdo a la particularidad de sus necesidades, situaciones y estilos de vida.

Por lo tanto, en lugar de predecir la demanda sobre la base de información estadística, las compañías ahora buscan desarrollar las habilidades que necesitan para satisfacer y, preferiblemente, anticipar las preocupaciones individuales de sus clientes.

La coordinación de acciones es una necesidad competitiva para mejorar el orden entre la gente, que hoy en día se está convirtiendo, en la materia fundamental de los negocios. Las corporaciones que han adoptado organizaciones distribuidas, necesitan asegurar que los diversos equipos humanos, estén trabajando conjuntamente y no uno contra el otro.

Los negocios globales deben integrar las actividades de los equipos e individuos a escala planetaria. Más aún, esta coordinación debe ser rápida y flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes del mundo.

Por otro lado, las empresas que coordinen sus acciones tendrán, oportunidad en los negocios, por cuanto desarrollarán habilidades importantes, que les permitirán incorporar los cambios con prontitud, inventar ofertas atractivas, para alcanzar nuevos niveles de eficiencia.

En consecuencia, la situación competitiva que está surgiendo en el mercado global, ofrece signos importantes respecto a los tipos de habilidades, ofertas, y prácticas de coordinación que han surgido en el nuevo ambiente.

En lo referente a las empresas competitivas que hoy en día existen en Venezuela, se puede mencionar al Centro Nacional para la Competitividad, muy conocido con el nombre de campaña, "Venezuela Competitiva", la cual viene presentando una variedad de publicaciones que apuntan al inicio de una exploración por ámbitos empresariales del país.

Desde 1994, con su publicación “Ventajas competitivas de ser Competitivos”, han logrado identificar organizaciones que remontaron dificultades, problemas y entornos críticos, demostrando en paralelo que se pueden mejorar procesos, cosechar éxitos y conquistar la movilización de sus integrantes hacia la consecución de sus objetivos comunes.

En síntesis se puede decir que todas las acciones asociadas a la competencia son fundamentales para que las organizaciones puedan enfrentar el mundo cambiante de la globalización; de allí que la competencia en el modelo a proponer, va a estar desarrollada por la capacidad de coordinar las actividades de manera flexible, de forma tal que los objetivos institucionales sean comunes, tanto para ella como para el recurso humano, a fin de lograr la optimización en la calidad de la atención al cliente, en cuanto a la producción de bienes y servicios prestados a la sociedad.

CAPÍTULO 3: COO-PETENCIA



“COO-PETENCIA: Combinación que da como resultado una relación más dinámica de lo que sugieren aisladamente las palabras Competencia y Cooperación”.⁹

La Coo-petencia no es más que una nueva vieja forma de pensar, bajo la cual nuevas empresas pueden ser creadas para defenderse ante un mundo de continuas guerras empresariales.

Según Ray Noorda (1996), esta palabra es la sugerencia para una relación empresarial más dinámica, entre la “Competencia” y la “Cooperación”.

La combinación de teoría y práctica de la Coo-petencia, ha tardado en desarrollarse debido a la poca disponibilidad de las personas para trabajar en grupos, teniendo como propósito central lograr una mayor competitividad del mercado laboral. A lo largo de los años se ha incrementado enormemente la necesidad de utilizar esta combinación por parte de personas del mundo académico, quienes fueron las primeras en ver la gran utilidad de esta dinámica combinación. Posteriormente, personas del mundo de los negocios, también sintieron la necesidad de integrar la Coo-petencia a su forma de trabajo cuando entendieron que esta era una combinación mucho más útil a la hora de mezclar la teoría y la práctica.

La Coo-petencia hace posible ir más allá de las ideas simplistas de competencia y cooperación para obtener oportunidades de negocios más a tono con nuestros tiempos. El verdadero valor de la Coo-petencia, se observa cuando se pone en práctica y se aplica la integración entre la competencia y la cooperación, a las actividades cotidianas.

La Coopetencia se concentra directamente en encontrar las estrategias y tomar las decisiones en los momentos adecuados, para así generar estrategias que te permitan diferenciarse de los demás competidores presentes en el mercado.

Hoy en día, los negocios se llevan a cabo en un mundo de gran complejidad, factor por el cual muchas personas no se preocupan por determinar el éxito o el fracaso de sus negocios. Aún cuando se puedan identificar todos los factores pertinentes, pueden existir elementos que modifiquen a uno de ellos y afectar a muchos otros. En medio de esta complejidad; la Coopetencia permite separar los elementos principales del negocio en sus componentes claves, lo cual permite ver lo que está ocurriendo con cada uno de ellos y decidir que se debe hacer al respecto.

La Coopetencia reconoce que las relaciones comerciales tienen más de un aspecto, razón por la cual a veces puede parecer paradójica. Pero eso es parte de lo que hace que la Coopetencia sea una forma de pensar tan poderosa. Es optimista sin ser ingenua. Lleva a la acción atrevida, y, al mismo tiempo, evita caer en una trampa. Estimula a uno a adoptar una actitud benevolente hacia otros jugadores, y lo mantiene al mismo tiempo firme y lógico. Estimula la creatividad, mostrando el camino a nuevas oportunidades; concentrándose en cambiar el juego, manteniendo el negocio mirando hacia delante.

Con el propósito de reunir en la práctica la competencia y la cooperación, apelamos al diseño de un Modelo Genérico para crear empresas Coopetitivas, el cual incluye bases para una estructura organizacional meritocrática, principios básicos y régimen socioeconómico, buscando igualmente formas óptimas de institucionalizar la capacidad de personas, para alcanzar metas de la empresa. Con este modelo se desea revolucionar la forma en la cual

pensamos que se deben desarrollar las empresas, las cuales ofrecen muchísimas oportunidades para que las ideas de Coo-petencia puedan ser aplicadas y desarrolladas a plenitud.

La Coo-petencia ofrece un cuadro más completo de las relaciones comerciales, evita la concentración exclusiva de la empresa en la competencia, que ha caracterizado tantas estrategias de negocios actualmente. Reconoce que el cambio de una empresa no tiene que hacerse a expensas de los demás, lo cual puede facilitar la selección de las mejores estrategias para alcanzar un fin común, el de ser Coo-petitivos cada día más.

3.1 Antecedentes de Empresas Coo-petitivas en Venezuela y el Mundo.

Actualmente, no existe en Venezuela empresas que hallan introducido las bases de Coo-petencia en los negocios y en la vida en general, integrando ambas palabras que sugiere el término, y sus consecuencias ante el factor monetario que significa esta integración, sin embargo existen empresas que han buscado el camino de consagrar e institucionar el trabajo de personas buscando cooperación, para lograr como meta competencia, un ejemplo que sirve como antecedente de empresas Coo-petitivas en Venezuela es MCT C.A., cuyas siglas provienen de la fusión de las empresas: MAPRINCA (Maquinaria y Productos Industriales), CAFIVI (C.A. Fábrica de Válvulas Integrales) y TEIVE (Tecnología Industrial de Válvulas Especiales), ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

Usando una forma de organización que ha mejorado la calidad de vida de los trabajadores, se ha disparado la productividad de las operaciones, que ha elevado significativamente la calidad de los productos, propiciando el trabajo en equipo, que implica una cooperación interna, que logra expandirse brindando satisfacción a todos los involucrados: clientes, accionistas y trabajadores. Es un caso poco frecuente en el país, el cooperativismo Industrial, esta empresa privada con más de 15 años de funcionamiento, que posee este tipo de organización desde

1990. La evolución de MCT, vista a través de las tres empresas que se fueron creando y que ahora conforman una sola, indican que ha sido una evolución hacia la búsqueda de la competitividad. MCT ingresa al mundo de las cooperativas industriales como resultado de la búsqueda de una solución eficaz para el problema de la baja productividad, causada fundamentalmente por una acción sindical que ocasionaba continuamente paradas de producción. El régimen de cooperativa significa que cada trabajador que ofrece su trabajo a la empresa, se constituye en socio de una de las cooperativas existentes, y no en un empleado de nómina.

3.2 Áreas de negocio potenciales para el desarrollo de Empresas Coopetitivas.

El porvenir que se desea desarrollar para la sociedad, dependerá en cierta medida de la capacidad que exista para generar nuevas empresas, y estas puedan desarrollarse y prosperar. La entrada de estas empresas incrementará el nivel de competencia al sector al que se integre. Una de las barreras que dificultan el desarrollo de nuevas empresas es el acceso a capital, dado que las instituciones financieras públicas y privadas son adversas al riesgo y por lo general no ofrecen préstamos sin garantía para nuevos proyectos de negocios.

En la actualidad Venezuela presenta varios retos asociados muy especialmente a la productividad y a la competitividad en sectores de la economía que representan oportunidades excepcionales para hacer negocios.

El surgimiento y aparición de nuevas empresas constituyen uno de los factores críticos esenciales para el desarrollo de cualquier sistema económico.

A pesar de las dificultades económicas por la que atraviesa Venezuela, existe diversidad de oportunidades para crear y desarrollar acciones e iniciativas empresariales que solo se requieren en muchos casos, de entusiasmo, visión del negocio y de la ejecución de los más

elementales principios de organización empresarial. Por lo cual es propicio conocer las debilidades y fortalezas de las empresas de capital venezolano para no incidir nuevamente en factores de fracaso.

Debilidades y Fortalezas de las Empresas de Capital Venezolano

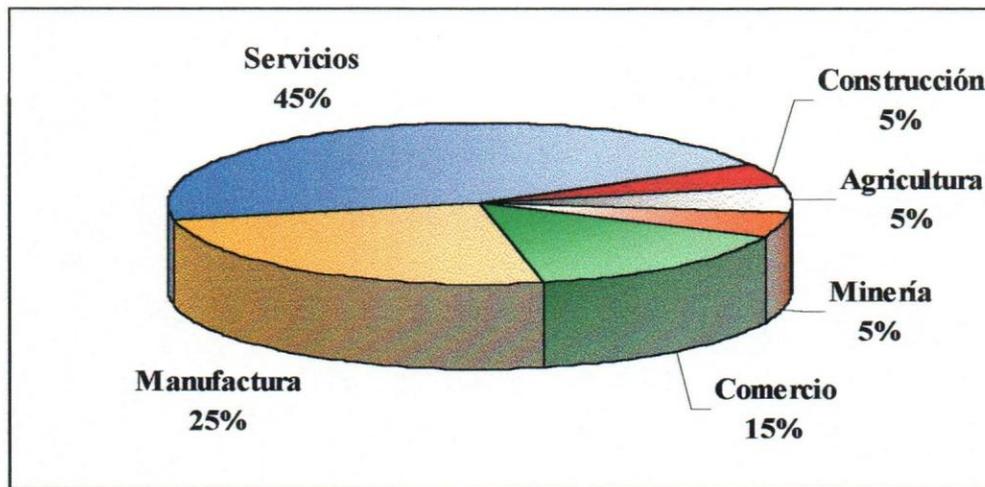
Fortalezas	Debilidades
• Calidad de las materias primas nacionales	• Dificil acceso al financiamiento.
• Calidad de los productos	• Dispersión de esfuerzos.
• Situación Geográfica.	• Capacidad limitada de acceso a la tecnología.
• Capacidad de servicio al cliente.	• Desconocimiento del mercado.
• Creatividad e innovación de productos.	• Falta de desarrollo de tecnología propia
• Capacidad de adaptación a cambios y nuevas Tecnologías.	• Escasez de recursos humanos calificados
• Capacidad para optimizar procesos.	• No existe una estructura de costos para calcular los precios de los productos.
• Alianzas estratégicas con instituciones académicas.	• Desconocimiento de los canales de distribución y comercialización.
• Nuevas políticas gubernamentales, apoyan la creación de nuevas empresas.	• Poco suministro de información útil para el usuario.
• Demanda insatisfecho.	• No se conocen los requerimientos del usuario.
• Libre Competencia	• Costos de la tecnología.

Fuente: Recopilación de datos efectuado por Intermarket en 1999

Estas comparaciones no pretenden criticar o apoyar la forma en la cual se han venido manejando las empresas venezolanas, solamente se quiere mostrar aquellos factores en los cuales esta fallando, y ver como la Coopetencia puede modificarlos.

