

explotar la oportunidad, que usted tiene un plan sólido, racional, coherente y creíble para hacerlo, y sobre todo que el negocio produce suficientes recursos para cancelar obligaciones y dejar un buen excedente para todos.

6. CONTENIDO BASICO

Los capítulos básicos de un plan de negocio se indican a continuación. Se debe recordar que cada plan de negocio es una entidad y por lo tanto el detalle, la profundidad de cada tema va a cambiar.

- Resumen ejecutivo
- Análisis del sector y de la compañía
- Productos y servicios a ofrecer
- Evaluación del mercado
- Estrategia de mercado
- Aspectos tecnológicos
- Plan de manufactura y operación
- Grupo administrativo
- Aspectos económicos
- Aspectos financieros

7. EVALUACION

El empresario tiene que tener convicción sobre su idea, pero no se debe cegar a los signos negativos que pueden surgir alrededor del negocio. Es necesario estar listo y dispuesto a recibir con beneficio de inventario las críticas, comentarios y recomendaciones que se nos hagan. La decisión final es de cada uno de nosotros, pero para esa decisión debemos:

- a. Escuchar cuidadosamente las críticas. Pedir que las precisen y que de ser posible nos den ideas para solucionarlas.
- b. Pesar los argumentos cuidadosamente y decidir si los cambios sugeridos son apropiados.
- c. Revisar su plan de negocio y analizar si está siendo realista u optimista.
- d. Hacer los cambios que su razón le indique y no lo que su corazón le sugiera.

FORMACION DE CREADORES DE EMPRESA

Dr. ROBERTO GAITAN CABEZAS
Dr. JORGE CASA REYES
Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena)

A. JUSTIFICACION Y OBJETIVOS

Grandes son los problemas de desempleo que enfrenta Colombia. Entre ellos, uno de los más notorios es el que golpea a los sectores jóvenes y al gran contingente de personas calificadas que no consiguen empleo; es decir el desempleo calificado, lo que conduce en las actuales condiciones de la actividad laboral, al estancamiento profesional y a un menguado desarrollo empresarial.

Conscientes de este grave problema, el gobierno nacional, así como importantes organizaciones cívicas y profesionales, han venido estudiando mecanismos que permitan buscar soluciones que atenúen el grave impacto social que representan el desempleo y el subempleo profesionales.

Una de las soluciones, posiblemente de las más idóneas, ha sido la de fomentar y estimular en este recurso humano ya preparado, y cuyo inmenso potencial para el desarrollo del país se está desaprovechando, una mentalidad empresarial que les permita optar como vía u opción laboral la de crear sus propias empresas.

El Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena, ante esta situación y en cumplimiento de su papel en la formación profesional de todos los niveles ocupacionales del empleo, ha considerado incluir la formación de nuevos empresarios como uno de sus programas de acción.

Dos aspectos fundamentales justifican este programa:

En primer lugar, el SENA como instrumento y organismo ejecutor de la

política económica y social del gobierno nacional en el ámbito de la promoción y de la formación profesional de los recursos humanos del país, tiene la responsabilidad de ofrecerle la mejor contribución que esté en condiciones de aportar para ayudar a la solución de los problemas de empleo y de generación de ingresos.

En segundo lugar, el SENA como organismo de formación profesional ha venido evolucionando, en la medida en que la transformación de las fuerzas y medios productivos ha hecho evolucionar la concepción, dirección, instrumentación, ejecución y prospección de la formación profesional, lo cual le ha permitido adoptar como propio, en este caso, uno de los principios de la "Declaración de Cartagena" (XXII Reunión de la Comisión Técnica de Cinterfor - mayo 1984): "La formación profesional debe coadyuvar a la generación de empleo y a la reactivación y mejoramiento de la actividad productiva. Para ello, las instituciones deberán realizar un gran esfuerzo por lograr que sus programas engendren en los que se forman una capacidad empresarial que les abra posibilidades más amplias que las escasas disponibles bajo la forma de empleo dependiente".

