

TALLER DESARROLLANDO EL CONCEPTO Y EL MODELO DE EMPRESA

Ana Carolina Martínez Romero

Directora del Departamento de Recursos Educativos

Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial

Universidad Icesi

E-mail: acmarti@icesi.edu.co

Dirección: Calle 18 No. 122-135. Pance, Santiago de Cali, Colombia

Tel: 57-2-3212002

TALLER DESARROLLANDO EL CONCEPTO Y EL MODELO DE EMPRESA

RESUMEN

Dentro del desarrollo del proceso empresarial, uno de los retos mas importantes que enfrenta una persona que tiene como plan de vida el convertirse en empresario, está en lograr convertir una idea de empresa en una buena oportunidad de empresa, manteniéndose alineado con sus objetivos y metas empresariales, personales y sociales .

Durante este proceso de conversión de las ideas de empresa en oportunidades de empresa, se requiere dedicar esfuerzo a la elaboración de dos elementos: El “concepto de empresa” y el “modelo de empresa”; que son los ejes orientadores de la empresa, de las ventajas competitivas y de los proceso de innovación. Sin embargo, con mucha frecuencia no se les da la atención requerida y por ello se aumentan significativamente las probabilidades de fracaso.

Por lo tanto, este taller busca que los nuevos empresarios se involucren en el desarrollo formal de sus “conceptos” y “modelos” de empresa y por otro lado estimulen el desarrollo de tres competencias empresariales: empatia, pensamiento conceptual y orientación al mercado; y así definan el marco de acción sobre el que va a analizarse la orientación de la empresa.

Palabras claves: concepto de empresa, modelo de empresa, competencias empresariales.

WORKSHOP

DEVELOPING THE CONCEPT AND THE MODEL OF COMPANY

ABSTRACT

Within the development of the business process, one of the most important challenges faced a person whose life plan on becoming an entrepreneur, is in turn achieve a firm idea of a good business opportunity, remaining aligned with their goals corporate, personal and social objective.

During this process of converting the ideas of business opportunities in business, you need to devote efforts to the development of two elements: The "concept of business" and "business model", which are the guiding lines of the company, and the competitive advantages of the innovation process. However, very often they are not given the required attention and it's for this reason to increase the chances of failure.

Therefore, this workshop look forward that the new entrepreneurs who are involved in the formal development of “concepts” and “models” of company, also encourage the development of three entrepreneurial skills: empathy, conceptual thinking and market orientation, and in this manner define the frame of action that help them to analyze the direction of the company.

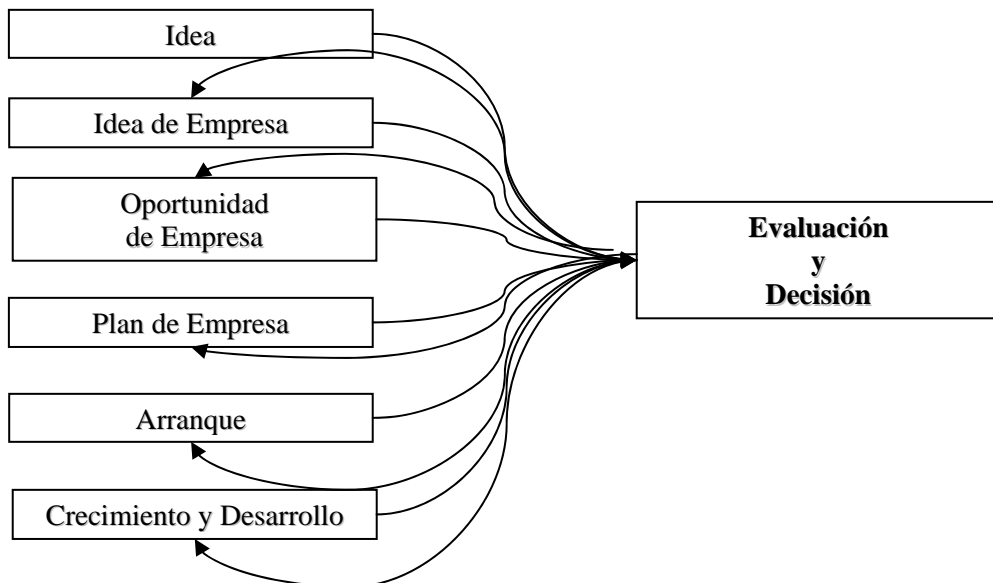
Key words: concept of enterprise, business model, entrepreneurial skills