El Gráfico 1 muestra que uno de los sectores que exhibe mayor potencial es el de Servicios (sector terciario de la economía) Actividades de carácter Tecnológico, Financiero, Comercial, Educación, Consultaría, Salud, servicios Públicos entre otras, forman parte de este sector. Mucho se ha escrito y hablado sobre la importancia del sector Servicio en la economía nacional, en particular como generador de empleo y de riquezas.

Gráfico 1. Empresas por Sectores Industriales (porcentajes)



Elaborado por Luis Gerardo HoldeEncuesta, base 40 empresas

Algunos países han concentrado importantes estrategias y recursos a este sector en virtud de su relevancia en el contexto nacional e internacional. La palabra Servicio contempla como se indica una gran cantidad de áreas tanto públicas como privadas, lo que hace que las ventajas competitivas difieran significativamente entre sí.

Dentro del sector Servicios se encuentra la industria de la Tecnología de la Información. Este sector ésta creciendo a un ritmo vertiginoso para atender las necesidades y requerimientos de los gobiernos, las empresas y los consumidores del mundo en general.

La Industria de la Tecnología de la Información está penetrando importantes mercados a escala mundial, aportando grandes beneficios al desarrollo económico de éstas regiones y países.

En los anexos se muestra un análisis más detallado para el desarrollo de esta específica área del sector servicio.

CAPÍTULO 4: MODELOS DE CREACIÓN EMPRESARIAL

Muchas son las razones que se pueden sostener para justificar ampliamente los esfuerzos que en materia de creación empresarial se han venido realizando, en particular aquellos orientados a la creación de nuevas organizaciones, a partir de la universidad; en las cuales se promuevan el espíritu emprendedor de los estudiantes, con fines formativos y de producción de bienes y servicios, con propósito comercial.

En tal sentido, la operación de dichas empresas genera toda clase de interrogantes, sobre aspectos tales como: las necesidades de aprendizaje y la ejercitación de capacidades de diseño, así como también acerca de la determinación de estructuras dentro de las universidades.

4.1 Conceptos Básicos

Un “Modelo de Creación Empresarial” es básicamente un instrumento de desarrollo económico para movilizar de forma óptima los recursos humanos, materiales y financieros, buscando dentro de la sociedad como función lo siguiente:

4.1.1 Misión

“Estimular y formar valores y capacidades empresariales con el objeto de difundir la cultura de empresa en los potenciales emprendedores, favorecer al nacimiento de nuevas iniciativas y el crecimiento y consolidación de las empresas existentes de la región, interviniendo en todas las fases desde la creación de la empresa hasta su consolidación, con el fin de generar nuevos empleos y contribuir así, al desarrollo socio-económico del país.” Mediante el cumplimiento de los siguientes:

4.1.2 Objetivos Específicos

- Promover la generación de ideas y la búsqueda de necesidades que den lugar a nuevas iniciativas empresariales.

- Disponer de Recursos Humanos capacitados para transformar una idea en actividad empresarial.
- Transformar las oportunidades en actividades empresariales, verificando su viabilidad.
- Gestionar la dotación de los recursos humanos, técnicos, organizativos, medios físicos y financieros para ayudar a crear nuevas iniciativas empresariales.

Por consiguiente, se puede apreciar en lo antes expuesto que para la creación de modelos empresariales, las acciones están centradas en la misión y en los propósitos que persiguen las organizaciones dentro de la sociedad.

4.2 Ejemplos

El creciente y continuo interés de las instituciones académicas en la iniciativa empresarial, tiene varios motivos de ser. Por una parte, está el lento desarrollo económico y social de los países que han implementado, programas económicos inspirados en teorías foráneas, las cuales no fueron adaptadas a los intereses y necesidades del país. Por otro lado, las universidades de las diferentes naciones han reconocido los resultados paradójicos que han tenido sus planes de estudios, por cuanto sirven para capacitar a los estudiantes para que gerencien una compañía, pero no para que asuman el rol de emprendedor, creando, manteniendo y desarrollando una empresa propia. De allí nace que el énfasis en los estudios sobre la iniciativa empresarial, sea el mismo en diferentes partes del mundo, aún cuando el ambiente económico pueda ser la mayor barrera, para el desarrollo de dicho estudio. Por esta razón, es indispensable revisar y analizar algunos modelos de creación empresarial.

4.2.1 SAIOLAN

En lo referido a las incubadoras de empresas, SAIOLAN es un ejemplo concreto de un modelo de creación de organización. Dentro de este tipo de experiencias es digno tenerla en

cuenta, porque se inscribe fielmente en el postulado esencial del Cooperativismo y la Creación de Nuevas Empresas.

Este centro, cuyos orígenes, se remontan a 1971, tiene su inicio orientado hacia la creación de emprendedores y negocios. Cuando se establecieron sus fundamentos, en el país Vasco, España, y en gran parte del mundo occidental, se había desencadenado una crisis de empleo que duró diez (10) años.

En tal sentido, SAIOLAN, siempre atenta para afrontar los problemas sociales, no podía situarse al margen de la responsabilidad, que a toda la sociedad le incumbe para resolver el problema del paro, el cual llegó en algunos años, a afectar el 26% de la población activa.

El programa de actuación comienza por seleccionar estudiantes egresados de la universidad, que tengan voluntad de ser emprendedores, demuestren poseer capacidad de gestión, sean maduros emocionalmente, expresen signos de capacidad de liderar un negocio, hayan superado una carrera adecuada e ingresen vocacionados al Centro Experimental y, de ser posible, con inquietudes sociales para acceder al cooperativismo.

La ejecución del programa se desarrolla por etapas; en la **primera fase**, se despliega una acción docente específica que le permita plantearse, implementar y gestionar una nueva empresa, un negocio, o una innovación y su desarrollo. Para lograr culminar con eficacia este proceso, se requiere que superen disciplinas sobre conceptos de empresa, negocio o innovación; dominar instrumentos de dirección y control, tales como: Plan de Gestión Anual, Planes a Largo Plazo, Plan Estratégico, Estudios sobre Innovación de Negocios, concepto de Calidad Total, Estudios de Viabilidad, bien sean sobre nuevos productos o negocios, o sobre negocios a rentabilizar y desarrollar. Complementariamente, y para flexibilizar y adoptar sus

conocimientos, reciben lecciones basadas en el “método del caso” y se les facilita el acceso a fórmulas de adiestramiento, para poder después dirigir.

Culminada la primera fase, los egresados entran en la **segunda**, que debe concentrarse en la realización de un Estudio de Viabilidad, que versaría sobre la creación de una nueva empresa, un negocio, o la aplicación de una innovación para potenciar la actividad que se desea perfeccionar o engrandecer.

La **Tercera Fase** de este proceso de generación de negocios y empleo, culmina con la implantación de la empresa, el negocio o la innovación, y requiere un estrecho seguimiento de los tutores de Saiolan, mediante un periodo de incubación que se concluye cuando entra en normalidad la nueva empresa, el negocio o la innovación. Esta fase de entrada en régimen normal de la nueva actividad bien puede durar 2 ó 3 años.

En síntesis se forma un conjunto armonizado, abarcador y completo de los que bien se puede llamar “conocimiento para la creación de empresas y empleo”, materia de carácter intangible pero quizás la más necesaria, y a su vez más escasa para crear nuevas empresas, nuevos negocios y nuevos empleos.

En, prácticamente 12 años, Saiolan ha creado 40 empresas con una impronta moderna, adaptada a las nuevas tecnologías. Su desarrollo actual puede haber llegado a dar ocupación a unos 500 empleados.

4.2.2 Centro de Extensión, Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional

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 Universidad Metropolitana (UNIMET) promueve novedosos programas, a través del Centro de Extensión,

Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional (CENDECO), mediante recursos propios y por medio de alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.

La misión de CENDECO es fortalecer la vinculación de la Universidad con el sector productivo, tanto público como privado 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 realidades cambiantes nacionales e internacionales.

Para el desarrollo de este programa se llevan a cabo las actividades siguientes:

1. Selección y Registro de Empresas: estas acciones se realizan conjuntamente con las escuelas, la dirección de la Universidad define planes de acción, dirigidos a identificar en las empresas, proyectos con valor académico para establecer mecanismos de difusión.
2. Estímulo a la Capacidad Emprendedora: para incentivar las potencialidades de los emprendedores, 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.
3. Programa de Formación de Emprendedores: en su filosofía tiene como 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.

4.2.3 Modelo de Enseñanza-Aprendizaje y Formación de Empresarios de la Universidad Tecnológica del Centro

La Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC) ha sido concebida como una institución educativa, diseñada para estimular el aprendizaje, por encima de la oferta prescrita en la enseñanza. La demanda de aprendizaje, por parte de los estudiantes, confiere a éstos un rol protagónico en su proceso de formación. Esta característica fundamental del proceso educativo orienta algunas políticas, tales como:

1. La institución es concebida como un ente productivo, en el sentido de disponer de una oferta de utilidad social, producto de su capacidad de interrelación con el entorno social y económico.
2. La preparación para el trabajo, es el eje conductor del proceso educativo, el cual se logra a través del enfrentamiento de los estudiantes con situaciones de trabajo, y la participación de los actores institucionales en aplicaciones reales, estrechamente relacionadas con la situación económica y social del entorno universitario.
3. El rol del estudiante se inscribe en la idea de un individuo que puede proporcionar, la solución de problemas reales y que está capacitado para emprender un proyecto, con el debido auxilio de estudiantes con experiencia y tutores especializados.
4. La institución cuenta con la capacidad para desarrollar tecnologías e innovaciones con valor de mercado que tengan utilidad social, y que contribuyan al desarrollo económico del país. El proceso educativo en la UNITEC, pretende generar un conocimiento tecnológico que se traduzca en una oferta social para satisfacer necesidades del entorno y contribuir a su progreso, y que dé a la institución recursos financieros que sustenten su plan de crecimiento y desarrollo.

5. La capacidad de generar innovaciones, es el producto en muchos casos, de iniciativas estudiantiles, en donde se fomenta la constitución de equipos de trabajo que adquieren características de empresas universitarias, en la medida en que se estructuran.

Dentro de esta óptica, el modelo educativo de UNITEC, está sustentado por dos grandes divisiones: la División de Enseñanza, que administra el programa académico compuesto por asignaturas del plan de estudios en las carreras de Ingeniería en Informática, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica, Administración y Gerencia. La División de Aprendizaje, constituida por proyectos institucionales, el Programa de Aprendizaje por Iniciativa y el Centro de Información y Documentación, como principales recursos del aprendizaje.

Los proyectos institucionales están dirigidos a la solución de problemas y necesidades del sector productivo y de la comunidad en general. Estos persiguen enfrentar al estudiante con situaciones reales a lo largo de sus estudios, permitiéndole así desarrollar potencialidades y aptitudes, las cuales se orientan a la formación de un estudiante preparado para el trabajo. Por otra parte, fomenta el desarrollo de actividades e ideas producto de la acción estudiantil, como respuesta a los planteamientos y resultados de cada proyecto.

Para complementar la información sobre los modelos ver anexos.

4.3 Factores Claves de Éxito en los Modelos Pre-existentes

Muchos son los factores considerados como estímulos para la iniciativa empresarial. Además de la disponibilidad de recursos para la creación de una organización en función de una idea, es indispensable tener en cuenta las necesidades tanto inmediata como futuras del entorno social, y el trabajo en grupo que facilite la formación de un esquema organizacional, ajustado a la naturaleza y objetivos de la empresa. Estos y otros aspectos, son determinantes para decidirse a invertir en un negocio, con todos los riesgos que ello conlleva.

4.4 Factores Claves del Fracaso en la Creación de Empresas en Venezuela

La creación de nuevas organizaciones en el país a encontrado como factores para el fracaso, lo siguiente:

1. Falta de Formación Empresarial.
2. Bajo nivel socio-económico del grupo de trabajadores.
3. Falta de trascendencia de los modelos anteriores.
4. Ausencia de políticas de compromiso.
5. Falta de un financiamiento adecuado y sostenible en el tiempo.
6. Falta de apoyo de una gran Institución Promotora a lo largo del proceso de Creación de Empresas.
7. Falta de tropicalización de los Modelos anteriormente aplicados a Venezuela.

