



DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA Y VIRTUALIDAD

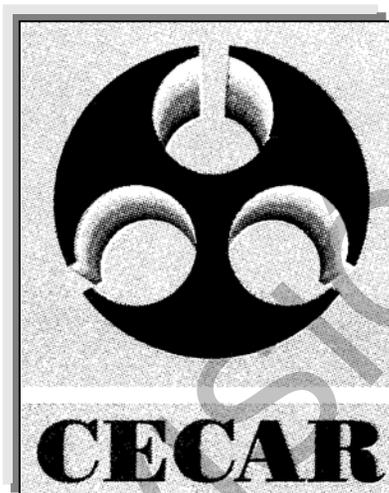
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESPÍRITU EMPRENDEDOR

MÓDULO EN REVISIÓN



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE-CECAR
CENTRO DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA



MÓDULO
ESPÍRITU EMPRENDEDOR

IAROSLOV ALVAREZ P.
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-EAD
2004

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
CONTEXTO TEORICO	6
UNIDAD 1	7
EVALUACIÓN INICIAL	9
1. ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y DESARROLLO ECONÓMICO.	10
1.1 ESPÍRITU EMPRESARIAL.	10
LA CULTURA DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL.	10
CARACTERÍSTICAS, CAPACIDADES Y HABILIDADES DEL EMPRESARIO.	15
PERFIL DEL CREADOR DE EMPRESA.	20
La formación escolar y profesional.	21
El aprendizaje.	23
De la idea a la acción.	24
Los factores del éxito: Algunas motivaciones psicológicas.	30
EL PERFIL EMPRESARIAL Y LA COHERENCIA CON EL NEGOCIO.	35
Las gamas del saber.	36
Las fases de intersección del negocio.	37
El perfil empresarial y las fases de intersección del negocio.	38
Las tres personalidades empresariales.	39
MOTIVACIONES Y LIMITACIONES PARA CREAR EMPRESA.	40
Motivaciones personales.	40
Limitaciones visibles para crear empresa y cómo superarlas.	41
Limitaciones invisibles para crear empresa y cómo superarlas.	42
LIDERAZGO	44
Modos para aprender a ser líder.	46
El liderazgo en la organización.	49
La aptitud de los líderes.	51
Tipos de líderes.	51

Cómo obtener colaboración de los demás.	52
LA FORMA DE PENSAR	55
Bloqueos perceptivos.	57
1.2 DESARROLLO EMPRESARIAL	62
RELACIONES ENTRE EL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO.	62
EL SISTEMA DE DESARROLLO DE UNA CULTURA EMPRESARIAL.	65
TENDENCIAS MUNDIALES.	70
Era de la información.	72
Nace un nuevo mundo: es más que sólo tecnología.	73
Una propuesta de valor.	74
Globalización y digitalización.	77
REALIDADES POLÍTICAS.	79
IMPLICACIONES Y ACCIONES.	80
Hacer que las tendencias trabajen para la empresa.	81
ADMINISTRACIÓN EN COLOMBIA.	84
Mercadeo.	85
Acceso a capital.	86
Recursos humanos.	88
Innovación y tecnología.	90
ÉTICA Y EMPRESA.	91
CASO	94
RESUMEN	96
EJERCICIO	97
PRÁCTICA	98
TEST	100
EVALUACIÓN	103
UNIDAD 2	104
EVALUACIÓN INICIAL	106
2. CREACIÓN DE EMPRESAS	107
2.1 EL PROCESO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL.	107
2.2 TEORÍAS.	110
Teoría de Albert Shapero.	110
Teoría de David McClelland.	114
Teoría de Ronstadt.	115
Teoría de Timmons.	117
Modelo de Gibbs.	118
Otras teorías.	119
2.3 LA IDEA DE NEGOCIO.	120
Ideas de negocio.	121
Origen de las ideas de negocio.	123
Características de las ideas de negocio.	125
Fuentes de generación de ideas de negocio.	126

Caminos en la búsqueda de ideas de negocio.	127
Clicking con su idea de negocio.	129
Evaluación de la idea de negocio	131
2.4 OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.	134
2.5 PLAN DE EMPRESA.	136
Razones para elaborar nuestro plan de empresa.	136
¿Para qué sirve el plan de empresa?	137
Usos del plan de empresa.	137
La nueva empresa y su medio ambiente.	140
Monitoreo inteligente del entorno.	141
Análisis de la competencia.	143
Recomendaciones importantes.	143
LA NUEVA EMPRESA Y EL MERCADO.	144
Los competidores.	145
La investigación de mercados.	146
La práctica de la investigación de mercados.	147
Estudio de mercado.	147
Utilización de la investigación de escritorio.	147
Utilización de la investigación de campo.	148
Cómo segmentar su mercado.	148
Cómo evaluar su mercado.	149
LA NUEVA EMPRESA Y SUS RECURSOS	150
Los recursos humanos.	151
Los recursos tecnológicos.	151
Los recursos de organización.	151
La información.	152
Los recursos financieros.	153
Algunos conceptos específicos.	153
CASO	157
RESUMEN	159
EJERCICIOS	160
PRÁCTICA	161
TEST	162
LECTURAS COMPLEMENTARIAS	165
GLOSARIO	176
BIBLIOGRAFIA	178

INTRODUCCIÓN

Cuando se trata de crear una empresa o de iniciar cualquier actividad empresarial, es necesario contar con información especializada que permita conocer aspectos clave para conformar una empresa estable y exitosa.

Por esta razón la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y el Centro de Educación Abierta y a Distancia presentan este módulo para crear empresas, que brinda respuestas y herramientas prácticas en el proceso de tomar una de las decisiones más importantes en la vida de cualquier emprendedor: cómo crear su propia empresa.

El módulo de Espíritu Empresarial contiene varios documentos de consulta, breves y útiles, distribuidos en dos unidades con ejercicios, auto evaluaciones, evaluaciones iniciales, finales, ejercicios, talleres que lo introducirán de manera fascinante en el mundo de los emprendedores guiándolo en la puesta a punto de su negocio.

Estas unidades constituyen un esquema integral de apoyo para los futuros nuevos empresarios Caribeños; constituyéndose en un apoyo a la creación de empresas en toda la región Norte de nuestro país.

CONTEXTO TEÓRICO

Este módulo de estudio presenta una breve reseña sobre los principales conceptos, teorías, características y habilidades empresariales; de una manera sencilla y ágil le permitirá al lector incentivar la capacidad creadora y ponerla al beneficio de toda la comunidad-

Está apoyada en diversos autores, tendencias y teorías, los principales Shapero, Gibb, Timmons, Rodrigo Varela, James W. Cortada, entre otros; tratándose siempre de dar a conocer los más recientes estudios acerca del fascinante mundo de la creación de empresas y generación de riqueza.

El módulo de Espíritu Empresarial incluye varias características que lo hacen destacar; presenta una evaluación inicial en cada uno de los dos capítulos que contiene y al final luego de digerir su contenido el educando encontrará, evaluaciones finales, prácticas para aplicar al entorno en el que se desarrollará su actividad empresarial, así como evaluaciones para saber sus puntos débiles como empresario y sus fuertes para ser aprovechados en este competitivo pero maravilloso mundo empresarial.

Lo que busca este módulo es incentivar el espíritu creador que todo llevamos dentro y magnificarlo de tal manera que podamos ponerlo a disposición de la comunidad mediante la generación de empleo, riqueza y mediante la satisfacción de muchas necesidades en la sociedad.

Espíritu Emprendedor y Desarrollo Económico



Unidad 1

PRESENTACIÓN

El acto de creación de una empresa, es la expresión de un sentido social: por un lado, la necesidad de independencia y de “poder inmediato”, y por otro, una sensibilidad profunda a los contactos humanos que se expresa por el deseo de asociación y cooperación con los demás hombres.

Pero, cómo lograrlo?

Su crecimiento y prosperidad o salida de mercado se deberán principalmente a su habilidad como administrador de sus propios recursos, tanto materiales como intelectuales.

Durante todo el proceso, el nuevo empresario tendrá que enfrentar dificultades. Una gran parte de ellas tendrá que ver con su propia personalidad. Deberá ser paciente y constante frente a los problemas y obstáculos. Deberá ser amable, servicial y colaborador con todos aquellos con quienes sostiene negocios, pero al mismo tiempo firme. Deberá ser capaz de tomar decisiones rápidas pero no ser precipitado: deberá ser audaz pero no imprudente. Deberá elevar al máximo la calidad de su producto.

...Ante todo esto, cabe preguntarse: será que yo si tengo lo necesario para ser empresario?

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Después de estudiar esta unidad, usted estará en capacidad de:

- Desarrollar las diferentes formas de razonamiento mental expresado en el ordenamiento de una idea, para una efectiva toma de decisiones.
- Reconocer las potenciales aptitudes y actitudes para llegar a ser un buen líder.
- Identificar las habilidades y limitaciones de cada persona, en lo referente a su autoestima, respeto y asertividad.
- Determinar los diferentes enfoques para la cultura y la identidad cultural.

EVALUACIÓN INICIAL

1.

Defina Espíritu Emprendedor.

2.

¿Cuáles cree usted que deben ser las características y habilidades de debe poseer un empresario?

3.

Enumere algunas de las limitaciones que tiene usted para crear empresa y sus posibles soluciones.

UNIDAD 1 ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y DESARROLLO ECONÓMICO.

1.1. ESPÍRITU EMPRESARIAL.

LA CULTURA DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL¹.

Hofstede define cultura como la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico. La cultura no es una característica de una persona, ella cubre a un número de personas condicionadas por las mismas experiencias educativas y por las mismas condiciones de vida. Al hablar de la cultura de un grupo, una región, una nación o empresa, se hace referencia a ese conjunto de valores, creencias, convicciones e ideas que ese grupo ha adquirido a lo largo de sus experiencias y que forman parte de su vida.

La cultura, cambia muy lentamente; no solo porque está impresa en las mentes de las personas, sino porque se cristaliza en instituciones que esas personas han construido.

La cultura, en este sentido de programación mental colectiva, cambia muy lentamente; no solo porque está impresa en las mentes de las personas, sino porque se cristaliza en instituciones que esas personas han construido: sus estructuras familiares, educacionales, religiosas; fines de asociación, tipos de trabajo y de gobierno; producciones artísticas, científicas, técnicas, esquemas de producción económica; etc.

Aunque todos recibimos influencias culturales, que muchas veces no sabemos de dónde nos llegan, hay dos hechos fundamentales que deben tenerse en cuenta en todo proceso de desarrollo:

1. Por lo general, los miembros de una cultura no logran identificar cuáles son sus valores, creencias, ideas,



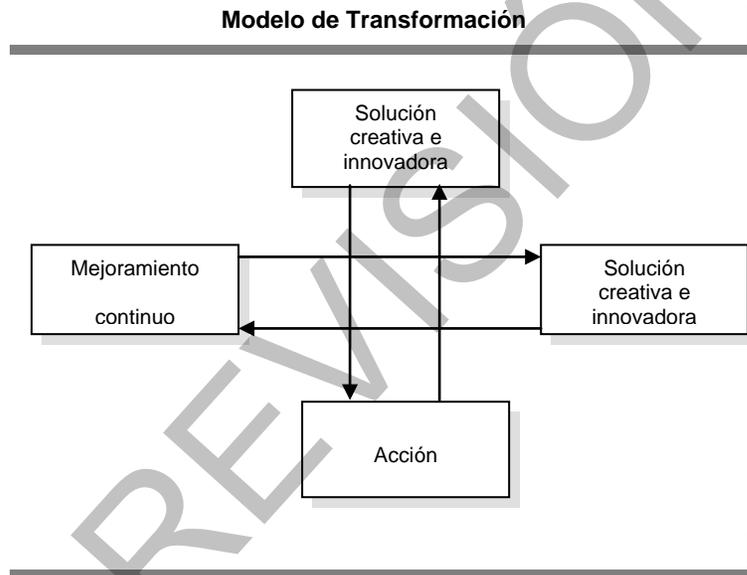
¹ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson Education. Pág 6. 2001. Bogotá D.C.

etc. Casi siempre los aprecia más rápidamente una persona de otra cultura.

2. En todo proceso de desarrollo es básico tomar en cuenta las características culturales en que cada teoría, modelo o concepto fue formulada y los rasgos culturales del receptor de ellos, pues si los valores culturales de base son contradictorios, la teoría, el modelo o concepción están condenados al fracaso.

Hay que entender también que dentro de una misma cultura existen personas o grupos de personas con diferencias individuales en alguno o algunos de los valores tradicionales de las culturas.

Los eventos, culturas y personas sobresalientes, son ejemplos de la existencia de una cultura especial, una cultura que permite transformar exitosamente el entorno.



Los eventos, culturas y personas sobresalientes como la cultura Egipcia con sus construcciones, su agricultura, la religión; la cultura Azteca con su urbanismo, su calendario azteca o en nuestro tiempo lo que son los tigres asiáticos con su desarrollo económico, su modelo exportador y su gran competitividad, Jesucristo, Aristóteles, Platón, Carlo Magno, Simón Bolívar, Michael Jordan, Gabriel García Márquez, Juan Pablo II, son ejemplos de la existencia de una cultura especial, una cultura que permite transformar exitosamente el entorno aplicando el proceso de la figura 1.1. Estas culturas y personas que han liderado el desarrollo, que han creado grandes organizaciones, tienen como características principales las siguientes:

Dentro de una misma cultura existen personas o grupos de personas con diferencias individuales en alguno o algunos de los valores tradicionales de las culturas.

1. Fuerza vital.

Entendida como energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas.

2. Deseo de superación y progreso.

Entendido como el principio de mejoramiento continuo, que lleva a buscar siempre un estudio superior en sus actividades.

3. Capacidad de identificar oportunidades.

Entendido como la aptitud para leer con entorno social, económico, político, cultural, etc.

4. Visión de futuro.

Entendida como la capacidad de percibir tendencias y de prever lo que va a ocurrir.

5. Habilidad creadora e innovadora.

Entendida como la destreza para encontrar múltiples formas de solución a los problemas.

6. Aceptación y pretención al cambio.

Entendidos como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno plantea.

7. Iniciativa.

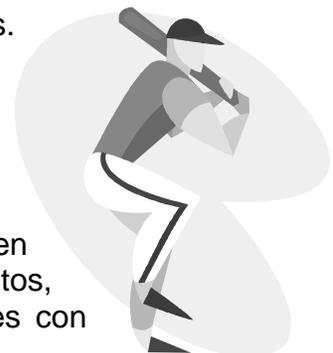
Entendida como la capacidad de anticipar, de hacer algo antes de que otros lo realicen.

8. Libertad, Autonomía y autogobierno.

Entendidos como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es no estar pensando en culpables o en benefactores.

9. Capacidad de toma de decisiones con información incompleta.

Entendida como la habilidad para aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones con incertidumbre.



10. Convicción de confianza en sus facultades.

Entendida como la actitud de creer en lo que uno sabe hacer, en sus destrezas, en su conocimiento, en su preparación.

11. Actitud mental positiva hacia el éxito.

Entendida como optimismo, como visión de triunfo, como capacidad de ganar y salir adelante.

12. Compromiso, constancia y perseverancia.

Entendidos como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.

13. Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos.

Entendido como el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios arriesgados.

14. Capacidad de realización.

Entendida como el pragmatismo necesario para efectuar los proyectos.

15. Capacidad de administrar recursos.

Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos disponibles.

16. Practicabilidad y productividad.

Entendidas como hacer bien lo que debe realizarse.

17. Capacidad de control.

Entendida como la capacidad de supervisión y de control de los recursos y las situaciones.

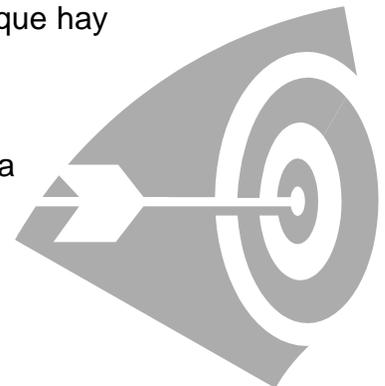
18. Inconformismo positivo.

Entendido como el hecho de aceptar que lo que existe es bueno, pero que es sujeto de mejora, o sea, que hay camino de progreso y mejoramiento.

19. Soluciones y no problemas.

Entendida como la capacidad de pasar de la problemática a la solucionática, del diseño al hecho, de la teoría a la práctica.

20. Responsabilidad, solidaridad y ética.



Entendidas como la capacidad de comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar deben construirse respetando al ser humano y la naturaleza, que éstos deben beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir una labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social muy diferente del egoísmo que a veces nos cobija.

21. Capacidad de integrar hechos y circunstancias.

Entendidas como la habilidad para percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación; es ser capaz de armar el rompecabezas.

22. Liderazgo.

Entendida como la capacidad de lograr que mis compañeros acepten mis ideas y mi accionar porque encuentran en ellas un punto de comunicación y de empatía.

A este conjunto de valores culturales de comportamiento lo llamaremos aquí Espíritu Empresarial (Entrepreneurship).

El espíritu empresarial desempeña un papel básico en todo proceso de desarrollo humano y social. Este espíritu sacó al ser humano de su estado primitivo y le proporcionó fuego y herramientas; produjo las grandes culturas antiguas con todos sus desarrollos; fenicia, egipcia, china, india, griega, romana, maya, azteca, inca, etc.; originó los grandes movimientos religiosos: cristianismo, budismo, islamismo, etc.; produjo los grandes exploradores y viajeros: Marco Polo, Cristóbal Colón, Fernando de Magallanes, entre otros; estimuló los grandes desarrollos artísticos y científicos del renacimiento; generó grandes divisiones territoriales e imperios políticos; modificó los sistemas de producción mediante la Revolución industrial, y, como se ha visto en los últimos lustros ha vencido las concepciones estáticas de los sistemas políticos que trataron por años de acabar el espíritu empresarial: el Marxismo, el capitalismo burocrático y el estatismo.

El espíritu empresarial es un sueño de reto, desarrollo e independencia inmerso en el fondo de todos los seres humanos; es un proceso humano que tiene su propio desarrollo en cada persona que decide asimilarlo y hacerlo guía, su motor, su fuerza impulsora.

El espíritu empresarial desempeña un papel básico en todo proceso de desarrollo humano y social.

El espíritu empresarial es un sueño de reto, desarrollo e independencia inmerso en el fondo de todos los seres humanos.

El espíritu empresarial es vida, es belleza, es progreso. Desarrollémoslo, dejemos poseernos por él y estaremos en capacidad de producir los cambios y de lograr los objetivos que buscamos.

CARACTERÍSTICAS, CAPACIDADES Y HABILIDADES DEL EMPRESARIO².

Tal vez el área del empresario que más se ha estudiado es la identificación de las características, actitudes, habilidades, atributos, conocimientos, destrezas, valores, creencias, motivaciones, formas de operación y de vida del empresario.

Características Empresariales
<p>Fases Motivacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de logro, aprobación. • Necesidad de recibir beneficios monetarios, de desarrollo personal. • Necesidad de independencia, de escape.
<p>Características de comportamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo / Capacidad fuerte de persuasión, toma de iniciativa. • Versatilidad / flexibilidad, honestidad / integridad y confiabilidad. • Búsqueda de la verdad y de información, capacidad de conseguir recursos. • Tolerancia de la ambigüedad, de presión y de incertidumbre. • Relaciones / redes, sentido de urgencia / tiempo muy valioso. • Orientación hacia la oportunidad, compromiso total / determinación / perseverancia. • Orientación hacia metas específicas, responsabilidad personal. • Humor, centro de control interno / confianza en sí mismo / noción de superación de sus capacidades. • Baja necesidad de poder y estatus, capacidad de decisión. • Estabilidad emocional, atraídos por retos, no por riesgos / corren riesgos moderados. • Optimistas, competencia consigo mismo, planean con límites de tiempo. • Exigen eficiencia y calidad, planifican y hacen seguimiento sistemáticamente.
<p>Características de físicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energía, Buena salud, trabajan duro.
<p>Características intelectuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imaginación / creatividad / innovación. • Conocimientos del negocio, capacidad de solución de problemas. • Realismo, inteligencia, habilidad conceptual. • Capacidad de analizar el ambiente / visión comprensiva de los problemas.

² Innovación Empresarial. Rodrigo Varela. Prentice Hall. Bogotá D.C. 2001

Desde las investigaciones de McClelland³, en 1961, hasta los últimos resultados investigados presentados por Frontiers of Entrepreneurship Research (Babson Conference)⁴, en 1999, se han producido perfiles y/o listas de características, con todo tipo de ingredientes y de formas de agrupación.

La jornada laboral promedio del empresario era mucho más larga que la del empleado.

Rodrigo Varela elaboró el anterior cuadro con base en el análisis de once de esas investigaciones, agrupó las características en cuatro grandes categorías: factores motivacionales, características de comportamiento, características físicas y características intelectuales, pero con el convencimiento pleno de que no son categorías mutuamente excluyentes y que factores que, por ejemplo, aparezcan en categorías de comportamiento, tienen relación directa o indirecta con los que aparezcan en otros grupos.

Timmons⁵ hace una integración diferente y plantea seis grandes categorías o temas en el siguiente cuadro. En adición a las características relacionadas en estos dos cuadros, hay algunos otros hechos que la literatura sobre el tema plantea y que vale la pena tener en cuenta para poder disolver algunos otros mitos que existan sobre el empresario; éstos son:

- Hornaday⁶ encontró que la jornada laboral promedio del empresario era mucho más larga que la del empleado.
- Ronstadt indica:
 1. La edad empresarial, que no es la misma edad cronológica, es importante, pues cuanto mayor sea la experiencia empresarial (no necesariamente profesional o de empleo) mayor es la probabilidad de éxito.
 2. La mayoría de los empresarios inician sus carreras empresariales entre los 22 y los 50 años.
 3. Existen edades en las cuales las personas están más inclinadas a considerar y a empezar una carrera empresarial (25, 30, 40, 45 y 50 años). Esto coincide con lo propuesto por Shapero.

No existe una edad ideal para empezar la carrera empresarial.

³ Business Drive and National Achievement. Harvard Business Review, 1962.

⁴ Frontiers of Entrepreneurship Research Babson College. 1999.

⁵ Hornaday, J. A. Characteristics of Successful Entrepreneurs. Vol 2. 1971.

⁶ Hornaday, J. A. Characteristics of Successful Entrepreneurs. Vol 2. 1971.

4. No existe una edad ideal para empezar la carrera empresarial. Hay evidencia de que con una preparación y un entrenamiento adecuado comenzar temprano es mejor en términos de carrera.
5. Iniciar negocios cuando se es joven, generalmente implica empezar con un negocio más pequeño, tener riesgo (financiero, familiar, psicológico), y si el negocio falla, no sólo la pérdida es menor, sino que hay mayores posibilidades de recuperarse y comenzar un nuevo negocio o de encontrar otra alternativa de trabajo. Por otro lado, existe todavía mucha vida productiva para recuperar potenciales efectos negativos.
6. Los empresarios siguen su carrera empresarial a lo largo de tres trayectorias: aquellos para quienes la carrera empresarial es su primera carrera, aquellos que inicialmente siguen otra carrera como preparación para la carrera empresarial, y aquellos que llegan a la carrera empresarial sin haberse preparado específicamente para ella. La primera trayectoria generalmente inicia negocios un año luego del grado, la segunda después de ocho años y la tercera pasados 11 años. El nivel de abandono de la carrera empresarial es mayor en la tercera trayectoria.
7. La experiencia que el empresario tiene es básica para el momento de iniciar, y esta experiencia debe mirar desde varios aspectos: educación, experiencia técnica, experiencia industrial, experiencia empresarial.
8. Es necesario disponer de tiempo suficiente, del apoyo del cónyuge y de la familia, para tener éxito en el proceso empresarial.
9. En adición a qué se sabe sobre un negocio, es igualmente importante a quién se conoce que sea de apoyo para ese negocio. El éxito empresarial está muy relacionado con la red de apoyo que el empresario pueda constituir.
10. Mancuso plantea que los empresarios con alguna frecuencia sienten que actúan un poco fuera de lo común de las personas, que tienen grandes sueños y, sobre todo, que saben mucho de la clave del éxito en los negocios: los clientes.



Los empresarios con alguna frecuencia sienten que actúan un poco fuera de lo común de las personas, que tienen grandes sueños y, sobre todo, que saben mucho de la clave del éxito en los negocios: los clientes.

11. Varela, en dos investigaciones realizadas en Colombia, la primera con empresarios caleños⁷ y la segunda con empresarias caleñas, identificó varias características importantes de la motivación de ellos para ser empresarios y de otras variables asociadas con el fenómeno empresarial, entre sus conclusiones básicas están:

- El 22% de los empresarios tenían menos de 29 años y sólo el 11% eran mayores de 60 años.
- El 57% de los empresarios inició su actividad empresarial antes de los 30 años, empíricamente, está demostrada la posibilidad de los jóvenes de ser empresarios en América Latina.
- El 95% de los empresarios había sido empleados antes de ser empresarios.
- Entre las habilidades básicas que había favorecido su vinculación al proceso empresarial estaban incluidas: habilidad comercial, habilidad gerencial, habilidad para el manejo de personal.
- Los factores motivacionales básicos son: independencia, deseo de hacer realidad mis ideas, confianza en mi capacidad, deseo de desarrollar mi iniciativa y mi creatividad, dinero, deseo de ser mi propio jefe, deseo de establecer una trayectoria definitiva para mi vida antes de llegar a la edad adulta.
- La profesión empresarial tiene como medidores de satisfacción de su ejercicio: deseo de alcanzar algo que pueda considerar una creación y logro mío, deseo de hacer lo que quiero hacer, deseo de tener una actividad que produzca ingreso y trabajo para mí y para mis hijos.



⁷ VARELA, R. Características del empresario caleño. ICESI, 1986.

- El 72% de los empresarios no percibió riesgos de quiebra cuando iniciaron sus negocios, básicamente por la confianza que tenían en sí mismos y en el negocio.