1. INTRODUCCIÓN Y BASES CONCEPTUALES

En el trabajo realizado por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, durante los últimos 24 años, se ha definido que el proceso de creación de una empresa, involucra los siguientes elementos:

1. Una serie de etapas que permiten que el empresario vaya evaluando y tomando las decisiones requeridas en forma secuencial, definidas como: Idea, Idea de Empresa, Oportunidad de Empresa, Plan de Empresa, Arranque, Crecimiento y Desarrollo. Estas etapas están acompañadas de momentos de evaluación y decisión, que permiten el paso de una a otra (Ver Figura 1).

Figura 1. Etapas del Proceso Empresarial



2. Los componentes de toda empresa definidos por Varela¹: Clientes con pedido, Información del Entorno, Tecnología, Recursos Naturales, Recursos Humanos, Recursos Financieros, Redes Empresariales y Oportunidad.

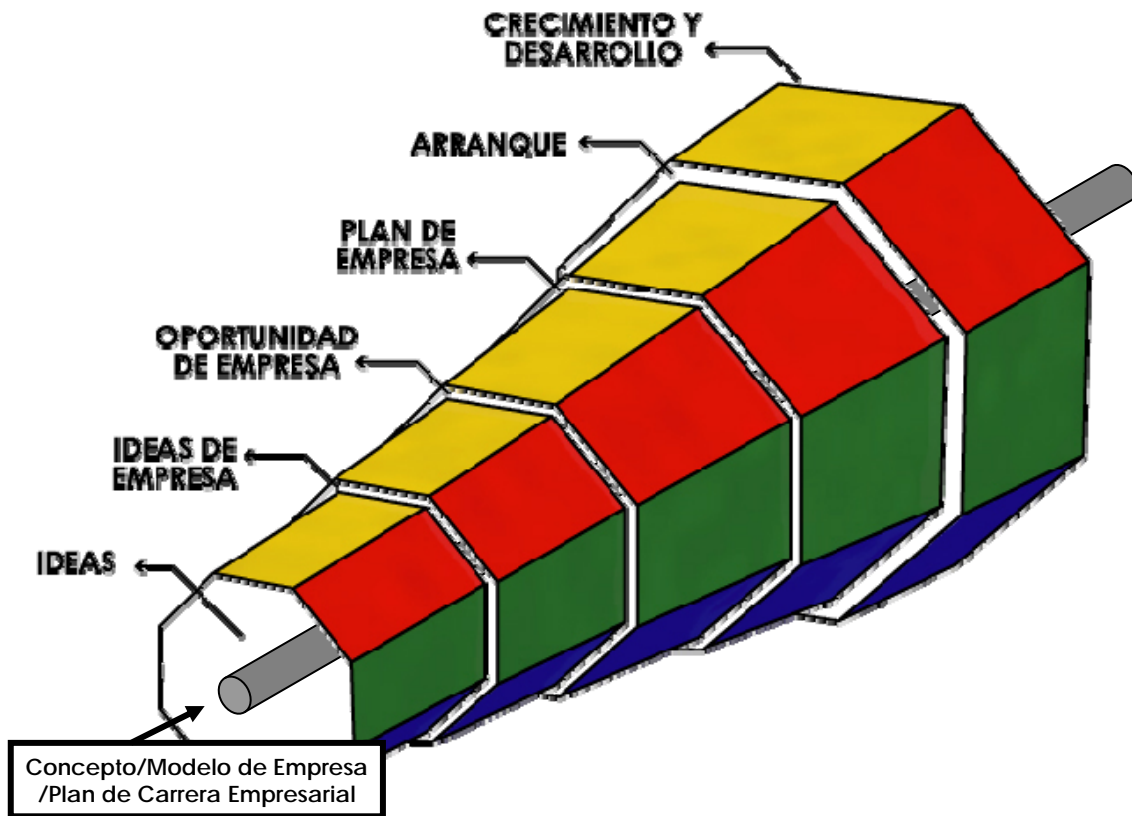
¹ Varela, R. , “*Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*”, Pearson Educación, 3era Edición, Bogotá 2008.