En síntesis, los diferentes modelos exitosos expuestos anteriormente evidencian que en este tipo modelo, la vinculación entre las instituciones educativas universitarias y el sector productivo de un país, son esenciales para el desarrollo socio-económico de la nación; para lo cual se ha de tomar en cuenta los recursos humanos potenciales o a los emprendedores en la creación de ideas e innovaciones organizacionales, para que permitan la expansión socio-industrial y promuevan la inserción de Venezuela en el proceso de globalización.

**Creación
del
Modelo**

CAPÍTULO 5: MODELO ACADÉMICO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS

La formación y el desarrollo de personas son factores determinantes de la Coopetitividad Empresarial; por eso la demanda de las organizaciones y la oferta de los centros de formación, deben ser cada vez más exigentes, sobre todo en lo referente a la calidad de los egresados universitarios.

Es evidente que los modelos de educación técnica y profesional, diseñados por la sociedad industrial, deben superarse para ofrecer mecanismos que respondan adecuadamente a las nuevas demandas de los sectores productivos.

Una de las principales estrategias de trabajo adoptadas por los sistemas educativos de numerosos países desarrollados en las dos últimas décadas, consiste en la evaluación de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de la tecnología, con todas sus implicaciones.

Además, esta estrategia reafirma la articulación del componente tecnológico y el componente social, que conllevan a su vez el correspondiente proceso de reflexión derivado del análisis, la síntesis y la ejecución de propuestas en el marco de referencia del presente Modelo propuesto. Donde sus aspectos claves, que entre otros lineamientos, destacan los siguientes:

1. La necesidad de modernizar o ajustar los planes y programas de la Formación Profesional Integral: el mundo productivo demanda “profesionales” con capacidad para desempeñar una amplia gama de puestos de trabajo, lo cual está lejos de los tradicionales diseños curriculares y desarrollos metodológicos, que están centrados en contextos restringidos a puestos de trabajo y en la transmisión pasiva de conocimientos. Además, la desconexión de los centros de formación con la realidad productiva, se manifiesta en programas educativos y métodos diseñados para una función específica, y no suministra al estudiante mecanismos de

adaptación; ocasionando la presión tecnológica y las nuevas formas de producción, entre otros factores.

2. La presencia de instructores que requieren mayor y mejor capacitación para formar los profesionales que la sociedad exige: en términos generales, los instructores requieren desarrollar “Coo-petencias Profesionales” basadas en: esfuerzo propio, ayuda mutua, trabajo en grupo, competitividad, ventajas competitivas, acciones para que una empresa sea competitiva, entre otras, las cuales son necesarias para garantizar una formación óptima.

3. La importancia de ampliar el concepto de la Formación Profesional unida con los contextos del sector productivo: si bien es cierto que los estudiantes son los principales clientes en un sistema de formación profesional coherente, también es cierto que es urgente crear nuevas actividades como: innovaciones para crear empresas, tanto a nivel conceptual como operativo, estudios de adaptación de nuevas teorías a las necesidades e intereses del país, los cuales no sólo enriquecen al alumno, sino también al sistema educativo y empresarial, por cuanto sus aportes contribuyen posteriormente con las organizaciones y por ende, con la sociedad.

La experiencia productiva empresarial y los procesos investigativos que se han llevado a cabo, en la construcción de escenarios que estructuren la formación, el desarrollo tecnológico y el trabajo, permiten que la Universidad Católica Andrés Bello sea prenda de garantía de este *Proceso Evolutivo para la Educación*.

Esta institución Coo-petitiva se presenta como un ejemplo empresarial, a todas luces exitosa por el ritmo de su crecimiento en la creación de riqueza social. En este sentido, la Universidad Católica Andrés Bello debe estar consciente del reto que este Plan Estratégico representa, siendo de gran importancia recurrir a múltiples organismos, para adaptar en Venezuela

aquellos proyectos efectivos para la formación profesional, la creación de empresas y en el desarrollo tecnológico; mediante la ejecución de convenios que impulsen el “Programa de Innovación Pedagógica, Empresarial y Tecnológica en la Formación Profesional”.

En consecuencia, la creación de un Modelo de empresa Coo-petitiva requiere de un profesional con una formación integral, es decir, con conocimientos en el área de su competencia, además de información, habilidades y destrezas en las acciones indispensables para el desarrollo de las actividades Coo-petitivas; esto es, la ejecución conjunta de tareas eficientes y eficaces, las cuales serán el producto organizado del esfuerzo propio, la ayuda mutua y el trabajo en grupo; con el propósito de alcanzar los estándares de calidad total, y poder competir en los mercados internacionales.

5.1 Elementos del Proceso.

En el proceso de creación de nuevas empresas intervienen elementos que son puntuales para la consolidación de la institución; por tal motivo, se considera conveniente su definición, a fin de guiar al lector en la explicación correspondiente a cada aspecto.

a. **El emprendedor:** es aquel sujeto que hace que todas las ideas y proyectos se lleven a cabo. Es una persona o un grupo de personas que inician una acción y son capaces de conducirse, tanto individualmente como en equipo para la conformación de una empresa. El emprendedor desarrolla una idea; lejos de asumir riesgos, saca ventaja de las oportunidades y lleva a cabo las acciones necesarias para la puesta en práctica de sus ideas.

Para ser un buen emprendedor en la creación de nuevas empresas, es necesario desarrollar factores claves como los siguientes:

- Espíritu de Emprendedor
- Tolerancia al riesgo
- Trabajo Arduo
- Necesidad de existir
- Capacidad de reponerse y aprender
- Sociedad Tolerante
- Credibilidad
- Profesionalismo

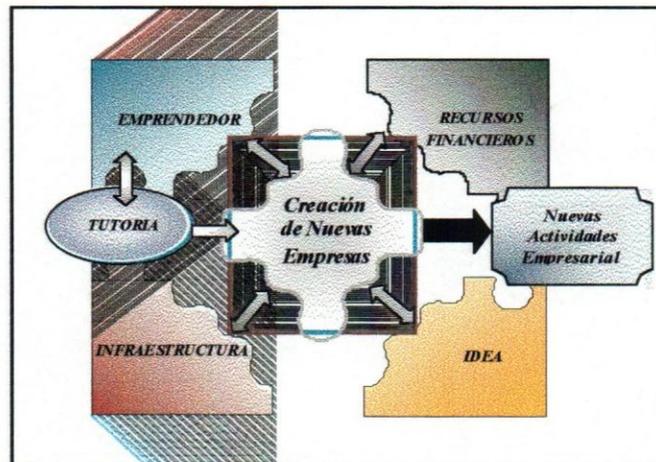
Fuente: Sabiduría popular en la empresa venezolana. Caracas, 1999.

b. **Los Recursos Financieros:** resultan ser uno de los elementos más claves para asegurar la viabilidad del proyecto a mediano plazo, ya que las necesidades a largo plazo son diferentes a los de su creación.

c. **La Tutoría:** las personas decididas a lanzarse al mundo empresarial, requieren de apoyo en cuestiones de formación, elaboración del plan, apoyos tecnológicos, de socios que compartan su idea, localización de fuentes de financiación y subvenciones, para lo cual se amerita el desarrollo de un proceso tutorial, con el asesoramiento de un especialista en la materia.

d. **La Infraestructura:** es el conjunto conformado por el espacio físico, las actividades y programas que tratan, de facilitar y favorecer la creación de nuevas empresas.

FIGURA 1. ELEMENTOS CLAVES DE LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS



5.2 Ciclo de Vida del Proceso para la Creación de Nuevas Empresas.

El Ciclo de Vida para la creación de empresas puede ser muy variado y extensa su explicación, aunque para el enfoque del presente modelo se realizó la configuración de diferentes variables e interés. A continuación se muestra con detalle el Ciclo de vida para el modelo de creación de empresas:

Fase 0. **Motivación y Generación de Ideas:** en esta etapa lo que se busca es detectar la presencia de estudiantes que posean consciente o inconscientemente, el espíritu empresarial en vías desarrollo, para poder brindarles todo el apoyo necesario para su evolución.

Fase 1. **Formación:** para alcanzar el desarrollo máximo de nuevas ideas, hace falta algo muy esencial, como lo es la formación de empresarios con perfiles orientados hacia la creación de empresas y nuevos productos.

En esta fase se busca sensibilizar y preparar al estudiante, sobre la necesidad de transformarse de empleados a empleadores, generadores de bienestar y riqueza para la comunidad. Para ello se cuenta con el apoyo y preparación de la Universidad Católica Andrés Bello, en cuanto a diseño, estructura y operatividad para la creación de nuevas empresas

Fase 2. **Proyecto de Empresa:** para la creación de una empresa, es necesario pasar por la etapa de estructuración. En esta fase se desarrollan todas las actividades necesarias para la formulación del proyecto de empresa, se toman las decisiones fundamentales del mismo, aunque posteriormente éstas puedan ser modificadas. A este nivel, el proyecto deja su fase conceptual para seguir el proceso de constitución y lanzamiento.

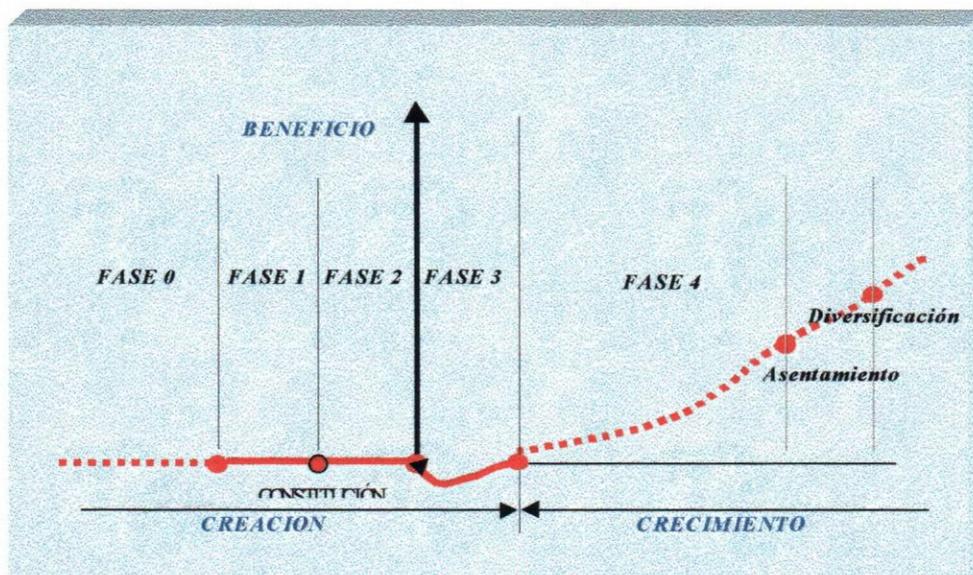
Aquí se realizan todos los estudios necesarios para analizar, las principales variables que determinarán, el comportamiento de la empresa en el mercado. Entre estos estudios se pueden mencionar: el de mercado, el técnico, el organizativo y el financiero. También se debe tener

bien claro la visión real del proyecto, su matriz de debilidades y fortalezas, y su portafolio de productos a ofrecer.

Fase 3. **Constitución y Lanzamiento:** en esta etapa, se procede a desarrollar todos aquellos trámites de tipo legal, como por ejemplo el registro comercial de la empresa; una de las gestiones jurídicas indispensables para la conformación de la organización. También en esta fase se preveen las actividades, los recursos tanto humano como materiales, y las acciones para impulsar el lanzamiento de la empresa en la sociedad.

Fase 4. **Desarrollo:** el mundo empresarial, donde las organizaciones se desarrollan actualmente, está creciendo a pasos agigantados, exigiendo a las nuevas instituciones un gran esfuerzo para adaptarse a los factores de escala que se requieren. En esta fase se muestra el desarrollo de la empresa como tal, con todas sus etapas, las cuales son: desarrollo, asentamiento y diversificación de la cartelera de productos.

FIGURA 2. CICLO DE VIDA DEL PROCESO DE CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS



5.3 Plan de Acción

Despertar el espíritu empresarial en los estudiantes no es cosa fácil, tomando en cuenta que esta característica está estrechamente relacionada con la naturaleza del individuo, en la cual tienen papel determinante los valores, intereses, deseos y las actitudes que tiene el estudiante ante las situaciones que le presenta la vida, y que además le van a permitir definir la manera de desenvolverse en su entorno. En este sentido, la universidad puede propiciar actividades que contribuyan a despertar en el estudiante inquietudes, motivación y orientaciones trascendentes para que asuma roles más activos y protagónico en la sociedad.

