



## Vitaminas institucionales

### 17 errores típicos de instituciones de apoyo a emprendedores

**En la última década han proliferado las iniciativas institucionales para promover el desarrollo emprendedor en América Latina. Más allá de las fortalezas que puedan tener es posible detectar errores comunes. A continuación una lista de los más frecuentes desde una perspectiva constructiva.**

1. Arrancar sin un adecuado diagnóstico del contexto en el que se va a operar: impide anticipar obstáculos, dimensionar esfuerzos y capitalizar oportunidades.
2. Establecer objetivos difusos; esto desfocaliza el accionar institucional.
3. Carecer de una agenda de fortalecimiento institucional acorde al perfil del trabajo a realizar con los emprendedores: afecta la efectividad y eficiencia.
4. No invertir en identidad estratégica e imagen de marca: no genera atraktividad de mercado ante los emprendedores.
5. Operar en forma autosuficiente en lugar de construir alianzas: va a contramano de la especialización y la excelencia.
6. Carecer de un vínculo activo con el sector empresarial: limita el alcance del accionar en beneficio de los emprendedores (por ejemplo mentorías, socios profesionales, inversores).
7. Carecer de alianzas con los medios de comunicación: inhibe la construcción de reputación institucional y limita las posibilidades de dar visibilidad a los emprendedores.
8. Definir en forma vaga el perfil de los RRHH requeridos: atenta contra la construcción de equipos de calidad.
9. Carecer de estrategias selectivas de captación de emprendedores: la falta de segmentación del mercado y de mecanismos de llegada apropiados (incluyendo head hunting) hace más difícil la atracción de perfiles emprendedores de calidad.
10. Carecer de criterios y metodologías claras de selección de emprendedores: afecta la calidad de los resultados.

11. Ofrecer servicios de consultoría basados en una lógica transaccional: ignora el estilo relacional y basado en la confianza que prefieren los emprendedores.
12. Colocar excesivo énfasis en el plan de negocios: olvida que la prioridad es el trabajo sobre el par equipo-proyecto y el desarrollo del networking.
13. No realizar un adecuado seguimiento de los beneficiarios de los programas: afecta la calidad e impacto de los servicios.
14. No incluir un lugar para la "voz del cliente" en la gestión institucional: impide captar las necesidades y preferencias de la demanda.
15. Generar ambientes protegidos: no estimula en los emprendedores las capacidades necesarias para operar en el mercado.
16. Carecer de un sistema de aprendizaje institucional basado en la evaluación, la reflexión sobre la acción y las buenas prácticas: inhibe la mejora continua.
17. Carecer de una estrategia de ingresos para alcanzar sostenibilidad: suele conducir a contratos poco relacionados con la misión, desdibujando la identidad estratégica de la institución y lleva a la pérdida de especialización.

*Fuente: Kantis H. 2010. Experiencias institucionales para el desarrollo emprendedor: una mirada de conjunto. Prodem-UNGS (en prensa).*