3. Un “concepto de empresa” entendido como una abstracción que refleja todo lo que la empresa es o puede llegar a ser, y explica la forma innovadora con que se va a enfrentar el mercado.
4. Un “modelo de empresa”, entendido como la descripción del negocio y como el opera, para generar valor para los stake holders o grupos de interés.
5. Las competencias empresariales que han definido Varela y Bedoya², como “el conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, conocimientos, habilidades, etc.) de una persona, que se manifiestan en comportamientos definibles, observables y medibles, que están vinculadas con un desempeño superior de la acción empresarial”. Las competencias son: Visión de Carrera Empresarial, Sensibilidad Social, Orientación al Logro, Autoconfianza, Amplitud Perceptual, Flexibilidad, Gestión de Empresa, Construcción de Redes Empresariales, Pensamiento Conceptual, Empatía, Orientación al Mercado y Toma de decisiones. Estas competencias se van desarrollando y reforzando a medida que el empresario pasa por las diferentes etapas del proceso.
6. El Plan de Carrera Empresarial (PCE) que recoge las expectativas, metas y orientaciones, que el grupo empresarial ha definido para su desarrollo personal como empresarios, y que se asocia a las competencias empresariales que se deben fortalecer para mejorar el ejercicio empresarial.

La integración de este conjunto de elementos tiene como propósito fundamental que el empresario reduzca el riesgo de fracaso y aumente las probabilidades de éxito de su desempeño como empresario y de la empresa propiamente dicha. Es lo que se ha denominado el “Octaedro Empresarial”, en el que específicamente se busca mejorar la información, el conocimiento y el manejo que tiene el empresario de los ocho componentes de la empresa, de manera secuencial y a través de las etapas (Ver Figura 2).

² Varela, R.; Bedoya, O.L., “*Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: caso jóvenes con empresa*”, Memorias del XVII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, octubre, 2006.

Figura 2. Octaedro Empresarial



El proceso de una etapa a otra, siguiendo una trayectoria tipo espiral que se va abriendo a medida que se avanza en las etapas, puesto que crecen los componentes, el “concepto de empresa” y el “modelo de empresa”, en cuanto a la calidad y cantidad de información, y crece el empresario y su PCE, en cuanto al desarrollo de sus competencias empresariales y el direccionamiento de su carrera empresarial (Ver Figura 3.).

Adicionalmente se requiere tener en cuenta las siguientes consideraciones:

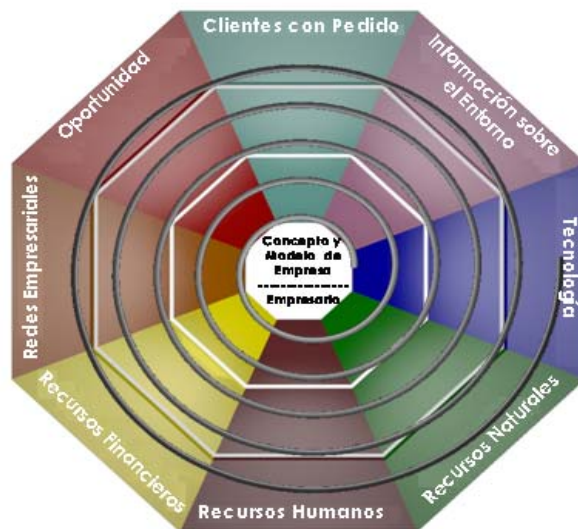
- En cualquier etapa de desarrollo de la empresa es absolutamente necesario analizar los 8 componentes y lograr que ellos se ajusten perfectamente, lo cual quiere decir que todos los componentes deben estar bien integrados entre si.

- En distintas empresas, el papel y la incidencia de cada componente puede cambiar, pero de una forma u otra, en diferentes cantidades, todos ellos estarán presentes y deben apoyarse y reforzarse.
- El avance de una etapa a la siguiente, se da mediante procesos de análisis de todo el conjunto de elementos. No es solo adquirir información de un componente o de otro, es adquirir e integrar información de todos los componentes que le permita al empresario tomar decisiones.

Estas consideraciones nos muestran la importancia de los procesos de análisis, de toma de decisiones y de integración de los elementos para el empresario, lo cual se dificulta cuando no se han definido los ejes orientadores de la empresa, ya que la base de estos procesos se fundamentan en la orientación que persigue quien las realiza, en este caso el empresario.

Desde el punto de vista de la formación, existen metodologías específicas para la ejecución de cada una de las etapas, y que ayudan a fortalecer y a desarrollar cada uno de los elementos a medida que se avanza en el sistema. Este Taller se concentra en dos de ellos, que corresponden al desarrollo del “concepto” y el “modelo de empresa”, dada su importancia dentro del proceso empresarial.