La Universidad Católica Andrés Bello como institución académica y promotora de soluciones a los problemas socio-económico existentes en el país, se ha planteado entre sus políticas, despertar el espíritu de emprendedor empresarial en los estudiantes, con perfiles orientados hacia la creación de nuevas empresas y nuevos productos, a través de una formación profesional por varias razones:

1. El deseo de proporcionar oportunidades de desarrollo para todos sus estudiantes, mucho antes de que éstos culminen sus estudios.
2. Permitir que sus estudiantes tengan mayor conocimiento del mercado en general y de las limitantes, a las cuales éstos se deben afrontar al culminar sus estudios universitarios.
3. Impartir una educación integral, lo cual significa estudiantes mucho más calificados.
4. La posibilidad de fomentar la creación de nuevas empresas para completar e incrementar su red de valores, teniendo en cuenta que se podrán generar fusiones estratégicas beneficiosas para la Universidad.

Por consiguiente, la intención de efectuar el desarrollo de un modelo de creación de empresas, facilitará el alcance de los propósitos anteriormente expuestos, permitiendo

enriquecer el proceso de aprendizaje del estudiante, ya que lo vincula con los conocimientos académicos adquiridos a lo largo de la carrera, propiciando así el desarrollo de capacidades creativas y empresariales, haciéndolo participe de un proceso que demanda respuestas a altos niveles de complejidad, los cuales van más allá de lo que puede aprender en cursos.

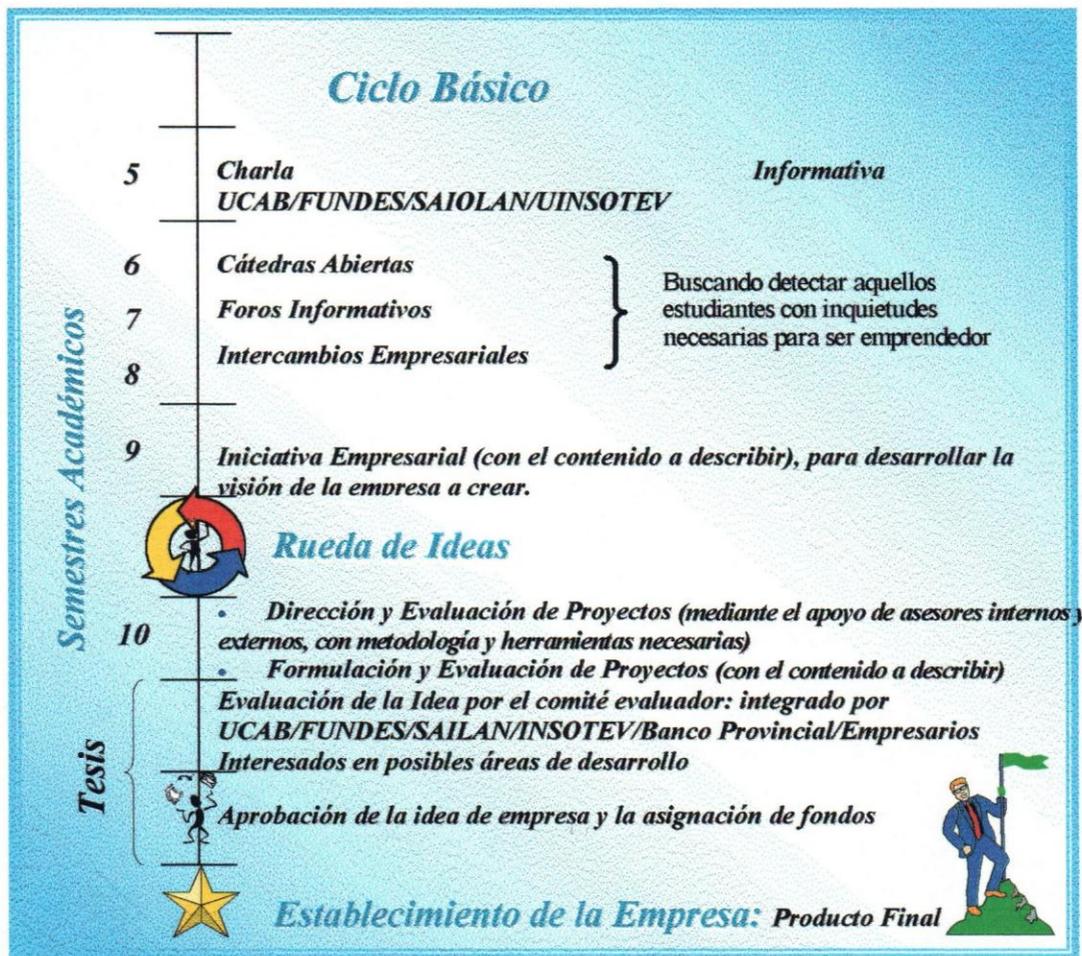
5.3.1 Proyecto Académico

La expansión de actividades que promuevan el desarrollo e innovación de tecnologías son acciones que están vinculadas con la misión educativa de la Universidad Católica Andrés Bello, ya que con ellas se articula un proceso educativo que propicia el desarrollo de un conjunto de competencias y capacidades fundamentales y comunes a un amplio espectro de profesiones, quienes tendrán que desempeñarse en los diferentes sectores de la actividad económica; tomando como referencia integradora, de modo general, el mundo de la empresa y la tecnología puesta al servicio de la producción de bienes y servicios.

En el trabajo conjunto de estudiantes y el Centro de Proyección Empresarial, se definen planes de acción, dirigidos a identificar estudiantes emprendedores con ideas transformables en empresas proyectos, con valor académico y mecanismos de difusión. El propósito principal de este proyecto es diseñar y administrar la participación de los estudiantes universitarios en la creación de empresas, en los cuales deban poner en relieve su capacidad para tomar iniciativas, de tal manera que se preparen para actuar como empresarios de su propio proceso de aprendizaje en una primera fase, y como promotores de ideas en la segunda.

Como medio para desarrollar las acciones expuestas anteriormente, el presenta trabajo muestra un modelo académico de creación empresarial, para ello presenta el detalle operativo, la interacción del alcance y la duración de las etapas, en la siguiente figura:

FIGURA 3: MODELO ACADÉMICO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS



Este proyecto académico se inicia a partir del quinto semestre de la carrera, ya que a este nivel es donde la mayoría de los estudiantes, tienen con más claridad sus capacidades y habilidades de trabajo.

Las actividades del proyecto están enmarcadas en dos vertientes; la motivacional y la académica, las cuales se describen a continuación:

- 1) **Motivacional:** está referida al proceso de sensibilización para estimular las potencialidades empresariales de los estudiantes emprendedores, a fin de que sea por voluntad y compromiso

personal, su inserción en el proceso de creación de nuevas organizaciones. Para lograr este propósito se realizarán las actividades siguientes:

- a) Charlas Informativas: en una primera etapa, a nivel del quinto semestre, se dictarán charlas informativas, con el objetivo de captar la atención de estudiantes y dirigirla hacia el área de creación de nuevas empresas. Para su ejecución se realizarán, las actividades los siguientes:

Foros Informativos, Cátedras Abiertas e Intercambios Empresariales

Objetivo:

- Incentivar la creatividad de los estudiantes e integrarlo al progreso económico del país.
- Despertar el espíritu proactivo y de innovación en el estudiante.
- Organizar eventos donde los emprendedores exitosos, en su mayoría egresados de la Universidad Católica Andrés Bello, comuniquen a los estudiantes del programa sus experiencias, con el propósito de estimular el sentido emprendedor.

FOROS INFORMATIVOS Y CÁTEDRAS ABIERTAS

No.	Título	Descripción
1	Gestión del Cambio	Ayudar a comprender la naturaleza de los procesos de cambio y analizar los elementos que pueden facilitar el desarrollo de dichos procesos
2	El recurso humano en las organizaciones	Facilitar el conocimiento y la importancia de la capacitación del recurso humano para el progreso de las organizaciones.
3	Asertividad	Se desarrolla el comportamiento asertivo como modelo conductual constructivo, tendente a mejorar la eficacia de las relaciones interpersonales.
4	El Liderazgo en la Empresa Coo-petitiva.	Se analiza la necesidad de liderazgo eficaz y efectivo, apoyado en la cooperación entre los socio-trabajadores, a fin de obtener un producto de calidad total que permita la competencia en los mercados globales
5	Empleo efectivo del tiempo	Pretende modificar comportamientos inadecuados en lo que se refiere a una correcta distribución del tiempo atendiendo a la efectividad.
6	Comunicación para Directivos	El objetivo es suministrar los conocimientos que faciliten el desarrollo de habilidades y destrezas en la comunicación personal, tanto gestual, verbal como escrita, haciendo hincapié en la importancia de saber escuchar y en la de hacerse comprender para el buen desarrollo de las distintas acciones que permitirán el logro de los propósitos planteados.
7	Técnicas para la dirección eficaz	Se abordan las técnicas de preparación y desarrollo de las reuniones, identificando éxitos y fallos más frecuentes, para proponer los tratamientos más adecuados a las diferentes situaciones.
8	Creatividad	Potencia la capacidad del directivo, desarrollando su habilidad para utilizar el pensamiento creativo, al tiempo que estimula la creación de un ambiente propicio para la afloración de nuevas ideas.
9	¿Cómo negociar con éxito?	Ayudar a identificar las necesidades reales del oponente, a controlar la fuerza de la discusión, a hacer concesiones sin pérdida alguna y a utilizar estrategias de eficacia probada.
10	Identificación de nuevas oportunidades de negocio en el mundo competitivo	Presentar la metodología para la identificación de nuevas oportunidades de negocio, detallando los diversos tipos de crecimiento posibles.
11	Marketing Estratégico	Analizar el Marketing en las Empresas que están en sintonía con las estrategias y las ventajas competitivas.
12	Negociación Comercial	Describir las estrategias de negociación comercial, para explicar los métodos, tácticas y técnicas, tendentes a la obtención de los mejores resultados.
13	Marketing para Organizaciones de Servicios	Analizar las oportunidades del mercado y la selección de los segmentos objetivos, para hacer el servicio lo más rentable posible y sensibilizar a la organización, sobre la detección de los cambios en las necesidades de los clientes.
14	Marketing Internacional	Profundizar en los conceptos básicos, desarrollando casos relacionados con la introducción de productos y servicios en naciones extranjeras de cultural peculiares.

- b) Consultoría Funcional para proyectos: actividad a través de la cual se le ofrece al estudiante emprendedor e involucrado en el modelo académico, la oportunidad de conocimientos y herramientas necesarias para el funcionamiento de la empresa, las cuales no son obligación directa de la universidad. Esta consultoría se contempla a

partir de la formulación del proyecto, pasando por su consolidación y posterior desarrollo; hasta que la empresa así lo amerite, teniendo como límite dos años; dándole la oportunidad a otras estudiantes con inquietudes empresariales.

2) **Académicas:** son las actividades que le van a permitir al estudiante la aplicación de sus capacidades humanas como son: habilidad intelectual, estrategia cognoscitiva, información verbal, actitudes y destrezas motoras que son alcanzadas por los emprendedores, a lo largo de los años de estudio de las distintas carreras, las cuales lo habilitan y le dan competencia dentro de la especialidad cursante y que son estimuladas a través del programa de creación de nuevas empresas.

a) **Iniciativa Empresarial:** constituye la información académica que le proporciona al estudiante emprendedor, el desarrollo de sus potencialidades empresariales.

Objetivos:

- Identificar habilidades empresariales en los emprendedores.
- Sensibilizar al estudiante sobre la necesidad de que los futuros profesionales, se transformen de empleados a empleadores, con la finalidad de contribuir al bienestar y riqueza de la comunidad.

Contenido de las Actividades para la Iniciativa Empresarial:

<i>Áreas de Conocimiento</i>	<i>Actividades a realizar</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias para ser Emprendedor. • Factores claves de éxito. • Obstáculos y Propuestas en la Iniciativa Empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar e incentivar potencialidades empresariales. • Ejercicios de liderazgo.
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos básicos para formar empresas en Venezuela. • Planificación de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para intervenir una empresa • Discusión abierta con empresarios exitosos, a fin de analizar casos reales.