Características empresariales

Categoría	Categoría
Compromiso y determinación.	<ul style="list-style-type: none"> • Tenacidad y capacidad de decisión. • Asumir y cerrar compromisos rápidamente. • Disciplina. • Persistencia para resolver problemas. • Disposición a sacrificarse personalmente. • Inmersión laboral.
Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa. • Altos estándares sin ser perfeccionista. • Constructor de equipos de trabajo y de héroes. • Inspirador de otros. • Trata a otros como quiere que lo traten a él. • Comparte la riqueza con la gente que la ayuda a crear. • Integridad y confiabilidad. • Constructor de confianza. • Practica la filosofía del "juego limpio". • Trabaja en equipo. • Excelente maestro y alumno. • Paciencia y urgencia.
Obsesión de oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene conocimiento profundo de las necesidades de los clientes. • Impulsado por el mercado. • Obsesionado con la creación de valor.
Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma riesgos calculados. • Minimiza riesgos. • Comparte riesgos. • Maneja paradojas y contradicciones. • Tolerancia a la incertidumbre y la falta de estructuras. • Tolerancia a la presión y el conflicto. • Tiene habilidad para resolver problemas y para integrar soluciones.
Creatividad, adaptabilidad, autoconfianza.	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento lateral. • Mente abierta. • No convencional. • No acepta el estatus quo. • Se adapta al cambio. • Soluciona creativamente los problemas. • Aprende fácilmente. • No le teme a las fallas. • Habilidad para conceptualizar. Y trabajar detalles.
Motivación a la excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a metas y a resultados. • Metas altas pero alcanzables. • Motivación al logro y al crecimiento. • Poca motivación a estatus y a poder. • Conocedor de sus fortalezas y sus debilidades. • Perspectiva y humor. • Provee apoyo interpersonal.

- Sólo el 12% de los empresarios volvería a ser empleado voluntariamente, el 69% no aceptaría un empleo, independientemente de las condiciones económicas que le brinden, el 11% solicitaría un ingreso igual al doble de su ingreso actual, el 9% al triple, el 8% al cuádruple y el 8% pide que sea cinco veces mayor. Lo cual permite concluir que el empresario ve su profesión muchísimo más atractiva que la de empleado, aun con menos dinero.
- Las razones de satisfacción empresarial fueron: independencia, creatividad, generación de empleo, desarrollo propio, progreso tecnológico y administrativo, satisfacción del cliente, dinero.
- El 76% de los empresarios plantearon que en caso de que su negocio actual fracasara, volverían a montar otra empresa.
- El 99% de los empresarios les recomiendan a sus hijos la carrera empresarial.
- El 94% de los empresarios consideraron que existían buenas oportunidades para la creación de nuevas empresas en Colombia.

Una necesidad de realización, una necesidad de poder hacer, una necesidad de independencia y, simultáneamente, una necesidad de asociación con otras personas.

PERFÍL DEL CREADOR DE EMPRESA.

Su perfil psicológico, resulta complejo, en el sentido de que los jóvenes empresarios son, por un lado, muy parecidos a los demás hombres, mientras que, por otro lado, se parecen tan sólo a algunos de ellos, y, por lo que hace el resto, no se parecen a ningún otro.

En especial, lo que les diferencia de los demás sería esencialmente: una necesidad de realización, una necesidad de poder hacer, una necesidad de independencia y, simultáneamente, una necesidad de asociación con otras personas.

En las grandes organizaciones se piensa de forma natural que el éxito debe atribuirse a la edad, a la experiencia, a la aceptación del joven empresario por sus colegas de la empresa.

Los mejores perfiles de los “fundadores de sociedades” se obtienen cuando se asocian en un grado elevado la necesidad de realización de sí mismo y una afición moderada de poder. Por el contrario, una pasión inmoderada de poder origina un menor perfil.

En las grandes empresas existen cuadros que presentan este perfil, que manifiestan un comportamiento de empresario, pero los casos de éxito son relativamente raros. Son aquellos en que el autor de la idea ha podido “acompañar” al producto o a la nueva actividad hasta su desarrollo y su lanzamiento. Por otro lado, la edad media es, en este supuesto, superior a los 40 años. En efecto, en las grandes organizaciones se piensa de forma natural que el éxito debe atribuirse a la edad, a la experiencia, a la aceptación del joven empresario por sus colegas de la empresa: tiene necesidad de “padrinos”. Los “poderes constituidos” prejuzgan de forma poco favorable el frescor de invención de la juventud, y es bien conocido que un cierto número de grandes empresas, ante las dificultades adoptan la política de participar en jóvenes empresas muy innovadoras, pero que no podrían lograr por sí solas los medios necesarios en determinadas etapas de su desarrollo.



Sea de ello lo que fuere, lo cierto es que el empresario es alguien que empieza a percibir que hay que hacer algo que todavía no existe... y que lo hace. Recordemos la definición, extraordinariamente resumida, que Littré da a la palabra “empresa”: “un proyecto concebido que se pone en ejecución”. Todo se halla en ella: su concepción y, especialmente, su realización.

La formación escolar y profesional.

Con frecuencia es en la escuela donde se realiza el primer aprendizaje de la creatividad, pero no tanto en el marco de los programas, cuando a través de una “rebeldía” contra un universo de estructuras preestablecidas, un mundo castrado y muy obediente.

El periódico, el cine-club, el equipo de animadores, el deporte colectivo o individual, el teatro, etc., son las primeras incursiones en el universo formal de los adultos, universo centrado en el trabajo y el rendimiento y no sólo en los lazos afectivos. Es igualmente aquí donde se aprenden los dos papeles fundamentales de la vida adulta: el de la sumisión, por una parte, y el de la afirmación de sí mismo y de la autonomía, por otra, que se expresan mediante una seguridad y un

Los mejores perfiles de los “fundadores de sociedades” se obtienen cuando se asocian en un grado elevado la necesidad de realización de sí mismo y una afición moderada de poder.

liderazgo que confiere prestigio y reconocimiento por parte de los compañeros. Hay aquí, ciertamente, una ambivalencia entre las actitudes de sumisión respecto al universo y los padres y el escolar, y la necesidad de afirmación y autonomía que va a la par con los éxitos de las actividades escolares. Esta ambivalencia se traduce, a menudo, en un desazón y en la sensación de sentirse “fuera de lugar”.

Valores tales como: la libertad, la independencia: el dinamismo: la imaginación, las posibilidades de realizaciones concretas y vitales, no han gozado muy a menudo de “derecho de ciudadanía” en la escuela que hemos conocido. El resultado es evidente y se traduce en un desaprovechamiento de las fuerzas dinámicas del niño, salvo cuando éste se rebela y rehúsa precisamente entrar en este mundo o cuando, con tacto, se le orienta hacia la construcción de otro marco de pensamiento y de actividad en el que efectivamente pueda avanzar sin verse molestado por estructuras que no dejan un mínimo de libertad.

Con todo y ello, es al menos tranquilizante la aportación de los estudios secundarios y superiores pues surge, en efecto, todo un conjunto de conocimientos (más o menos extenso, según la importancia y la naturaleza de los estudios), que se agrupan bajo el término de “cultura general” y que, por las analogías y transferencias que permiten, favorecen la innovación y la imaginación creativa o creadora.

La aportación más frecuente subrayada es la de los métodos: “...lo que más sirve son los métodos de trabajo y las técnicas de pensamiento. Creo que sé trabajar... La metodología es uno de mis caprichos”.

Es este sentido, y para muchos creadores de empresa, los estudios o estancias que han tenido ocasión de efectuar en otros países han constituido un gran impacto, especialmente a causa de la libertad o permisividad que han descubierto allí: “Me hallaba en un medio seguro, tenía la impresión de que, por una parte, era efectivamente admitido, y de que, por otra, se dejaba a las gentes a su libre expresión, no juzgándolas por su conformidad a las normas, sino por lo que hacían por sí mismas.

No hay que creer, con todo, que esta complacencia por el método excluya la imaginación:

El aporte de los estudios secundarios y superiores es pues, en efecto, todo un conjunto de conocimientos, que se agrupan bajo el término de “cultura general” y que, por las analogías y transferencias que permiten, favorecen la innovación y la imaginación creativa o creadora.



“Pienso que, de todas formas, hay una parte de imaginación. Sí, imaginación, seguramente intuición. Creo que existe todo un proceso lógico que se pone en marcha. Una vez se inicie este proceso lógico, de hecho actúan poco la intuición y la imaginación. Pero el sistema general de pensamiento establecido y puesto en marcha y que comprende el sistema lógico, creo que hay muchísimo de intuición”.

La importancia de la experiencia práctica, juzgada más importante que el conocimiento teórico, se pone igualmente en evidencia. Pero, aunque muchos creadores de empresa digan que el título no vale nada, que el diploma carece de importancia, lo cierto es que la posesión del mismo parece dar una especie de tranquilidad.



Así pues, para los creadores de empresa entrevistados, son importantes el estudio y la experiencia. En lo relativo a la experiencia práctica quizás sean ante todo las relaciones, un vocabulario, la tranquilidad en las relaciones con los veteranos, pero también una cierta desmitificación del éxito, es decir: darse cuenta de que gentes que aparentemente no tenían nada para triunfar, se han convertido en personajes.

El aprendizaje.

Pero la escuela no lo es todo; está también el primer empleo y aquello en lo que él se encuentra. Para la mayoría de creadores de empresa, el primer empleo ha consistido en “trabajar para los demás”, sobre todo si los estudios superiores y el título, facilitan la entrada en “sociedades importantes” que ofrezcan un puesto igualmente importante.

Muy a menudo, y adoptando por un momento la terminología del psicoanálisis, estas primeras actividades profesionales recuerdan curiosamente la situación del complejo de Edipo: hay al principio una búsqueda de un jefe ideal, de un maestro de pensar seguro con el que uno pueda identificarse, pero que no impida el amor a la profesión, ni la libertad, la acción, la innovación, la imaginación, la creación.

Aunque muchos creadores de empresa digan que el título no vale nada, que el diploma carece de importancia, lo cierto es que la posesión del mismo parece dar una especie de tranquilidad.

“Lo que me ha impulsado a crear una empresa es seguramente, el hecho de habérmelo propuesto antes, es decir, de haberme aficionado en el curso de una corta carrera profesional, en la que he tenido la gran suerte de ser dirigido por empresarios que sentían la preocupación de dejar emprender cosas a las gentes, y aun la de suscitar en ellas un espíritu de empresa, con instrucciones extremadamente

amplias y con un apoyo total. No decían nunca: haced tal o cual cosa con tal planteamiento, y dadme o disponed lo que podrías hacer; os otorgamos nuestra confianza, tirad adelante. Y, frente al exterior, justificaban lo que hiciéramos. Creo que esto proporciona, efectivamente una cierta inclinación a la creación”.

Una vez efectuado el aprendizaje de la profesión y cumpliendo este desarrollo, el gusto por la acción y el compromiso personal permiten una más libre expresión. Es entonces cuando se pasa a la acción.

De la idea a la acción.

Por qué un sujeto decide un día crear una empresa? Cómo se traduce su personalidad a través de esta creación, a través de los obstáculos y de los aciertos?

a. La decisión de crear una empresa.

El inicio, la determinación de establecerse por su cuenta, constituye una gran decisión en una vida. Puede que, en un cierto momento, el marco protector del padre o del jefe se torne molesto y se quiera romper lo prefijado, con el deseo de emprender algo y de dar un salto en relación con todo lo hecho, de avanzar más en los riegos pasados e igualmente en el sentimiento de enfrentar.

Y es quizá también el deseo de no tener que rendir cuentas a nadie lo que origina la ruptura:

“Tomé esta decisión, ya que me encontraba en una empresa en la que no disfrutaba, con personas con las que no me avenía, a las que había renunciado a convencer y a las que, por otra parte, no hubiera podido convencer... además, pensaba poseer un capital, que eran mis relaciones, los conocimientos que tenía en el mercado, y el conocimiento que tenía de diferentes productos. Y este capital quería hacerlo fructificar, a la vez que quería probarme a mí mismo y demostrar a esas personas que las teorías o las ideas que había enunciado durante años, y que no siempre eran admitidas con entusiasmo, eran buenas y que se podían hacer muchas cosas en ese campo”.

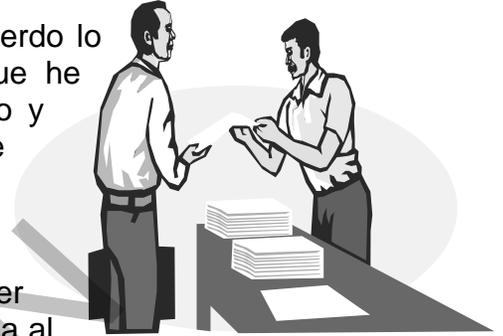


El inicio, la determinación de establecerse por su cuenta, constituye una gran decisión en una vida.

Para otros, la empresa, un negocio propio, era ante todo una superación propia, el deseo de no depender de nadie.

La empresa puede ser también una toma de libertad, un acto de audacia y de ingenuidad:

“He sido siempre ambicioso. Cuando recuerdo lo que era en aquella época, me parece que he dado muestras simultáneamente de orgullo y de ingenuidad, de voluntad, de poder de acción y de afición al riesgo... y, en definitiva, de un optimismo fundamental, que no me ha abandonado nunca. Me parece ahora que hace falta, ante todo, ser jugador: Eso tiene importancia, si se fracasa al cabo de dos años, tanto peor!”



“Tenía necesidad de “subir” o de hacer crecer una empresa. Sentía la necesidad de sentirme capaz de crear. Pero, ante todo, tenía el deseo de tener un negocio, de afirmarlo frente a mí mismo, más que frente a los demás”.

Por último, escuchando las entrevistas, se siente en ocasiones la impresión de oír un poema, un cuento de amor...

“Hay un lado sentimental en la creación de una empresa y esto no se explica con palabras”.

“Las mujeres son más consientes de ello cuando dan a luz su hijo. El hombre tiene diversas formas de crear y de liberarse: el arte, la escritura... si pudiera escribir, pintar. El medio de mi realización es mi empresa, mi trabajo”.

Pero, tras la euforia inicial, reaparece la realidad de la vida económica. Es preciso hacerle frente!

b. Los primeros obstáculos.

1. La elección de una actividad.

Las primeras elecciones de actividad no siempre son las más pertinentes. Lo que llama la atención en el carácter de los jóvenes empresarios es, frecuentemente,



el grado de imaginación y de audacia. La fundación de una empresa constituye para casi todos ellos una aventura. Especialmente para los que, por conflicto con sus antiguos patrones (a menudo su padre, en los supuestos de empresas familiares), salen a la búsqueda “de sí mismos y de la fortuna”, impulsados por el deseo “de no depender de los demás”, de “ganar dinero rápidamente”, de forjar su “situación solos para aprender lo que es la vida”. El azar los guía hacia diversas actividades con frecuencia imprevistas, inesperadas, por ejemplo, vender cepillos.

Los balances del “primer día” son a menudo muy poco estimulante.

“He vendido cepillos. Pero, una vez vendidos, me he planteado una serie de preguntas:

1. ¿Puedo ganar dinero? Respuesta positiva.
2. ¿Es una situación con porvenir? Respuesta negativa.
3. ¿Es un trabajo interesante? Respuesta negativa.

Entonces busque otros productos...”

Las búsquedas son difíciles, pero la voluntad de triunfar es tanto mayor cuando más insuperables aparecen los obstáculos: “Me alejé rápidamente de mi objetivo inicial. Empecé con proyectos, proyectos muy pronto confrontados con la realidad: tuve que cambiar de rumbo, lo he hecho muy a menudo”.

“Montar una empresa, tras haber formado parte de una estructura, haber sido conocido en una región y encontrarse sin local, sin teléfono, sin presupuesto definido, en otra ciudad en la que se es un desconocido, donde todo está por hacer, ante eso una de las mejores cualidades en ese momento es la de confiar en sí mismo, o creer en la idea, o ambas cosas a la vez, y tener un vigor y una resistencia afectiva, personal, que permita pasar los primeros meses. Después, los éxitos logrados reconfortan, pero es preciso realmente creer en ellos y no cabe en estos momentos caer en una depresión nerviosa”.

2. Los capitales.

Determinadas opciones, cuidadosamente estudiadas, se frustran por falta de dinero. Si bien algunos afirman que: “Lo que hace falta es coraje, no dinero”. Y aun sin dinero se puede crear algo, lo cierto es que el dinero es muy importante, no tanto como fin sino como medio:

“Es muy difícil arrancar sin un céntimo, y este es uno de los obstáculos más frecuentes en el lanzamiento de un negocio; pues los banqueros no ayudan demasiado a las que “arrancan” sin un céntimo”.

“Se precisa algo de dinero, o disponer de algún contrato anticipado. Es necesario arrancar con un cliente asegurado. Por lo que a mí se refiere, creé mi negocio con un capital del cual mi aporte personal era del 25%. En dos meses y medio, el capital se había esfumado. Crédito bancario? Ningún banco presta dinero por la cara bonita de un cliente. Para obtener el dinero necesario tuve que otorgar una garantía sobre los bienes de mi padre y de mi suegro, y el primer contrato se firmó al cabo de 4 meses.

Montar una empresa, en donde se es un desconocido, donde todo está por hacer, ante eso una de las mejores cualidades es la de confiar en sí mismo, o creer en la idea, o ambas cosas a la vez, y tener un vigor y una resistencia afectiva, personal, que permita pasar los primeros meses.

Algunos toman socios que prestan el dinero a cambio de un interés y una participación en los beneficios.

“Tuve necesidad de mucho dinero durante los tres primeros años, que son los años de lanzamiento, que pueden corresponder, por lo que hace a una sociedad de tipo industrial, a las inversiones iniciales: necesidad de invertir o de crear un negocio, o una clientela para lograr un nombre. Pero una vez efectuada esta inversión, realizo únicamente un negocio, compro y vendo, y no tengo necesidad de grandes sumas. La persona que “se jugó el azar” conmigo durante tres años, arriesgó una veintena de millones para la sociedad y en contrapartida a este adelanto de fondos recibe un importante porcentaje; pues es el clásico pesimista, que percibe además un 25% de los beneficios”.

En estas condiciones, los banqueros, los socios..., se les eluden cuando no hay garantías, ni relaciones, ni familia rica, ni proyecto serio.

“No he obtenido nunca un céntimo de un banqueo, ya que no tenía garantías. Existe una defensa del capital, del establecimiento. La economía pura del mercado resulta difícil establecer. Se necesitarían convenios, ya que, en general, se



carece del espíritu de fomento a la creación de empresas”.

Por otro lado, oigamos a un banquero, igualmente entrevistado:

“Para mí, el inepto es más peligroso que el estafador. No trabajo más que con gente seria, con un buen equilibrio psicológico y con carácter; todo ello es más importante que la inteligencia. Doy más importancia al hombre que al negocio. Está muy claro: hay personas que todo lo consiguen y personas que todo lo malogran.

Tuve necesidad de mucho dinero durante los tres primeros años, que son los años de lanzamiento, que pueden corresponder, por lo que hace a una sociedad de tipo industrial, a las inversiones iniciales

Cómo concedo un préstamo? Quiero saber, ante todo, cómo regresará el dinero, es decir, cuál será la forma del crédito, qué publicidad podrá hacerse, quiénes son los profesionales, empresarios o clientes que nos lo recomiendan, cuáles los elementos que nos muestran, cómo la persona devolverá el dinero; y quiero también una garantía: alguien de su familia que sea su fiados. Quiero ver el plan normal de aprovisionamiento, de beneficio, de equipo y flujo de caja de 5 años. No me gusta la gente que no sabe lo que quiere. Y sobre el tiempo para cancelarlo el crédito, más vale reembolsarlo en 5 años que preveer hacerlo en 4 y no lograrlo”.

Aparentemente, se precisa mucha perseverancia para vencer la desconfianza de los banqueros:

“Cuando se adquiere un negocio, no se es conocido, y los bancos no se deciden financiar. Existe aquí una especie de conspiración. No concedan un límite de descuento, salvo que se tengan buenas referencias. Por ello, durante meses pagué al antiguo propietario para que dijera al banquero que era todavía mi socio”.

No trabajo más que con gente seria, con un buen equilibrio psicológico y con carácter; todo ello es más importante que la inteligencia.

En algunos casos, el banquero y su dinero son incluso considerados como obstáculos:

“No es difícil empezar sin aportación exterior, y crear de esta forma un negocio es más positivo...”, pero este supuesto precisa audacia, coraje, suerte... y ahorros, pues el margen de error permitido es mucho más reducido.

“Es necesario buscar soluciones, imaginarlas. Precisa actuar”.

“Es necesario no sumergirse hasta el cuello con deudas, para poder pensar debidamente en el porvenir, y después hay que ir contra la corriente, pues el banco se retira en seguida y el cliente no le otorga confianza. Mire, cuando alquila un apartamento para las vacaciones encontrará un cierto número de cosas, pero le faltará sal, el aceite, la pimienta, y gastará algunos pesos sólo para comer un huevo. En un negocio sucede lo mismo: hay que saber lo que hará falta añadir para que “ruede”.

No es difícil empezar sin aportación exterior, y crear de esta forma un negocio es más positivo...”, pero este supuesto precisa audacia, coraje, suerte... y ahorros, pues el margen de error permitido es mucho más reducido.

3. Papel de los colaboradores y de la familia.

El éxito depende ciertamente de la oportunidad de un proyecto y del dinero disponible; pero el elemento más importante es la elección de los colaboradores, de los hombres "que dan todo lo que tienen por montar un negocio”.

“En cuanto a los colaboradores y socios que han participado en esta aventura, mi principal problema ha sido el encontrar hombres que se arriesgarán, que creyeran en una idea, y no sólo buenos técnicos”.

La soledad y la angustia de los creadores de empresa alcanza a veces enormes dimensiones. A diferencia del hombre solitario, aquellos que proceden de negocios familiares, o que entran en ellos, encuentran siempre una eficaz ayuda de la “familia”. Pero aún así, el sacrificio se hace presente.

“Si me preocupo tanto por lo mío como me había preocupado por los negocios de los demás, esto tiene que salir bien; y las noches en blanco las pasaré al menos para mí. Los esfuerzos que se hacen para uno mismo y, además, se trabaja para los hijos”.



En el fondo, hay algo de emotivo en los recuerdos de estos hombres; a través del relato que hacen de su vocación, podemos decir que aparecen, a su manera, como aventureros de corazón grande y generoso, como jugadores en busca de la suerte y del prestigio. Enamorados de la libertad “borrachos” de independencia, persiguen frecuentemente un sueño de su infancia, frágil y grandioso como son los sueños de los niños.

Son seres a la vez generosos y avaros, disciplinados y rebeldes, dotados de una imaginación desbordante y que muestran una asombrosa insignificancia cuando se trata de calcular y contar. Tocados por el dedo de los dioses, se “aventuran”, triunfan. Pero, se hallan preparados para sumir su éxito?

Los factores del éxito: algunas motivaciones psicológicas.

Lo más importante del análisis de la psicodinámica de un joven creador de empresa son sus relaciones con el prójimo. Aquí es donde se esconde el misterio del éxito de un proyecto. De hecho, el éxito de un joven hombre de negocios depende de las relaciones que mantiene con su entorno profesional, que lo acepta o lo rechaza. El deseo de interpretar un papel de jefe, el propósito más o menos claramente formulado de convertirse en un fundador de empresa, genera frente a los demás una actitud que determinará sus propias reacciones.

1. Realizarse, pero también ayudar a los demás.

El rasgo más remarcable de la personalidad del creador de empresa en su facultad de proyección hacia un futuro en el que existir quiere decir superar el presente. Esta aptitud es multidimensional. Se ejerce simultáneamente respecto de las cosas y respecto de los hombres. Existe, por un lado, el deseo de conseguir “hacer lo mejor de lo que se ha hecho hasta el presente” y, por otro, el de “sobresalir”, el de dominar no sólo las cosas sino también los hombres. Y estas dos actitudes se entremezclan, se confunden en el hombre de forma contradictoria y además complementaria.

En cuanto a los colaboradores y socios que han participado en esta aventura, mi principal problema ha sido el encontrar hombres que se arriesgarán, que creyeran en una idea, y no sólo buenos técnicos.

Los empresarios son enamorados de la libertad “borrachos” de independencia, persiguen frecuentemente un sueño de su infancia, frágil y grandioso como son los sueños de los niños.

“Me proyecto hacia delante, es decir, que me hallo por completo en el futuro. Soy yo, me lanzo”.

Observemos de cerca estas dos aparentes antítesis: El deseo de independencia y de poder y el sentido social..

El deseo de independencia, estrechamente asociado al de poder y de realización, entendiéndose realización de uno mismo, es quizás el que se hace más presente en los creadores de empresa.

“Antes de nada, necesitaba ser un hombre libre. No podía soportar el tener a alguien por encima mío”.

Para algunos, esta necesidad de independencia, este deseo de libertad “antes que nada”, es la condición “sine qua non” de la realización de sí mismo, de la creación, de la misma existencia. En este sentido, crear quiere decir existir, justificarse multiplicándose...

Pero existir es estar con otro, es crear para otro. El resultado se halla siempre asociado “a los otros”. Muy frecuentemente es ayudar a los demás, “ser útil”.

“Para tener éxito hay que ayudar a los demás, creer en lo que se hace”.

“No puedo en forma alguna permanecer en una estructura en la que me sintiera inútil”.

Si fuera necesario dar una definición de los jóvenes fundadores de empresa, la fórmula de Aristóteles según el cual el hombre es ante todo un “animal social” sería quizá la más adecuada. En efecto, y aunque ello pueda parecer paradójico, el acto de creación de una empresa es la expresión de un sentido social: por un lado, la necesidad de independencia y de “poder inmediato”, y por otro, una sensibilidad profunda a los contactos humanos que se expresan por el deseo de asociación y cooperación con los



Son seres a la vez generosos y avaros, disciplinados y rebeldes, dotados de una imaginación desbordante y que muestran una asombrosa insignificancia cuando se trata de calcular y contar.

demás hombres, por la lealtad para con los otros y el sentido de justicia social, cuya síntesis es la organización socioeconómica. Esta es la “puesta en ejecución del plan del creador, es decir, de su deseo de independencia y de poder, al que se asocian los hombres captados y elegidos por el primero.

Sus cualidades intelectuales, el gusto por el método y la planificación, la capacidad crítica y una reacción realista ante los consejos, la imaginación y la originalidad de los proyectos, le confieren una fuerza de convicción que hacen de él un líder .

El creador de empresa se impone naturalmente. Sus cualidades intelectuales, el gusto por el método y la planificación, la capacidad crítica y una reacción realista ante los consejos, la imaginación y la originalidad de los proyectos, le confieren una fuerza de convicción que hacen de él un líder capaz de identificar necesidades de bienes y satisfacerlos ofreciendo beneficios. De esta forma, mediante su innovación creadora, añade a las magnitudes del capital, del trabajo y de la naturaleza del producto un elemento motor que le garantiza la evolución de la empresa y la realización de su personalidad.

Este “caudillo” y “conquistador” de nuevos mercados tiene una personalidad poderosa, unida a un aspecto caballeresco. En la mayoría de los casos, sus relaciones con el equipo se fundan en la confianza y el respeto mutuo.