Figura 3. Octaedro Empresarial –Vista frontal



1.1. EL PAPEL DEL CONCEPTO Y EL MODELO DE EMPRESA EN EL PROCESO EMPRESARIAL

Una de las actividades fundamentales, dentro del proceso empresarial corresponde a la definición del “concepto y el modelo de empresa”; pues estos son los elementos articuladores entre los componentes, y el plan de carrera empresarial.

Hemos encontrado que la definición orientadora de la empresa, que incluye tanto el “concepto de empresa” como el “modelo de empresa” debe realizarse durante la conversión de las ideas de empresa en oportunidades de empresa. Sin embargo, frecuentemente se cometen dos errores; el primero no darles la atención requerida, y el segundo es creer que los ejes orientadores son: tener un buen producto, y/o generar ganancias, y/o ganar posicionamiento en el mercado, y/o tener el reconocimiento de marca. La realidad es que el eje orientador de la empresa corresponde al cómo la empresa logra satisfacer o solucionar necesidades o problemas de un mercado específico; y al como integra los componentes de la empresa con la situación del entorno y la situación personal del empresario.

Por lo tanto, este taller busca aplicar una metodología que le permita a los nuevos empresarios involucrarse en los desarrollos formales e iniciales de sus “conceptos y modelos de empresa”; y por otro lado estimular el desarrollo de tres competencias empresariales, que les va a permitir estructurarlos:

1. La Empatía, definida como: comprender las emociones, necesidades, intereses de otros, procurando su apropiada conciliación con las nuestras.
2. El Pensamiento Conceptual, definida como: Identificar las relaciones que existen entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están directamente relacionadas y construir conceptos o modelos de fácil aplicación.
3. La Orientación al mercado, definida como: Considerar permanentemente las condiciones del mercado en todas las decisiones que se toman en las actividades empresariales.

Se vincula este proceso formativo directamente a estas tres competencias, porque el empresario, dentro de la formulación de sus “conceptos y modelos de empresa”, primero, debe comprender las necesidades, e intereses actuales y futuros de los clientes, de sus empleados, de los socios y de la sociedad (empatía); y segundo, debe conocer las condiciones del

mercado(orientación al mercado); para con ello, identificar las relaciones de los dos elementos anteriores (pensamiento conceptual, empatía), con sus propios intereses y para tomar las decisiones sobre la forma en que orientará la empresa. Es claro que la formulación del “concepto” y el “modelo de empresa”, es un proceso dinámico y que a medida que el empresario adquiere mas conocimientos y mas experiencias, mejora continuamente esos “conceptos” y “modelos de empresa” en etapas posteriores del proceso empresarial; y por esta vía logra desarrollar comportamientos propios de desempeños superiores, que lo impulsarán a alcanzar el éxito empresarial.

La metodología de este taller ha sido probada por los docentes de la Universidad Icesi y de otras universidades, y da la suficiente flexibilidad para que cada docente/instructor/orientador haga los ajustes que considere pertinentes para su grupo de participantes. Así mismo, se basa en el “aprendizaje activo” que busca que los participantes intervengan en todo el proceso, que se retroalimenten entre ellos y sobre todo que tomen sus propias decisiones. El papel del docente/instructor/orientador es sólo un medio de ayuda y no una autoridad que decide sobre los diversos aspectos.

1.2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO Y EL MODELO DE EMPRESA

Para el desarrollo del taller, vamos a entender el “concepto de empresa” como una abstracción que refleja todo lo que la empresa es o puede llegar a ser, y que explica la forma innovadora como el empresario va a enfrentar el mercado; y/o como la abstracción que provee dirección a la empresa, respecto al problema, necesidad, deseo o gusto que la empresa ha identificado en sus clientes, y/o como la solución innovadora frente a las mismas; y/o con el corazón que aglomera la organización, que la integra y le da proyección hacia el futuro, y/o con un modelo mental de a que se dedicará la empresa y como cumplirá su cometido”.^{3, 4}

En cuanto al “modelo de empresa”, tomaremos la definición usada por Dorf & Byers⁵, que dice: “son los medios que utiliza la empresa para entregar el valor a los clientes y generar una utilidad de esa actividad. Incorpora la selección de clientes, sus ofertas, las tareas que se

³ Collin, J., Porras, J., “Building your company’s vision”, *Harvard Business Review*, September, 1996.