- b) **Formulación y Evaluación de Proyectos:** persigue la estimulación para planificar, diseñar, controlar y desarrollar proyectos que tengan como finalidad, el hacer propuestas que permitan la creación de nuevas empresas que contribuyan al desarrollo socio-económico del país.

Objetivos:

- Conocer lo que es un proyecto, por qué se origina y cuál es su función en una organización.
- Estudiar las etapas que comprenden la formulación de un proyecto en sus fases: teórica, mercadotécnica, económica, y de evaluación.
- Identificar en la toma de decisión, la selección de proyectos factibles.

Contenido de las Actividades para la Formulación y Evaluación de Proyectos:

<i>Áreas de Conocimiento</i>	<i>Actividades a realizar</i>
Etapas de un Proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Fase Conceptual • Ciclo de vida de un proyecto. • Planificación Estratégica • Estudio de Mercado, Técnico, Financiero-Económico y Organizativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de factibilidad de proyectos. • Poder. Motivación. Liderazgo. • Características de la Planificación • Gerencia del riesgo
Metodología de la gerencia de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de elaborar un cronograma y un presupuesto
Organización para hacer proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en proyectos • Valor agregado de los proyectos • Control de proyectos • Procesos de ejecución.

- c) **Rueda de Ideas:** consiste en la presentación y evaluación de diseños de proyectos para Empresas Coo-petitivas, expuestos por los estudiantes emprendedores a distintas

organizaciones como son: universidades, sociedades financieras y todas aquellas instituciones interesadas en el financiamiento y ejecución de trabajos de esta naturaleza.

Objetivo:

- Establecer actividades conjuntas con otras escuelas e instituciones, tales como FUNDES, Banco Provincial, I.N.S.O.T.E.V entre otros, para dirigir y definir los planes de acción.
- d) Trabajo Especial de Grado: después de evaluado el proyecto tanto académico como empresarialmente, se aspira que el producto obtenido por los participantes en el modelo de creación de nuevas empresas, permita la realización y culminación del Trabajo Especial de Grado de los emprendedores estudiantes.

5.3.2 Estrategia de Ataque del Modelo Académico ante los Elementos de Fracasos de otros Modelos

Muchos factores son considerados como estímulo de la iniciativa empresarial. Ciertamente, la disponibilidad de recursos para la creación de una empresa en función de una idea, es uno de los factores que puede determinar la decisión para invertir en un negocio; sin embargo, en el siguiente cuadro se presentan otros elementos y las formas de ataque, que de acuerdo a la filosofía que fundamenta la Empresa Coo-petitiva, pueden convertirse en un factor de fracaso para el establecimiento y desarrollo de cualquier organización.

<i>Elementos</i>	<i>Forma de Ataque</i>
Falta de Formación Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un Programa Académico Teórico Integral con: <ul style="list-style-type: none"> - Bases teóricas adecuadas, Herramientas de trabajos adecuadas, apoyo de vivencias de empresarios, tanto para el área teórica como para la práctica, la participación de expertos en el proceso emprendedor, con apoyo de asesoría directa de un consultor a lo largo del proyecto.
Bajo nivel socio-económico del grupo de trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar expertos en el proceso de creación de nuevas empresas. • Promover empresas basadas en conocimientos, las cuales utiliza personal capacitado par su funcionamiento. • Creando conexiones con personas capacitadas (profesionales).
Falta de trascendencia de los modelos	<ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos no serán visionados para un objetivo en puntual, es decir, no serán la solución de un problema en específico. • La empresa vendrá concebida con un desarrollo integral.
Ausencia de Políticas de Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Gracias a los cambios actuales que se están generando en las condiciones de las PyME, las políticas gubernamentales y empresariales, lo cual esta abriendo paso a un mejor entendimiento.
No existe un Financiamiento adecuado y sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Existirá apoyo de la U.C.A.B, FUNDES, Banco Provincial, I.N.S.O.T.E.V, que permitirá que el proceso sea más sostenible. • Mediante la creación de un fondo de apoyo entre instituciones como: U.C.A.B, Fundes, Banco Provincial y otras; lo cual permitan que los proyectos sean más sostenibles en el tiempo. • Las empresas seleccionadas requieren de menor uso intensivo de capital, ya que son empresas basadas en el puro conocimiento de los emprendedores. • Estas empresas tenderán a estabilizarse debido a los avances tecnológicos permitirán que el ciclo de vida de la consolidación sea menor por la rapidez del arranque. • La incorporación de capital de riesgo en el proceso hace menos dependiente a la empresa del financiamiento externo.
Falta de apoyo de una Gran Institución Promotora	<ul style="list-style-type: none"> • El hecho que la U.C.A.B liderice el proyecto, abre las puertas a innumerables organizaciones expertas. • Planteando la creación del modelo a través de la U.C.A.B, Institución de alto prestigio en la formación de profesionales integrales, la cual tiene excelentes contactos con otras instituciones que pudieran prestarle apoyo al Modelo. Entre tales instituciones podemos mencionar: FUNDES, I.N.S.O.T.E.V, Programa Bolívar, I.N.F.O.E.M entre otras.
Falta de Tropicalización del Modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñando un modelo de Creación de Empresas a la medida de Venezuela, que se ajuste tanto a las fortalezas del mismo como a sus debilidades, sin olvidar pasar por alto experiencias ya vividas por otros países para así aprender de ellas.

5.3.3 Infraestructura y Organización

En la realización de las actividades de asesoría requeridas para el desarrollo del presente proyecto, será necesario disponer de un área dentro de la Universidad. Tal espacio físico será utilizado para la colocación de cubículos, donde se llevarán a cabo las consultas individuales de cada proyecto de empresa.

La estructura organizativa del proyecto tendrá el carácter de empresa universitaria, con la participación de estudiantes, profesores asesores tanto interno como externos y en la propia universidad. No obstante, las labores administrativas y operativas del proyecto, deberán ser realizadas por personal contratado exclusivamente para tal fin, lo cual exigirá un horario de funcionamiento diurno. La participación de estudiantes en tareas administrativas, será contemplada siempre y cuando éstas sean compatibles con sus responsabilidades académicas. El mayor aporte de los estudiantes se concentrará, en el diseño, desarrollo y establecimiento de la Empresa Coo-petitiva.

La empresa universitaria puede ser entendida como un nicho donde se desarrollan actividades con fines productivos y comerciales, y se propicia la conformación de núcleos de concentración de talentos. Así, la empresa universitaria debe fomentar el espíritu emprendedor y la puesta en práctica de iniciativas para la conformación y funcionamiento de nuevas organizaciones de índole variada, componente que cada día toma mayor relieve en el perfil del egresado universitario, a la luz de la situación económica que enfrenta Venezuela.

En consecuencia será menester potenciar capacidades y nuevos productos sobre bases de productividad, calidad total y competitividad, no solamente como fuente generadora de unidades productoras de bienes y servicios, sino como potenciales fuentes futuras de empleo.

Por lo tanto, la Universidad como centro académico deberá promover la formación de los líderes agentes de cambios socio-económicos que demandan al país, las transformaciones del mundo posmoderno de hoy. En tal sentido, los elementos descritos en presente modelo constituyen una propuesta básica, para transformar la misión clásica de las instituciones de educación profesional, a fin de poder dar respuestas a las exigencias del entorno. Por lo cual es necesario estudios posteriores a este modelo filosófico, en donde se profundice otros aspectos como costos de infraestructura, organización, institucionalización y tecnologías del proyecto; a fin de poner en marcha esa inquietud de formar nuevos empresarios acordes a las necesidades del país.

Por tal motivo la Universidad UNISINOS de Brasil perteneciente al AUSJAL puede ser un punto de partida para esas investigaciones ya que esta institución posee estudios previos en las áreas antes mencionadas.

CAPÍTULO 6: EMPRESA COO-PETITIVA

Dentro del proceso de establecimiento de una empresa, es esencial que los seres humanos que hacen vida activa, internalicen o se apropien de la filosofía a través de la cual, funcionará la organización. En tal sentido, es indispensable que los socios-trabajadores conozcan los órganos, términos, principios y el régimen socio-económico sobre los cuales se apoyará la institución.

6.1 Órganos y Terminología de la Empresa Coo-petitiva

En esta sección se presentan los términos que explican de manera más representativa la Empresa Coo-petitiva. Dicha organización tiene como propósito, la coordinación de acciones como una necesidad competitiva para mejorar el orden entre la gente, asegurar que los diversos equipos humanos estén trabajando conjuntamente y no uno contra el otro. Más aún, esta coordinación debe ser rápida y flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes del mundo.

El objetivo perseguido es que la empresa coordine sus acciones, de tal manera que le permita una mayor oportunidad en los negocios, y así como también desarrollar habilidades importantes, para incorporar los cambios con prontitud, inventar ofertas atractivas, para alcanzar nuevos niveles de eficiencia en las diferentes funciones que se cumplen a través de su estructura organizativa.

6.1.1 Estructura Organizacional de la Empresa Coo-petitiva

Asamblea General: órgano supremo de expresión de la voluntad de los socios y de la soberanía de la Empresa Coo-petitiva. En ella tienen derecho a participar todos los socios con su voto correspondiente. Los acuerdos a los que lleguen por la Asamblea General, con carácter

ordinario o extraordinario, obligan a todos los socios con asistencia o no, a adoptar los acuerdos a los que se llegaron.

Junta Directiva: órgano máximo de gestión y representación de la Empresa, elegido en el seno de la Asamblea General. Sus miembros, cuyo número puede ir de 3 a 12, estarán en función del total de los socios de la organización. Estos serán elegidos por un período de 4 años, renovables por mitades cada dos años, agrupándose por núcleos de trabajo o áreas de actividad.

La Junta Directiva es la titular de todas las facultades no reservadas a otros órganos de la Empresa Coo-petitiva. Teniendo una especial preocupación por las políticas sociales del personal.

Auditoria: su función básica consistirá en examinar la gestión social, la fiscalización de las cuentas anuales y documentos que se presentarán a la Asamblea General. Pudiendo recabar información suplementaria, si así lo exigen los socios de la Empresa Coo-petitiva. Sus miembros serán en número impar y compuesto habitualmente por tres socios, o agentes externos en caso de que la Asamblea General así lo decida.

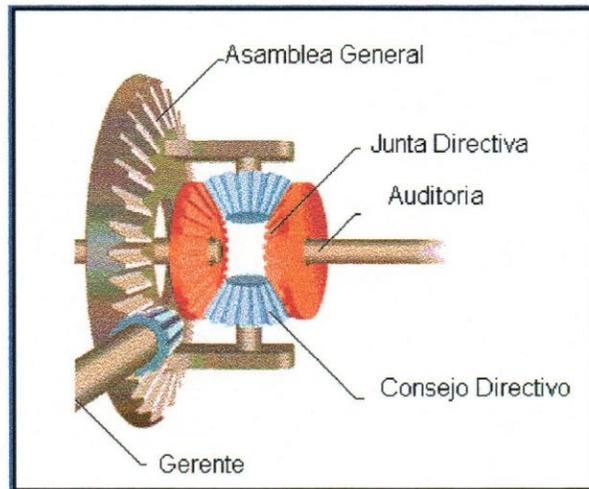
Director o Gerente: es el máximo ejecutivo de la empresa en todo lo relacionado con las funciones organizacionales; el cual actúa bajo la supervisión de la Junta Directiva.

Consejo de Dirección: órgano consultivo, cuya función consistirá en asesorar al Director en los temas que estime oportunos; estará integrado por los directivos más importantes de la empresa o por los miembros de la Junta Directiva. Su composición y régimen de funcionamiento serán variables.

En síntesis el modelo a proponer, va a estar desarrollado por la capacidad de coordinar las actividades de manera flexible. La Empresa Coo-petitiva, estará en capacidad de tomar las

acciones necesarias para que la planeación, organización, ejecución y control que le permitan lograr el desarrollo eficiente de las finanzas, de la contabilidad, de los procesos y del mercadeo en busca de su propósito.