“Me hallo a gusto con los demás. Me gusta estar con un grupo, quiero a las personas y me gusta trabajar con ellas”.

“Acostumbro confiar y conferir una responsabilidad a aquel a quien confío, de forma plena y completa”.

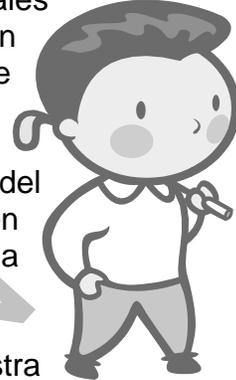
Sensible a la justicia social, hace profesión de honestidad, lo que refleja su faceta de “hombre social”, atento a las necesidades de los demás, pero deseoso de ser aceptado por ellos. El joven líder se integra totalmente en el grupo, para seguidamente superarlo, aventajarlo.

El joven empresario revive en su obra dos aspiraciones fundamentales, entre las que oscila constantemente: una de ellas le incita a integrarse en el grupo y a superarlo (separación) para afirmarse como individuo independiente: la otra, por el contrario, hace que busque el retorno al grupo, como si quisiera unirse estrechamente a él (creador = “hombre social”).

“Si examino ahora cuál fue mi actitud durante toda mi educación, creo que fue una actitud de participación, aparente en todo caso, no buscando el distinguirme en absoluto del grupo

en que estaba, sino por el contrario integrándome en él para superarlo. Ello constituye, indudablemente, un reflejo individualista, pero dentro de un comportamiento de asimilación perfecta en el interior del grupo.

Vayamos más lejos: actitudes y aptitudes tales como la necesidad vital de creación conjugada con la férrea voluntad de realización de sí mismos, la agresividad y la fuerza de la estructura del “yo”, el realismo y la repulsa del fracaso, la afición del riesgo y la necesidad de poder, dan al joven empresario una autoridad y una audiencia acerca de los hombres que le siguen.



Por un lado, es un dirigente que se muestra cooperativo, liberal, permeable a las influencias, confiando gustoso en sus subordinados –en la mayoría de los casos no existen consignas minuciosas ni controles puntillosos- y buscando satisfacer las necesidades sociales y personales de sus empleados. Pero, por otro lado, el hecho de expresarse así no significa, por lo que hace al creador de empresa, una necesidad de ser amado y de justificar su actividad frente a la opinión? Su empresa sería en tal caso un acto social y no el de un marginado.

Más no quiere decirse que el uno excluya al otro. Por el contrario, el social y el marginado se complementan paradójicamente.

Podemos afirmar, o al menos exponer como hipótesis plausible, que la situación de empresa vivida por su fundador es la expresión de una dialéctica “autonomía dependencia”. De esta forma, el joven empresario revive en su obra dos aspiraciones fundamentales, entre las que oscila constantemente: una de ellas le incita a integrarse en el grupo y a superarlo en seguida (separación) para afirmarse como individuo independiente: la otra, por el contrario, hace que busque el retorno al grupo, como si quisiera unirse estrechamente a él (creador = “hombre social”).

Para algunos, esta necesidad de independencia, este deseo de libertad “antes que nada”, es la condición “sine qua non” de la realización de sí mismo, de la creación, de la misma existencia.

Esta situación conflictiva del tipo “aproximación-rechazo” es fuente de contradicciones para el joven empresario. Cuál es el precio de estas contradicciones? Esencialmente, una inseguridad.

2. Poder vivir en la inseguridad.

Aunque todos acepten la idea de un fracaso, por la general aspiran que la próxima experiencia sea exitosa “me encuentro en un estado psicológico tal que si esta empresa no progresa sé que volvería a crear otra”.

Con todo su situación es angustiosa y entraña una cierta inseguridad afectiva y una constante actividad que desborda fácilmente la semana de trabajo, pues los plazos y vencimientos apremian, los contratos no admiten demora. El “miedo a la ruina” les persigue y viven bajo la amenaza de lo imprevisible...



“Trabajando una barbaridad, algunas veces mal. No me he tomado vacaciones desde hace dos años; con frecuencia estoy en el despacho a las siete de la mañana y no lo abandono hasta las nueve de la noche; a menudo tengo que trabajar los sábados, incluso los domingos, lo que no incomoda en absoluto”.

Su liberalismo, al igual que la toma de conciencia de su marginalidad, son fuente de problemas.

En tanto que es hombre deseoso de “realizarse”, el creador sabe reconocer las necesidades de los demás, tales como:

- Su deseo de autonomía e independencia.
- Su aspiración a realizarse.
- Su necesidad de aprecio de sí mismo.
- Sus necesidades sociales.

Aunque todos acepten la idea de un fracaso, por la general aspiran que la próxima experiencia sea

Más ello puede llevar a tensiones entre jefes y su equipo. La búsqueda de un equilibrio entre las dos partes puede resultar muy fastidioso, tanto más cuando que la libertad que deja a su equipo

es en ocasiones muy importante. Determinados empresarios, para evitar esta dependencia de los hombres del equipo, o las posibles divergencias en el seno del mismo (siempre penosas de soportar, sobre todo cuando ponen en peligro el proyecto), limitan el tamaño de su empresa a tres o cinco miembros, y de esa forma no sólo conservan la responsabilidad de decisión y de concepción, sino también la de ejecución. Resulta evidente que en este supuesto el trabajo a realizar es mucho más importante, el descanso insuficiente, la fatiga cada vez mayor. Esa desmedida preocupación por el control limita la posibilidad de crecimiento de la empresa.

En conclusión, el dirigir un grupo de colaboradores implica tener dotes de liderazgo y en lugar de preocuparse por la dependencia del equipo de trabajo, integrarse a él y constituirse en su líder, permitiendo claro está, la participación de todos y rotando dicho liderazgo frecuentemente a partir de delegaciones. Lo anterior, es la expresión simple de la definición de una empresa: "Grupo de personas que trabajan coordinadamente para alcanzar un fin".

Dirigir un grupo de colaboradores implica tener dotes de liderazgo y en lugar de preocuparse por la dependencia del equipo de trabajo, integrarse a él y constituirse en su líder.

EL PERFIL EMPRESARIAL Y LA COHERENCIA CON EL NEGOCIO.⁸

Descubrir el perfil empresarial requiere de un análisis personal que nos permita descubrir nuestras debilidades y fortalezas como futuros empresarios y, a su vez, nos permita realizar un autodiagnóstico personal como punto de partida.

No se puede definir exactamente el perfil de un empresario. El empresario es un ser humano y los seres humanos son la realidad más compleja que existe en el universo. Sin embargo, existen una serie de condiciones de carácter personal que conducen al camino del éxito empresarial. Dichas condiciones se agrupan en las siguientes cuatro dimensiones fundamentales del ser humano: el saber vivir con los demás, el saber ser, el saber conocer y el saber hacer.

El empresario es un ser humano y los seres humanos son la realidad más compleja que existe en el universo. Sin embargo, existen una serie de condiciones de carácter personal que conducen al camino del éxito empresarial.

⁸ Proyecto DÉDALO, Instrumentos para la creación de una empresa. Cámara de Comercio de Milán, Italia.

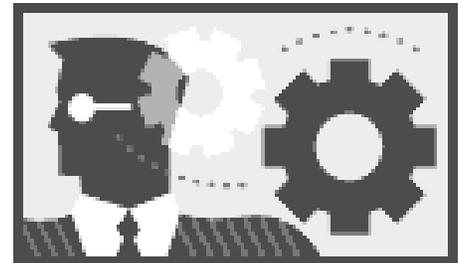
Las gamas del saber.

Sobrevivir con los demás.

- Capacidad de comprender al otro respetando su realidad, sus valores, creencias y su forma de ver al mundo.
- Capacidad de lograr calidad en los encuentros con los demás.
- Capacidad para ver en el otro una referencia para el crecimiento y el mejor desempeño, además de permitir vínculos sanos y relaciones honestas y posibilitar el auténtico desarrollo de las potencialidades de las personas.

Saber ser.

- Capacidad para entender y canalizar las emociones propias, así como las de otros, logrando equilibrio entre lo racional y lo emocional, para conducir las hacia un resultado positivo.
- Capacidad de obrar con creciente autonomía, de juicio y de responsabilidad personal; esto es, la posibilidad de desarrollarse y crecer con criterios propios o de otros, pero asumidos críticamente.
- Capacidad para influenciar y colaborar con otras personas.



Saber conocer.

- Capacidad para comprender el mundo que nos rodea al combinar una cultura general suficientemente amplia con la profundización de los conocimientos específicos.
- Capacidad para aprender durante toda la vida y nutrirse de todo tipo de experiencias, siendo un motivador de cambios y renunciando a las verdades tradicionales.
- Capacidad para encontrar placer al conocer, descubrir, explotar “los campos de desconocimiento”.

Saber hacer.

- Habilidad para convertir eficientemente el saber y el entendimiento en acción: capacidad de análisis, predisposición para la acción, disciplina y energía

expresada en motivación al logro, confianza en sí mismo, resistencia al estrés, aceptación de la incertidumbre, creatividad, capacidad de comunicación, sensibilidad a las diferencias entre las personas, conformación de redes de información que conecten a la gente con la gente y a la gente con la información, entre otras.

Toda empresa independientemente de su actividad, condición y tamaño, se ubica en una de las denominadas fases de intersección del negocio.

Si después de realizar este análisis descubrimos que nos faltan aptitudes, debemos pensar que:

- Siempre es mejor enfrentar la realidad con los ojos abiertos que vivir de ilusiones, cerrándolos.
- En los asuntos humanos no se puede ir a los extremos diciendo sí o no; al contrario, casi siempre tenemos que decir más o menos.
- Se nace persona, pero empresario –como cualquier otra profesión u oficio- se llega a ser; entre más edad se tiene, es menos fácil serlo; sin embargo, nunca es tarde.

Las fases de la intersección del negocio⁹.

Toda empresa independientemente de su actividad, condición y tamaño, se ubica en una de las denominadas fases de intersección del negocio. Dichas fases son:

Fase de producto.

- Donde se ubican aquellas empresas dedicadas a producir un bien o servicio que no existe en el mercado. Aquí, la variable más importante es la innovación y el desarrollo tecnológico. Son pocos los que producen ese bien o servicio, debido a que las condiciones de precio las establece el producto, por lo que tienden a ser altos.

Fase de proceso.

- Donde se ubican empresas dedicadas a producir bienes o servicios que ya muchas empresas producen, por lo que la competencia es amplia. La tecnología y la forma de hacer las cosas no son un secreto y están al alcance de muchos. Aquí, la variable fundamental es el modo o la forma de producir, o sea, los procesos; mientras que el éxito se mide por factores como la efectividad, la mejor



⁹ Cómo crear empresas rentables y competitivas. Cámara de Comercio de Bogotá.

utilización de los recursos, la productividad y los canales de distribución, entre otros. Las condiciones de precio las establece la capacidad productiva y competitiva, por lo que tienden a ser bajos.

Fase de servicio.

- Donde el acceso a la tecnología y la forma de producir son totalmente universales, conocidas por todos. Las diferencias no radican entonces en el producto o servicio en sí, sino en el valor agregado que se ofrece a los consumidores. Este aspecto, el valor agregado, es precisamente la variable más importante para el éxito empresarial. Los precios tienden a ser altos en función del valor agregado que se otorgue. Lo que no es tangible cobra mucho sentido, pero en las empresas ubicadas en fase de servicios.

En fase de proceso, el énfasis se hará en las competencias de gestión orientadas a producir mejor, más rápido y a escala.

El perfil empresarial y las fases de intersección del negocio.

Según la fase donde se ubique el negocio, sea en fase de producto, proceso o servicio, deberá existir un énfasis en el perfil del empresario.

Así, en fase de producto, el énfasis se hará en las competencias técnicas y tecnológicas, así como en la capacidad de planear la producción y comercializar los contenidos técnicos del producto o servicio.

En fase de proceso, el énfasis se hará en las competencias de gestión orientadas a producir mejor, más rápido y a escala. Los conceptos de productividad, procesos, estandarización, reducción de costos y control cobran plena vigencia.

En la fase de servicio, el énfasis se hará en las competencias comerciales y de servicio al cliente, para dar todo el impulso al valor agregado que dicho cliente va a exigir.

En la figura 1.2 se describen algunas de las principales competencias que deberá desarrollar el empresario en su perfil, según la fase de intersección de su negocio.

Otra teoría de perfil empresarial, es la que se basa en la capacidad del empresario para asumir diversos papeles de manera responsable e imprimir en su vida tres personalidades empresariales.

Una teoría de perfil empresarial, es la que se basa en la capacidad del empresario para asumir diversos papeles de manera responsable e imprimir en su vida tres personalidades empresariales.

Las tres personalidades empresariales.

Gerber, gran especialista en pequeñas empresas, asegura que quien desee crear una pequeña empresa, debe aprender a ser tres personas a la vez: emprendedor, directivo y técnico.

El componente emprendedor.

Es la parte visionaria, creativa, siempre en la búsqueda de oportunidades y en la creación de posibilidades. Instalada en el futuro, tiene su concreción en la habilidad empresarial, la cual se puede definir como la capacidad de sobrevivir en un ambiente de alta incertidumbre, o lo que sería equivalente, la capacidad de hacer mejor prospectiva que otros.

El componente directivo.

Es la parte pragmática, la que planifica, ordena y prevé. Sin directivo no hay empresa. Tiene su concreción en la habilidad administrativa, la cual se refiere a la capacidad de manejo de los talentos humanos y de los recursos financieros y tecnológicos.

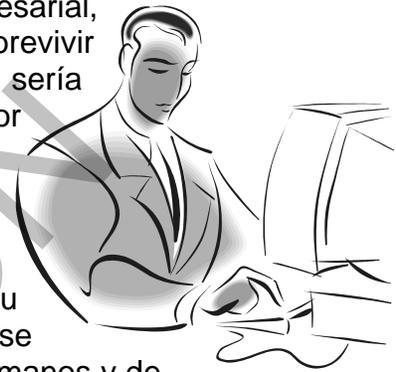
El componente técnico.

En la parte que se interesa por cómo hacer las cosas, esto es, la hacedora.

Se concentra en la habilidad técnica, la cual está relacionada con la capacidad de elaborar un producto o prestar un servicio para un mercado o segmento específico del mercado.

La base para la buena conducción de la empresa (sobre vivencia) radica en lograr un equilibrio entre los componentes emprendedor, directivo y técnico.

La necesidad de contar con estas tres habilidades para asegurar el éxito, aprueba la exposición del investigador en emprendimiento empresarial, Dr. Knigth, quien plantea que el propietario de negocios necesita analizar, identificar y entender los cambios si quiere sobrevivir en un ambiente altamente incierto, donde se necesita de la habilidad técnica que le asegure los costos mínimos y el uso de una tecnología apropiada y la habilidad administrativa o capacidad gerencial que asegure el uso efectivo de los escasos recursos humanos y financieros.



Según la fase donde se ubique el negocio, sea en fase de producto, proceso o servicio, deberá existir un énfasis en el perfil del empresario.

MOTIVACIONES Y LIMITACIONES PARA CREAR EMPRESA¹⁰.

Dentro del proceso de creación de empresa, es vital identificar cuáles son las principales motivaciones que llevan a un individuo a querer ser empresario. He aquí algunas de ellas:

Motivaciones personales.

- **Deseo profundo:**
Tener la firme convicción de querer ser empresario y crear una empresa.
- **Independencia y autorrealización.**
Más que los aspectos económicos, está demostrado que una motivación muy fuerte es trabajar para sí mismo, para la familia y para el futuro propio; es decir, ser independiente.
- **Estabilidad económica o ingresos adicionales.**
Conseguir dinero como un medio para lograr los propósitos y sueños en la vida.
- **Necesidad laboral.**
Aunque implica riesgos, una motivación puede ser la necesidad y la ansiedad por conseguir trabajo o sentirse productivamente útil.
- **Oportunidad detectada en el mercado.**
Muchas veces, no estamos preparados y, sin pensarlo, detectamos una oportunidad con futuro en el mercado y nos lanzamos a ser empresarios.
- **Circunstancias.**
A veces una herencia, la propuesta de un amigo o un inversionista, ganarse la lotería pueden ser circunstancias que nos motiven a querer ser empresarios.



Dentro del proceso de creación de empresa, es vital identificar cuáles son las principales motivaciones que llevan a un individuo a querer ser empresario.

En la mayoría de casos, hay una mezcla de diversas motivaciones que nos llevan a tomar la decisión de querer ser empresarios.

¹⁰ Departamento de Desarrollo Empresarial. Cámara de Comercio de Bogotá. 2001.

Limitaciones visibles para crear empresa y cómo superarlas.

Para hacer un diagnóstico real y conciente, es necesario identificar y evaluar algunas limitaciones palpables, concretas, reales para la creación de empresas, que están por fuera del alcance del futuro empresario, pero que con algo de previsión, ingenio y esfuerzo, se pueden superar.

- **Falta de información confiable y sistematizada.**

La escasez de insumos de información para conocer la competencia, los clientes, los costos de producción, el mercado existente y el proceso de legalización de la empresa, entre otros, son limitaciones visibles que impiden que las iniciativas empresariales vean la luz.



- **Falta de incentivos.**

Para nadie es un secreto que Dentro del proceso de creación de empresa, es vital identificar cuáles son las principales motivaciones que llevan a un individuo a querer ser empresario. Sin embargo, existen avances significativos del sector privado y del gobierno, como la Política Nacional para el fomento del espíritu empresarial y la creación de empresas que buscan desarrollar un entorno favorable para la creación de empresas. Igualmente, se cuenta ya con el marco favorable de la Ley Mipyme, para la promoción del sector empresarial colombiano.

- **Dificultades de financiación.**

Aunque es uno de los aspectos más críticos en el momento de crear empresa, ya que no existen líneas de crédito especializado, en la actualidad existen grandes incentivos para proyectos con visión exportadora, a la vez se trabaja con énfasis en la conformación de fondos privados de inversión y de fondos de capital de riesgo.

- **Circunstancias adversas.**

Estas dependen más de cada persona que del mismo entorno donde se desenvuelve; por ejemplo, presiones familiares, falta de dinero, falta de claridad sobre qué se quiere y la no búsqueda de apoyo, entre otros.

Dentro del proceso de creación de empresa, es vital identificar cuáles son las principales motivaciones que llevan a un individuo a querer ser empresario.

- **Tramitología y exceso de normas.**

La gran cantidad de trámites que en la actualidad se exigen para la legalización y formalización de las actividades empresariales, se convierte en una gran barrera tangible para el creador de empresa. Sin embargo, entidades como las Cámaras de Comercio y las Alcandías trabajan en diversos proyectos tendientes a simplificar los trámites de legalización empresarial.

- **Barreras de entrada.**

Economías de escala, políticas de gobierno, reacción de competidores, dificultades de acceso a canales de distribución, deficiencias en diferenciación de productos o servicios.

Limitaciones invisibles para crear empresa y cómo superarlas.

Además de las limitaciones visibles y evidentes descritas, existen modelos mentales que no le permite al creador de empresa llevar a cabo su iniciativa empresarial. Dichos modelos mentales se convierten poco a poco en limitaciones intangibles para el futuro empresario.

Todas las expresiones señaladas en la columna de mitos de la siguiente tabla, tienden a traducirse en disculpas, en barreras invisibles o en motivos inexistentes para no crear empresa.



Generalmente, estos mitos se convierten en limitaciones más fuertes que la escasez de recursos, la falta de información o las señaladas anteriormente como limitaciones visibles.

Quien posee la decisión firme de ser empresario diluye las limitaciones invisibles y adquiere la fuerza, el sentido y la capacidad suficiente para vencer las dificultades reales.

Las Alcandías trabajan en diversos proyectos tendientes a simplificar los trámites de legalización empresarial.

Además de las limitaciones visibles y evidentes descritas, existen modelos mentales que no le permite al creador de empresa llevar a cabo su iniciativa empresarial.

Limitaciones invisibles para crear empresa.

Modelo mental.	Nuevos mitos.
Dependencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleomanía: “Es mejor ser empleado”. • Proteccionismo: “Que el gobierno me dé todo”. • Financiación: “Cuando haya plata, arranco”.
Individualismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Es mejor no asociarse: “Cuando pueda solo, me lanzo”. • Autosuficiencia: “No necesito de la ayuda de nadie”.
Facilismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Superstición: “Necesito un golpe de suerte para arrancar”. • Visión limitada: “Si hay mucho dinero con el primer negocio me atrevo”. • Pereza: “Tocaría trabajar muy duro”.
Empirismo.	<ul style="list-style-type: none"> • El empresario nace, no se hace: “No nací para ser empresario”. • El empresario no analiza, no estudia, hace las cosas: “Yo estudié 15 años, ¿Cómo voy a ser empresario?”.
Empirismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad respecto a resultados inmediatos: “Tengo que ver la plata ya”. • “La mayoría de las empresas dan pérdida al comienzo”.
Temor al cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Conformismo: “Así como estoy, estoy bien”. • “Más vale pájaro en mano...” • “La tecnología está muy avanzada; no está a mi alcance”.
Concepción errada del aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • “Estoy muy viejo para aprender a hacer empresa”. • “Ya lo sé todo, eso no es lo mío”.
Concepción errada del empresario y de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • “Se debe ser inventor para hacer empresa”. • “Mi profesión y experiencia no dan para crear empresa”. • El “negocito”, visión pobre de la empresa. • “Pobre, pero honrado”.
Incredulidad.	<ul style="list-style-type: none"> • “Lo extranjero siempre es mejor”. • “No se puede confiar en nadie”. • “La situación del país está muy dura”.

Fuente: Departamento de Desarrollo Empresarial, Cámara de Comercio de Bogotá.

LIDERAZGO¹¹.

“A los líderes les corresponde un papel significativo en la creación del estado de ánimo de la sociedad. Puede servir como símbolo de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores que mantienen a la sociedad unida. Lo más importante es que pueden concebir y expresar metas que elevan a la gente por encima de sus propias preocupaciones, pasan por encima de los conflictos que despedazan una sociedad y la unen en busca de objetivos dignos de sus mejores esfuerzos” John W. Gordanes.



Quando llegamos a la pubertad, el mundo se ha puesto en contacto con nosotros y nos ha formado más de lo que creemos. La familia, los amigos, la escuela y la sociedad en general nos han dicho, con la palabra y mediante el ejemplo, cómo debemos ser. Pero una persona empieza a ser líder desde el momento en que resuelve por sí mismo cómo ser.

A algunos líderes esto les ocurre temprano. Broke Knapp norteamericana, aviadora pionera y mujer de negocios se salió del molde. “Me crié en el sur, dice, y me criaron para ser esposa; cuando yo estudiaba en la universidad, la definición del éxito era casarse con un caballero y ayudarlo a triunfar y tener hijos... Pero yo era un poco salvaje, en el buen sentido de la palabra, porque era más fuerte que mi madre y no había manera de controlarme”.

“Sin embargo, pronto aprendí que ser uno mismo es fácil. Explica: En la escuela secundaria comprendí que en las elecciones escolares para presidente estudiantil, iban a votar por mí como la más atlética, pero como yo no quería que me pusieran la etiqueta de “hombruna”, resolví hacerme la más popular. Me aprendí los nombres de todos los que iban a votar, los llamé a todos por su nombre y así gané. Mi popularidad sufrió un colapso cuando las madres de las niñas de mi clase empezaron a criticarme. Llegué a la conclusión de que el éxito significa que uno no le gusta a la gente y se vuelve una mala persona, de manera que durante muchos años me encerré. Sólo después de casarme volví a sentir la necesidad de realización”.

A los líderes les corresponde un papel significativo en la creación del estado de ánimo de la sociedad. Puede servir como símbolo de la unidad moral de la sociedad.

¹¹ BENNIS, Warren G. Cómo llegar a ser líder. Bogotá D.C. Editorial Norma. 1990.

Así, pues, conócete a ti mismo significa separar lo que uno es y quiere ser, de lo que el mundo piensa que es y quiere que sea. El autor y psiquiatra Roger Gould también declaró su independencia muy temprano. Dijo: Recuerdo que en las discusiones con mi padre parecía haber reglas arbitrarias que yo nunca entendí. Siempre preguntaba “Por qué”. Una vez, cuando tenía unos seis años, estaba tendido en la cama mirando estrellas y pensé: Allí hay otros planetas y tal vez haya vida en alguno y la tierra es enorme, con millones de personas y todos no pueden tener razón siempre, así que mi padre se puede equivocar y yo puedo tener razón. Esta era mi propia teoría de la relatividad. Más tarde en la escuela secundaria, empecé a leer los clásicos y con ello se efectuó en mi vida la transición que me separó de mis padres. Tuve entonces mi vida privada, que podía apreciar en mi mismo sin hablarle a nadie de ella hasta que la hubiera dirigido por mi mismo” Brooke Knapp y Roger Gould, claramente se inventaron a sí mismos. Como muchos otros líderes, vencieron diversos obstáculos en diversas formas, pero todos subrayaban la importancia de conocerse a sí mismo.

Nadie, como no sea uno mismo, le puede enseñar a conocerse, a ser dueño de sí mismo, a expresarse.

Algunos inician el proceso temprano, otros más tarde. No importa. El autoconocimiento y la auto invención son procesos de toda la vida. Los que desde la niñez o la adolescencia luchan explorando sus profundidades, reflexionando sobre sus experiencias y poniéndose a prueba. Algunas personas empiezan a rehacerse en la edad madura. A veces sencillamente no nos gusta lo que somos o lo que estamos haciendo y buscamos un cambio. Otras veces, los acontecimientos nos exigen más de lo que creemos tener.

Algunas personas empiezan a rehacerse en la edad madura. A veces sencillamente no nos gusta lo que somos o lo que estamos haciendo y buscamos un cambio.

Algunos líderes coinciden o están de acuerdo en que nadie, como no sea uno mismo, le puede enseñar a conocerse, a ser dueño de sí mismo, a expresarse. Pero hay cosas que otros han hecho y que nos conviene tener en cuenta como:

- | | |
|-----------------|--|
| Primero. | Usted mismo es su mejor maestro. |
| Segundo. | Acepte la responsabilidad. No culpe a nadie. |
| Tercero. | Usted puede aprender cualquier cosa que quiera aprender. |
| Cuarto. | La verdadera comprensión proviene de reflexionar sobre su experiencia. |

Usted mismo es su mejor maestro.

Gig Akin profesor asociado en la escuela de comercio de la Universidad de Virginia, estudió la experiencia de aprendizaje de sesenta gerentes. Akin manifestó que las descripciones de muchos gerentes resultaron “Sorprendentemente congruentes”.