⁴ Dorf, R.C., Byers T.H., “*Technology Ventures: From Idea to Enterprise*”, Mc Graw Hill, Boston, 2005.

⁵ Dorf, R.C., Byers T.H., “*Technology Ventures: From Idea to Enterprise*”, Mc Graw Hill, Boston, 2005.

harán internamente y las que se contratarán y la forma en que se lograrán las utilidades”. Es la historia que atrae inversionistas, clientes y talento humano a la empresa. Comprende lo que la empresa hará y lo que no hará en la cadena de valor, y el cómo se creará una proposición única de venta. Resuelve tres preguntas básicas: ¿Quién es el cliente?, ¿Cómo se satisface las necesidades de clientes? y ¿Cómo se logran utilidades y rentabilidad?.

Se puede decir que el “concepto de empresa”, se convierte en la esencia, el espíritu de la empresa, y la razón de ser de la misma; mientras que el “modelo de empresa” es la descripción de la operación de la empresa en términos económicos; los cuales deben estar orientados a explotar todos los atributos humanos, físicos, logísticos y técnicos. que son únicos de la empresa, y que dan origen no solo a la ventaja competitiva sino también a la potencialidad de identificar y poner en ejecución innovaciones. En resumen se convierten en un derrotero claro y una respuesta concreta frente a la pregunta ¿Qué es y en que consiste la empresa?

2. METODOLOGIA

Para compartir con ustedes algunos de los elementos de cómo desarrollar esos conceptos y modelos de empresa, usaremos un ejemplo, del trabajo realizado por tres de nuestros estudiantes, en uno de los cursos, donde se implemento la metodología.

Es necesario iniciar este proceso con una idea de empresa o un grupo de ideas de empresa. En el ejemplo, los estudiantes llegaron con la siguiente idea: “Venta de esencias naturales para conciliar el sueño”. Notese que esta idea aún no cuenta con muchos elementos sobre los componentes propios de la empresa: mercados, clientes, productos, tecnología, contactos, etc; es una noción elemental, acerca del producto o servicio que se piensa ofrecer, y que aún no refleja lo que la empresa es o puede llegar a ser. Sin embargo, sirve como insumo inicial para el desarrollo del concepto de empresa.

El siguiente paso, consiste en desarrollar una serie de preguntas que le permiten al participante identificar: 1. Las necesidades, problemas o gustos que solucionan o satisfacen sus productos y/o servicios; 2. Las características del mercado al cual sus productos y/o servicios están dirigidos; 3. Los nuevos productos y/o servicios que también solucionan o satisfacen las necesidades, problemas o gustos identificadas inicialmente; y 4. Los elementos

diferenciadores de la empresa. Estos cuatro aspectos al relacionarse adecuadamente permiten abstraer la esencia de la empresa, y lo que en su defecto sería el primer concepto de empresa.

En el ejercicio los estudiantes, respondieron a las preguntas de la siguiente forma:

1. ¿Qué necesidad, deseo o problemas satisfacen o solucionan los productos y/o servicios?

R/ Buscamos reestablecer el equilibrio y la armonía del cuerpo humano, especialmente por los momentos de stress a los que estamos sujetos en la época actual. Mejorar la salud mental y física de las personas.

2. ¿Qué tienen en común esos productos y/o servicios?

R/Son de uso terapéutico, son tratamientos naturales, son productos no invasivos.

3. ¿Quiénes pueden ser o son sus clientes? ¿Y que características distintivas tienen?

R/Personas mayores de 15 años, de estratos 4,5, y 6, que viven en la ciudad de Cali inicialmente, y son personas que sufren de stress, tienen dificultades para dormir, o para descansar.

4. ¿Qué otros productos y/o servicios podría ofrecer a sus clientes, que respondan a estas necesidades, deseos o problemas?

R/ Se debe iniciar la investigación acerca de productos naturales, no invasivos, como la valeriana, la melatonina, y productos que usen la aromaterapia.

5. ¿Cómo puede añadir valor o diferenciación a este conjunto de productos y/o servicios?

Lo ideal es que estos productos no sean invasivos, por tanto buscamos que no deban ser ingeridos. Que el efecto sea en corto tiempo, que sea agradable, que los productos no manchen la ropa de cama o la ropa de dormir.