Figura 4. Estructura Organizacional



La estructura organizacional mostrada, ofrece visualmente la coordinación entre los órganos existentes en el modelo propuesto; la cual no debe ser vista como estructura mecánica, ni tampoco se puede inferir el comportamiento sobre el cual operará la organización; porque entre otras razones, los socios-trabajadores cumplirán roles de acuerdo con las necesidades de las acciones que tengan la empresa, de acuerdo en lo establecido en sus principios.

6.2 Principios Básicos

Los Principios propuestos a continuación constituyen una serie de valores, con los cuales se pretende conformar el eje central de la cultura empresarial, fundamento donde se erigen, la esencia de la planificación estratégica; planteándose de esta manera el soporte conceptual del modelo genérico basado en Coo-petencia.

- *Coo-petitividad*: principio básico bajo el cual la empresa conecta en la práctica, la competencia y cooperación como una combinación estratégica, para desarrollar eficientemente todas sus actividades. Esta relación permitirá el dinámico desenvolvimiento de la organización.
- *Libre Adhesión*: la Empresa Coo-petitiva estará abierta a todos los hombres y mujeres que acepten los principios básicos, y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que se generen. No existirá, por tanto, ningún tipo de discriminación por motivos religiosos, políticos, étnicos o de sexo. Las limitaciones se establecerán únicamente en función de las necesidades prácticas y las exigencias de la Empresa Coo-petitiva; teniendo en cuenta los informes elaborados, tras la realización del período de prueba.
- *Libertad de Acción*: se fundamentará en la igualdad básica de los socios, lo que implica la aceptación de una organización democrática para la empresa, ello se concreta en:
 - La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios y que se ejercita, conforme a la práctica de "una persona, un voto".
 - La elección democrática de los órganos de la Empresa Coo-petitiva, específicamente de la Junta Directiva; quien será responsable de su gestión empresarial de la organización ante la Asamblea General.
 - La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar, la sociedad por delegación del conjunto de socios.
 - En la práctica diaria se produce una amplia delegación de poderes. De ahí la importancia de la elección de la Junta Directiva, que constituirá la línea ejecutiva, en la que se delega en gran medida la marcha económica y estratégica de la Empresa Coo-petitiva. Pero teniendo siempre en cuenta que la capacidad de decisión y de control última, descansa en la Asamblea General.

- **Soberanía del Valor Aportado:** En la Empresa Coo-petitiva se entiende que el trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano. En consecuencia, se adjudica al trabajo la plena soberanía en la organización de la Empresa Coo-petitiva, en la cual se distribuye la riqueza producida en función del trabajo aportado, y se contribuirá decididamente a la creación de nuevos empleos.

En lo que respecta a la riqueza generada por la Empresa Coo-petitiva, ésta se distribuye entre los socios en proporción al trabajo realizado, y no a base de su participación en el Capital Social Inicial.

La retribución al trabajo en la Empresa Coo-petitiva se compone de tres elementos básicos a saber: el “Anticipo laboral”, el “Retorno Coo-petitivo” y los “Dividendos”.

- **Anticipo laboral:** es la cantidad de dinero que percibirá mensualmente como una parte fija relacionada, directamente con la estructuralidad de cada puesto de trabajo, valorado de acuerdo a parámetros del mercado laboral.
- **Retorno Coopetitivo:** será la participación del socio en los resultados positivos (retornos) o pérdidas, obtenidos por la Empresa Coo-petitiva durante el ejercicio. A retornos se dedicará entre un máximo del 70% y un mínimo del 30% de los excedentes netos disponibles, dependiendo de la situación financiera de la empresa. Igualmente el retorno individual de cada socio, depende de la valoración de las habilidades de éste dentro de la empresa.
- **Dividendos:** es el porcentaje de los excedentes netos obtenidos por la empresa, los cuales serán distribuidos anualmente entre los socio-trabajadores, en función de la valoración del desempeño de las habilidades, en su gestión dentro de la organización.

- *Carácter Instrumental y Complementario del Capital:* la Empresa Coo-petitiva considerará al factor capital, como un instrumento complementario al valor aportado por los socios-trabajadores, y necesario para el desarrollo empresarial. Consecuentemente, se entiende que es acreedor a una remuneración, directamente vinculada con los resultados obtenidos.
- *Valoración del Desempeño de las Habilidades de la Persona:* este principio implica un desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente, de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial; para lo cual se requiere:
 - El desarrollo de mecanismos y cauces de participación adecuados.
 - La transparencia informativa respecto, a la evolución de las variables básicas de gestión de la Empresa Coo-petitiva.
 - La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional.
 - El establecimiento de la promoción interna, como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.
- *Solidaridad Retributiva:* la Empresa Coo-petitiva proclama la retribución del trabajo suficiente y solidario, como un principio básico de la valoración de desempeño de las habilidades. La solidaridad se manifiesta en los ámbitos tanto interno como externo.
 - En el ámbito interno, mediante la creación de un marco solidario de retribución.
 - En el ámbito externo, tratando de que la remuneración de los socios de la Empresa Coo-petitiva, sea homologable con la de los trabajadores asalariados de su entorno sectorial y territorial, salvo que se manifieste una insuficiencia.
- *Complementación de la Red de Valores:* se entiende como la aplicación concreta del principio de solidaridad, el cual es un requisito de eficacia empresarial. La complementación de la red de valores se manifiesta en diversos ámbitos:

- Entre Empresas Coo-petitivas individualmente consideradas, a través de la creación de las agrupaciones complementarias a nivel global. Gracias a estas entidades se potenciarán las economías de escala y las sinergias organizativas en el área empresarial; mientras que en el terreno social, se podrá impulsar la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión gradual de resultados, que será posibilitada por la transferencia y promoción de trabajadores.
- Entre la Empresa Coo-petitiva y otras organizaciones, llevando a cabo acciones en común y participando activamente en organismos e iniciativas de la economía social.
- Con otros movimientos coo-petitivos venezolanos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos orientados, al fomento de un desarrollo común. Aquí también hay que destacar el enorme esfuerzo de irradiación coo-petitiva que realizarán las empresas, participando en foros y debates internacionales en los que se solicita la presencia, asesorando iniciativas coo-petitivas dentro de las posibilidades.
- *Transformación Social:* la Empresa Coo-petitiva canalizará su compromiso de desarrollo económico y social, en su entorno de actuación, a través de instrumentos como:
 - La reinversión mayoritaria de los beneficios netos obtenidos, destinando una proporción significativa a fondos de carácter comunitario, como es el Fondo de Reserva, que faciliten el crecimiento de la Empresa Coo-petitiva.
 - El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, sobre todo en el área educativa, mediante la aplicación del Fondo de Reserva de las empresas.
 - La ejecución de una política de seguridad social coherente, basada en la solidaridad y la responsabilidad.
 - La cooperación con otras instituciones de carácter económico y social.

- *Carácter Universal:* la Empresa Coo-petitiva, como expresión de su vocación universal, proclamará su solidaridad con todos los que trabajan por la democracia económica, en el ámbito de la economía social, haciendo suyos los objetivos de paz, justicia y desarrollo.
- *Educación:* la educación y la formación juegan un papel determinante en el inicio y desarrollo de las Empresas Coo-petitivas. La educación, es un complejo de ideas y concepciones que adopta un hombre; es la clave del desarrollo y desenvolvimiento de un pueblo. Esta es el punto de apoyo natural e indispensable para la promoción de un nuevo orden social, humano y justo; donde hay que socializar el saber para democratizar el poder. Educación y formación permanente, tanto en el ámbito coo-petitivo como en el profesional, son elementos fundamentales en el desarrollo y consolidación de estas nuevas empresas.

De esta manera quedan planteadas las bases que fundamentan una estructura organizacional meritocrática, en donde el mayor desarrollo cultural y económico de los participantes en estas empresas, podrán institucionalizar la capacidad de personas que trabajan voluntariamente y en conjunto.

Por lo tanto, es las proposiciones expuestas está establecida una política equilibrada que involucra el campo de acción, la justificación, los medios y objetivos que persigue las Empresas Coo-petitivas; instituyéndose y operando una organización coordinada y eficiente.

6.3 Organización Meritocrática

Dentro de las Empresas Coo-petitivas se debe evaluar la gestión individual y de grupos. El desempeño personal, colectivo y de la organización son los productos, resultados, o variables dependientes de la conducta, la estructura y los procesos de organización coo-petitiva.

El sistema que instale la administración para evaluar el desempeño sirve a muchas finalidades, incluso las decisiones de recompensas (paga, ascenso, transferencia), la

identificación de las necesidades de adiestramiento y la provisión de retroalimentación a los empleados.

Un sistema eficaz es aquel que incluye criterios de evaluación que estén relacionados con los propósitos de la organización, y en la información que mida los criterios, existen muchos métodos distintos para valorar el desempeño. La dificultad para los administradores, consiste en seleccionar el método que mejor sirva a los propósitos de la institución.

En tal sentido, se debe tomar la decisión de cómo se usará el sistema de evaluación, si estará orientado hacia los rasgos y peculiaridades de la personalidad, o hacia los logros de objetivos y metas. En todo caso la valoración del desempeño se definirá de manera sistemática, formal, según el perfil del cargo ocupado por el socio-trabajador y de acuerdo a su potencial de desarrollo futuro.

Para seleccionar un método coherente de evaluación, a los fines de la Empresa Coo-petitiva, se deben generar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito de la evaluación?
- ¿Qué criterios se deben usar?
- ¿Qué método o métodos de evaluación del desempeño son más adecuados?
- ¿Cómo se puede convertir la evaluación del desempeño en una experiencia que sirva al desarrollo de los socios-trabajadores ?

Para seleccionar cualquier programa de evaluación de desempeño, debe existir un claro entendimiento entre los evaluadores y los evaluados, en cuanto a los objetivos del sistema. Dentro de los propósitos más generales sobre la evaluación del desempeño están: llegar a una conclusión evaluatoria o de juicio, en relación al desempeño del puesto y desarrollar, a los socios-trabajadores y empleados a través del programa.

TABLA 1. PROPÓSITOS DE EVALUACIÓN AMPLIA

Puntos de comparación	Juicio	Desarrollo
Orientación en el tiempo	Desempeño anterior	Preparación para desempeño futuro
Objetivos	Mejorar desempeño cambiando la conducta por medio del sistema de recompensa	Mejorar desempeño por medio del autoaprendizaje
Método	Uso de escalas, comparaciones y distribuciones	Consejos, confianza mutua finalidades y planeación de la carrera
Papel del supervisor (evaluador)	Un juez que valora	Una persona que aconseje escucha, ayuda y guía
Papel del subordinado (evaluado)	El oyente intenta defender su desempeño anterior	Involucrado activamente en la orientación para planes sobre el desempeño futuro.

Fuente: Adaptado de: L.L. Cummings and Donald P. Schwab, *Performance In Organizations* (Glenview, III .Scott, Foresman Co., 1973, pág 5, Tabla 1-1.

El programa de evaluación de desempeño a cualquier nivel en la jerarquía de la Empresa Coo-petitiva, se debe enfocar hacia el aspecto del criterio; éste es una variable con dimensiones, las cuales pueden ser fisiológica, económica, psicológica.

El criterio es la medida dependiente o predictiva, para evaluar la eficacia y eficiencia de un empleado individual. Éste debe ser: pertinente, estable o confiable, y practico, con el objetivo de brindar información para discriminar entre aquellos que tienen un buen desempeño y los que lo hacen mal.

En síntesis, a través de las proposiciones expuestas queda entendida la importancia de los criterios en la evaluación de desempeño, donde se hace necesario hacer un examen específico de los puestos y de la forma en que la organización divide las tareas en los puestos individuales, antes que surjan criterios confiables, válidos y prácticos. Dicha descripción de la diferencia entre un puesto y otro en términos de exigencias, actividades y pericias requeridas, será vital en el modelo de Empresa Coo-petitiva.