El aprendizaje se experimenta como una transformación personal.

Una persona no acumula conocimientos como posesiones sino que más bien se convierte en una nueva persona... “Aprender no es tener, es ser”.

Modos de aprender a ser líder¹².

Emulación.

Se imita a alguien a quien se conoce o es figura histórica.

Desempeño de un papel.

Se tiene un concepto de lo que uno debe ser y actúa así.

Realización práctica.

Se ve un problema como una oportunidad y se aprende por la experiencia de resolverlo.

Validación.

Se pone a prueba los conceptos aplicándolos y se aprende según los hechos.

Anticipación.

Se desarrolla un concepto y luego se aplica, aprendiendo antes de actuar.

Desarrollo personal.

Preocupan menos las habilidades específicas que la comprensión de sí mismo y se busca la “transformación de valores y actitudes”.

Aprendizaje científico.

Se observa y conceptualiza, con base en la observación, y luego se experimenta para



¹² AUSTIN, Terence W. Las teorías del liderazgo en la actualidad gerencial. Bogotá D.E. 1982.

recoger nuevos datos, con la verdad como objetivo primordial.

Dos motivaciones básicas para aprender.

1. La necesidad de saber, que a veces domina la atención hasta la satisfacción.
2. U sentido de papel que hay que desempeñar, y que proviene de prescribir el trecho entre lo que él o ella es, y lo que quieres ser.

Se llega a un punto de la vida en que sabemos que tenemos que aprender cosas nuevas.

En otros términos, hay que entender que no se están desarrollando todas las potencialidades, que cada uno de nosotros no nos estamos expresando completamente. Y saber aprender es el camino para salirse de la trampa, como un paso grande hacia la auto expresión.

El aprendizaje es algo íntimamente ligado con el yo. Nadie puede enseñar en la escuela. Debemos enseñárnoslo nosotros mismos. De algún modo, se llega a un punto de la vida en que sabemos que tenemos que aprender cosas nuevas. O bien eso, ó confesar que nos contentamos con menos de lo que somos capaces de realizar.

Si se puede aceptar todo esto, el paso siguiente es hacerse responsable de nuestra educación y de nosotros mismos. Negación e inculpación son dos graves obstáculos en el camino hacia el conocimiento de sí mismo.

A los treinta y seis años de edad, Marty Kaplan, vicepresidente de Disney Producción, empezó su tercera carrera. Legó a Disney con una amplia experiencia, desde biología hasta el Harvard Lampoon, desde el periodismo hablado y escrito hasta la política de alto nivel. Sabía mucho sobre muchas cosas pero muy poco sobre el negocio del cine. La descripción que hace de la forma en que diseño su propia universidad ilustra como aceptó la responsabilidad de crear su propio triunfo.

hay que entender que no se están desarrollando todas las potencialidades, que cada uno de nosotros no nos estamos expresando completamente.

“Antes de iniciarme en este empleo me sometí a un curso intensivo, viendo cinco o seis películas al día durante seis semanas, tratando de ver todas las películas que habían tenido éxito en los últimos años. Después leí cuantos guiones pude conseguir para descubrir por qué esas películas habían sido tan buenas. Más o menos inventé mi propia universidad, a fin de adquirir algún conocimiento del negocio y del arte. Siempre he estado en mundos en que ha sido importante

conocer la comunidad. En la facultad de postgrado, cuando estudiaba literatura, conocer a los escritores y a los críticos era conocer un universo. En Washintong tuve que conocer a los jugadores de la política y aquí tenía también que conocer a los jugadores. Para mi era claro que habían unos cien escritores importantes y me impuse sistemáticamente la tarea de leer uno o dos guiones de cada uno de ellos. Cuando llegué aquí me dijeron que tardaría unos tres años en hacerme al medio, pero después de nueve meses el jefe del estudio me dijo que ya me había graduado y me ascendió. A la vuelta de un año, con uno que otro tropezón, encontré que podía desempeñarme tan bien como mis colegas que habían hecho aquí toda su carrera. Esto lo atribuyo en parte a la disciplina, en parte a la voluntad y en parte a que las habilidades son transferibles: es decir, que muchas de las mismas habilidades se ponen en juego tanto en la biología molecular como en la política y en el cine. Todo es cuestión de hacer conexiones.

Usted aprende cualquier cosa que quiera aprender. Si uno de los integrantes básicos del liderazgo es la pasión por las promesas de la vida, la clave de realizar tales promesas es dejar surgir el yo.

Una de las cosas que hice cuando llegué aquí por primera vez, fue sentarme todo el día en la oficina del jefe del estudio, día a día y observaba todo lo que él decía o hacía. Cuando llegaban los escritores o los productores, allí estaba yo. Cuando él hablaba por teléfono yo le escuchaba atentamente y lo oía tratar asuntos que una persona de su posición tiene que tratar: cómo le dice al uno que no, al otro que sí, cómo se escabulle, como halaga y persuade. Yo también tenía a mano lápiz y papel, y durante esos primeros meses que fueron muchos, apuntaba todas las frases que no entendía, expresiones de la jerga del oficio, nombres, maniobras incomprensibles, negociaciones y periódicamente perseguía a todo el que me pudiera dar una explicación.

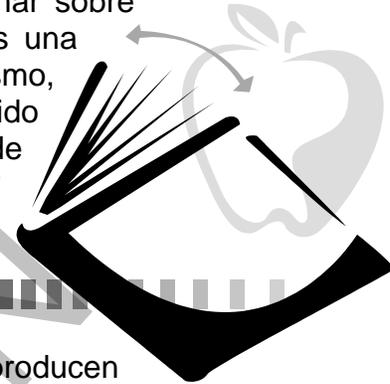
“No había alguna situación que no me dejara alguna enseñanza porque todo era nuevo para mi, y por tanto, no importaba de que asunto se tratara, ó cuan estúpida fuera la persona con quien trataba, ó cuan absurda fuera la idea que algún inepto me transmitía, siempre la experiencia era útil porque yo me encontraba en aquella situación por primera vez.

Las habilidades son transferibles: es decir, que muchas de las mismas habilidades se ponen en juego tanto en la biología molecular como en la política y en el cine. Todo es cuestión de hacer conexiones.

Usted aprende cualquier cosa que quiera aprender. Si uno de los integrantes básicos del liderazgo es la pasión por las promesas de la vida, la clave de realizar tales promesas es dejar surgir el yo, esto es simplemente otra manera de definir el liderazgo.

Aprender es mucho más que absorber una cantidad de conocimientos o de dominar una disciplina. Es ver todo el mundo simultáneamente cómo es y cómo podría ser, comprender lo que se ve y actuar de acuerdo con la comprensión.

La verdadera comprensión proviene de reflexionar sobre su experiencia. Reflexionar sobre la experiencia es una manera de sostener un diálogo consigo mismo, plantearse los interrogantes debidos y a su debido tiempo, a fin de descubrir la verdad de sí mismo y de su vida. ¿Qué pasó realmente? ¿Por qué pasó? En esta forma uno localiza y se apropia del conocimiento que necesita o, más precisamente, recupera lo que ya sabía pero había olvidado, y es entonces, según la frase de Goethe, el martillo y no el yunque. Reflexionar es hacerse preguntas que producen la conciencia de sí mismo.



Pero, además, nuestro sentido de individualidad en este mundo depende enteramente de cuanto nos prestemos apoyo a nosotros mismos para ser y hacer. De modo pues, que el líder podrá inspirarse, por confiar en sí mismo y, por último, inspira a otros porque él es digno de confianza.

El liderazgo en la organización¹³.

El liderazgo se hace sentir en toda la organización: imparte ritmo y energía al trabajo e infunde potencias a quienes lo realizan. Esa infusión de vigor es el efecto del liderazgo sobre la colectividad. La potencia de las organizaciones donde hay líderes eficaces se percibe sobre todo en cuatro aspectos.

La gente se siente útil.

Cada uno de los miembros siente que su presencia es necesaria para el éxito de la organización. Su aporte puede ser pequeño: El envío expedido de rebanadas de papa a una tienda del barrio o el diseño de una pieza diminuta, pero esencial de un avión. Como quiera que sea, la gente a quien se infunde esa potencia siente que su colaboración tiene sentido y trascendencia.

Reflexionar sobre la experiencia es una manera de sostener un diálogo consigo mismo, plantearse los interrogantes debidos y a su debido tiempo, a fin de descubrir la verdad de sí mismo y de su vida.

¹³ BENNIS, Warren G. Algunas verdades sobre liderazgo. Síntesis Económica No. 780. Bogotá D.C. 1991.

El aprendizaje y la competencia son importantes.

Los líderes aprecian el aprendizaje y la iniciativa, y también a quienes trabajan bajo sus órdenes. Los líderes expresan claramente que no existe el fracaso, sólo equivocaciones que nos dan más conocimientos y señalan lo que debemos hacer después.

La gente forma parte de una comunidad.

Donde hay liderazgo existe un equipo, una familia, una unidad. Hasta las personas que no simpatizan entre sí, perciben la sensación de comunidad. Cuando Neil Armstrong hablaba de la exploración lunar, describía el modo en que un equipo llevó cabo un conjunto de tareas independientes, de una complejidad casi imposible de imaginar.

El trabajo es emocionante.

Donde hay un líder, el trabajo es estimulante, retador, fascinante y divertido. Un ingrediente esencial del liderazgo de una organización es la capacidad de impulsar, atraer y animar a las personas a hacerse partícipes de una visión excitante del futuro. La motivación se basa en la identificación, no en las recompensas y los castigos.

Pero no se puede esperar que la gente se adhiera a cualquier visión emocionante. Algunos conceptos y visiones tienen más poder de permanencia y se arraigan más profundamente en nuestras necesidades humanas. En gran partes, la falta de dos de estos conceptos en la vida de las organizaciones modernas son la causa del distanciamiento y la falta de significado que muchos sienten en relación con su trabajo.

Uno de los conceptos es el de la calidad. La sociedad industrial moderna se ha consagrado a la cantidad, a proporcionarnos más bienes y servicios para todos. La cantidad se mide en dinero, somos una sociedad orientada hacia el dinero. Es frecuente que la calidad no se mida, pero se le aprecia de modo intuitivo. Nuestra respuesta a la calidad es un sentimiento. Los sentimientos de calidad se relacionan íntimamente con la experiencia en materia de significado, belleza y valor en nuestras vidas.

El otro concepto, ligado con el de la calidad, es el de la dedicación e incluso el amor a nuestro trabajo. Esta dedicación se expresa a través de la calidad y es la fuerza que impulsa los sistemas de alto desempeño. Cuando amamos

Un ingrediente esencial del liderazgo de una organización es la capacidad de impulsar, atraer y animar a las personas a hacerse partícipes de una visión excitante del futuro.

Los líderes expresan claramente que no existe el fracaso, sólo equivocaciones que nos dan más conocimientos y señalan lo que debemos hacer después.

nuestro trabajo, no es necesario que nos presionen con la esperanza de una recompensa o el temor a un castigo. Podemos crear métodos que faciliten nuestras labores, en lugar de estar preocupados por la supervisión y el control de quienes sólo quieren dominar o explotar el sistema.

Los sentimientos de calidad se relacionan íntimamente con la experiencia en materia de significado, belleza y valor en nuestras vidas.

La aptitud de los líderes¹⁴.

La primera aptitud del liderazgo es el control de la atención a través de una serie de intenciones o de una visión, no en el sentido místico o religioso, sino en lo que se refiere a resultados, metas o dirección.

La segunda aptitud de liderazgo es el control del significado. Para que otros capten sus sueños y se adhieran a ellos, los líderes comunican su visión. Comunicación y adhesión van de la mano.

La tercera aptitud es el control de la confianza. Esto es esencial en todas las organizaciones. El principal determinante de la confianza es la credibilidad. Un estudio reciente reveló que la gente es mucho más propensa a seguir a los individuos con los que pueda contar, aunque no esté de acuerdo con sus puntos de vista, que a las personas con las que está de acuerdo pero que cambian de opinión seguido.

La cuarta aptitud del liderazgo es el control de sí mismo. Quien tiene control sobre sí mismo, tiene conocimiento sobre sus propias habilidades y su uso eficaz. Como los médicos incompetentes, los gerentes ineficaces pueden empeorar la vida, hacer que la gente sea más enfermiza y menos vital. Tales líderes deben cuidarse de las actitudes que toman frente a los proyectos y frente a sus empleados.

Podemos crear métodos que faciliten nuestras labores, en lugar de estar preocupados por la supervisión y el control de quienes sólo quieren dominar o explotar el sistema.

Tipos de líderes.

Los líderes asumen diferentes actitudes al desarrollarse en su campo de trabajo.

1. **Dirigente del tipo “laseferista”** (dejar hacer, dejar pasar).

Se le da absoluta libertad al grupo para que trace sus políticas. Mantiene una posición de no meterse.

¹⁴ MUÑOZ Cesar Augusto. Desarrollo de la autonomía. SENA. Bogotá D.E. 1990.

Únicamente se dan consejos y materiales cuando los piden. No toman parte en las discusiones ni en las decisiones.

No encomienda tareas ni distribuye el tiempo. Jamás presiona para realizar algo y sólo interviene en el desorden cuando existe algún peligro personal. Dice creer en la libertad.

No emite ningún juicio de elogio de crítica, excepto cuando se lo preguntan y en esos casos mantiene una especie de posición pasiva.

Obtener que los demás piensen y actúen en forma favorable es un arte, el arte de las relaciones humanas.

2. Dirigente impositivo (A/B).

Determina la política porque es él el dirigente escogido. Determina todas las técnicas y procedimientos y señala actividades, una por una. Los pasos futuros pueden ser inciertos, pero no los plantea para no confundir al grupo. Nombra a los comités y determina las tareas, el lugar y el momento de su desempeño.

Expresa elogios personales “porque es un directivo benevolente”. Sin embargo, también critica, “porque es un líder y tiene la posición de juez y padre ideal”.

3. Dirigente democrático comunitario. Líder.

Estimula y ayuda al grupo en la discusión y determinación de las políticas. Ayuda al grupo a formular sus propias metas, y les señala las posibles consecuencias. Proporciona asesoramiento técnico y datos cuando se necesitan, pero deja que sea el grupo el que decida.

Quien tiene control sobre sí mismo, tiene conocimiento sobre sus propias habilidades y su uso eficaz.

Cómo obtener colaboración de los demás¹⁵.

Obtener que los demás piensen y actúen en forma favorable es un arte, el arte de las relaciones humanas. Cuando usted obtiene la colaboración de las demás, está, multiplicando sus recursos. La vida le depara grandes cosas si aprende el dominio de este arte, más muy poco se falla en el intento.

¹⁵ BENNET Millard. Exitodinamía. División Latinoamericana. 1986.

Este arte llamado persuasión, pudiera muy bien definirse como el arte de motivar con la palabra; el arte de despertar las emociones, haciendo que el que escucha vea que es para su interés hacer aquellas cosas que usted quiere que él haga.

Las personas raras veces actúan motivadas por razonamientos lógicos, porque si bien es cierto que la razón es factor de importancia en lo que se refiere a tomar una determinación, lo que nos mueve a pasar a la acción son los sentimientos y las emociones, no la razón.

No existe gran diferencia entre los conocimientos de un profesor y de otro pero el gran maestro es aquel que es capaz de despertar en los estudiantes el deseo de aprender. De la misma forma, el entrenador deportivo que sobresale sobre los demás no es aquel que tiene solamente conocimientos técnicos, sino también el que es capaz de despertar en el jugador el deseo de ganar.

Si fuera posible leer la mente de los demás, sería fácil saber exactamente, cómo piensan y qué cosas debemos hacer o decir para motivarlos a una acción favorable. A pesar de que usted no puede leer la mente de los demás, le es posible saber como piensan y encontrar el resorte que los moverá a la acción. Para lograrlo debe comenzar por la imagen que tenga de sí mismo. Todos los hombres somos diferentes, principalmente en el pensamiento. A través de una observación cuidadosa de su forma de pensar, podrá determinar que cosas son importantes para él; ahí el resorte indica lo que usted puede usar para estimularlo; este es el primer requisito para lograr la total cooperación de los demás y moverlos a una acción favorable.

Piense en la otra persona y sus intereses. Repítase a sí mismo “yo deseo la ayuda de “alguien” después de la cual se hará la siguiente pregunta: ¿Cómo al ayudarme a mí, podrá él obtener algo que él quiere?

Pedir ayuda de alguien sin ofrecerle una compensación emocional o material es un esfuerzo baldío, pero sí, por el contrario, su petición de ayudar se basa en el estímulo positivo encaminado a demostrarle intelectual y sobre todo emocionalmente que, al hacerlo va también a obtener un beneficio, entonces de verdad obtendrá resultados.

Lo que la persona que usted desea persuadir quiere es, fundamentalmente, lo mismo que usted quiere para sí mismo.

Lo que la persona que usted desea persuadir quiere es, fundamentalmente, lo mismo que usted quiere para sí mismo.

La vida le depara grandes cosas si aprende el dominio del arte de las relaciones humanas, más muy poco se falla en el intento.

La diferencia fundamental entre usted y él radica en el grado de intensidad de estos deseos.

Si usted quiere motivar la acción de quien escucha, su mensaje debe ser persuasivo. Toda comunicación de ideas encuentra expresión en las palabras que emplee, y si las palabras no son comprendidas a cabalidad, sus ideas nunca podrán ser aceptadas. Las palabras en español no solamente tienen distinto significado sino que los mismos varían de acuerdo con los usos de cada región, por lo cual malas interpretaciones pueden ocurrir muy fácilmente.



No piense que porque usted tiene una comprensión clara de su mensaje, éste debe ser igualmente comprendido por la persona que está frente a usted. Por ello, es saludable verificar, de vez en cuando, si el contenido de su mensaje esta siendo correctamente interpretado.

El grado hasta el cual usted podrá motivar a los demás a su colaboración con sus ideas dependerá enteramente de su habilidad para expresarles los beneficios que derivan de su colaboración con usted. Sólo cuando ellos vean que trabajan para su mejor interés, al hacer aquellas cosas que usted quiere que hagan, podrá con la emoción, persuadirlos a actuar.

Existen solamente dos razones fundamentales por las cuales usted puede lograr colaboración total de los demás y son:

Beneficios a obtener y pérdidas a evitar. El líder debe:

- Escribir las propuestas de trabajo y las ordenes que va a dar a sus empleados o dirigidos, para tener conocimiento total de lo que va a realizar, él y lo que quiere que realicen sus dirigidos.
- Tratar a sí mismo de mejorar su propia versión de lo que va hacer y de lo que quiere que hagan: esta práctica desarrollará la habilidad en el arte de dirigir y obtener colaboración con los demás.

Si usted quiere motivar la acción de quien escucha, su mensaje debe ser persuasivo.

- Confiado y entusiasta, puede realizar sus objetivos con la seguridad que pueda visualizar anticipadamente el triunfo de su trabajo y el de los demás.
- No es necesario que recuerde verbalmente sus argumentos, pues, después que los mismos hayan sido claramente determinados, pasaran a formar parte natural de su personalidad y serán expuestos en forma descansada, llena de aplomo y de seguridad.

El grado hasta el cual usted podrá motivar a los demás a su colaboración con sus ideas dependerá enteramente de su habilidad para expresarles los beneficios que derivan de su colaboración con usted.

LA FORMA DE PENSAR¹⁶.

La forma de jugar básquet. Sin embargo, esforzarse en controlar el proceso de pensamiento e intentar mejorarlo es una buena inversión para aquel que debe resolver un problema. Gran parte del pensamiento se debe dar y se da en forma espontánea (inconsciente), con un pequeño desgaste de energía consciente para controlar o tratar de mejorar el proceso.

La siguiente adivinanza, que tuvo su origen con Carl Duncker, fue tomada de The Act of Creation, de Arthur Koestler. Trabaje un poco sobre ella. Cuando tenga la respuesta o se canse, continúe.

Adivinanza.

“Una mañana, exactamente al amanecer, un monje budista comenzó a escalar una montaña de gran altura. Un angosto camino, de no más de 60cm de ancho, serpenteaba por las laderas de la montaña hasta un reluciente templo que se hallaba en la cima. El monje escaló a distintas velocidades y se detuvo varias veces a descansar y a comer fruta seca que llevaba consigo. Llegó al templo poco antes del anoecer. Después de varios días de ayuno y meditación emprendió el camino de regreso, por el mismo trayecto, comenzando el viaje al amanecer, y otra vez caminando a distintas velocidades con varias pausas en el camino. La velocidad promedio de su descenso fue, obviamente, superior a la velocidad promedio de su ascenso.



Compruebe que existe un lugar a lo largo del camino donde estará el monje en ambos viajes en el mismo momento del día.

¹⁶ Técnicas del pensamiento ordenado. Banco de la República - KFW. Bogotá D.C. 1995.

Resolvió la adivinanza? O más importante aún, recuerda qué pasos dio para llegar a la solución? Lo expresó con palabras? Utilizó la imaginación? Utilizó una fórmula matemática? Le aplicó alguna estrategia de su propia invención? Es probable que haya empleado varios métodos para trabajar con el problema, y que su mente haya cambiado de uno a otro en forma automática. Posiblemente, no se daba cuenta de los procesos mentales que utilizaba mientras pensaba en el problema.

Una manera simple de resolver el problema es visualizar el camino ascendente del monje y superponerlo al camino descendente. Si lo desea, puede visualizar dos monjes, uno al principio del camino y el otro en la cima, al amanecer. Parecería que en algún momento, en algún punto del camino, fueran a chocar. El lugar del encuentro es el punto en el camino y el momento del día que coinciden en el ascenso y el descenso de la cima.

Si eligió la imaginación visual como método de pensamiento para aplicar a este problema, probablemente lo haya resuelto (Un enfoque un tanto más abstracto es imaginar un diagrama en un gráfico de la posición de cada monje como una función de tiempo. Las dos líneas se cruzarán en una posición y un tiempo común). Si eligió la verbalización, seguramente no pudo resolver el problema. De hecho, incluso después de comprender la solución visual, si vuelve al método verbal, el problema vuelve a ser confuso. Si intentó un enfoque matemático sin gráficos, no habrá podido resolver el problema y habrá gastado más energía de lo necesario.

El objetivo de esta lectura es hacer que usted sepa lo que sucede en su mente (lo que está sucediendo) y proporcionarle unas cuantas técnicas (hacer quites con el balón para despistar) que puedan mejorar su capacidad para resolver problemas (el juego). Nos concentramos en la concepción, o sea el proceso por el cual se conciben las ideas. Este proceso es esencial para la solución de problemas, dado que cuantos más sean las soluciones creativas entre las cuales debe elegir, mejor es.

La solución de problemas debería ser creativa y considerada actividad importante. Lamentablemente en situaciones verdaderas en las que se debe solucionar un problema las personas se olvidan de este objetivo.

A pesar de ello, la posición habitual frente a un problema parece ser la de querer librarse de él hallando la salida más rápida, por lo general, tomando la primera respuesta que se nos presenta y llevándola a cabo por no querer gastar más tiempo ni esfuerzo mental necesarios para concebir una reserva más rica en alternativas de las cuales elegir.

La capacidad para conceptualizar en forma productiva y creativa es tan importante al pintar un baño como al trasladar el petróleo de Alaska; al tomarse vacaciones con la familia, como al diseñar una nave espacial y al gastar el dinero como al proteger el medio ambiente.

Pensar bien (al igual que jugar bien al básquet) requiere que se tomen muchas decisiones en forma inconsciente. No se puede pensar bien si se elige en forma consciente cada estrategia y se escribe cada oración en la mente del mismo modo que no se puede jugar bien si se piensa conscientemente en la posición de cada parte del cuerpo cuando se intenta alcanzar un tiro difícil. Sin embargo, al igual que el partido de básquet se beneficia cuando nos familiarizamos con varias estrategias que se tornan luego automáticas, el pensamiento se beneficia del mismo modo.

Bloqueos perceptivo.

Son obstáculos que impiden a aquel que intenta resolver un problema percibir en forma clara el problema en sí o la información necesaria para resolverlo. Tal vez la mejor manera de ayudarlo a vencer los bloqueos perceptivos sea hablar sobre algunos bloqueos comunes y específicos.

Estereotipar y clasificar son bloqueos perceptivos en extremos frecuentes y efectivos. No se puede ver con claridad si se está controlado por preconceptos.

1. Ver lo que espera ver. Estereotipar.

Durante los últimos años de la década de 1960 cuando la actividad política se difundía en las universidades, existía una tendencia nacional a relacionar el largo del cabello con los valores personales y las creencias políticas. Existían, claro está, excepciones. El líder de la sociedad estudiantil conservadora de Stanford, Harvei hukari, tenían el cabello largo, para la confusión de muchos. Por ese entonces, el autor del texto tenía el cabello largo también y no era un conservador ni un político radical y además era ingeniero. Sin embargo, predominaba el estereotipo del "hippie radical" a pesar de las características personales que pudieran verse envueltas. Estereotipar y clasificar son bloqueos perceptivos en extremos frecuentes y efectivos. No se puede ver con claridad si se está controlado por preconceptos.

Como otro ejemplo del poder de estereotipos está el uso de corbatas. Por lo general a la gente joven poco le gustan y en una época piensan en no volver a usarlas nunca más. Sin embargo, al percatarse que el estereotipo asociado con una corbata es tan fuerte dentro de la sociedad, que resulta más fácil lograr algunos objetivos desde el



punto de vista profesional si se usa corbata, se puede hacer uso de ella sin mayores problemas.

Lamentablemente, el estereotipo es inherente al trabajo de la mente. Mucha de la información utilizada para formar conceptos queda primero en la memoria y más tarde se recuerda esa información en vez de utilizarla en forma inmediata a la adquisición. La memoria no puede retener toda la información que perciben los sentidos. Por lo tanto, la mente procesa esa información y la filtra, eliminando aquello que considera inútil; luego categoriza el resto para que no difiera mucho con la información ya almacenada en la memoria. Cuando se vuelve a recordar la información está simplificada y regularizada; en cierto modo, es un estereotipo del original.

Este es un elemento clave en las técnicas de memoria. Uno de los más conocidos es el “método de lugares”. Es esta técnica, primero tome un camino conocido y recuerde una serie de escenas del mismo.

El contexto.