Teniendo en cuenta las respuestas a estas preguntas, se les pide a los alumnos contestar las dos preguntas siguientes:

- ¿Qué imagen puede representar ese conjunto de respuestas, que abstraen los atributos más importantes de su empresa?
- ¿Qué frase podría agrupar ese conjunto de respuestas, que corresponda a una descripción de la esencia de su empresa?

Estas dos preguntas finales permiten que la persona utilice su pensamiento conceptual, e interrelacione estos elementos para identificar, concebir o idear un eje orientador a la empresa. Incluso el hacer una imagen permite al participante realizar una selección mental de lo que para él representa la empresa, y hacer una síntesis visual de la misma.

Los estudiantes realizaron la siguiente imagen e incluso con ello llegaron a definir un nombre para su empresa.



Adicionalmente llegaron a la siguiente frase, la cual representa su concepto de empresa: “La esencia de la empresa es la oferta de beneficios sobre la salud mental y física de nuestros clientes a partir de la combinación de esencias naturales, donde los productos desarrollados por la empresa responden al uso terapéutico de los aromas puros, para un tratamiento natural y un complemento importante para ayudar a reestablecer el equilibrio y la armonía del cuerpo humano”.

Como se estableció anteriormente los estudiantes pasaron de pensar en su empresa como un producto o servicio, a conceptualizar su razón de ser. Por otra parte, esta nueva orientación de la empresa les permitió incluir un mayor número de productos que responden al concepto y específicamente a las necesidades que detectaron en los clientes, superando de esta forma los inconvenientes que trae, quedarse con un solo producto y depender de su ciclo de vida.

Después de desarrollar el concepto de empresa, se trabaja en el desarrollo del modelo de empresa, ya que ellos están estrictamente relacionados. Aquí se utilizan los esquemas de cadena de valor, donde los participantes identifican, la forma en que van a generar ingresos, las actividades que piensan desarrollar internamente en su empresa, y aquellas que van a subcontratar, para poner a disposición el conjunto de productos y/o servicios al consumidor

final. En este momento se enfatiza en la generación de una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor.

Esta actividad tiene por objetivo, que el participante identifique las actividades que se realizan en la empresa, las cuales se encuentran inmersas dentro del sistema de valor de la industria a la cual pertenece, y que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de las unidades de la empresa
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes.

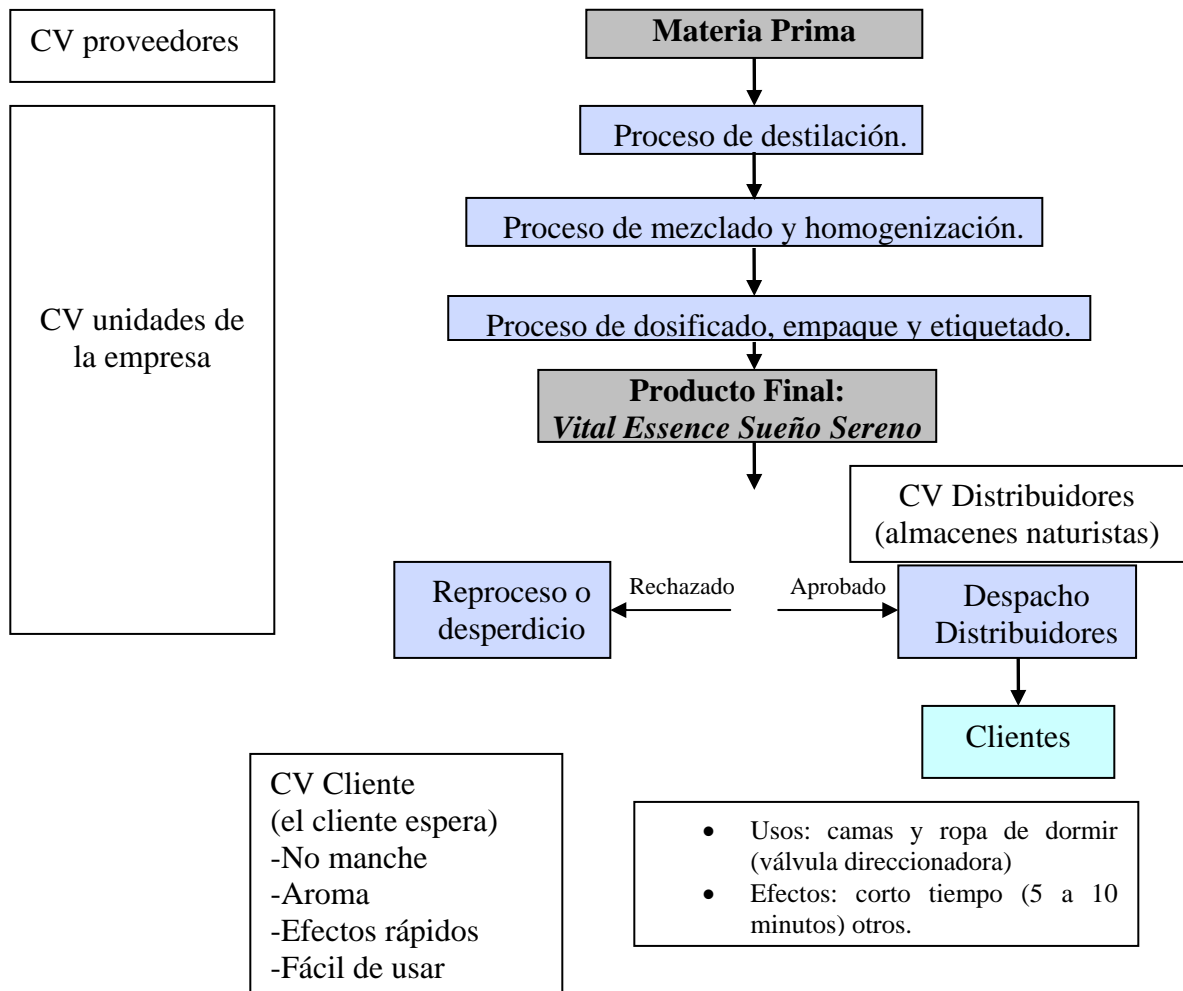
Igualmente aquí se define “valor”, como la suma de los beneficios percibidos por el cliente. Esta cadena de valor permite que el empresario analice la actividad empresarial descomponiendo su empresa en sus partes constitutivas, e identificando las fuentes de ventajas competitivas en cada una de estas partes.