6.4 Régimen Socio-económico.

La Empresa Coo-petitiva con el propósito de producción de bienes y/o servicios, y operar a costos que permitan la actividad productiva útil, para remunerar el capital empleado y asegurar el desarrollo futuro, considera como método de distribución de utilidades, coherente a los principios básicos, el siguiente:

- **Aportación al Capital:** contribución al Capital Social de la Empresa Coo-petitiva que debe realizar el socio. Su cuantía se fijará, en el primer año de existencia de la empresa, con los socios fundadores, según la necesidad monetaria estipulada para el nacimiento de la organización. Para nuevos socios, la contribución será en función del porcentaje del Fondo de Reserva a capitalizar para el año y de la valoración de su desempeño en las actividades realizadas, una vez que este tenga un año de antigüedad.
- **Capital Social:** el capital de la Empresa Coo-petitiva, está compuesto fundamentalmente por las aportaciones obligatorias que incluyen: las aportaciones iniciales de los socios, los retornos positivos capitalizados o aportes extraordinarios (por valores negativos en las utilidades), la capitalización de los intereses de las aportaciones, las aportaciones adicionales de carácter obligatorio y los fondos de reserva voluntarios capitalizados. También forman parte del capital social, las aportaciones voluntarias realizadas por los socios de la Empresa Coo-petitiva, así como las posibles aportaciones institucionales.
- **Utilidad:** son los beneficios obtenidos por la Empresa Coo-petitiva, una vez satisfechos los impuestos correspondientes y considerados los saldos netos resultantes entre Ventas y Gastos.
- **Anticipos:** retribución periódica, en plazo no superior a un mes, percibida por los socios-trabajadores como contraprestación de su trabajo, y con cargo a cuenta de los recursos generados por la empresa. Estos se actualizan anualmente, tomando como referencia el

"módulo base" de la Empresa Coo-petitiva, la retribución existente en la situación interna de la empresa y el criterio de solidaridad coo-petitiva.

- **Retorno Coo-petitivo:** es la cantidad que, con cargo a las utilidades, se abona al socio de la Empresa Coo-petitiva en proporción al valor aportado por el trabajo del socio.
- **Fondo de Reserva:** es el fondo integrado por la aportación anual de un porcentaje de las utilidades, que va desde un setenta por ciento (70 %) en el comienzo del ejercicio hasta un veinte por ciento (20 %) cuando el fondo esté estructurado. Las pérdidas en el ejercicio de la empresa, por el contrario, responden a situaciones de crisis de la organización, traduciéndose en una reducción del capital de cada socio de forma proporcional a su índice laboral.
- **Dividendos:** son los beneficios que se entregan a los socios al final de un ejercicio, representa un porcentaje fijo de las utilidades, a través de los años.

En resumen, el régimen socio-económico descrito anteriormente muestra la manera como se distribuye la riqueza producida, en función del trabajo aportado, donde se apuesta decididamente por la creación de nuevos empleos y el desarrollo humano, a través del fondo de reserva. Igualmente se toma en cuenta la valoración del desempeño de las habilidades de la persona, en la distribución de esa riqueza producida; la cual se consolida en la retribución al trabajo, mediante los componentes "Anticipo laboral", "Retorno Coo-petitivo" y "Dividendos".

6.5 Ejemplo Demostrativo.

El propósito del ejemplo es mostrar la Soberanía del Valor Aportado, Valoración del Desempeño de las habilidades de la persona, y el régimen socioeconómico que regirán la Empresa Coo-petitiva. La empresa esta compuesta por tres líneas de negocios.

1. Cursos de Proyectos.
2. Cursos Experimentales.

3. Campamento Infantil.

Para el desarrollo de estas líneas, la organización contará con tres socios fundadores: el administrador, socio tiempo completo, socio tiempo parcial. Después de cumplirse un año en la ejecución del proyecto, ingresarán dos personas, previamente evaluadas a través de la meritocracia, las cuales serán como socios y entrarán, una en el año 2001 y la otra en el año 2002.

La Asamblea General de la empresa distribuirá la utilidad obtenida en porcentajes para: el Retorno Coo-petitivo, el Fondo de Reserva y los Dividendos, cuyo incremento o descenso en los años subsiguientes a la fundación, se puede observar en la Tabla 2.

También se puede apreciar que para el año 2002 en la organización, el retorno coo-petitivo tendrá un incremento del veinte por ciento (20 %) como producto de la fortaleza estructural, el fondo de reserva disminuirá en un veinte por ciento (20 %), lo cual indicaría la solidez económica de una institución apoyada en los principios coo-petitivos; dando como resultado el diez por ciento (10 %) de dividendos en los tres Primeros años del funcionamiento de la empresa.

Tabla 2. Distribución de las Utilidades

	Año 2000	Año 2001	Año 2002
Retorno Coo-petitivo	30 %	50 %	70 %
+			
Fondo de Reserva	60 %	40 %	20 %
+			
Dividendos	10 %	10 %	10 %
<hr/>			
100 %	100 %	100 %	100 %

Con respecto a la estimación de Ventas para las líneas de negocios de la empresa, durante los próximos tres años, en el Tabla 3 se pueden conocer el alcance de la demanda.

Tabla 3. Ventas del ejemplo de la Empresa Coo-petitiva

LINEA DE NEGOCIO	Año		
	2000	2001	2002
CURSOS DE PROYECTOS	100	150	180
CURSOS EXPERIENCIALES	50	70	120
CAMPAMENTO INFANTIL	200	200	250
SUBTOTAL	350	420	550

Los gastos generados por la organización son el producto de la inversión efectuada en logística, personal variable, alquiler, mantenimiento y los distintos gastos administrativos que requiere una empresa para su funcionamiento. También en este rubro se incluye la inversión prevista para la anticipación laboral que percibirán los socios mensualmente, relacionada directamente con la estructura de cada puesto de trabajo. Como se muestra en el Tabla 4.

Tabla 4. Gastos del ejemplo de la Empresa Coo-petitiva

Gasto (Miles de \$ anuales)		Año		
		2000	2001	2002
GASTOS	LOGISTICA	80	100	120
	PERSONAL VARIABLE	110	140	180
	ALQUILER-MANT	80	90	120
	GASTOS ADMON VARIOS	20	20	25
	ANTICIPO	20	20	20
ANTICIPO	ADMINISTRADOR	20	20	20
	LIDER LN A TIEMPO COMPLETO	20	20	20
	LIDER LN A TIEMPO PARCIAL	10	10	10
	SOCIO 1	0	0	5
	SOCIO 2	0	0	0
TOTAL GASTOS		340	400	500

De la diferencia entre las Ventas y los Gastos, se obtienen las Utilidades, como se muestra en el Tabla 5.

Tabla 5. Utilidades del ejemplo de la Empresa Coopetitiva

Utilidades (Miles de \$ anuales)	Año		
	2000	2001	2002
VENTAS	350	420	550
GASTOS	290	350	445
ANTICIPO	50	50	55
TOTAL GASTOS	340	400	500
UTILIDAD	10	20	50

Como se puede observar en el Tabla relacionado con las utilidades, para el primer año se repartirán 10 mil dólares en el treinta por ciento (30 %) de Retorno Coo-petitivo, sesenta por ciento (60 %) en el Fondo de Reserva y diez por ciento (10 %) en Dividendos. El propósito es que con el curso de los años, el Retorno Coo-petitivo aumente su porcentaje, y el Fondo de Reserva disminuya; quedando opcionalmente los Dividendos con un porcentaje fijo anual.

Valoración del Desempeño de las habilidades de la persona..

El buen desempeño de las funciones en los cargos, será uno de los aspectos fundamentales para distribuir el Retorno Coo-petitivo, el Fondo de Reserva y los Dividendos entre los socios-trabajadores. También estará previsto tomar la responsabilidad, el impacto y los conocimientos como criterios para evaluar, los cuales están conceptualizados de la manera siguiente:

- **Responsabilidad**, es la capacidad de responder por las acciones y decisiones que se toman en un cargo, y por las consecuencias que ello pueda tener para la organización; representa el efecto del cargo en los resultados finales de la empresa. Para ello debe tomarse en cuenta el grado de dirección, orientación, guía y control organizacional que se ejerza en el cargo. Igualmente la porción de la organización total, afectada por la acción y resultados del cargo; y por lo general, esto se refleja en las magnitudes económicas.
- **Impacto**, es el grado en que un cargo, afecta los resultados dentro de su campo de acción.
- **Conocimientos**, constituye la suma total de todos los tipos de conocimientos, capacidades o habilidades, independientemente de la manera cómo se hayan adquirido, las cuales son requeridas para desempeñarse de forma satisfactoria en el cargo. Como por ejemplo se tienen procedimientos prácticos, técnicas especializadas y conocimientos de las actividades, funciones y disciplinas profesionales o científicas. Igualmente, la integración y coordinación de funciones y recursos más o menos diversificados, dentro de la organización a nivel de dirección, gerencia,

o supervisión. Esto comprende habilidades para planificar, organizar, ejecutar, delegar, controlar y evaluar; que pueden ejercerse en forma ejecutiva o de asesoría. Así mismo, las habilidades requeridas para la interrelación con la gente.

En la valoración de cargos con calificaciones tomadas del 1 al 3, se pretende determinar la porción que le corresponda en Retorno Coo-petitivo, Fondo de Reserva y los Dividendos. En el procedimiento a seguir se suman los puntos alcanzados por cada uno de los socios-trabajadores, y luego este subtotal se divide entre el total general, los cuales serán el marco de referencia que permitirá establecer el porcentaje asignado por su participación.

Para operacionalizar el proceso se presenta el ejemplo siguiente: el administrador de la Empresa Coo-petitiva obtiene por su desempeño, de acuerdo con los criterios establecidos, 6 puntos, en el total colectivo se alcanzaron 20 puntos. Por consiguiente, el trabajador obtendrá una participación del treinta por ciento (30 %), este porcentaje será utilizado para su asignación en la tasa de Retorno Coo-petitivo, Fondo de Reserva y Dividendos; en el Tabla 6 se pueden apreciar los cálculos.

Tabla 6. Evaluación del desempeño (resumen)

	Responsabilidad	Impacto	Conocimientos	subtotal	%
Administrador	2	2	2	6	30.0%
LN tiempo completo	3	3	2	8	40.0%
LN tiempo parcial	1	2	3	6	30.0%
			total	20	100.0%

En el Tabla 7 se muestran los resultados de la valoración del desempeño de las habilidades de los empleados, para lo cual el procedimiento es el mismo, pero realizado con un número mayor de socios-trabajadores y durante un periodo de 3 años.

Tabla 7. Evaluación del desempeño

Valoración de cargos

		2000	2001	2002
Administrador	Responsabilidad	2	3	3
	Impacto	2	1	2
	Conocimientos	2	2	3
	subtotal	6	6	8
	%	30.0%	24.0%	26.7%
LN tiempo completo	Responsabilidad	3	3	3
	Impacto	3	3	3
	Conocimientos	2	3	3
	subtotal	8	9	9
		40.0%	36.0%	30.0%
LN tiempo parcial	Responsabilidad	1	1	2
	Impacto	2	3	3
	Conocimientos	3	3	3
	subtotal	6	7	8
		30.0%	28.0%	26.7%
socio 1	Responsabilidad	0	1	1
	Impacto	0	1	1
	Conocimientos	0	1	1
	subtotal	0	3	3
		0.0%	12.0%	10.0%
socio 2	Responsabilidad	0	0	0
	Impacto	0	0	1
	Conocimientos	0	0	1
	subtotal	0	0	2
		0.0%	0.0%	6.7%
Total de puntos		20	25	30

En el Tabla 8, se presenta el Retorno Coo-petitivo que se distribuirá al final del año correspondiente, la evaluación del desempeño de las habilidades de la persona, debe hacerse justo antes de terminar el año, ya que el Retorno Coo-petitivo está en relación a la evaluación.

Tabla 8. Retorno Coo-petitivo

RETORNO COO-PETITIVO (Miles de \$ anuales)	30%*(Utilidad)*Valoración		
	2000	2001	2002
	30%	50%	70%
ADMINISTRADOR	0.90	2.40	9.33
LN tiempo completo	1.20	3.60	10.50
LN tiempo parcial	0.90	2.80	9.33
socio 1	-	1.20	3.50
socio 2	-	-	2.33
subtotal	3.00	10.00	35.00

El Capital Social Inicial de la empresa, está compuesto fundamentalmente por las aportaciones iniciales de los socios-trabajadores y por las de terceros, las cuales permitirán el funcionamiento durante el primer año de la organización. En los años siguientes, la

operatividad será a través de las aportaciones adicionales de carácter obligatorio, calculadas a partir del Fondo de Reserva; en el Tabla 9 se expone con detalle las aportaciones dada por los integrantes de la empresa.