Este es un elemento clave en las técnicas de memoria. Uno de los más conocidos es el “método de lugares”. Es esta técnica, primero tome un camino conocido y recuerde una serie de escenas del mismo. Para recordar una serie de detalles, superponga la imagen visual de un detalle en cada una de las escenas del camino. Para recordar, sólo necesita volver a trazar el camino en la mente. Pruébalo. Esta técnica es muy efectiva, especialmente para aquellos con una buena imaginación visual. Se dice que Cicerón utilizaba este método para recordar sus discursos en el Senado Romano. También se dice que esta técnica dio origen a la frase: “en primer lugar encontramos... en segundo lugar encontramos... etc.”. Quizá no sea verdad, pero es un rumor tan bueno que tendría que serlo. Por lo general, recordamos la información dentro de un contexto, y el contexto ingresa en nuestra memoria junto con la información. Cuando luego recordamos la información residual y los sentimientos del contexto original tienden a acompañarla. Si oye por primera vez la música de órgano en un funeral, será difícil luego pensar en dicha música para una fiesta alegre. En cierto modo, ha estereotipado la música de órgano.

Mucha de la información utilizada para formar conceptos queda primero en la memoria y más tarde se recuerda esa información en vez de utilizarla en forma inmediata a la adquisición.

La información se archiva en la memoria en forma estructurada, en asociaciones parecidas.

Piense en la palabra “restaurante” Qué más se le ocurre? Camareros? Velas? Vino? Servilletas?

Tenedores? Otras escenas en restaurantes? Pensó en una víbora? Y en un tractor? Es difícil que haya pensado en una víbora o en un tractor ya que ellos no figuran en su archivo “restaurante”. La información estructurada en su memoria es tan importante para usted que puede descartar información que es inconsciente con lo que ya tiene allí.

Esta técnica del contexto con el método de lugares es muy efectiva, especialmente para aquellos con una buena imaginación visual.

Sigamos analizando las clasificaciones en las personas. Todos tenemos estereotipos sobre las personas, y estos nos llevan a menudo a problemas sociales e interpersonales. Yo soy profesor. La mayoría de ustedes, que jamás me conocía, puede sacar algunas conclusiones sobre mí debido a la clasificación “profesor” y su habilidad para estereotipar. Sin embargo, a pesar de alguna de las características que me atribuyen pueden ser ciertas, tendrían problemas si quisieran trabajar o vivir conmigo basados sólo en esa información, dado que tengo características particulares. Soy padre, un mecánico aceptable, maquinista y carpintero, un jugador de tenis malo pero entusiasta, un mejor jugador de baloncesto y pianista. Me siento mejor en medios rurales que en la ciudad, me gusta contactarme con otras personas en mi trabajo, pero prefiero un programa social no muy cargado. Tengo una rodilla lastimada, una oficina desordenada, un reloj pulsera marca timex y una casa con tejas de madera que data de 1909. Mido 1.80 mt de estatura, tengo ojos castaños y me gustan las maquinarias antiguas. A medida que les voy describiendo estos atributos podrán ir más allá de sus ideas del estereotipo para conocerme mejor como persona, y por lo tanto, tener más posibilidades de relacionarse conmigo. También he enriquecido el estereotipo que tienen del “profesor” agregando información. Ahora hagan la prueba. En el ejemplo siguiente vean como clasifican a las personas y como estas los clasifican a ustedes.

Ejercicio.

Encuentre a alguien que no conoce mucho. Cada uno de ustedes piense en una clasificación y dígasela al otro (unas pocas palabras) que lo describan. Tome medio minuto, aproximadamente, para pensar en lo que la clasificación de



la otra persona significa para usted. Luego, intercambien mutuamente características durante 5 minutos. Alternen y muévase. No caigan en la tentación de hablar sobre trivialidades (siendo ingenioso y cautivamente) para evitar dar información. No haga preguntas a la otra persona y no trate de dirigir la conversación. Sólo intercambie información.

En las relaciones profesionales y sociales, tendemos a apegarnos a estereotipos y generalidad, a menos que en un cierto punto nos parezca beneficioso volvernos específicos sobre nosotros mismos.

¿El ejercicio resultó una manera fácil para obtener información sobre otra persona? A muchos sí. Sin embargo, también le resultó difícil? Inclusive después de haber tenido una vida bastante larga y rica, las personas se quedan sin características luego de unos minutos y gastan el mayor esfuerzo en pensar en atributos propios que en escuchar los de la otra persona. También sienten, por lo general un tremendo deseo de hablar sobre trivialidades. Usted también lo sintió?.

En las relaciones profesionales y sociales, tendemos a apegarnos a estereotipos y generalidad, a menos que en un cierto punto nos parezca beneficioso volvernos específicos sobre nosotros mismos. El ejercicio que acabo de explicar invade nuestra intimidad dado que nos obliga a divulgar información antes de que estemos preparados para hacerlo. Una vez que terminen el ejercicio, la mayoría de los participantes afirman que saben mucho más sobre la otra persona que lo que hubieran podido adivinar por la clasificación original. También adquieren un sentido de la importancia de su propio estereotipo para ellos, así como un mejor sentimiento de la forma en que se aferran a estereotipos para evitar riesgos sociales.

Por último, el ejercicio demuestra también que no poseemos una gran reserva de características sobre nosotros mismos en nuestra memoria. Si así fuera, el ejercicio resultaría mucho más fácil. No sólo estereotipamos a las personas y los objetos sino que nos estereotipamos a nosotros mismos.

2. Dificultades para aislar el problema.

Puede adivinar lo que es la ilustración anterior? Si la ha visto antes no tendrá dificultades para hacerlo. Pero si no fue así trate de identificar su contenido



antes de continuar.

Ahora le resultara fácil detectar el volkswagen. Esto es típico de las adivinanzas visuales que requieren que el individuo detecte un significado en medio de un caos aparente. Los problemas a los cuales nos enfrentamos pueden confundirse con claves inadecuadas o una información engañosa. Para resolver un problema es muy importante identificarlo correctamente. Si no se aísla el problema en la forma adecuada, no podrá resolverse. Un diagnóstico médico correcto depende de la habilidad para aislar el problema dentro de la compleja información real e imaginaria de la cual dispone el médico. Una buena coexistencia entre los empresarios y medio depende de la habilidad para aislar los problemas reales de los aparentes.

Un periodo corto de tiempo durante el cual se puede aislar y definir el problema puede ser muy valioso, ya sea eliminando posibles soluciones y asegurando que no se realiza un gran esfuerzo.

El problema de su automóvil es realmente el tanque de gasolina, o necesita un ajuste o tal vez un nuevo distribuidor? O su problema es una situación de vida personal que lo hace depender en extremo de su automóvil? Los enunciados de problemas están generalmente ligados a las respuestas. Se puede pensar en forma correcta o concebir en forma incorrecta las respuestas. Pueden ser ciertas o estar equivocadas. Un problema para un Gerente, "coloque dos asesores comerciales más para que atiendan a nuestra creciente clientela más eficientemente", implica que la respuesta a la creciente clientela es mayor número de asesores comerciales y no la ausencia de estos, una definición de mejor servicio.

Si trabaja en la resolución de problemas a nivel profesional, debe estar continuamente alerta para percibir los problemas en la forma correcta. El cliente, el paciente, etc., no siempre pueden ver su problema con claridad, y la persona que lo resuelve a veces puede curar las dificultades en forma simple a través de una percepción más clara del verdadero problema. La dificultad para aislar un problema se debe por lo general a la tendencia de gastar el mínimo esfuerzo en la definición del mismo para pasar a la importante tarea de tratar de resolverlo. Un periodo corto de tiempo durante el cual se puede aislar y definir el problema puede ser muy valioso, ya sea eliminando posibles soluciones y asegurando que no se realiza un gran

Una buena coexistencia entre los empresarios y medio depende de la habilidad para aislar los problemas reales de los aparentes.

esfuerzo, sólo para asegurar que las dificultades siguen existiendo e incluso en mayor magnitud.

1.2 DESARROLLO EMPRESARIAL.

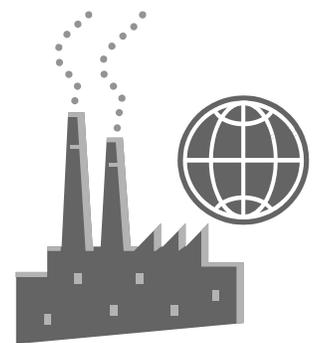
RELACIONES ENTRE EL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO¹⁷.

El desarrollo socioeconómico ha sido tema de grandes diferencias entre los economistas, pues cada escuela considera que los procedimientos, para incentivarlo y promoverlo, están directamente relacionados con algunas variables económicas y sociales. Las diferencias de concepción, han movido el conocimiento económico por siglos. Existen, sin embargo, unos indicadores que la gran mayoría de personas, economistas o no, aceptan como medidores del nivel de desarrollo de las naciones y entre ellos están:

- Crecimiento del PNB per cápita.
- Crecimiento de los niveles de igualdad y oportunidad. Distribución equitativa de la riqueza.
- Estabilidad de la balanza de pagos.
- Estabilidad de precios.
- Mayor esperanza de vida al nacer.
- Buen ambiente social.
- Alto nivel de exportaciones.
- Pocos habitantes en condiciones de pobreza absoluta.

Uno de los hechos indiscutibles en cualquier teoría de desarrollo económico es que el proceso de creación de nuevas empresas productivas tiene un efecto muy importante en él. La inversión en nuevas organizaciones opera tanto en el sector de oferta como en el sector de demanda de la ecuación de crecimiento, al crear nuevo capital, la capacidad de producción se expande y al crear nueva capacidad de consumo, esa capacidad de producción se utiliza. Por otro lado, este proceso de creación de nuevas unidades productivas genera, en general, cambios en la estructura de producción y en la sociedad. Es imposible tener desarrollo social sin tener crecimiento económico de forma tal que haya más para dividir.

El proceso de creación de nuevas empresas productivas tiene un efecto muy importante en el desarrollo económico.



¹⁷ VARELA Rodrigo. Innovación empresarial. Prentice Hall. Bogotá D.C.. 2001.

Los estudios de Jane Jacobs¹⁸, sobre el desarrollo de regiones y comunidades específicas, y las observaciones que pueden hacerse en nuestro continente permiten aceptar dos principios muy básicos de los procesos de desarrollo.

1. El desarrollo económico no ocurre en general, o por decreto, o simplemente por la formulación y publicación de un plan de desarrollo. El desarrollo económico se da en gente específica, en lugares particulares y en momentos muy precisos.
2. Las metas de desarrollo económico tienen que ir más allá del incremento puntual de los empleos y del ingreso, pues sólo esta modificación no garantiza continuidad del proceso. Se requiere que el desarrollo sea un proceso dinámico y continuado, en el cual las personas de la comunidad tengan la posibilidad de usar su talento y proporcionarle al sistema social unas cualidades dinámicas tales como la capacidad para la innovación y la respuesta auto generada a eventos que aseguren una vida feliz y plena y en continua mejora.

En términos regionales, el desarrollo exige que el sistema social adquiera cualidades dinámicas como las siguientes:

- **Elasticidad.**
Capacidad de responder efectivamente a cambios en el ambiente, en los mercados, en las condiciones del entorno.
- **Creatividad e Innovación.**
Habilidad y propensión a experimentar nuevas formas y a innovar en las operaciones.
- **Iniciativa.**
Habilidad, deseo y capacidad de empezar y llevar a cabo proyectos útiles.
- **Diversidad.**
Variedad de actividades que dan resistencia frente a cambios y decisiones no previsibles.

En el ámbito mundial, los países, las regiones y las empresas que han presentado los mejores índices de desarrollo socioeconómico son los que han podido aplicar estos cuatro elementos en su quehacer diario.

Se requiere que el desarrollo sea un proceso dinámico y continuado, en el cual las personas de la comunidad tengan la posibilidad de usar su talento y proporcionarle al sistema social unas cualidades dinámicas.

El desarrollo económico se da en gente específica, en lugares particulares y en momentos muy precisos.

¹⁸ JACOBS Jane. Proceedings of the Community. 1983.

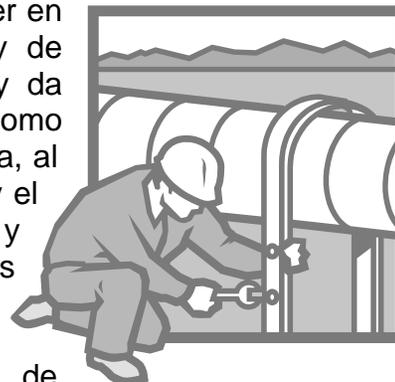
En América Latina, el caso de Chile y su rápido desarrollo, el desarrollo del sur del Brasil, los desarrollos de algunas regiones Colombianas y Argentinas, el desarrollo del norte de México, permite observar la aplicación, por los grupos empresariales que lideran esos cambios, de las cuatro características del desarrollo: elasticidad, creatividad e innovación, iniciativa y diversidad.

Las acciones que todo grupo con espíritu empresarial realiza se ajustan totalmente a estos valores culturales del desarrollo, porque:

- Son expresiones operacionales de elasticidad y de respuesta a los cambios en el ambiente, pues parten de un proceso de detección de oportunidades o necesidades producidas por cambios en él.
- Son actos creativos e innovativos, pues ellos traen al mercado nuevos productos, nuevos servicios, nuevas formas de hacer negocios, etc.
- Son una manifestación específica de la capacidad de llevar a cabo actividades útiles y de toma de decisiones que den inicio a nuevas acciones.
- Son actividades que ayudan a la conformación del portafolio de inversiones y de mercados de la comunidad y, por tanto, añaden diversidad a ella y mediante ésta reducen el riesgo que correría la comunidad en caso de no tenerla. Cuanto más espíritu empresarial haya, mayor es la diversidad y la resistencia de la sociedad a cambios bruscos del entorno.

El espíritu empresarial es un proceso humano muy profundo y permanente, que ha vuelto a renacer en el mundo.

El espíritu empresarial es un proceso humano muy profundo y permanente, que ha vuelto a renacer en un mundo lleno de frustraciones humanas y de dificultades, es un proceso que rejuvenece y da nuevo vigor a toda sociedad que lo posea. Como dijo el director de la Fundación Nobel en Suecia, al hacer un símil entre el desarrollo empresarial y el desarrollo forestal. “Es necesario sembrar y crecer los nuevos árboles para mantener las actividades forestales”.



El espíritu empresarial ofrece beneficios de desarrollo para el individuo, la empresa y la comunidad como un todo.

Para el individuo ofrece independencia, control sobre la propia vida, creatividad, expresión personal, salud, confianza en sí mismo. Cada empresario cree firmemente en que él puede afectar los eventos a través de sus conocimientos, inteligencia, creatividad, dedicación y persistencia. Para el empresario, el nuevo negocio es una expresión creativa, y el producto que fabrica y vende es sólo un medio para un fin. El empresario es optimista y tiene fe en el futuro, es capaz de manejar situaciones ambiguas en forma excelente.

El espíritu empresarial provee a la comunidad de una posibilidad real de desarrollo, pues le da a la cultura en la cual se mueve esa comunidad: energía, dinamismo, orientación al trabajo, variedad, elasticidad, acción, innovación, creatividad.

Para las organizaciones, promover el concepto de empresario producirá un incremento en la creatividad y en la toma de iniciativa y generará dinamismo y una alta motivación.

Para la comunidad, ese espíritu empresarial implica un impulso a los procesos de invención e innovación, que le dan fortaleza adicional para enfrentar los eventos que el futuro depara. La idea básica es que alcanzando un gran número de respuestas independientes y diferentes a los cambios ambientales, y manteniendo un proceso dinámico en ese sentido, se logra una mejor oportunidad para sobrevivir, crecer y generar un buen nivel de vida, frente a las acciones negativas que el futuro pueda depurar.

En resumen, el espíritu empresarial provee a la comunidad de una posibilidad real de desarrollo, pues le da a la cultura en la cual se mueve esa comunidad: energía, dinamismo, orientación al trabajo, variedad, elasticidad, acción, innovación, creatividad. Éstos son los componentes principales de los valores culturales que han caracterizado a los grupos, las regiones y los países que han logrado el desarrollo. Adicionalmente, proveer a la comunidad de una posibilidad real de control sobre su propio desarrollo.

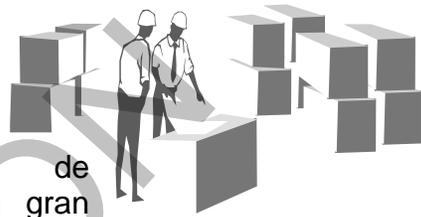
El espíritu empresarial implica un impulso a los procesos de invención e innovación, que le dan fortaleza adicional para enfrentar los eventos que el futuro depara.

EL SISTEMA DE DESARROLLO DE UNA CULTURA EMPRESARIAL.

Si un país o una región incrementa significativamente el número de empresas y logra no sólo que muchas de ellas se mantengan sino que bastantes de ellas crezcan, y este proceso es continuado, el número de oportunidades de empleo y de bienestar para esa comunidad crecerá. La pregunta siguiente es: ¿qué se requiere para que aparezcan nuevas empresas? Dos cosas son fundamentales:

- La aparición de nuevos empresarios o sea personas que sepan cuándo, cómo, dónde y con qué empezar nuevas empresas con potencial de crecimiento, personas capaces de llevar una carrera empresarial y de equilibrar sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad, personas creativas e innovadoras, capaces de enfrentar las variaciones del ambiente económico.

Los empresarios son seres humanos y, por tanto, el proceso de producción de empresarios exige una serie de procesos formativos, educativos y de capacitación. Aquí surge una gran oportunidad y una gran responsabilidad para el sector educativo.

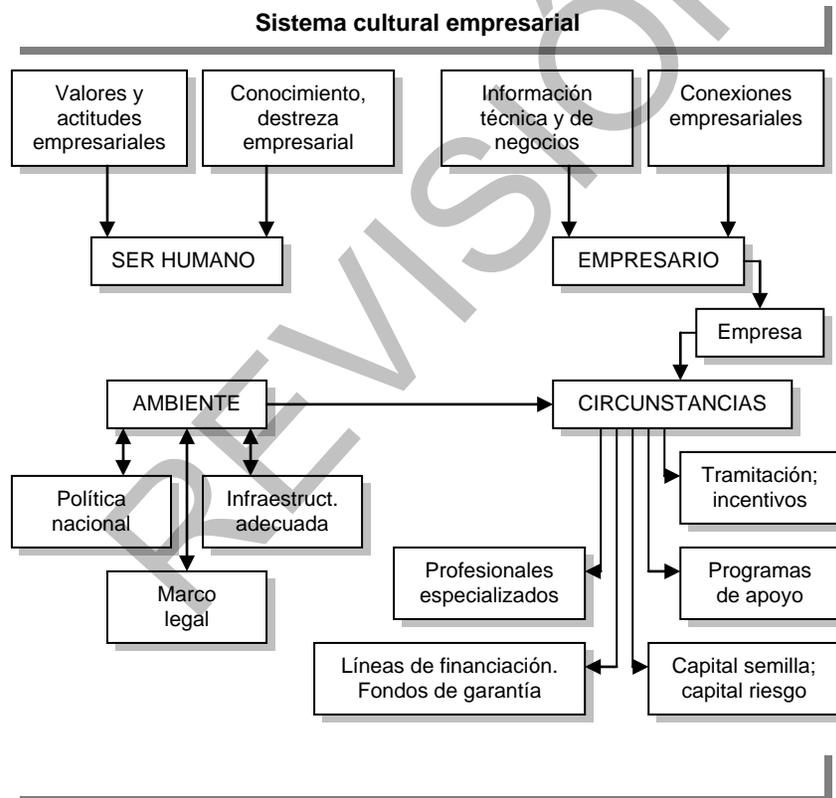
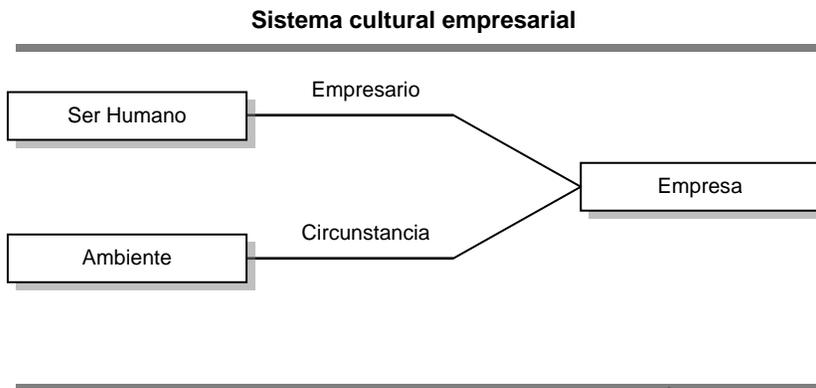


- El desarrollo de unas circunstancias favorables al proceso. Haciendo símil con el proceso agrícola no es sólo tener buena semilla sino que se necesita terrero abonado. Por ello es fundamental que exista una serie de entidades de apoyo que faciliten al empresario su labor, por ejemplo, mecanismos de incubación, parques tecnológicos, zonas francas, programas de asesoría pre y poscreación, grupos profesionales especializados, líneas de financiación, fondos de garantías, capitales de riesgo, capitales semilla, grupos de inversionistas, trámites sencillos, incentivos fiscales, políticas laborales, etc.

Estas circunstancias deben darse en un entorno adecuado que tanto el sector público como el privado tienen que desarrollar. La formulación de políticas nacionales en lo macro y en lo micro, marco legal, la infraestructura y las condiciones de acción del empresario son factores fundamentales.

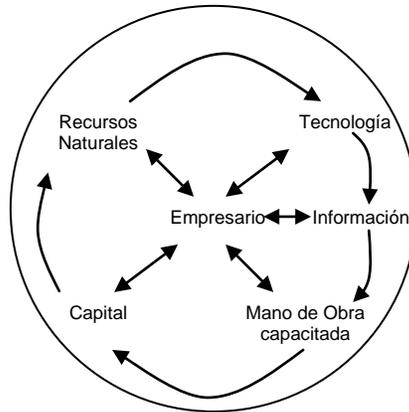
Los empresarios son seres humanos y, por tanto, el proceso de producción de empresarios exige una serie de procesos formativos, educativos y de capacitación.

Las siguientes figuras muestran que todos los grupos sociales tienen responsabilidades y trabajos importantes que cumplir, cuando se trata de hacer este cambio cultural.



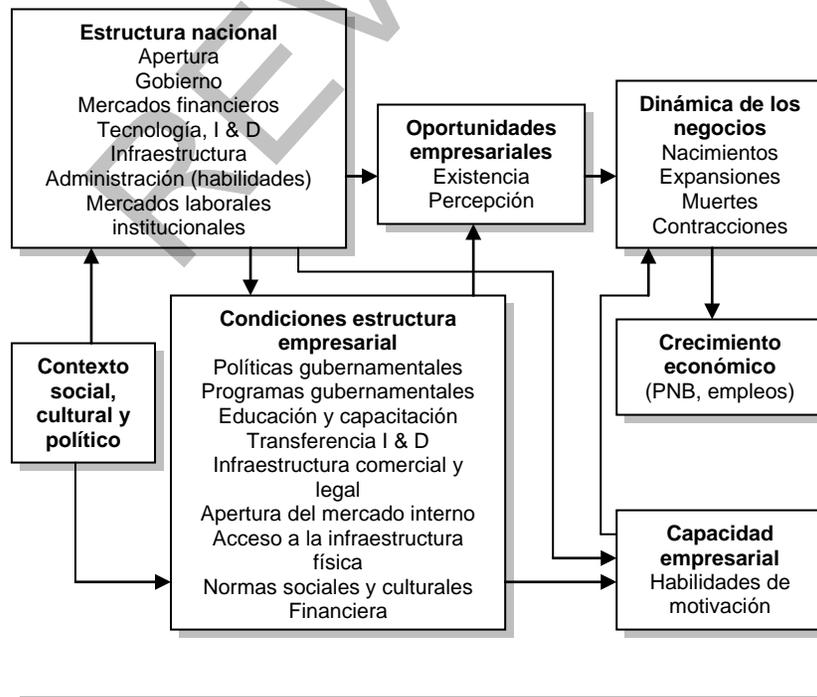
El ordenamiento de los elementos de desarrollo es, entonces, diferente del ordenamiento tradicional de la economía. En esta nueva visión, los factores de desarrollo pueden reunirse en la siguiente figura y es básico entender el papel prioritario de ese ser humano que aquí hemos llamado empresario, con sus conocimientos, habilidades y competencias específicas para poder actuar en el mercado, basado en las circunstancias que el ambiente le plantea.

Factores de desarrollo



El grupo que desarrollo la investigación Global Entrepreneurship Monitor en 1999 elaboró la siguiente figura para explicar más específicamente los elementos fundamentales para el desarrollo.

Factores de desarrollo



Este modelo incluye tanto las acciones realizadas por las empresas existentes en una economía, como por las nuevas empresas que logran surgir, gracias al papel de los nuevos empresarios.

En este modelo se identifican siete elementos:

- **Contexto político, social y cultural.**
Lo conforma un rango amplio de factores que son piezas de soporte a todo el modelo; éstos son demografía, nivel educativo, orientación de la educación, normas sociales, actitudes asociadas con la independencia, valores culturales, percepción del empresario.
- **Estructura nacional.**
Se relaciona con las grandes políticas del gobierno en términos de modelo económico, mercados financieros, legislación laboral, tributaria y comercial, estructura de centros de investigación y desarrollo, nivel de tecnología, fortaleza institucional, habilidad administrativa, políticas macroeconómicas.
- **Estructura empresarial.**
Incluye las políticas y los programas del gobierno en áreas relacionadas con la actividad empresarial, os programas diseñados para formar y apoyar al sector empresarial, la capacitación, la mano de obra, la efectividad de los mecanismos de transformación de la investigación y de los desarrollos, las redes empresariales, el acceso a consultores y asesores, la infraestructura comercial y legal.
- **Oportunidades empresariales.**
Involucran la existencia, la percepción y la información sobre las oportunidades de negocio que estén disponibles para llevarse a cabo.
- **Capacidad empresarial.**
Contempla la motivación de las personas para actuar como empresarios e iniciar y llevar a cabo exitosamente los negocios. También incluye los conocimientos de la gestión empresarial, especialmente del proceso de crecimiento.



- **Dinámica de los negocios.**
Incluye el análisis de todos los fenómenos de apertura y cierre de empresas, la movilidad que pueda existir entre empresarios y los efectos ambientales que afecten el desarrollo de las empresas.
- **Desarrollo económico.**
Es el resultado de todo el sistema e involucra las modificaciones significativas que se den en los indicadores básicos, especialmente en el crecimiento del PNB y del número de empleos.

Los gerentes tienen que llevar a cabo tareas básicas de administración esencialmente iguales de una década a otra.

TENDENCIAS MUNDIALES¹⁹.