Fue así como a partir de 1986 se comenzó a trabajar en el establecimiento de un esquema pedagógico y metodológico que le permitiera inicialmente, a partir de profesionales y técnicos, contribuir a la creación de nuevas empresas y por consiguiente a la ampliación de trabajo productivo mediante el fomento y estímulo a la mentalidad empresarial, a través de la capacitación y orientación de quienes podrían optar por la generación y conducción de iniciativas de esta naturaleza.

Realizado lo anterior, ya en el presente año el SENA estableció el programa de formación de creadores de empresa, como contribución a la

reactivación económica del país y a la generación de empleo mediante el desarrollo de empresarios que creen nuevas empresas en los frentes de actividad económica prioritarios y en aquellos que presenten oportunidades económicas concretas.

Este programa busca:

- Fortalecer la confianza de los potenciales empresarios en sus propias capacidades.
- Impartir la preparación y conocimientos necesarios acerca de aspectos financieros, técnicos y administrativos de la empresa.
- Hacer conocer y preparar al futuro empresario sobre las posibilidades y amenazas del medio externo.
- Ofrecer información y asistencia en la identificación de oportunidades económicas.
- Formar y asistir al usuario en la formulación y ejecución de su proyecto.
- Contribuir a asegurar la asistencia técnica y financiera que sea necesaria.
- Ofrecer servicios de asistencia, orientación y seguimiento en la puesta en marcha de su empresa.

A continuación se expondrán los elementos fundamentales en los que descansa el programa, así como el modelo metodológico adoptado y los principales criterios establecidos para su operación.

B. PERFIL DEL EMPRESARIO CREADOR DE EMPRESA

Antes de trabajar en la metodología que permitiera la formación del nuevo empresario se hizo necesario caracterizar, con el mayor grado de aproximación posible, al "empresario creador de empresas", con el fin de facilitar a los futuros emprendedores una mejor toma de decisión, al hacerles conocer las circunstancias tanto

previas como posteriores a las que se ve enfrentado quien crea la empresa y logra mantenerla en funcionamiento y los conocimientos, habilidades y comportamientos que facilitan el logro de su propósito.

Para llegar a la determinación del perfil del empresario creador de empresa se partió de la experiencia de actuales pioneros empresariales de nuestro medio y con base en ella se identificaron las características de comportamiento y las habilidades que están más relacionadas con el éxito empresarial. Por consiguiente, la meta de este trabajo investigativo fue la identificación de los comportamientos y condiciones que hacen posible crear empresa en Colombia.

La investigación se realizó a través de dos mecanismos:

- sesiones de grupo con empresarios actuales, que pertenecen al mismo universo poblacional de aquellos que se convertirán en empresarios futuros.
- entrevistas y encuestas a empresarios creadores de empresa de diversas regiones del país.

El análisis de las sesiones de grupo aportó información cualitativa, en tanto que la encuesta proporcionó datos cuantitativos más específicos, lo que permitió precisar el perfil.

La muestra incluyó empresarios localizados en los principales centros urbanos: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, por ser éstas las ciudades en las cuales tiende a concentrarse prevalentemente la actividad empresarial del país.

Igualmente se consideró, en la composición muestral, una gama de actividades económicas de los sectores secundario y terciario, de tal suerte que las conclusiones del estudio pudieran aplicarse en una medida razonablemente confiable a la variedad de campos y actividades de las empresas de nuestro país en los dos sectores.

El trabajo, por su enfoque, brinda una visión comprensiva más que descriptiva de perfil del emprendedor, esto es, pretende más una interpretación explicativa que una descripción de datos.

Es necesario anotar que el estudio no puede considerarse una investigación amplia y definitiva, pues la muestra fue limitada y no permite conclusiones diferenciales por actividades económicas, para lo cual se requiere una investigación complementaria.

De todas maneras, el estudio aporta elementos y puntos de referencia con respecto al fenómeno de la creación de empresas en Colombia y las características típicas del emprendedor, además de elementos prácticos para las acciones de selección y formación de nuevos empresarios.