Tabla 9. Capital Social Inicial en el Ejemplo de la Empresa Coo-petitiva.

Se fija el 1º año

CAPITAL SOCIAL INICIAL (Miles de \$ anuales)

	Año		
	2000	2001	2002
ADMINISTRADOR	200	308	444
LN tiempo completo	200	344	547
LN tiempo parcial	200	308	466
socio 1	-	-	068
socio 2	-	-	-
Capital de inversión	400	400	400
subtotal	1000	1360	1925

luego es consecuencia del año anterior más la del fondo de reserva

El Fondo de Reserva está integrado por la aportación anual del porcentaje de las Utilidades, que va desde un setenta por ciento (70 %) en el comienzo del ejercicio hasta un veinte por ciento (20 %) cuando el fondo esté consolidado económicamente, ver Tabla 10. La asignación de cada socio-trabajador, está destinada a formar parte del Capital Social Inicial de la empresa.

En el ejercicio el capital de inversión (la inversión de terceros) aportarán al Capital Social Inicial una sola vez, luego, se les paga una retribución como interés de su dinero en la empresa según su aporte inicial y en función del porcentaje de las Utilidades. La diferencia entre el dinero de los socios capitalistas y porcentaje del fondo de Reserva se distribuirá entre los socios según la valoración de las habilidades de los socios-trabajadores.

Tabla 10. Fondo de Reserva de la Empresa Coo-petitiva

FONDO DE RESERVA	(Capital Inicial)/(Subtotal) x (%Fondo de Reserva) x (Utilidad del año)		
	Año		
	2000	2001	2002
	60%	40%	20%
Capital de inversion	2.40	2.35	2.08
Reserva a capitalizar	3.60	5.65	7.92
ADMINISTRADOR	1.08	1.36	2.11
LN tiempo completo	1.44	2.03	2.38
LN tiempo parcial	1.08	1.58	2.11
socio 1	-	0.68	0.79
socio 2	-	-	0.53
subtotal	3.60	5.65	7.92

Los Dividendos beneficio que se entrega a los socios al final del período correspondiente, representa un porcentaje fijo de las utilidades a través de los años, ver Tabla 11.

Tabla 11. Dividendos del ejemplo de la Empresa Coo-petitiva

Dividendo	(Dividendo) x (Utilidad) x (Capital Inicial)/(Subtotal Capital Inicial)		
	2000	2001	2002
Dividendo	10%	10%	10%
Capital de inversion	0.40	0.59	1.04
ADMINISTRADOR	0.20	0.45	1.15
LN tiempo completo	0.20	0.51	1.42
LN tiempo parcial	0.20	0.45	1.21
socio 1	-	-	0.18
socio 2	-	-	-
subtotal	1.00	2.00	5.00

El Tabla 12 muestra el Capital Social Final, constituido por el Capital Social Inicial y las aportaciones obligatorias estipulados por el Fondo de Reserva, las cuales servirán de Capital Social Inicial para el año en curso y el siguiente.

Tabla 12. Capital Social Final

CAPITAL SOCIAL FINAL	Capital Inicial + Fondo de Reserva		
	2000	2001	2002
ADMINISTRADOR	3.08	4.44	6.55
LN tiempo completo	3.44	5.47	7.85
LN tiempo parcial	3.08	4.66	6.77
socio 1	-	0.68	1.47
socio 2	-	-	0.53
Capital de inversion	4.00	4.00	4.00
subtotal	13.60	19.25	27.17

Conclusiones
y
Recomendaciones

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación efectuada, permitió determinar los principales problemas a los que se enfrentan jóvenes emprendedores, a la hora de crear una empresa. A lo largo de todo el trabajo se fueron presentando conclusiones oportunas a cada capítulo, las cuales se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Las políticas paternalistas obstaculizan y deterioran el desarrollo propio de las empresas, retrasando el desarrollo económico del país.
2. La falta de trascendencia en la planificación estratégica de las empresas, limita su ciclo de vida conduciéndolas a un fracaso temprano, lo cual ocasiona tanto pérdidas económicas como deterioro del recurso humano involucrado.
3. El éxito de una organización no depende exclusivamente de la experiencia previa de sus emprendedores; si no de las habilidades que tengan para ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado en cual compete. Aspecto que puede desarrollarse, a través de programas académicos adecuados; proporcionándole a Venezuela empresarios de calidad.
4. Las empresas requieren del diseño de una estrategia y el desarrollo de una organización acorde, como factores elementales para lograr ventajas competitivas requeridas actualmente en la económica venezolana.
5. La cultura empresarial necesita incentivar altos valores de cooperación en su recurso humano, ya que de este depende el éxito o fracaso de la empresa.
6. Para incentivar la vocación del emprendedor hacia el desarrollo y ejecución de sus ideas, es necesario trabajar los tres componentes de la actitud: el conductual, el cognoscitivo y el afectivo; de lo contrario, no se logrará el efecto esperado. Esto permite recalcar la importancia

de involucrar en los programas académicos, las vivencias, la generación de los valores y de las actitudes, enriqueciendo aún más la transmisión de conocimientos.

7. En Venezuela existe una amplia gama de oportunidades para crear y desarrollar acciones e iniciativas empresariales, las cuales solo requieren, de entusiasmo, visión del negocio y la ejecución de los más elementales principios de organización empresarial.

8. El presente modelo proporciona herramientas adecuadas y actuales para el desarrollo de empresas del sector servicios, muy especialmente en el área de empresas virtuales, ya que estas empresas requieren de un bajo costo de arranque y altísima valoración del recurso humano, elementos indispensables en las empresas coo-petitivas propuestas.

9. La falta de alianzas estratégicas como plataforma para la consolidación de las empresas, reduce su impacto en el mercado, ya que las fuerzas están dispersas a lo largo de la cadena de trabajo perdiendo el enfoque mismo del negocio.

10. La vital marcha ininterrumpida de una empresa, es consecuencia de una fuerza interior, nacida en la propia conciencia de los emprendedores, lo que unido a las herramientas del presente modelo proporciona una efectiva forma de consolidar el éxito.

11. La universidad no será dueña de las empresas, sino que aportará sus recursos humanos e infraestructura, para proporcionar conocimientos que complementen la formación de los estudiantes, cumpliendo así con su misión de institución educativa, forjadora de profesionales íntegros, que contribuyan a incrementar una sociedad con mejor calidad de vida.

A continuación se establecen las recomendaciones a las entidades involucradas directamente la creación de una empresa.

A los Emprendedores

1. Promover modelos y teorías empresariales acordes con la actualidad que se vive en el país, para fomentar el desarrollo de empresas trascendentes.
2. Desarrollar empresas en el área de la tecnología de la informática, ya que estas empresas dependen en gran parte de la habilidad organizativa de los emprendedores y no del capital de arranque.
3. Establecer estrategias empresariales que permitan desarrollar sinergías dentro de futuras organizaciones, lo cual garantice un mayor provecho de los recursos, especialmente el recurso humano.
4. Establecer una estructura organizacional flexible de acuerdo a su tamaño, que garantice en un corto plazo la incorporación de estas al mundo de la globalización.
5. Promover la creación y fortalecimiento de alianzas con pequeñas y medianas empresas, que se especialicen en actividades de apoyo y asociadas al área de la organización, a fin de complementar la red de valores de la empresa.
6. Fortalecer los conocimientos básicos de gerencia empresarial para dinamizar el manejo de los negocios, lo cual permita un crecimiento sostenido sobre la base de la cooperación y la competitividad empresarial.

A la Universidad

1. Coordinar acciones con los gremios empresariales, académicos y otras instituciones que permitan desarrollar una política coherente en la creación de empresas, impulsando el desarrollo socio-económico del país.

2. Promover actividades extra cátedra, tendientes a dar formación a los estudiantes en áreas de posibles de creación empresarial, con herramientas que le permitan transformarse en emprendedores, a fin de formar sus propias empresas.
3. Aprovechar su capacidad instalada para aumentar su relación con el sector productivo, estableciendo convenios de asesoría, proyectos, y otros, que generen beneficios entre las partes involucradas en la creación de empresas.
4. Mantener sus planes de actualización de pensúms de sus especialidades, que permitan que sus egresados sean los requeridos por los mercados globales.
5. Incentivar la investigación de estudios posteriores a este trabajo, con el fin de ahondar más en aquellas áreas necesarias para la puesta en marcha del presente modelo, a fin de iniciar con bases sólidas la creación de nuevas empresas.
6. Involucrar todas las escuelas, tanto a nivel de pre-grado como de pos-grado, para no limitar el alcance del proyecto generador de nuevas empresas.



BIBLIOGRAFÍA

Antonorsi B, Marcel (1996). Guía práctica de las Personas Competitivas. Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

Centro Nacional para la Competitividad y SUNACOOOP (1998). Ejemplos de Competitividad Cooperativa. Primera Edición. Caracas, Venezuela.

⁸**Comisión Presidencial para la Competitividad: Un proyecto Nacional** (1991).

Cummings y Donald P, Schwab (1973). Performance In Organizations. Foresman Co. (p 5, Tabla 1-1).

Diccionario de la Lengua Española (1992). Real Academia Española. Vigésima primera edición.

³**Diccionario etimológico**

Encuesta de la capacidad tecnológicas innovativas de la Industria Manufacturera Venezolana (1997). Elaborada por CONICIT-OCEI.

Enright, Michael; Francés, Antonio y Scott, Edith (1994) VENEZUELA: El reto de la Competitividad. Ediciones IESA. Caracas.

FUNDAPYME. Fondo para el Fomento de la Artesanía pequeña y Mediana Empresa el Estado Lara. [on-line]. Disponible en: <http://www.fundapyme.org>.

FUNDES (1999). Fundes Venezuela. [on-line]. Disponible en: <http://www.fundes.org>.

¹**Gran enciclopedia Larousse** (1991). Editorial Planeta. Barcelona, España. Tomo 5: p. 2430-2431, Tomo 6: p. 2586-2587.

Gerber, Michael (1998). "El mito del emprendedor". Publicado por Paidós, España.

Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James Jr (1987) Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. Nueva Editorial Interamericana. México, D.F.,

Gómez, Henry y Sánchez, Rómulo (1991) Iniciativa Empresarial. Ediciones IESA. Caracas.

HAY MANAGEMENT CONSUTANTS (1992). La metodología HAY de evaluación de cargos por perfiles y escalas"

Kirzner, Israel (1975). Competencia y Función Empresarial. Unión Editorial, s.a. España.

²**La Reunión Técnica de Institutos de Educación Cooperativa** (1970). Medellín.

⁵**Llambí, Luis; Seitiffe, María Luisa y Pinto, Stella**.(1993). Cooperativismo en Venezuela, estudios sobre participación e ideología. Fondo Editorial Común. Caracas.



⁶Martínez T, José (1972). Las Cooperativas de Venezuela. Fondo Editorial Común. Caracas, Venezuela.

⁹Nalebuff, Barry y Brandeburger, Adam (1996). Coo-petencia. Editorial Norma, s.a. Colombia, Bogotá.

Palacios, Luis E (1998). Principios esenciales para realizar proyectos. Publicaciones U.C.A.B. Venezuela.

⁷Porter, Michael (1990). La Ventaja Competitiva de la Naciones. Editado por The Free Press, USA.

Porter, Michael (1997). "Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior". CECSA.

⁴Raiza B, José María (1967). "Cooperativas de Producción, experiencias y Futuro". Ediciones Duesto. Bilbao.

U.C.A.B (1999). *Universidad Católica Andrés Bello*. [on-line]. Disponible en: <http://www.ucab.edu.ve>

UNIMET (1999). *Universidad Metropolitana*. [on-line]. Disponible en: <http://www.unimet.edu.ve>

UNITEC (1999). *Universidad Tecnológica del Centro*. [on-line]. Disponible en: <http://www.unitec.edu.ve>

Universidad Católica Andrés Bello (1999). Sabiduría popular en la empresa venezolana. Publicaciones U.C.A.B. Venezuela.

Vainrub, Robert (1996). Nacimiento de una Empresa. Publicaciones U.C.A.B. Venezuela.

Voorhis, Jerry (1970). Cooperativas. Editorial Pax-México. México.