El clima comercial de hoy se encuentra en un estado de conmoción, dentro del cual evoluciona de varias formas, pero, esencialmente, desde un estado de cosas que les resultaba familiar a los gerentes y trabajadores durante la segunda revolución industrial hacia otro nuevo. En bien de la conveniencia este nuevo entorno se le ha llamado la era de la información; y trabajamos en la nueva economía digital, porque Internet nos ha hecho cambiar tanto la manera en que usamos las computadoras como la forma en que trabajamos. Este punto aborda el tópico de las tareas que tanto los gerentes como los empleados llevan a cabo en este período de transición de un orden económico a otro y de lo que deben hacer para tener éxito. Las respuestas a esta cuestión son, esencialmente, tres. En primer lugar, los gerentes tienen que llevar a cabo tareas básicas de administración esencialmente iguales de una década a otra. Por ejemplo, los gerentes todavía tienen que conducir organizaciones que generen una ganancia. En segundo lugar, tanto los gerentes como los empleados necesitan avalar tecnologías rápida y efectivamente y, durante ese proceso, adaptarse a las consecuencias de tales acciones. Ya se puede ver esta estrategia en funcionamiento –el empleo de Internet para nuevos canales de distribución de productos y servicios–; pero las actividades requeridas se extienden mucho más allá de esta nueva fusión de computación y telecomunicaciones. Finalmente, la mayoría de los gerentes y empleados tienen que trabajar efectivamente en las compañías (incluso las agencias gubernamentales) que viven en dos mundos: el de la

Tanto los gerentes como los empleados necesitan avalar tecnologías rápida y efectivamente y, durante ese proceso, adaptarse a las consecuencias de tales acciones.

¹⁹ Management del nuevo siglo. James W. Cortada. Prentice Hall. Bogotá D.C. 2002.

antigua edad industrial y el de la era de la información que emerge.

Las condiciones no económicas también fueron cambiando y afectaron a los trabajadores de todo el mundo. La Guerra Fría terminó, y una de sus consecuencias es la enorme expansión del comercio internacional. Un subproducto es el crecimiento de las prácticas de libre comercio. Otro es la expansión de las democracias; pero también se ha producido un caos significativo en lo que era la Unión Soviética. Se volvió más difícil hacer negocios en Rusia, pero mucho más fácil vender mercadería en la China.

Los sociólogos económicos sostienen la teoría de que estamos moviéndonos desde economías enfocadas en la manufactura física de bienes hacia otras nuevas en las que el valor se encuentra en la información y el conocimiento; donde las aptitudes clave no están centradas en las cosas, sino en el empleo de la tecnología de la información. Hay muchos temas, pero el más crucial es: ¿Cómo responderemos al cambio? El cambio se está llevando a cabo a distintos ritmos a través de varias industrial. Se está desarrollando de diversas maneras en todo el mundo. Desde luego, el cambio es más o menos intenso de una industria a otra, y ocurre a un ritmo dispar. Los gerentes y trabajadores exitosos consideran que sus tareas son algo más que mantenerse al día con todo lo que sea electrónico. Para tener éxito, la comprensión clave que se requiere implica aplicar mucho de los fundamentos de la práctica del negocio y de la administración, ya sea como respuesta a las circunstancias cambiantes o con la actitud de crear esos cambios, de modo holístico, reflexivo, pero sin alejarse de la realidad.

A medida que las empresas fueron compartiendo cada vez más las responsabilidades administrativas con trabajadores no jerarquizados a través de las últimas dos décadas, se tornó esencial que los trabajadores "facultados" entendiesen y practicasen lo básico de la administración. Como miembros de equipos, dueños de procesos, y usuarios de los bienes de una organización, tuvieron que asumir, desde todo punto de vista, muchos de los papeles y responsabilidades de los gerentes. Ese papel implica un cambio tan profundo como la llegada de Internet, por ejemplo. Hay una combinación de funciones de gerentes / no gerentes, si bien todavía existen las organizaciones tradicionales de orden y de control, y las que se basan en las jerarquías. Debido a que se están combinando las funciones de los gerentes y los que no son

Para tener éxito, la comprensión clave que se requiere implica aplicar mucho de los fundamentos de la práctica del negocio y de la administración, ya sea como respuesta a las circunstancias cambiantes o con la actitud de crear esos cambios.

Los gerentes y trabajadores exitosos consideran que sus tareas son algo más que mantenerse al día con todo lo que sea electrónico.

gerentes, aunque, al mismo tiempo, a menudo quedan separados.

Era de la Información.

El conocimiento científico y el relativo a la ingeniería se expandió tanto y tan rápidamente en el último siglo, que nada parece lo mismo. Señalando un solo factor de cambio en la era de la información, sería esta combinación de conocimientos sobre principios científicos y de ingeniería recientemente desarrollados y aplicados, y la fe cada vez mayor así como la dependencia que generan para el crecimiento económico. Es por eso que se sostiene que los gerentes modernos como su personal deben convertirse en estudiantes de la naturaleza de la tecnología.

Lo que los historiadores de la tecnología nos dicen, sin embargo, es que eso es muy difícil de lograr. Uno no debería dar por sentado que el progreso tecnológico es inevitable o rectilíneo. Cuando se atacan las tecnologías, no es por falta de ideas o de conocimiento, sino por las fuerzas sociales en juego (por ejemplo, políticas gubernamentales que desalientan el uso de nuevas tecnologías). La expansión de nuestro conocimiento en ciencia y tecnología, que se ha producido durante los últimos tres siglos en Occidente, es, sobre todo, el resultado de la combinación de dos circunstancias. Primero, siempre existió una actitud materialista práctica, gracias a la cual la gente creyó que podía manipular la naturaleza en aras de ganancias económicas (y la creencia de que tal actividad era una conducta aceptable). Segundo, existía rivalidad económica y política continua e implacable (competitividad) por la hegemonía. Con el tiempo, la creatividad intelectual y política, en sus formas más diversas, hizo posible que se incrementara el tesoro de conocimiento tecnológico y de experiencia, lo que provocó el enorme auge de la calidad de vida en las economías más avanzadas, que hemos experimentado en los dos siglos pasados.

De modo que las fronteras de la innovación y la novedad continuaron ampliándose, en gran parte, a causa de los incentivos económicos. Muchos historiadores y economistas sostienen ese punto cuando describen el éxito de Occidente



Los gerentes modernos como su personal deben convertirse en estudiantes de la naturaleza de la tecnología.

como resultado de su forma de estructura económica, llamada “capitalismo”. En el fondo, aunque la tecnología sea impredecible, surge de la búsqueda creativa de ganancias.

Entonces, ¿qué es la era de la información? Es una era ocupada por gente que vive y trabaja dependiendo del conocimiento y de la tecnología como jamás se ha visto antes en la historia de la raza humana. Es una era en que los productos basados en la información y la tecnología tienen valor económico, porque existe una cantidad suficiente de bienes físicos, techo y comida en economías avanzadas para que sea posible impulsar los nuevos productos y servicios de nuestro tiempo. Es un período en que el cambio, causado por conocimientos recientes y aplicaciones novedosas de la información técnica existente, a menudo dicta el éxito o el fracaso económico. Es global, impecable y absolutamente impredecible. Aunque se manifiesta con diferentes niveles de intensidad alrededor del mundo, abarca todas las culturas, civilizaciones y religiones.

Irónicamente, sin embargo, es la cualidad impredecible de las innovaciones radicales, cuando se establecen dentro de una economía o sociedad, lo que permite la búsqueda de ventajas económicas, y permite a los gerentes definir, en parte, cuál ha de ser el futuro inmediato para sus compañías. Es debido a la búsqueda de ese futuro inmediato que se crea y aplica tanto conocimiento nuevo. Esta última noción puede ser, de hecho, el más importante concepto para tener en cuenta a medida que luchamos colectivamente para tener éxito en la era de la información que emerge. No se trata tanto de que estemos entrando en algo llamado “la era de la información”, sino, más bien, que el cambio que está ocurriendo tiene ciertas características que ofrecen a las empresas nuevos tipos de oportunidades y de amenazas económicas. Reconocer estas oportunidades y peligros, y reconciliarlas con prácticas fundamentales comerciales. Es también la cuestión primordial que enfrenta cualquier negocio que ingrese en el clima de negocios del siglo XXI.

Nace un nuevo mundo: es más que sólo tecnología.

El mundo del trabajo, de la administración y de los negocios está cambiando. Esa realidad ya no se cuestiona. El verdadero tema es qué hacer acerca de ello. A medida que nos movemos más profundamente en la economía digitalizada y global de hoy, debemos entender la transición que se está

Es una era ocupada por gente que vive y trabaja dependiendo del conocimiento y de la tecnología como jamás se ha visto antes en la historia de la raza humana.

Es una era en que los productos basados en la información y la tecnología tienen valor económico, porque existe una cantidad suficiente de bienes físicos, techo y comida en economías avanzadas para que sea posible impulsar los nuevos productos y servicios de nuestro tiempo.

llevando a cabo, poniéndola en el contexto de lo que sabemos y necesitamos hacer.

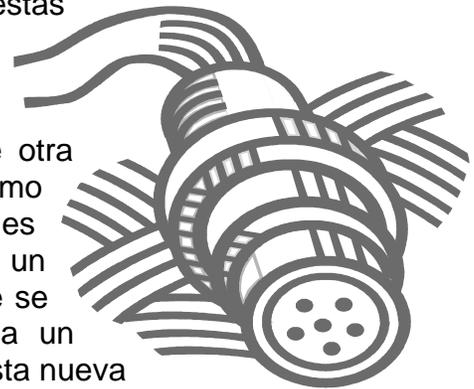
Entender el contexto y la dinámica de los cambios que se están llevando a cabo hace posible que tanto los trabajadores no directivos como los directivos apliquen prácticas administrativas sanas a las nuevas circunstancias.

Hay mucho que permanece igual, pero también hay mucho que está cambiando. Nadie opera aisladamente —el mercado existe— y los gerentes en particular deben entender la ecología económica si han de prosperar en el rol contemporáneo de la administración. Para que lo básico —o sea, buscar ganancia— algo bien, los gerentes se están dando cuenta de que deben aplicarse nuevas formas porque están cambiando las fuentes de ganancia. Por eso los gerentes deben entender las características de la información en cuanto a la actividad económica, las propuestas de valor nuevas que están emergiendo (cómo se generan ganancias) y los efectos de la globalización, así como la digitalización de tantas actividades administrativas, todos dentro del contexto de realidades políticas emergentes. Es por eso que ayuda el hecho de empezar a pensar en nuestro tiempo como una nueva era digital. Resumiendo, el gerente conocedor de hoy debe poner la mesa antes de que los demás comensales puedan brindar por su rol en la administración y en el trabajo.

El gerente conocedor de hoy debe poner la mesa antes de que los demás comensales puedan brindar por su rol en la administración y en el trabajo.

Una nueva propuesta de valor.

Todo el tema se reduce a la búsqueda de una nueva propuesta de valor (lo que uno ofrece vender o hacer a cambio del dinero del cliente) en una economía en que los sistemas de redes están transformando la manera en que la gente vive y trabaja. Aquellos que encuentran respuestas prosperan, igual que tantos lo hicieron cuando se dieron cuenta a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX de que el capitalismo corporativo era el camino a seguir. Dicho de otra forma, los gerentes se están preguntando “¿cómo podemos ganar dinero y sostener los niveles tradicionales de crecimiento económico durante un período en que tantos están de acuerdo en que se está sufriendo un cambio revolucionario hacia un período dominado por un sistema de red? En esta nueva era tecnológica, el tema no es tanto cómo usar mejor la tecnología de la información (generalmente sus capacidades),



sino, más bien, el tema está más estrechamente ligado al impulsor primario de la ronda actual de cambios: las telecomunicaciones.

Por su naturaleza, los sistemas de redes operan independientemente de las barreras geográficas, sin mostrar ningún respeto por los límites nacionales ni las autoridades. Los sistemas de redes están haciendo valer sus méritos precisamente en el momento en que el mundo está atravesando una ola de reformas de libre mercado. Como consecuencia, estamos experimentando un engrandecimiento de los mercados tradicionales a través de un área geográfica más ancha que nunca con los medios técnicos para desempeñarnos exitosamente cuando nos demos cuenta de cómo hacerlo con ganancia.

La primera nueva realidad a reconocer es que el acceso universal a los sistemas de redes ya está funcionando a través de la mayoría de las naciones industrializadas y desarrolladas, haciendo posible que se contacte a casi cualquier persona u organización dentro de economías avanzadas y emergentes. Este acceso universal es primariamente debido a la disponibilidad de Internet y las PC relativamente baratas. Concomitantemente, cada trabajador y cada organización son afectados por el hecho de que todos los demás tienen acceso al sistema de red y que muchos lo están usando. Úsalo y se hacen posibles cosas nuevas; ignóralo y las nuevas formas de competencia roerán la última línea de defensa de la compañía. Aquellos con contenidos informáticos extensivos o la habilidad de llevar a cabo transacciones on line son los primeros que se benefician si toman ventaja de esta nueva tecnología.

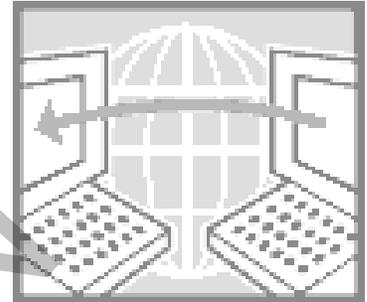
La segunda realidad que surge consiste en las enormes inversiones que se están haciendo en sistemas de redes y tecnología informativa, por encima de lo que se gasta en Internet. Estas inversiones, medidas como porcentaje del PNB gastado en ellos, son un record. Dentro de estas inversiones hay gastos por computadoras y software, sistemas telefónicos, comunicaciones celulares y sus redes, y una montaña de elementos digitales que se extienden desde un PDA (asistentes personales digitales) y buscapersnas hasta PC.

Está apareciendo un nuevo concepto en los círculos de empresarios con el apodo de "redes de valor". Estas "redes" están ganando velocidad, convirtiéndose en algo dominante para la explotación de los negocios basados en red. También

Cada trabajador y cada organización son afectados por el hecho de que todos los demás tienen acceso al sistema de red y que muchos lo están usando.

Las redes de valor son la combinación de redes de telecomunicaciones, servicios y productos de una firma, y los procesos que se necesitan para explotar esa tecnología a fin de lograr ventaja económica.

se están convirtiendo en los principales componentes de la gran estrategia. ¿Qué son? Las redes de valor son la combinación de redes de telecomunicaciones, servicios y productos de una firma, y los procesos que se necesitan para explotar esa tecnología a fin de lograr ventaja económica. Actualmente, son atractivas porque reducen los costos de coordinación de actividades comerciales a través de las organizaciones: de allí el enorme resurgimiento de la readaptación de las cadenas de suministros que ocurrió a finales de la década de 1990 y después. Ellas hacen posible convertirse en partes legales de sí, evitando las complejidades y costos de las tradicionales adquisiciones y fusiones. Hacen posible que las organizaciones se junten solamente por el tiempo que tenga sentido económico hacerlo, distinto de la más tradicional fusión o adquisición que es un acuerdo permanente (y, de este modo, una manera menos fluida y más lenta de cambiar). En una red de valor, la unidad estratégica es la colección de organizaciones dentro de ella. Estas organizaciones pueden ser corporaciones, no simplemente departamentos dentro de una empresa. Los beneficios e las redes que se han visto hasta aquí incluyen la flexibilidad, la velocidad de implementación, menores costos de operación y un mayor acceso a los mercados. Su característica más importante: funcionan.



La red de valor es el artefacto organizador del sistema de red, ¿qué apariencia tiene? ¿Quiere decir que los administradores estructurales están moviéndose con rapidez hacia delante? Las respuestas recién están comenzando a surgir, y no está claro si la imagen que tenemos está correctamente descrita. Pero sabemos algunas cosas.

Las nuevas cadenas de valor son dinámicas, fluidas e involucran múltiples empresas. El modelo original de Michael Porter de la década del 70 y 80 está situado sobre una huella que abarca muchas organizaciones y sufre transformaciones rápidas.

En este ambiente que surge el mejor enfoque es aquel que se hace sobre el núcleo de las competencias del negocio antes que aquel que se hace simplemente impulsando los activos existentes.

Lo que surge como una llave de éxito es la habilidad de una firma para ser flexible y efectiva en cuanto a costos. Una empresa debe ser ambas cosas simultáneamente. El acceso

En una red de valor, la unidad estratégica es la colección de organizaciones dentro de ella.

directo y la responsabilidad en el mercado llevan muy rápidamente a que una firma aprenda cómo le va y entienda velozmente su valor agregado. También se ve claro que la definición de valor agregado cambia, a veces frecuentemente, creando así la necesidad de flexibilidad al responder a las condiciones del mercado. Dándole rapidez a entrega de los servicios y bienes apropiados y haciéndolo de una forma efectiva en cuanto a costos, se convierte en un imperativo aun más que en el pasado. Además, debido a la necesidad de agilidad y de conocimiento, los estilos administrativos tradicionales de orden y control ya no funcionan tan bien como en el pasado. En general, son bastante lentos y dependen demasiado del juicio de los gerentes, que tal vez no estén lo suficientemente cerca de la acción.

El acceso directo y la responsabilidad en el mercado llevan muy rápidamente a que una firma aprenda cómo le va y entienda velozmente su valor agregado.

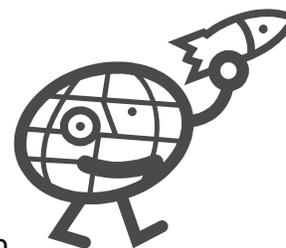
Globalización y digitalización.

Muchas compañías reconocen que pueden vender productos en cualquier momento en cualquier lado, y que el dinero se mueve por la economía global ciento de veces más rápido de lo que lo hizo hace un siglo. Reconocen que los gobiernos tienen habilidades limitadas para inhibir o caracterizar la forma en que se conduce el comercio.

Cuatro rasgos distinguen a este nuevo modelo homogéneo de conducta comercial, que se está haciendo cada vez más conocido para los gerentes alrededor del mundo y para aquellos con quienes tratan; es más persistente en su despliegue. Cuatro rasgos distinguen a este nuevo modelo de economía global que emerge a principios del siglo XXI, características que hacen que sea tangible para compañías y consumidores por igual:

- La proliferación de productos.
- La decadencia de los mercados físicos.
- Los paralelismos.
- La actividad económica informatizada.

Todos los observadores del ambiente comercial de hoy han abordado uno u otro de estos aspectos, pero generalmente no todos juntos. Las cuatro influyen simultáneamente la naturaleza del comercio y la búsqueda de nuevas propuestas de valor; a su vez, cada uno influye a los demás. Todos los factores están profundamente afectados por las herramientas digitales.



Las implicaciones de nuestra transformación actual son enormes, hoy concentradas alrededor de problemas de transición. Algunos de los temas y problemas obvios que uno enfrenta en un ambiente de trabajo son:

- Clientes que están cómodos con los anteriores métodos.
- Vendedores operativos incluyen no aprovechar Internet o continuar operando en compañías verticales.
- Nuevos competidores que llegan sin inversiones en el pasado o en edificios e inventarios. Estos incluyen todas las nuevas compañías basadas en Internet.
- Nuevas fuentes de riqueza y pobreza rápida.
- Geste que escoge con demasiado esmero lo que usa y cuándo.
- Transiciones mientras se opera con más de una opción, lo cual considera caro y complicado.

Los gerentes están haciendo varias preguntas. ¿Qué cadenas de provisión o canales de distribución, que sean efectivas en cuanto a costos, deberían usarse, y cuándo? ¿Cuántas líneas de negocio deberían tener? ¿Qué sigue siendo un beneficio en las líneas de negocio existentes? Se preocupan por los roles de escala y el campo de acción en los compromisos de inversión tanto como en el alcance del mercado.

Ahora vayamos a las cuestiones de los chip y los temas digitales, específicos, que encaramos hoy. Hay varios rasgos de estos temas que tienen influencia sobre lo que hacen las compañías hoy. Primero, en un muy corto período de tiempo, los chips de computadora se convirtieron en la espina dorsal de muchos procesos empresarios automatizados y semiautomatizados en casi todos los medios, grandes corporaciones y agencias de todo el mundo. Segundo, hicieron posible la instalación de redes de teléfono multifunción. Tercero, la capacidad del chip ha hecho posible realzar la interacción del hombre con la máquina, que significa que uno puede usar computadoras que trabajan con clientes o proveedores en un creciente rango de aplicaciones, tales como sistemas automáticos de respuesta por la voz que ahora usamos cuando pedimos asistencia con la guía telefónica o dejamos mensajes por teléfono.

Los gerentes se preocupan por los roles de escala y el campo de acción en los compromisos de inversión tanto como en el alcance del mercado.

Los chips de computadora se convirtieron en la espina dorsal de muchos procesos empresarios automatizados y semiautomatizados en casi todos los medios, grandes corporaciones y agencias de todo el mundo.

El punto es que el pequeño chip afectará los servicios que uno puede proveer, el aspecto que tiene un producto, cómo se hace, para qué se usa y cómo, y con quién trabaja el vendedor para llegar al mercado. Cada vez más los chips están haciendo posible que las compañías agreguen conocimiento a un producto, y aun inteligencia, como una forma de diferenciar un ofrecimiento de aquel de otro proveedor.



Todo eso nos lleva a la naturaleza cambiante del negocio global. Junto con productos que proliferen, la disminución de los mercados físicos y la expansión de paralelismos comerciales, tenemos la “informalización” de los productos, los puntos clave son:

- La información acerca de clientes, productos y mercados puede aplicarse para hacer distintos productos y crear servicios nuevos, mejores, más atractivos económicamente, frecuentemente desplazando información a un cliente de modo que él o ella pueda hacer algo del trabajo de selección, auto venta, implementación y uso de bienes.
- Para los fabricantes, la habilidad de diferenciar productos añadiéndoles información, o servicios adicionales, es un beneficio en una era en que casi cualquier competidor puede construir un producto de confianza a precios competitivos.
- La información aplicada y el conocimiento pueden llevar a fuentes de ingreso en aumento.
- Los clientes están exigiendo más información y entrenamiento para usar los productos.

Cada vez más los chips están haciendo posible que las compañías agreguen conocimiento a un producto, y aun inteligencia, como una forma de diferenciar un ofrecimiento de aquel de otro proveedor.

REALIDADES POLÍTICAS.

Las consideraciones políticas siempre han afectándolos negocios y condiciones económicas. Los negocios en general nunca prosperan bien en ambientes políticamente inciertos. Las condiciones políticas inestables en Rusia hacen que las corporaciones europeas y norteamericanas se pongan nerviosas acerca de invertir en ese país, pero debido a la estabilidad política de China, vierten billones en esa nación.

Comencemos reconociendo una realidad básica, a saber, que los gobiernos y sus sectores de apoyo dentro de las

sociedades se mantendrán en su lugar, no importa lo que suceda con computadoras, microprocesadores o Internet. Dicho esto, sin embargo, hay patrones evidentes en la sociedad que refleja algunos cambios estimulados por la tecnología. Algunas tendencias significativas son tanto políticas como sociales. Los paralelismos operan aquí también. Algunas naciones son más democráticas que otras, las sociedades varían en su aprobación de la mujer en la fuerza de trabajo, algunos favorecen la abierta diseminación de información más que sus vecinos y así sucesivamente. Aun entonces, hay algunas realidades emergentes con las que hay que luchar y que conllevan una cualidad global.

Los negocios en general nunca prosperan bien en ambientes políticamente inciertos.

- El mundo en general se ha movido hacia un período de gobiernos representativos.
- Los niveles de ingreso en conjunto han estado aumentando en muchas partes del mundo, aunque las brechas en el ingreso se ensancharon también.
- La cantidad de clientes potenciales se está incrementando, aunque sea en lo que hoy sostendríamos que son los sectores más pobres el mundo. Los sectores ricos están experimentando estabilización demográfica, a medida que las poblaciones alcanzan cero o bajo crecimiento, como en Norteamérica y en Europa occidental.

IMPLICACIONES Y ACCIONES.

El nuevo orden económico está evolucionando desde el modelo industrial más tradicional del siglo pasado; todo ocurre durante un período de relativa prosperidad económica en las economías avanzadas. La nueva realidad implica más consumidores, mayores niveles de educación, oportunidades expandidas para las mujeres y una mayor habilidad para vender y prestar servicios en productos a nivel global. La influencia de Internet, ya significativa, está por volverse significativa en la medida que la cantidad de gente que la usa se mueva rápidamente desde menos de 200 millones de personas a casi 1000 millones. Este acceso es un cambio en la actividad humana tan profundo como cualquiera que hayamos visto en los últimos quinientos años; figura en la lista corta de todos.

La nueva realidad implica más consumidores, mayores niveles de educación, oportunidades expandidas para las mujeres y una mayor habilidad para vender y prestar servicios en productos a nivel global.

Gerentes empleados de cualquier empresa de todo nivel, desde un administrativo hasta alguien que recién haya recibido un master en Administración de Empresas o un experimentado director general, están de esta forma recibiendo la oportunidad de pensar en vastas porciones de la Tierra como mercado suyo, algo tan realista y por lo menos tan conveniente de lograr como lo que tenían antes. De hecho, ya cada vez más, las compañías están haciendo exactamente eso –pensando globalmente-, llevando a nuevos niveles de escala y alcance que forzarán a que algunas compañías queden fuera del negocio porque sus mercados permanecieron apenas nacionales.

En las grandes economías nacionales, muchas compañías han aprendido cómo construir y operar empresas que cubren grandes espacios geográficos poblados con millones de personas.

Este desafío global no es tan difícil de lograr como al principio parece. En las grandes economías nacionales, muchas compañías han aprendido cómo construir y operar empresas que cubren grandes espacios geográficos poblados con millones de personas. Aquellas tareas mecánicas del negocio tienen que llevarse a un nivel más alto, pero esencialmente muchos de los temas son los mismos. Está la muy incierta tarea adelante, sin embargo, de encontrar nuevas propuestas de valor, nuevas formas de hacer ganancia. Eso es nuevo, y las respuestas se encontrarán tomando tres acciones:

- Haciendo buena planificación estratégica, seguida de ejecución.
- Entendiendo mejor a los clientes como jamás se hizo en la historia del comercio.
- Creando procesos, políticas y prácticas que son eficientes, oportunos y efectivos.

La incertidumbre será superada, al igual que lo fue cuando las corporaciones y sus mercados nacionales fueron creados (1870-1930). Entonces, como ahora, las inversiones clave en estrategia, alcance global, marketing e industrial y conocimiento de mercado repetirán lo que el historiador Alfred D. Chandler (h) ha sostenido por más de medio siglo en libros: aquellos que hacen las inversiones ganan y aquellos que lo hacen antes son ganadores por más tiempo.