Un resumen de los elementos encontrados en el estudio del perfil del empresario creador de empresas es el siguiente:

- El empresario creador de empresas se encuentra rodeado de unas circunstancias que condicionan su decisión, su actuación y sus resultados. Algunas de estas condiciones son estructurales y otras coyunturales. El conjunto de ellas tipifica la empresa que es posible crear en Colombia, por iniciativa propia de un emprendedor con recursos limitados.
- Esta empresa típica es, en su iniciación, una pequeña unidad productiva, usualmente de menos de cinco trabajadores, que comienza como una sociedad de hecho, sin cumplir requisitos legales, o como un ente individual que depende de su dueño o, en un buen número de casos, de los socios que la han gestado.
- Por carecer de información sobre oportunidades económicas, la mayor parte de los empresarios se orienta hacia actividades tradicio-

nales dentro de la industria o el comercio. Tal orientación, con gran frecuencia está influida por el conocimiento o familiaridad que tienen o hayan tenido en la actividad.

- Con frecuencia el medio familiar ha tenido influencia en la decisión de convertirse en empresarios; en muchos casos, hay tradición empresarial en la familia.
- La decisión suele tomarse en una edad de madurez temprana, alrededor de los treinta años, cuando el emprendedor posee experiencia y formación en el trabajo. La empresa en su fase de iniciación y superadas las dificultades iniciales se consolida en un período de unos siete años.
- El nivel educativo del empresario gestor es en la mayor parte de los casos el de secundaria. Unos pocos han tenido acceso a la educación superior.
- En una buena proporción, los creadores de empresa han abandonado un empleo para crearla. Otro grupo, no muy numeroso, ha derivado su subsistencia de un trabajo independiente antes de hacerse empresario. Una mínima parte de los empresarios pasa del estudio a la actividad empresarial; tal vez esto está ligado al enfoque académico de nuestra educación y a la importancia que tiene la experiencia laboral en este tipo de opción.
- Dentro de las motivaciones más importantes para hacerse empresario se cuenta el deseo de independencia, tanto en su aspecto económico como de autonomía de acción y decisión. La búsqueda de una estabilidad económica, que está ligada al impulso de independencia, pero que de suyo, tiene una fuerza motivacional importante.
- En estrecha relación con las anteriores se halla la motivación de realización, el deseo de lograr las pro-

pias metas, alcanzar el éxito en un empeño personal y la respuesta ante el reto que compromete la conducta individual del empresario.

- Como incentivos y motivadores menores y menos frecuentes, y quizá también como facilitadores de la decisión, se encuentra el conocimiento del negocio, el proceso, el mercado, y los antecedentes familiares o tradición empresarial. Lo anterior se corrobora con el hecho de que casi la mitad de los empresarios se ha iniciado sin experiencia en el negocio. En una proporción significativa, la actitud frente al riesgo parece tener un peso específico mayor que el dominio del campo.
- Es habitual que la iniciación de la empresa se haga con recursos propios, normalmente dinero, máquinas o instalaciones, que frecuentemente son insuficientes y deben ser complementadas con empréstitos o créditos de difícil acceso o procedentes de apoyo proporcionados por familiares, proveedores o socios y amigos.
- La preocupación dominante en la gestión de la empresa es el área de producción (en el caso de empresarios del sector comercio, las ventas, obviamente), seguida por el área comercial, la gestión administrativa, el personal y finalmente el área financiera. Esta última encarna la contradicción de las urgencias económicas y el poco conocimiento y habilidad en el manejo contable y financiero, común en el empresario emprendedor de nuestro medio.
- Habitualmente el progreso empresarial es atribuido a la calidad lograda, las ventas y la respuesta de los clientes, el mercado y la capacidad innovadora. Pocos atribuyen el éxito a la dirección de la empre-

sa o a la tecnología que poseen o desarrollan.

- La persistencia es una característica del empresario que le hace permanecer como tal. El refuerzo que obtiene al ser aceptado el producto, la calidad ofrecida —que es competitiva en el medio— y la satisfacción personal y empresarial, se añan a la capacidad organizativa que, de alguna manera, está presente en el empresario para incentivar su constancia y dar continuidad a su actividad empresarial.
- El gestor de empresa ha de afrontar dificultades tales como la falta de capital de trabajo, la consecución de clientes, las incomodidades locativas, los escasos e inapropiados equipos, la escasez de materias primas, el desconocimiento de aspectos jurídicos y financieros, y la incertidumbre del medio.