Por ejemplo, los estudiantes, después de haber hecho el análisis de su cadena de valor, definieron el siguiente modelo de empresa: “La producción y distribución de nuestros productos, teniendo claro que las materias primas y los materiales de empaque serán subcontratados con proveedores especializados. La empresa elaborará las esencias mediante las siguientes actividades: recepción de materias primas e insumos; proceso de mezclado y homogenizado; dosificado, empaque y etiquetado; inspección de calidad y manejo de desperdicios. La generación de ingresos se realizará mediante la venta de nuestras esencias a clientes finales, utilizando como canal de distribución las tiendas naturistas, bajo el modelo de consignación del producto” (Ver Figura 4). De esta forma lograron definir que actividades van a realizar, cuales son críticas para el desarrollo de su empresa, y cuales permitirán que generen diferenciación en el mercado.

Como se puede ver en este ejemplo, aquello que comenzó como una idea vaga, ahora cuenta con más y mejores elementos, que les permite a los empresarios analizar y tomar decisiones que apuntan y se ajustan a lo que han definido como la orientación de la empresa. Aún cuando haya unas primeras definiciones de ambos elementos, esto no quiere decir que no

puedan ser ajustados, por lo tanto la aplicación de esta metodología se vuelve una constante para el empresario dentro del proceso empresarial.

Figura 4. Cadena de Valor de Vital Essence



3. DESARROLLO DEL TALLER

Objetivos

Para el desarrollo del taller se propone aplicar esta metodología donde los participantes estarán en capacidad de:

- Definir los términos: concepto y modelo de empresa
- Estructurar su concepto y modelo de empresa.
- Avanzar en el fortalecimiento de las siguientes competencias empresariales, mediante la estructuración de sus conceptos y modelos de empresa: Empatía, Pensamiento Conceptual y Orientación al mercado.

Participantes

En el taller pueden participar aquellas personas que están interesadas en desarrollar sus conceptos y modelos de empresa, mejorando la orientación de su empresa. Debe haber un máximo de 30 participantes. Entendiendo que quizás los participantes del taller lleguen con una sola idea o con ninguna, se realizará un corto proceso de generación de ideas, que servirá como insumo inicial.

Duración

El taller tiene una duración de 2 horas.

Aspectos Logísticos

Se requiere video beam, tablero o papelógrafo y marcadores.