Gerentes empleados de todo nivel, desde un administrativo hasta alguien que recién haya recibido un master en Administración de Empresas, están recibiendo la oportunidad de pensar en vastas porciones de la Tierra como mercado suyo.

Hacer que las tendencias trabajen para la empresa.

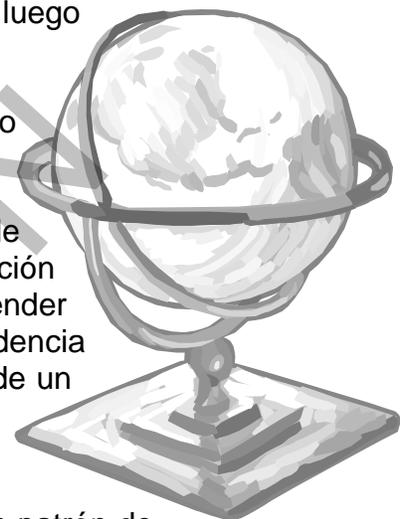
Como los políticos, los generales y los mercaderes griegos de tiempos antiguos, que iban a sus templos para ver qué les

tenían que decir sus dioses, los gerentes de hoy reconocen que a menudo el éxito depende de hacer las cosas correctas en el momento justo. La planificación del escenario en el desarrollo de la estrategia es un intento de nuestros días modernos de avizorar el futuro, de modo que uno pueda estar en el lugar correcto en el momento justo. El problema es, claro está, que predecir el futuro es siempre un empeño con un enorme grado de inexactitud. Sin embargo muchos grupos que toman decisiones, profesores en administración de empresas, consultores y organizaciones observadoras no vacilan en hacer encuestas entre la gente y luego pronunciarse sobre el futuro.

En el siglo XX, sin embargo, aprendimos mucho acerca de los pronósticos. Hoy siempre hay forma de aproximaciones al futuro inmediato con suficiente precisión para optimizar la comprensión de lo que el futuro puede traer. Esto no es ni adivinación ni lectura de hojas de té. Tiene que ver con entender las tendencias, porque un rasgo básico de una tendencia legítima es que esta sí se proyecta hacia el futuro de un modo similar a su comportamiento actual, aunque con cambios suficientes para que no parezca igual.

Una tendencia es un conjunto de actividades, un patrón de acciones más o menos repetidas, como, por ejemplo, las fuerzas económicas que impulsan la inflación hacia arriba o hacia abajo; ese patrón continúa influenciando actividades futuras de manera similar.

Los datos demográficos son una buena tendencia. Esto significa más que solo saber cuánta gente hay de tal edad o dónde vive. El tema ha alcanzado un nivel tal de detalle, que se ha convertido en una ciencia en los negocios, que documenta hábitos de gasto de los consumidores, y correlaciona conductas económicas por grupos de edad, nivel educativo, religión y origen étnico, incluso, a través de lo que uno debita en su tarjeta de crédito. Pero todo retorna lo básico, y la demografía no es ninguna excepción. La gente que dentro de quince años va a tener veinte años, ya ha nacido. Podemos, entonces, comenzar a seguir la tendencia de transformación en la ropa que causará el cambio de tamaño –debido al crecimiento normal-, y también, a pronosticar la tendencia hacia delante, a través de varios grados en el colegio y luego, en las carreras superiores.



La planificación del escenario en el desarrollo de la estrategia es un intento de nuestros días modernos de avizorar el futuro, de modo que uno pueda estar en el lugar correcto en el momento justo.

Las tendencias también tienen sus límites, algo que con frecuencia pasan por alto tanto los que hacen pronósticos como los gerentes ansiosos por tener ya un atisbo del futuro. Una tendencia no le puede indicar a usted exactamente cuánta pasta dentrífica vamos a usar el año que viene, ni indicarle a qué universidad irá su hijo; tampoco, dónde se venderá el dentífrico, ni si ese hijo continuará con los mismos hábitos higiénicos impuestos por su madre en casa.

Seguir las tendencias es importante, porque nos brinda los supuestos que necesitamos para traer información a nuestras discusiones y guiar nuestras actividades comerciales.

Debemos, entonces, reconocer los límites de las tendencias. Son útiles hasta cierto punto. Ahora bien, la razón de esta pequeña disertación sobre tendencias es porque vivimos en una era en que la gente confía plenamente en que podrá controlar su ambiente. Esa actitud de creer en nuestra capacidad de controlar el futuro es un subproducto muy obvio y peligroso.

Sin embargo, deseamos conocer el futuro, para dominarlo y para explotarlo. Las mega tendencias son muy populares. Seguir las tendencias es importante, porque nos brinda los supuestos que necesitamos para traer información a nuestras discusiones y guiar nuestras actividades comerciales. Es por eso que las tendencias no deben ignorarse; es más como en períodos anteriores en la historia de los negocios, son cruciales. Sabemos hoy, por ejemplo, que las empresas impulsadas por una visión de futuro progresan mejor que aquellas sin un camino que seguir. La buena visión y los planes están constituidos sobre presunciones, y estas, a menudo, están enraizadas en la visión de futuras tendencias que uno tiene. Dados los enormes cambios que subyacen en el histórico desplazamiento que estamos experimentando desde la segunda revolución industrial hasta la era de la información, clasificar lo que queda o lo que cambia se convierte en algo aun más esencial.

La buena visión y los planes están constituidos sobre presunciones, y estas, a menudo, están enraizadas en la visión de futuras tendencias que uno tiene.

La gente resulta afectada de distintas formas por las mismas tendencias y por otras. En últimas instancias, usar tendencias es trabajar con lo que un individuo cree que sucederá. Después de los consultores y después de los informes de la industria y los pronósticos, un gerente se queda a solas con su mente para que esta lo aconseje. Es en ese punto que se tienen que formalizar las opiniones, tomar las decisiones y arriesgarse.

Las aptitudes y el conocimiento deben cambiar y creer constantemente para permanecer actuales y competitivos. Eso significa que, como gerentes y empleados, siempre

debemos tener en vigencia programas para capacitar a la gente, a nosotros mismos y a aquellos con quienes trabajamos. Es interesante que la experiencia de los últimos años demuestre que los empleados están dispuestos a adquirir nuevas aptitudes, más allá de si sus empleadores están dispuestos a pagarles más por la mayor productividad que lograrán por haber mejorado sus aptitudes.

Dada la diversidad de tendencias, ¿es posible establecer una corta lista de cosas básicas que no cambian? Sucede que la respuesta es “sí”.

ADMINISTRACIÓN EN COLOMBIA

Quienes tienen a su cargo el liderazgo de las empresas en Colombia, están conscientes de la importancia de mantenerse al día sobre las nuevas tendencias en el manejo empresarial. Aun aquellos miembros de la organización con una formación empírica han entendido la importancia de mantenerse informados sobre los cambios en conceptos gerenciales para proporcionar a las empresas una mayor competitividad en un mercado globalizado, cada vez más exigente.

La preocupación mundial por las relaciones de las empresas con su entorno ha obligado a las organizaciones modernas a incluir en su agenda temas como la producción limpia y las relaciones con las comunidades: “Es necesario incluir en el producto en concepto de responsabilidad ampliada”.

Otro aspecto que cada vez toma más importancia es el manejo del talento humano como un punto de sinergias multiplicador de resultados, necesario de mantener y potencializar a través de la inversión y una administración que se refleje en la productividad de la empresa. “El gerente moderno debe acompañar su gestión de nuevas herramientas que permitan medir y apreciar el impacto del recurso humano en su organización”.

Pero estos nuevos enfoques no pueden dejar de lado los temas tradicionales de la gerencia. El papel del líder en la empresa es cada vez más exigente “el gerente se debe caracterizar por un esquema de pensamiento divergente, opuesto a la búsqueda de verdades únicas, así como por su capacidad para tomar decisiones estratégicas en ambientes altamente turbulentos”.

Después de los consultores y después de los informes de la industria y los pronósticos, un gerente se queda a solas con su mente para que esta lo aconseje.

El gerente moderno debe acompañar su gestión de nuevas herramientas que permitan medir y apreciar el impacto del recurso humano en su organización.

El mercadeo es una actividad dinámica: “Es necesario tener la mente abierta y comprender que el mercadeo trasciende las áreas funcionales y se convierte en el todo de la empresa desde el momento mismo en que la organización busca una orientación al mercado”. Además, la empresa que no tome como filosofía empresarial las mejores prácticas del mercadeo no podrá crear un verdadero sistema de pensamiento estratégico que aporte a la sostenibilidad del negocio.



Colombia no puede ser ajena a las nuevas tendencias mundiales en estos aspectos.

Mercadeo.

La globalización ha traído un aumento exponencial de la información al alcance de los consumidores y del número de competidores que operan en todos los mercados. En este panorama congestionado por multitud de ofertas, el mercadeo está llamado a convertirse en una competencia esencial para todas las empresas. Las ofertas de productos deben partir de un conocimiento claro del consumidor y de los atributos que valora en cada producto. En este exigente contexto, la nueva disponibilidad de información sobre cada una de las transacciones del consumidor, posibilitada por la tecnología, lleva a que el mercadeo se convierta en una compleja suma entre intuición y ciencia. La intuición sigue siendo la fuente de las ideas creadoras que permiten conquistar los mercados. La ciencia viene por la vía del procesamiento de la información con métodos estadísticos avanzados, que permiten hacer de cada iniciativa un experimento controlado, en el cual se aprende cada vez más sobre los factores que determinan el comportamiento del consumidor.

Las posibilidades de conocimiento del consumidor que permite la tecnología moderna habrían parecido cosa de ciencia ficción hace pocos años. Los cambios en la tecnología tienen un impacto fundamental en el mercadeo. La miniaturización, la biometría y los sistemas de bancos de datos, entre otros, están formando radicalmente la gestión del mercadeo pues permiten el acceso a cantidades gigantescas de datos que pueden arrojar conocimiento de incalculable valor.

La globalización ha traído un aumento exponencial de la información al alcance de los consumidores y del número de competidores que operan en todos los mercados.

Las variables que inciden en la segmentación de los mercados son múltiples y además se mantienen en evolución permanente. La internacionalización obliga a las empresas a actuar en múltiples mercados adaptando su oferta a las circunstancias locales. No se puede tratar de actuar globalmente y plantear la misma oferta en todos los países a los que se quiere llegar, pues el consumidor es diferente en cada uno de ellos. Esto no implica necesariamente cambios radicales en el producto, sino que obliga a buscar un nuevo equilibrio entre los atributos del producto para reforzar aquellos que atraigan al segmento al que se quiere llegar en el nuevo mercado.

No se puede tratar de actuar globalmente y plantear la misma oferta en todos los países a los que se quiere llegar, pues el consumidor es diferente en cada uno de ellos.

Las técnicas de segmentación enfatizan los elementos extrínsecos del producto, es decir, los que atan al producto a una percepción sobre el estilo de vida, más allá de los intrínsecos (los atributos básicos que permiten la descripción del producto), porque en medio de la fuerte y abundante competencia, estos últimos casi no permiten una diferenciación, convirtiéndose en la para ganar la lealtad de los consumidores. La marca juega un papel fundamental.

La demografía se convierte en una variable tan importante como la geografía en un plan de mercadeo internacional. A veces puede haber más similitudes en el comportamiento de ciertos segmentos demográficos entre diferentes países, que entre dos segmentos diferentes en un mismo país. Eso puede ocurrir, por ejemplo, en productos dirigidos a los adolescentes, quienes comparten valores y símbolos en forma fluida entre diferentes mercados nacionales.

El mayor conocimiento del consumidor abre también nuevas posibilidades en el campo de las alianzas. Dos empresas diferentes pueden compartir los costos de acceder a un mercado, si sus productos, antes que competidores, son complementarios. La nueva disponibilidad de información permite a estas empresas diseñar sus alianzas a partir de una alta precisión respecto a los objetivos que desean alcanzar y los costos que el esfuerzo puede representar. Las redes de marketing conformadas por alianzas determinarán la competencia en el futuro.

La expansión de la economía que ya se está dando y el tratado de libre comercio que el gobierno colombiano negociará próximamente como el de Estados Unidos demandará de las empresas niveles de inversión muy superiores a los que se han visto hasta ahora.

El acceso a capital.

Si el sistema durante los años de la crisis fue la necesidad de las empresas de reducir la eficiencia para poder sobrevivir,

ahora la tónica ha cambiado y la preocupación comienza a ser otra: cómo crear condiciones que les permitan acceder a recursos de capital, nacional e internacional, para financiar el crecimiento.

La perspectiva para la economía colombiana es totalmente diferente de la que dominó durante los años de la crisis. La expansión de la economía que ya se está dando y el tratado de libre comercio que el gobierno colombiano negociará próximamente como el de Estados Unidos demandará de las empresas niveles de inversión muy superiores a los que se han visto hasta ahora.

Un TLC va mucho más allá de la simple ampliación de las exportaciones de algunos productos hacia el mercado de USA. Se trata de penetrar este mercado y, para ello, las empresas colombianas tendrán que recurrir a un portafolio de soluciones que para muchas de ellas será nuevo. Si quieren tener éxito, las empresas colombianas tendrán que volverse diestras en la construcción de alianzas con compañías estadounidenses para acceder a los canales de comercialización. En muchos casos, incluso, tendrán que invertir en empresas para realizar algunos procesos productivos en ese país. Esto es algo en lo que ya vienen trabajando algunos grupos empresariales como Carvajal y la Organización Corona.

Así el TLC trae un proceso activo de alianzas y adquisiciones que habrá que financiar. La gran pregunta es cómo.

En un comienzo, los recursos provendrán de las utilidades retenidas de las empresas, de crédito y de emisiones de bonos locales. Sin embargo, en la medida en que se agoten estas fuentes, las empresas se verán en la necesidad de buscar recursos en los mercados externos, como lo acaba de hacer el Grupo Empresarial Bavaria con una emisión de bonos por US\$500 millones en los mercados externos de Estados Unidos y Europa.

No obstante, el acceso al capital externo no se logra de la noche a la mañana. Requiere un trabajo serio en todo lo que se refiere a los temas de estándares internacionales de contabilidad y también al buen gobierno corporativo.

Después de la crisis de las empresas de Internet y los escándalos contables en Estados Unidos y Europa, cualquier

El acceso al capital externo requiere un trabajo serio en todo lo que se refiere a los temas de estándares internacionales de contabilidad y también al buen gobierno corporativo.

La perspectiva para la economía colombiana es totalmente diferente de la que dominó durante los años de la crisis.

empresa que esté pensando en salir a los mercados externos debe someterse a un conjunto extremadamente exigente de normas y controles que protege al inversionista.

En particular, la ley Sarbanes-Oxley Act (SOX), de julio de 2002, contiene importantes desarrollos en la determinación de la responsabilidad de los administradores, auditores independientes y los profesionales que proveen servicios a las sociedades que cotizan en el mercado público de valores, inscritos en la SEC (Securities & Exchange Commission de USA).

Si bien SOX aplica exclusivamente a las compañías públicas que cotizan en Bolsa, registradas ante la SEC, el impacto de la misma ya es evidente en el mundo, pues su estructura en varias legislaciones europeas y asiáticas, lo mismo que en Canadá y América Latina.



En Colombia, por ejemplo, en poco tiempo las empresas se verán obligadas a modificar sus prácticas contables. La Superintendencia de Valores está trabajando en la preparación de un proyecto de ley para adoptar estándares internacionales de contabilidad y auditoría en la preparación de la información financiera. Las nuevas exigencias no deberían tomar por sorpresa a las empresas que se anticipen a la tendencia.

Recursos Humanos.

El recurso humano, representado como activos del conocimiento, será la variable más valiosa para sustentar la competitividad empresarial.

Cuando las confecciones colombianas obtuvieron hace un poco más de un año los beneficios de entrar sin arancel al mercado de Estados Unidos, la demanda de productos creación, pero la mano de obra era muy escasa. Los empresarios corrieron a programar jornadas de capacitación, pero eso no impidió que se presentara una dura competencia por atraer a ese recurso humano capacitado. Los salarios se elevaron al punto de que, en algunos casos, este factor compensó en términos reales el incremento en las ventas.

El recurso humano, representado como activos del conocimiento, será la variable más valiosa para sustentar la competitividad empresarial.

Globalización, conocimiento y administración del talento son palabras que vienen ligadas a la transformación de la

realidad empresarial de este siglo. Si las décadas del 70 y el 80 se caracterizaron por la prioridad en el producto y su fabricación, la tendencia desde la década pasada está amarrada al conocimiento, en cualquier nivel de la organización. Como lo demuestra el caso de las confecciones, con mano de obra básica o en los niveles directivos. El conocimiento será la variable vital para producir riqueza.

Las empresas no pueden generar utilidades sin las ideas, las destrezas y el talento de los trabajadores del conocimiento.

Los activos intangibles –como las marcas o el conocimiento que aporta el personal- son hoy los más valiosos para las compañías. “En nuestra economía basada en el conocimiento, el valor es producto del conocimiento y la información. Las empresas no pueden generar utilidades sin las ideas, las destrezas y el talento de los trabajadores del conocimiento. El reto para ellas es apostar a las personas, no a las tecnologías ni a las fábricas y, ciertamente no al capital”.

Las estrategias de capital humano se convierten en un elemento crítico del panorama. En este marco, debe entenderse la actividad que están desplegando las grandes multinacionales en la búsqueda de talento en países emergentes. Lo que empezó como el desplazamiento de las labores del back office a países como Filipinas e India, se está extendiendo también a tareas mucho más sofisticadas que incluyen investigación y desarrollo. El recurso humano es la variable vital para ganar competitividad y enfrentar con éxito los procesos de internacionalización.

“Para Colombia va a ser muy conveniente la globalización, pues las empresas tendrán que preocuparse por motivar el recurso humano y mejorar el sentido de pertenencia para competir con empresas multinacionales”.

Aun subsisten, sin embargo, centenares de compañías en Colombia que prestan mayor atención a la materia prima, la maquinaria, el capital y las tecnologías. El problema de motivación del recurso humano lo entienden bajo parámetros arraigados en la era industrial y no en la era del conocimiento.

En nuestra economía basada en el conocimiento, el valor es producto del conocimiento y la información.

Por último, en la economía del conocimiento la remuneración y la equidad se convierten en piezas claves de la estrategia. “Siempre se ha dicho que el salario no es el incentivo central, sino la justicia salarial”. Los escándalos corporativos que produjeron el desplome de Enron o WorldCom son casos extremos de empresas que en un punto del camino perdieron su norte en estos temas. Una estrategia

de capital humano implica incorporar el debido proceso y la transparencia en la toma de decisiones y en los compromisos que se adquieren cuando se desea consolidarse una compañía.

Innovación y tecnología.

Innovar ya no es simplemente una opción abierta para las empresas, sino una obligación, si quieren sobrevivir. Los latinos tenemos que recuperar el tiempo perdido y descubrir rápidamente nuestro potencial para innovar.

Cuando se piensa en innovación, casi siempre vienen a la mente lo que ocurre en las grandes empresas de los países desarrollados. Sin embargo, los países latinos en general y Colombia, en particular, tienen grandes posibilidades en la innovación. El país cuenta con un capital intelectual que trabaja muy por debajo de su verdadero potencial. Tenemos que hacer cambios de fondo en nuestra cultura empresarial para que la innovación pueda florecer y traducirse en mayor competitividad y bienestar.

Para ser innovadores, “es necesario estimular un ambiente de innovación en la empresas. Esto implica estar preparados para cometer errores y para alternar las relaciones de poder”. El exceso de control impide que la innovación tome fuerza, por lo que hay que ser más flexibles. “Es necesario reclutar gente con espíritu innovador, que esté abierta al trabajo en equipo y a las diferentes opiniones que de él resulten. También se puede tratar de cambiar los comportamientos de la gente. Un ejemplo de lo que puede ser rotar a las personas de sus cargos para que entiendan la perspectiva de sus colegas, se salgan de su zona de confort y estimulen su pensamiento creativo”. Las empresas innovadoras premian las nuevas ideas y castigan a quienes no las generan. Dedicar, además, a su gente a planear cosas que, aunque al principio parezcan absurdas, pueden convertirse en grandes ideas. Hay que prepararse para innovar y esto también implica reinventarse constantemente. No puede haber innovación sin renovación.

Otra recomendación para innovar es mirar lo que se está haciendo afuera, no para copiar literalmente, sino para conseguir ideas que, aplicadas en otros contextos y con ciertas modificaciones, pueden ser exitosas. Al innovar,

Es necesario reclutar gente con espíritu innovador, que esté abierta al trabajo en equipo y a las diferentes opiniones que de él resulten.



además, es importante escoger con cuidado el cliente al cual se está dirigiendo la innovación. No todas las innovaciones son buenas para todos en el mismo momento, por lo cual el éxito del producto depende en gran medida de una adecuada segmentación del mercado.

La innovación y la tecnología están íntimamente ligadas. Las nuevas tecnologías les dan a las empresas la posibilidad de diferenciarse en el servicio, las características de sus productos y su estructura de costos. Sin embargo, la verdadera competitividad sostenible no es otorgada por el hecho de contar con una tecnología, sino por tener una organización empresarial permeable al cambio tecnológico y capaz de navegar en las sucesivas oleadas de transformación. La capacidad de mantener la iniciativa en tecnología, en un entorno marcado por la incertidumbre ante el cambio, será un sello distintivo de las empresas triunfadoras en el futuro.

Las empresas innovadoras premian las nuevas ideas y castigan a quienes no las generan.

ÉTICA Y EMPRESA²⁰.

Entendemos como ética el conjunto de valores fundamentales que animan y orientan a las personas, a las organizaciones y a la sociedad humana en general, en su diario vivir, actuar y proyectarse.

El hombre a lo largo de su historia ha buscado como disponer de mayor cantidad y calidad de bienes y servicios y, en este sentido ha creado organizaciones para realizar un trabajo productivo, cuya ética está en parte determinada por los valores dominantes de la información social específica, donde se encuentran presentes estas organizaciones.

Centramos el análisis de ética y empresa en un sistema capitalista. Analizaremos tres aspectos: la empresa como comunidad de personas, la empresa como oferente de un servicio a la comunidad y la empresa como un instrumento para alcanzar el bienestar de la sociedad.

La ética es el conjunto de valores fundamentales que animan y orientan a las personas, a las organizaciones y a la sociedad humana en general, en su diario vivir, actuar y proyectarse.

1. La empresa como comunidad de personas.

En el siglo XVII Adam Smith, precursor del sistema capitalista, establece la iniciativa particular, la libertad de emplear trabajadores, la propiedad privada de los factores de producción y el interés por maximizar el

²⁰ Ética y empresa. Pérez. María J. Fundación social.

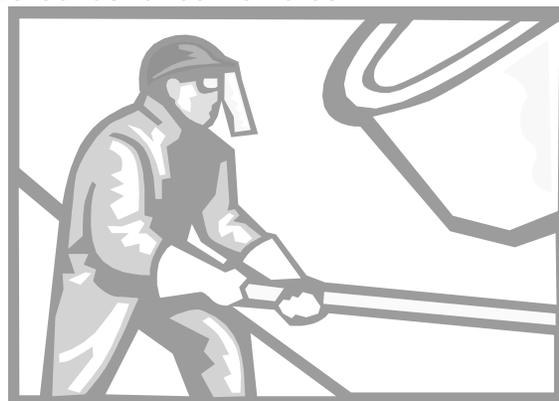
beneficio, como fundamento de las organizaciones productivas, empresas que interactúen libre y bien informadas en mercados competitivos, para intercambiar bienes y servicios; estas características de la empresa, unidas a la conveniencia de poder intercambiar, conducen a una organización eficiente de la vida económica que puede ser beneficiosa para las personas involucradas.

Adam Smith, capitalista, establece la iniciativa particular, la libertad de emplear trabajadores, la propiedad privada de los factores de producción y el interés por maximizar el beneficio, como fundamento de las organizaciones productivas

Conceptuar la empresa únicamente como un instrumento de producción y de lucro, ha conducido a que no se construya una ética interna, única, en las organizaciones productivas. Los intereses en conflicto entre capitalistas y trabajadores a que esta noción de empresa conduce, no permite un entendimiento mutuo de las personas, una comunidad de valores. La indiferencia de la empresa frente a los objetivos y necesidades de los trabajadores y de éstos frente a los de la empresa, la pugna en la remuneración en los diferentes agentes que participan en producción y la falta de comunicación y participación en las decisiones de la empresa, son algunas de las manifestaciones de esta noción y funcionamiento de las organizaciones productivas.

Surge entonces el interrogante, cómo transformar esta concepción, que históricamente ha demostrado ser eficiente en el logro de su crecimiento económico, de un aumento en la cantidad y calidad de bienes y servicios disponibles en la sociedad, pero ineficiente en la construcción de organizaciones como comunidad de personas donde se respete los derechos fundamentales de cada uno y el trabajo productivo se constituya en un medio de realización de las personas.

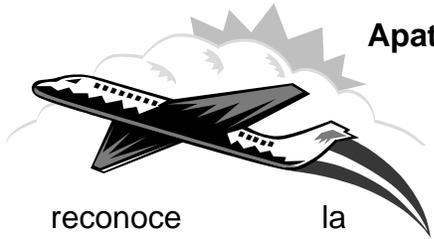
Este cambio en la empresa es urgente y difícil. El triunfalismo del sistema de mercado, lleva a no cuestionar la ética de las empresas capitalistas, se consideran como la panacea y se esfuerza la economización de la cosmovisión, la apología del bienestar material conquistado, por encima del desarrollo integral del hombre y la sociedad.



Lograr transformar la ética en las empresas, si bien requiere la construcción de una ética ciudadana en la sociedad, fundada en el reconocimiento y en el darse al otro, ética que permea a las empresas, estas también deben propiciar variaciones en la ética ciudadana a partir de cambios en su cultura, que conviertan a las organizaciones productivas, en comunidades de personas, ¿Cómo lograr este cambio?.

REVISIÓN

CASO



Apartahoteles ANDES Bogotá D.C.

Alexander Cachaya, Administrador de la cadena de Apartahoteles ANDES, reconoce la importancia de los programas de entrenamiento en el éxito de la empresa. Para que su organización sea exitosa en el competitivo mercado hotelero, sabe que todos los empleados, desde el cargo más alto de la compañía hasta la más modesta camarera, deben tener una perfecta y completa comprensión de la operación diaria del Apartotel para atraer al cliente mediante acciones conjuntas.