No obstante, quienes poseen la vocación empresarial obtienen y manifiestan satisfacción, por su labor, por cuanto ella les brinda la oportunidad de coronar sus metas y les proporciona satisfacción económica de manera autónoma.

- El empresario posee como características distintivas:
 - ambición y deseo de superación
 - voluntad, energía y tenacidad.
 - buenas relaciones interpersonales y habilidades sociales
 - optimismo
 - confianza en sí mismo
 - deseo de independencia
 - constancia y dedicación
 - habilidad para negociar
 - conocimientos y experiencia en las áreas técnica y comercial
 - habilidades para dirigir y organizar
 - dinamismo
 - sentido de lo práctico

- decisión
- innovación y creatividad
- actitud abierta pero realista frente al riesgo.

- Sus áreas fuertes están fundamentalmente en:
 - las relaciones y habilidades sociales
 - la habilidad para negociar
 - la gestión comercial
 - el conocimiento de su región y del comportamiento de su producto en el mercado.
 - el conocimiento del producto
 - el control de la calidad (competitiva en el contexto)
 - la habilidad para manejar la cartera.
- Se destacan como áreas débiles, y a las cuales la labor formativa debe orientarse de manera prioritaria, las siguientes:
 - la(s) tecnología(s) de producción
 - la innovación en el proceso de producción y en el manejo del mercado
 - la gestión contable y financiera
 - el manejo de costos
 - el conocimiento de aspectos jurídicos, en general, y de legislación laboral, en particular.¹

C. INSTRUMENTOS DE SELECCION

La primera ayuda concreta al aspirante a creador de su propia empresa es la de facilitarle criterios y elementos que le permitan tomar una decisión más consciente, al poder cotejar su propio perfil con el del empresario creador de empresas en nuestro medio.

Con este propósito y además con el de hacer rentable desde el punto de vista social y formativo el programa de formación de creadores de empresa, se hizo necesario diseñar instrumentos que permitieran realizar de la manera más apropiada la selección de los participantes.

1. El estudio completo se puede consultar en el documento "Perfil del empresario creador de empresas" - Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Subdirección Técnico-Pedagógica, División de Comercio y Servicios, Bogotá, agosto de 1986.

Este proceso, antes que una selección eliminatoria realizada por agentes externos, asume la forma de facilitador para la toma de decisión consciente por parte del aspirante a ingresar en el programa, de forma tal que se obtenga el compromiso de su parte y se garantice una mejor clasificación de los integrantes de los grupos de formación.

Por lo tanto el proceso según esta concepción es una acción de asesoramiento y guía que realiza el asesor de empresas con cada uno de los aspirantes a ingresar en el programa y cuyo propósito es facilitar la auto-selección.

Las siguientes consideraciones justifican incluir e implementar en el programa un proceso y unos instrumentos de selección de aspirantes:

- El empresario que tiene éxito en la creación y puesta en marcha de una empresa posee características personales y de comportamiento que aseguran este logro. Las estadísticas evidencian el gran porcentaje de empresas que desaparecen en los primeros meses de existencia por diversas razones, pero sin duda dentro de ellas hay causas inherentes al comportamiento y desempeño del empresario y es lícito inferir que existe una relación entre las características personales que posee el empresario y su éxito como gestor empresarial.
- La identificación de las características que posee una persona puede coincidir con el potencial de "emprendedor" que asegure su éxito como empresario y en consecuencia facilita la orientación del aspirante en su decisión de convertirse en gestor de empresa.
- El riesgo, la inversión y la incertidumbre suelen ser altos en la implementación exitosa de un programa de formación de creadores de empresa; no obstante pueden

disminuir razonablemente al contar con un proceso que de al futuro empresario una base sólida para su decisión.

- Al contar con grupos de empresarios potenciales mejor seleccionados, los programas de formación deben hacerse más efectivos en términos de sus resultados.

Con base en el perfil típico encontrado para el empresario creador de empresas se determinaron unos factores a explorar y de acuerdo con estos se diseñaron los instrumentos que permiten facilitar la auto-selección de los aspirantes.

Los instrumentos diseñados son sencillos para administrar y evaluar, y aplicados e interpretados de manera adecuada se convierten en elementos facilitadores del trabajo del asesor de empresas quien de esta forma estará en mejores posibilidades para ofrecer feed-back y asesoramiento a los aspirantes al programa.

Se pretende que estos instrumentos, utilizados en forma flexible por los asesores encargados, conduzcan a una contrastación del perfil típico con las características de cada aspirante a fin de orientarlo y brindarle la información de retorno necesaria para asegurar una buena decisión.

Adicionalmente, esta comparación entre el perfil típico y las características de los aspirantes permitirá hacer ajustes apropiados a los programas de formación.

Los instrumentos diseñados de acuerdo con el factor que se quiere explorar se muestran en la página siguiente, en forma sintética.

Una sugerencia para la secuencia en el uso de estos instrumentos de auto-selección es:

- inscripción
- autoapreciación de características personales
- cuestionario motivacional o láminas de McClelland

Factor por explorar	Instrumentos ²
— Información general y demográfica	— Formulario de inscripción
— Información y condiciones generales del empresario: potencial empresarial.	— Cuestionario sobre potencial empresarial
— Habilidades y actitudes	— Simulador situacional
— Motivación personal	— Cuestionario y láminas proyectivas de la Universidad de Harvard. (D. McClelland)
— Rasgos de personalidad	— Escala de autoapreciación de características personales (diferencial de Osgood)
— Visión de conjunto y "feed back"	— Entrevista semidirigida.

- simulador situacional, en grupos de seis a ocho aspirantes
- cuestionario sobre potencial empresarial.
- entrevista semidirigida.

pleta sobre el alcance del programa, sus servicios y los compromisos que implican para los participantes.

Se dirige fundamentalmente a profesionales y técnicos egresados que tengan interés y potencialidad empresarial, y se lleva a cabo en las universidades e institutos técnicos, o en las asociaciones profesionales que los agrupan.

Aquellas personas que participen en estos eventos y que muestren un real interés diligenciarán una ficha denominada "Registro del Usuario", a fin de comenzar con esta información el proceso de selección para ingresar al programa.

En estos eventos promocionales se utiliza material audiovisual de apoyo para la presentación, a la vez que se entregan folletos o material escrito que complementen la información.

D. METODOLOGIA GENERAL³

El modelo definido para la atención a las personas que piensan montar su propia empresa partió de los propósitos ya enunciados, es decir desde permitir a los usuarios hacer su propia autoevaluación como creadores de empresa hasta recibir asistencia técnica, orientación y seguimiento para la puesta en marcha de la empresa.

Por lo tanto, desarrolla desde la motivación hasta la cristalización de su proyecto con la puesta en marcha de la nueva empresa.

1. Promoción y motivación

A través de eventos dirigidos y abiertos se lleva la información com-

2. Selección

Este proceso, como ya se mencionó en el capítulo anterior, se basa en unos criterios globales y, mediante la apli-

2. El detalle de los instrumentos y su guía de utilización se encuentra en el documento "Programa de formación de nuevos empresarios-instrumentos de auto selección para ingreso al programa", Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Subdirección Técnico-Pedagógica, División de Comercio y Servicios, agosto de 1986.

3. En el documento Programa nacional de creación de empresas - Metodología general - Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, Subdirección Técnica-Pedagógica, División de Comercio y Servicios, Bogotá, agosto de 1986, está el detalle de cada una de las fases del proceso metodológico.

cación de instrumentos de autoselección y su análisis permite al usuario la toma de una decisión consciente sobre sus potencialidades y recursos para llegar a ser empresario.

El proceso igualmente permitirá definir adecuadamente el número de usuarios que se ha de atender, teniendo en cuenta sus características y disponibilidad de recursos, así como también la capacidad de respuesta del programa en cada regional del SENA.

Ya se dio una posible secuencia de aplicación de las pruebas autoselectivas, las cuales analizadas conjuntamente con el usuario deben conducir en la entrevista semidirigida, último paso en el proceso de selección, a la toma de una decisión por parte del interesado respecto a su continuidad en el programa de formación de nuevos empresarios.

3. Ingreso al programa

Esta etapa constituye básicamente el acto administrativo por medio del cual se formalizará el ingreso del usuario al programa y se reconocerán los compromisos y responsabilidades mutuos.

Esta formalización se materializa mediante el diligenciamiento por parte del interesado de la ficha "Ingreso al Programa".

4. Plan de Atención

En esta fase cada usuario, con la ayuda del asesor asignado, definirá y elaborará su plan de atención.

Este plan consiste fundamentalmente en determinar las necesidades concretas de formación y servicios, los recursos necesarios para apoyarlo, el tiempo requerido y los compromisos mutuos.

El plan se registrará en la segunda parte de la ficha de "Ingreso al Programa", y allí mismo se irán colocando las actividades realizadas y los avances que se vayan logrando en su cumplimiento.

Para ayudar al usuario a establecer su plan de atención, el asesor deberá contar con guías y con elementos tales como:

- resultados de la selección (perfil del usuario)
- perfil típico del empresario creador de empresas
- posibilidades de apoyo, tanto del SENA como de otras entidades
- necesidades de apoyo sentidas o solicitadas por el usuario.

5. Atención al usuario

Esta etapa se refiere a la satisfacción de las necesidades de formación y de servicios empresariales requeridos por el usuario para desarrollar su proyecto y crear su propia empresa, con base en el plan de atención elaborado.

Esa atención se realizará a través de acciones de formación orientadas al desarrollo de la mentalidad empresarial y con servicios orientados a apoyar la actividad empresarial.

— Formación

Para realizar la formación básica, encaminada al desarrollo de la mentalidad empresarial, se diseñó un material autoformativo que el usuario puede utilizar de manera individual o a través de seminarios.

Ese material consta de los siguientes módulos:

- la idea o el producto
- el proyecto
- la empresa
- el empresario
- el medio ambiente

Además, de acuerdo con su plan personal, el usuario podrá recibir formación en otros aspectos que se consideren necesarios, tales como: administración, tecnología, producción, mercadeo, personal, finanzas, etc. Esta formación podrá darse a través de acciones específicas para creadores de empresa o involucra-

dos en grupos de empresarios en proceso de asesoría.

— Servicios empresariales

Para las personas que van a crear su propia empresa no basta suministrarles una formación adecuada, sino que esta debe ser complementada a través de servicios específicos que le permitan llevar adelante su proyecto empresarial.

Los servicios empresariales que hasta el momento se ha determinado prestar a los usuarios son los siguientes:

- Información, que se presenta bajo la forma de:
 - oportunidades económicas
 - finanzas
 - tecnología
 - administración
 - legislación.
- intermediación. Los enlaces necesarios entre los usuarios y los terceros pueden darse con entidades:
 - financieras
 - gubernamentales
 - centros de documentación
 - educativas
 - empresariales.
- asesoría, consultoría y asistencia técnica:
 - tecnología dura (procesos de producción, prototipos, maquinaria, etc.)
 - tecnología blanda (organización y administración, aspectos legales, de crédito, laborales, etc.).
- especiales:
 - encuentros empresariales
 - foros
 - conferencias
 - documentación.

6. Elaboración del Proyecto Empresarial

Teniendo en cuenta que la atención al usuario debe desembocar en la creación de la empresa, la elaboración del proyecto, como etapa intermedia, buscará que se concrete en un documento el desarrollo de la idea encaminada a crear la empresa.

El programa cuenta con una guía que se le propone al usuario para elaborar el proyecto empresarial.

Esa guía contiene los siguientes aspectos:

- resumen del proyecto
- descripción general de la empresa
- mercadeo y ventas
- producción e ingeniería
- plan de inversión y financiación
- evaluación económica
- proyecciones de la empresa.

7. Implementación del proyecto: Creación y puesta en marcha de la empresa

En esta fase se realizarán las diferentes actividades requeridas para instalar y poner en marcha la nueva empresa, es decir llevar a la realidad el proyecto elaborado por el usuario.

Por lo tanto contempla actividades tales como:

- trámites de crédito
- consecución y adecuación de instalaciones locativas
- constitución legal de la empresa
- consecución de maquinaria y equipo
- selección y entrenamiento de personal
- diseño y construcción de prototipos
- obtención o producción de muestras
- programación y control de producción
- elaboración de plan de mercadeo.

8. Evaluación y cierre

Para dar por terminado el programa con cada usuario, y luego que se

adelanten las actividades definidas en su plan de atención, se procederá a hacer una evaluación total del proceso y de los resultados logrados y si es del caso definir el plan de desarrollo de la empresa creada y las ayudas que requiere para hacer realidad ese plan.

Desde el punto de vista administrativo, el nuevo empresario diligenciará el "Formato de Evaluación" luego de la reunión que haya sostenido con el coordinador regional del programa y el asesor del SENA asignado. Posteriormente el coordinador regional formalizará el cierre a través de una carta dirigida al nuevo empresario.

E. CRITERIOS OPERATIVOS

Para la operación del Programa de Formación de Creadores de Empresa en las regionales del SENA, la Dirección General promulgó unos criterios operativos que serán tenidos en cuenta en los planes regionales para 1987 y 1988.

1. Estrategias

- El Programa se desarrollará fundamentalmente a través de la modalidad de Formación en la Empresa.
- El desarrollo de la atención específica al futuro empresario se hará siguiendo las etapas definidas en el Manual de "Metodología General" del programa.
- La modalidad de divulgación tecnológica será apoyo permanente para organización y funcionamiento de los servicios de información, ya sean autónomos o que hagan parte de otros en funcionamiento en la entidad.
- La modalidad de formación en centros dará su apoyo a través de cursos específicos, utilización de talleres y laboratorios, y asistencia técnica.
- La asignación de los asesores de empresa al programa se hará te-

niendo en cuenta el perfil definido por la Dirección General.

- Los asesores asignados se formarán siguiendo las pautas que para tal efecto establezca la Dirección General.
- El grupo de diseño de la Dirección General revisará el material dispuesto para la formación específica de los creadores de empresa.
- Los proyectos de creación de empresas que prioritariamente deberán apoyarse serán los que se refieran a:

- realizarse en "ciudades alternas"
- fomento de la agroindustria
- industria de bienes de capital
- sustitución de importaciones
- generación de exportaciones
- pequeña y mediana empresa.

2. Organización y Operación

- El programa de formación de creadores de empresa tendrá un cubrimiento nacional, para lo cual se adoptará el criterio de organización zonal.
- Los proyectos zonales y regionales tendrán en cuenta las prioridades previstas en el numeral anterior.
- La formación y atención a los usuarios será individualizada, aunque para su desarrollo deban realizarse eventos de carácter grupal.
- Se fija en principio la posibilidad de que un asesor pueda atender y coordinar seis proyectos (empresas) por año.
- En cada ciudad principal habrá un coordinador zonal, quien canalizará en la mejor forma posible los recursos, tanto del SENA como los de otras instituciones, para el efectivo desarrollo de los proyectos en su área de coordinación.

La distribución de asesores prevista es la siguiente:

Regionales	Asesores	Regionales	Asesores
Bogotá/Cmarca.	6	Quindío	2
Antioquia-Chocó	4	Tolima	2
Valle	4	Cauca	2
Atlántico	4	Nariño	2
Santander	4	Huila	2
Bolívar	3	Córdoba	2
Caldas	3	Magdalena	2
Risaralda	3	Cesar	2
Norte de Santander	3	Guajira	2
Boyacá	2		

3. Recursos

● Humanos:

- 30 Asesores de empresa
- 4 Coordinadores zonales
- 1 Coordinador nacional

8 Técnicos de documentación e información

Instructores de centros, asesores de empresas, técnicos e instructores de mandos, etc., según requerimientos de los proyectos.

● Físicos:

- 8 centros de documentación e información ("bancos de informa-

ción"). Sitios adecuados para formación, con dotación completa (T.V. betamax - sillas - mesas - franelógrafos - aire acondicionado donde se requiera, - etc.)
Talleres, laboratorio, auditorios.
Videos para divulgación

Material de trabajo
Material didáctico
etc.

● Financieros

De acuerdo con los requerimientos de personal y de recursos físicos.