La cadena ANDES instituyó el programa “un día de ensayo”, entrenamiento diario destinado a que la administración comprenda mejor las actividades diarias ejecutadas en cada sede. El objetivo es acercar los gerentes a la experiencia y el contacto directos con los clientes. Por ejemplo, uno de los gerentes de compras fue designado para pasar un día laboral como empleado, en la limpieza de una de las sedes. Encontró un enorme obstáculo: no tenía sábanas suficientes para tender las camas. ¿Por qué? Por que los gerentes corporativos no solicitan la compra de sábanas adicionales. El gerente de compras necesitó un día completo para que le aprobaran la adquisición de sábanas y toallas, con el fin de retornar a los cuartos. ¡Cuánta pérdida de tiempo y cuanta experiencia de aprendizaje!

Cachaya da especial importancia al “día de ensayo” para los empleados de ANDES, pues sabe que, creando condiciones para que los ejecutivos descubran nuevas perspectivas en las acciones que afectan a los empleados, y en el extremo final a los clientes, mejoran las relaciones con los empleados y los clientes.

Preguntas

1. ¿Cómo llegó Cachaya a la conclusión de que debía desarrollar su programa “día de ensayo” en los Apartahoteles ANDES.
2. ¿Cómo podría evaluar usted la eficacia de este programa de ANDES? ¿Qué evaluaría usted? ¿Cómo lo evaluaría?
3. ¿Cómo ve el programa como parte de un sistema mayor? ¿Cómo integrarlo al proceso de entrenamiento?
4. ¿Cómo lo implantaría en una empresa de su región?
5. ¿Qué beneficios cree usted que le traería a esa empresa donde posiblemente se podría implantar?

REVISIÓN

RESUMEN

La creación de empresas es el motor del desarrollo de toda economía, pero para que ello ocurra han de darse algunas situaciones que permitan el nacimiento de ellas. Se requiere políticas por parte de los gobiernos en materia de educación que incentiven el espíritu emprendedor desde muy pequeños, se requiere políticas económicas, medios de apoyo, crédito y seguimiento, pero sobre todo se requiere personas con gran sentido de pertenencia y liderazgo que ayuden a involucrar más personas en esta tendencia.

Tendencia que permite no sólo una gran generación de ideas sino que nos permite plasmar nuestros sueños e ilusiones, ver como crecen y ver como con nuestro trabajo y empuje estamos contribuyendo a un mejor país, a un mejor mañana para toda la sociedad.

REVISIÓN

EJERCICIOS

1. Defina Espíritu emprendedor.
2. ¿Cuáles son las características que debe poseer un empresario?
3. ¿Cuáles habilidades debe tener un empresario?
4. Cree un perfil de empresario según sus conocimientos.
5. ¿Por qué debería ser empresario?
6. ¿Cuáles tendencias mundiales cree que afectan más a su región?
7. ¿Cree que siendo empresario puede beneficiarse de las tendencias mundiales? ¿En qué se beneficiaría usted?
8. Del entorno empresarial qué cree que es lo fundamental en el momento de desarrollar su empresa.

REVISIÓN

PRÁCTICA

La práctica pretende que el educando aplique de una manera más amplia los conceptos aprendidos mediante el estudio de la unidad, este desarrollo debe ser manejado y desarrollado en sus respectivos Cipas.

1. ¿En su región que tan importantes son los empresarios? ¿Por qué lo cree así?
2. ¿Cuál es el perfil de los empresarios de su región?
3. ¿Cuál debería ser el perfil de los empresarios de su región?
4. ¿Cuáles son las ventajas de ser empresarios en su región?
5. ¿Cuáles son las desventajas de ser empresarios en su región?
6. ¿Porqué usted o su grupo de amigos decidirían crear una empresa?
7. ¿Cuáles serían los obstáculos que se les pueden presentar en la creación de esa empresa?
8. ¿Cuáles serían los factores de éxito de un proyecto de negocios emprendido por usted?
9. La primera responsabilidad de un empresario es formar su propio carácter. Para ser verdaderamente un empresario tiene que pensar como empresario, sentir como empresario y actuar como empresario. Gracias a muchas investigaciones se ha logrado identificar los principales rasgos de carácter y las habilidades intelectuales de los empresarios. Tiene usted estas características? ¿Cree que las podrá conseguir?

La primera condición para ser un buen empresario es aprender a asumir riesgos. ¿Por qué cree que es importante?

Ahora la pregunta es: ¿Le gusta asumir riesgos? Creemos que sí. Recuerde una situación donde haya demostrado asumir un riesgo. Describa brevemente como debería haber actuado en aquella ocasión y cada vez que vuelva a encontrarse en esa situación u otra parecida, simplemente compórtese así.

La segunda es su entusiasmo y necesidad de hacer algo. ¿Por qué es importante?

La tercera es la independencia. ¿Por qué?

La cuarta es la imaginación creadora. ¿Qué cree que pasaría si no la tuviera? ¿Qué hace usted para cultivar esta habilidad?

10. Teniendo en cuenta las características de los tipos de líderes; ¿Con cuál de estos líderes se identifica usted? ¿Se siente feliz siendo esa clase de líder? ¿Cree que puede superar ése líder que es usted y desarrollar al que duerme dentro de usted?

REVISION

TEST

Instrucciones.

Marca con una cruz aquellos criterios y procesos que coinciden con tu modo de pensar y actuar frecuente y con tu modo de ser habitual.

Valoración.

Haz la suma total de los marcados.
Si obtienes entre 10 y 15 puntos: Tienes un potencial creativo sobresaliente, eres un talento creador.
Si obtienes entre 5 y 9 puntos: Tu creatividad es notable, tienes muchísimas posibilidades creadoras que puedes explotar.
Si obtienes entre 1 y 4 puntos: Tu capacidad de creación es buena. Estás. En onda de creatividad, que puedes ampliar.

1.- CRITERIOS O PRINCIPIOS BÁSICOS DE CREATIVIDAD.

¿Aplicas criterios distintivos de creatividad?

Productividad.

Tienes muchas ideas y proyectos. Escribes y dibujas mucho en poco tiempo. Los profesionales que más obras diversas hacen son más creativos, es decir, aplican más la imaginación y el pensamiento divergente.

Agilidad y flexibilidad mental.

Propones ideas y alternativas de muy diversa índole. No te encajonas en una única línea de pensamiento o solución (económica, estética, histórica, etc.).

Originalidad.

Concibes ideas y cosas que aún no existen. Realizas cosas y acciones que sorprenden y rompen con lo usual. Transgredes normas o fórmulas habituales (de trabajar, pensar, pintar, etc.).

Diversión y humor.

Tienes sentido del humor. Ves las cosas de modo diferente e inusual. Sorprendes y haces reír con tus gestos y mímica. Imitas cómicamente a los demás.

Auto motivación.

Estás fuertemente motivado por una idea o proyecto que te ronda meses en la cabeza o trabajas hasta agotar todas las posibilidades. No te rindes. Tienes grandes retos para el futuro.

Persistencia en hobbies de tu interés.

Crees que vas a hacer algo relevante y único. Trabajas con dedicación continuada.

Lenguajes creativos.

Te expresas indistintamente con palabras (L. verbal), con diseño y garabatos (L. plástico), con gestos (L. corporal) y sonidos (L. musical).

TOTAL

2.-PROCESOS "RICOS" DE PENSAMIENTO DIVERGENTE E IMAGINATIVO.**¿Aplicas procesos/técnicas creativas?****Variedad y abundancia de información.**

Manejas muchos datos, muy diversos y los combinas de modo variado para obtener ricas y sorprendentes síntesis (Combinatoria).

Fluencia.

Tienes una fácil y rica evocación de los datos de la conciencia mediante la libre asociación, de ideas sin autocensuras ni bloqueos y mediante el automatismo de la escritura y el comportamiento o dramatización de los mismos (Torbellino de ideas).

Visualización imaginativa.

Piensas en imágenes. Ves los objetos y los procesos en la pantalla de la mente (Imaginaría guiada).

Analogía.

Piensas en fenómenos o cosas que se parecen. Buscas aquellas que son similares al objeto estudiado (Sinéctica y analogía inusual).

Problemas y fallos.

Tienes dudas e interrogantes sobre las cosas que estimulan tu curiosidad por saber y el deseo de cambio e innovación de mejora. Sientes los problemas y fallos como retos y oportunidades para el éxito, en lugar de preocuparse desasosegada y angustiarte sin hacer nada (Solución creativa de problemas como retos).

Experimentos de ensayo y error.

Tienes ideas y sugerencias y las llevas a la práctica, para ver qué pasa. Las ensayas para ver cómo funcionan, sin miedo al error o al fracaso (Ideas en/para la acción).

Innovación.

Concibes fácilmente las cosas y los procesos como algo que puede variar y mortificarse, no como algo estático y fijo. Visualizas y ensayas esas variaciones (Equipos de mejora).

Inventiva.

Imaginas objetos y procesos, instrumentos y retos totalmente nuevos e inéditos, y concibes formas únicas de resolución y logro. Todo ser humano es un inventor en potencia, un ser eminentemente inventiva" (Equipos de inventiva).

TOTAL

REVISIÓN

EVALUACIÓN

Describa una situación reciente donde usted tomó una decisión, analice de ella los aspectos que encuentra en la columna izquierda del siguiente cuadro; recuerde su respuesta, escríbala, evalúela y si pudiera volver a tomarla cómo la abordaría?

Analice sus respuestas con cuidado y autovalore la actitud asumida.

Valoración	Respuesta actitudinal	Autovaloración	Nuevo abordaje
Comportamiento		E R D	
1. Asume riesgo.			
2. Entusiasmo.			
3. Independencia.			
4. Imaginación.			
5. Perseverancia.			
6. Dominio de sí mismo.			
7. Adaptación al cambio.			
8. Planeación.			
9. Correspondencia con sus metas.			

Marque E si la respuesta responde satisfactoriamente a la situación.
 Marque R si la respuesta responde insatisfactoriamente a la situación.
 Marque D si la respuesta no corresponde a la situación.

Creación de empresas



Unidad 2

PRESENTACIÓN

La empresa, al igual que nosotros mismos, debe tener perfectamente claro cual es su misión, qué espera lograr, cuáles son sus objetivos, hacia dos va a dirigir sus esfuerzos...

Para ello es necesario que usted “defina el negocio” de su futura empresa.

La definición del negocio es muy importante porque con base en ella, usted puede:

- Ubicar el objetivo social que quiere alcanzar, (satisfacción de sus clientes)
- Organizarla mejor.
- Evitar que usted desperdicie su esfuerzo y los recursos de su empresa persiguiendo objetivos equivocados e improductivos.
- Elaborar planes de producción y mercadeo efectivos, y
- Contar con la gente que necesita y capacitarla para desarrollar su talento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al terminar el estudio de la presente unidad, usted estará en capacidad de:

- Debatir sobre las diversas teoría sobre la creación de empresas.
- Identificar el entorno empresarial.
- Identificar las diversas ideas de negocios.
- Identificar las oportunidades de negocios.
- Realizar un plan de empresa.

EVALUACIÓN INICIAL

1.

¿Qué es empresa para usted?

2.

Defina idea de negocio y oportunidad de negocio.

3.

¿Para qué un plan de empresa y en que cree usted que consiste?

UNIDAD 2 CREACIÓN DE EMPRESAS.

2.1 EL PROCESO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL.

Hablar de las etapas involucradas, en el proceso de formación de una empresa, implica integrar las transformaciones que ocurren en el empresario, en la oportunidad y en el entorno, para poder llegar a integrar todos los componentes y actores en una empresa real.

El desarrollo de la carrera empresarial en términos de los cambios que debe sufrir la persona para volverse empresario, el desarrollo de la oportunidad de negocio que implica pasar de una idea a un plan de negocio plenamente evaluado y el desarrollo del proceso de montaje, puesta en marcha y crecimiento del negocio, son las tres grandes acciones que deben coordinarse en este proceso.

Uno de los esquemas más detallados para entender el proceso empresarial y sus etapas, es el propuesto por Gibbs en su artículo "Stimulating new business development", el cual propone seis etapas básicas, fija objetivos para cada etapa, desglosa las actividades fundamentales de cada una y establece las necesidades de desarrollo y aprendizaje para cada una de ellas. Este esquema es tan detallado y simple que se explica por sí mismo.

Según Gibbs, las etapas para la formación de una empresa son:

- Adquirir motivación y generar ideas.
- Validar la idea.
- Establecer tamaño viable y recursos necesarios.
- Negociar la entrada.
- Nacimiento.
- Supervisión.



El proceso de formación de una empresa, implica integrar las transformaciones que ocurren en el empresario, en la oportunidad y en el entorno

Este proceso lo siguen la mayoría de los empresarios, pero no siempre en la secuencia ni con el detalle indicados, muchas veces, el proceso tienen una serie de retroalimentaciones, por cuanto en cualquier etapa pueden encontrarse faltantes debido a que alguna etapa previa no se realizó completamente. En lo que si existe mucha diferencia entre los empresarios, es en la formalidad de desarrollo de cada etapa, pues ésta está directamente relacionada con el entrenamiento académico y profesional, e inversamente relacionada con la experiencia empresarial en el sector en consideración.

Es necesario, sin embargo, distinguir entre informalidad y falta de análisis y evaluación, o sea entre la elaboración de un documento escrito y la ejecución de análisis mental o aparentemente sensorial. El empresario experimentado en una línea de negocios tiene un software súper especializado en su cabeza y una serie de medidores sensoriales, que le permiten captar información en una forma mucho más rápida, la cual automáticamente alimenta el software, y los procesos de análisis y decisión en cada etapa se dan con aparente facilidad. El empresario no experimentado en una línea de negocios no tiene el software y no posee medidores sensoriales, lo cual lo obliga a enfrentar en una forma más explícita las decisiones de cada etapa.

Etapas para la creación de una empresa.

Etapa	Objetivos	Actividades
1. Motivación.	Definir carrera empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar mi situación actual. • Evaluar mis perspectivas. • Decidirme o no a seguir una carrera empresarial.
2. Generación de idea de negocio.	Definir una línea de actividad que me brinde el acceso potencial a un negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar oportunidades que existen en el entorno (ideas de negocios). • Aplicar creatividad e innovación para desarrollarlas. • Evaluar las ideas de negocios. • Seleccionar las ideas de negocios para desarrollar
3. Conformación de oportunidad de negocio.	Determinar con precisión la orientación que el plan de negocio va a tener.	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar capacidades personales. • Segmentar el mercado. • Definir tecnologías de base. • Elaborar prototipos. • Evaluar prototipos. • Validar conceptos del negocio. • Determinar tamaño. • Evaluar factores legales. • Identificar competidores. • Determinar especificaciones.

Etapas para la creación de una empresa. (continuación)

<p>4. Elaboración del plan de negocio.</p>	<p>Determinar la factibilidad integral de la empresa y las estrategias para lograr las metas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer todos los análisis propios al plan de negocio: mercadeo, técnico, administrativo, económico, financiero, ambiental, social, personal y de intangibles. • Determinar las necesidades de recursos y las estrategias para lograrlos. • Establecer y evaluar metas estratégicas para la empresa. • Hacer el cronograma de ejecución del proyecto. • Evaluar integralmente el proyecto. • Determinar las posibilidades de entrar en el sector. • Determinar las variables estratégicas para el éxito de la empresa. • Estudiar medidas de contingencia. • Elaborar el primer presupuesto. • Cuantificar probabilidades de éxito.
<p>5. conseguir los recursos.</p>	<p>Disponer de todos los recursos necesarios para poder iniciar el negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con los proveedores de recursos. • Conformar el grupo empresarial. • Identificar los trámites legales. • Conseguir socios. • Negociar con bancos, aseguradoras y empresas de apoyo.
<p>6. Dar nacimiento al negocio.</p>	<p>Volver realidad todo lo planteado en el plan de negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer los trámites legales. • Colocar órdenes para equipos, maquinaria y materias primas. • Construir o adecuar instalaciones. • Cumplir requisitos legales. • Asegurar el capital necesario. • Implementar cultura organizacional. • Adquirir materias primas e insumos. • Desarrollar mercados y atraer clientes. • Iniciar labores de mercadeo. • Iniciar labores de producción. • Establecer las operaciones de producción / servicio y los mecanismos de control. • Establecer redes empresariales.
<p>7. Lograr supervivencia del negocio.</p>	<p>Buscar que el negocio pase la etapa inicial de pérdidas y empiece a generar utilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevos clientes. • Mejorar relaciones con clientes, proveedores y empleados. • Consolidar el negocio. • Asegurar su liquidez. • Liderar el recurso humano. • Cumplir obligaciones legales. • Controlar costos. • Fortalecer redes empresariales.
<p>8. Lograr crecimiento del negocio.</p>	<p>Identificar e implementar formas de expansión del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevos mercados. • Identificar nuevas tecnologías, reunir nuevos recursos. • Elaborar plan de crecimiento. • Equilibrar recursos con el proceso de crecimiento. • Adecuar estructuras y procesos. • Capacitar el personal. • Mejorar los indicadores económicos y financieros. • Ampliar clientes y mercados.

2.2 TEORÍAS.

El gran interrogante que todas las personas se hacen, cuando miran el accionar de empresarios exitosos, es: ¿Cómo hizo esa persona para cambiar su estilo de vida o para iniciar esa empresa?.

En los últimos 20 años, algunos autores han elaborado planteamientos interesantes sobre las diversas fuerzas y/o componentes que de una forma u otra contribuyen a estructurar la decisión que da origen al empresario y a su empresa.

Aunque existen múltiples modelos, teorías y concepciones sobre este tema, se van a presentar cinco teorías o concepciones básicas que ayudan a entender mejor el proceso. Muchas de estas teorías tienen elementos comunes, explícitos o implícitos, pero es conveniente lograr una visión de conjunto de todas y así entender mejor los factores y las variables.

El proceso empresarial que se analizará está orientado fundamentalmente al caso del empresario que decide crear su propia empresa, pero el objetivo es que los mismos modelos, con pequeños ajustes, permitan también explicar el caso de los procesos empresariales, al interior de organizaciones ya establecidas (empresario interno).

Teoría de Albert Shapero.

Albert Shapero, en múltiples artículos, sentó una de las bases conceptuales más sólidas y aplicables en el proceso de desarrollo de empresarios; según él: “El proceso de formación de empresas ocurre en todos los países. Pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y el proceso, que aunque multivariado y complejo, también es reconocible y descriptible, pero no es posible manipularlo en formas simples, pues en este proceso intervienen muchas variables”.

Shapero, para darle más cobertura a su teoría, se aleja del análisis del empresario en sí y aborda un sistema que él denomina el evento empresarial, y hace de éste la variable dependiente y deja como independiente el individuo o grupo

Muchas de estas teorías tienen elementos comunes, explícitos o implícitos, pero es conveniente lograr una visión de conjunto de todas.

El proceso de formación de empresas ocurre en todos los países.

empresarial, los factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales que afectan el proceso de formación de una empresa. Operacionalmente indica que el evento empresarial de un grupo está marcado por las siguientes características:

- **Toma de iniciativa.**
La decisión de un grupo para identificar y llevar a cabo la oportunidad de negocio.
- **Acumulación de recursos.**
El proceso de determinar las necesidades, conseguir y asignar los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos necesarios.
- **Administración.**
La capacidad de dar una organización y una dirección (gerencia) a la nueva empresa, o sea volverla una realidad, por aquellos que toman la iniciativa.
- **Autonomía relativa.**
La libertad de los empresarios para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.
- **Toma de riesgos.**
La disposición para enfrentar las recompensas o las pérdidas que el negocio produzca.



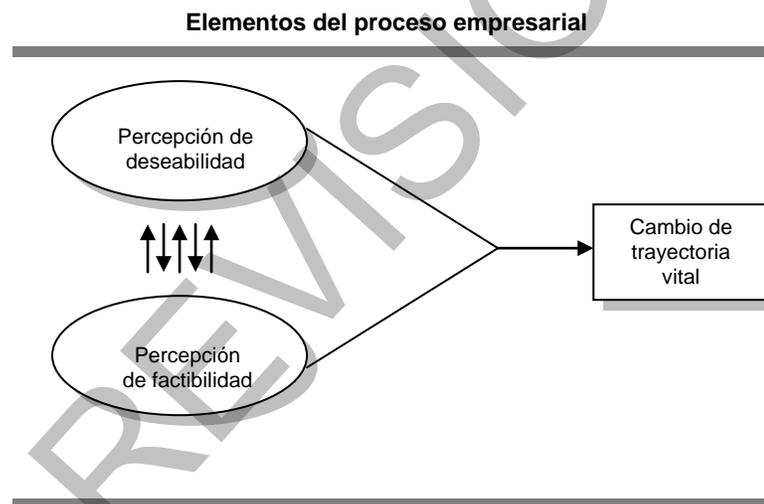
Obsérvese que no se incluye como característica la creatividad e innovación, pues Shapero interpreta que estos cinco dan origen al evento empresarial, y producen realmente la innovación, o sea que hace sinonimia entre evento empresarial e innovación.

Shapero indica que el proceso de formación de nuevas empresas y de nacimiento de nuevos empresarios es el resultado de la interacción de factores, situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, y que cada evento empresarial ocurre en un momento dado como resultado de un proceso dinámico que provee fuerzas situacionales que impactan sobre los individuos, cuyos valores y percepciones están condicionados por sus experiencias y herencias culturales y sociales.

El evento empresarial de un grupo está marcado por la toma de iniciativa, la acumulación de recursos, la administración, la autonomía relativa y la toma de riesgos.

La siguiente figura presenta, según Shapero, las dos grandes percepciones que interactúan entre ellas, y que producen como efecto final la decisión de cambio de trayectoria vital, dando origen al proceso empresarial.

- a. La percepción de deseabilidad o de gusto por el evento empresarial es una expresión de valores culturales, de conductas adquiridas a todo lo largo del proceso formativo y que en definitiva genera un esfuerzo o una negación de actitudes y direcciones en la vida de las personas y las hace pensar o no en la posibilidad de ser empresario, o sea de cambiar su trayectoria vital.
- b. La percepción de factibilidad surge del análisis detallado de la oportunidad de negocio y del plan de negocio y ello es un proceso que indudablemente puede enseñarse a los futuros empresarios.



La percepción de factibilidad es muchos más cuantitativa y más racional que la percepción de deseabilidad, pero, sorprendentemente, hay un proceso permanente de refuerzo, pues sólo aquellas personas con una percepción favorable y proactiva hacia el ser empresario, se comprometerán activamente con el análisis de la oportunidad y del plan de negocio; y quien aprende a analizar oportunidades y negocios, tenderá cada día más a percibir la opción empresarial como algo llamativo e interesante.

Sólo cuando estas dos percepciones se manifiestan fuerte y simultáneamente se dará el evento empresarial buscado, y sólo en ese momento la persona interesada logrará cambiar su trayectoria vital y entrará a formar parte del grupo de empresarios.

Muchas personas que se desempeñan como empleados no logran nunca hacer el cambio de trayectoria vital, bien sea porque se encuentran cómodos como empleados y, por tanto, no existe la percepción de deseabilidad para llegar a cambiar su trayectoria vital, o en otros casos no logran desarrollar y estructurar una propuesta de empresa factible.

Fuerzas para el cambio de trayectoria vital

Impulsos positivos

- Educación con orientación a la vida empresarial.
- Invitación de una persona para asociarse con él en el desarrollo de su idea.
- Oferta de una persona para invertir dinero si uno tiene buenas ideas.
- Invitación de un cliente a que se le suministre el producto o el servicio en forma directa.
- Conocimiento de un negocio que le produce entusiasmo.
- Apoyo de un mentor que lo orienta a uno hacia al vida empresarial.

Impulsos neutros

- Terminación de un ciclo formativo.
- Cumplimiento de una condena.
- Terminación del servicio militar.
- Regreso al país o a la región de origen.

Impulsos negativos

- Aburrimiento en la actividad que está realizándose.
- Ingresos insuficientes.
- Despido o retiro de la actividad actual.
- Poca satisfacción con lo que se realiza.
- Negación de un ascenso o de una mejora salarial.
- Mal trato o no aceptación de sus ideas y/o sugerencias.
- Cambio de lugar de residencia por condiciones adversas (refugio, desplazamiento).
- Cambio de estado civil: matrimonio, divorcio, viudez.
- Edades especiales en que se hacen evaluaciones de resultados (30, 35, 40, 45, 50 etc.).
- Persecución política, religiosa, racial, social, ideológica.
- Falta de proyección.
- Disponibilidad de tiempo (crecimiento de los hijos, jubilación).
- Rebeldía frente a las reglas vigentes.
- Dificultades en el proceso educativo (pérdida de un año o expulsión).

En el centro de desarrollo del espíritu empresarial de la universidad ICESI (Colombia), se ajustó un poco el modelo de Shapero y se dividió en cinco etapas:

- Etapa motivacional (gusto).
- Etapa situacional (oportunidad).
- Etapa psicológica (decisión).
- Etapa analítica (plan de negocio).
- Etapa económica (recursos).

Teoría de David McClelland.

David McClelland, después de un proceso largo de investigación, formuló, en 1960, en su libro *The Achieving Society*, los resultados de sus investigaciones sobre las motivaciones humanas y las relaciones de éstas con el crecimiento económico. Sus ideas han sido utilizadas ampliamente a lo largo del mundo desde 1960 y muy específicamente en el área de desarrollo del espíritu empresarial. Un buen número de instituciones en el mundo trabajan con el concepto de McClelland bajo la sigla EDP (Entrepreneurship Development Programs). Hay investigaciones para probar y negar los postulados de McClelland, existen partidarios y detractores, pero indudablemente sus teorías son base fundamental para el desarrollo de conocimientos sobre el espíritu empresarial. Algunos de sus enunciados básicos son:

- El hombre de empresa no realiza sus actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios, hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el deseo de logro, de hacer un buen trabajo. La utilidad es simplemente una medida de lo bien que el trabajo está haciéndose y no el fin en sí mismo. El símil de esto es el fenómeno de la temperatura y el calor, la temperatura alta es simplemente la medida de la intensidad con que la energía térmica ha llegado a una zona.
- La gente que dedica tiempo a pensar en cómo progresar, en cómo mejorar, en cómo inventar nuevas cosas, en definir problemas que necesitan ser solucionados, en considerar formas alternas de solución, en buscar la ayuda de expertos, es la gente que en la vida real hace que muchas de estas cosas efectivamente ocurran, y es la gente que está lista a hacerlas cuando la ocasión se presenta.

El hombre de empresa no realiza sus actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios.

La gente que dedica tiempo a pensar en cómo progresar, en cómo mejorar, en cómo inventar nuevas cosas, en definir problemas que necesitan ser solucionados.

- Las personas con alto nivel de logro les gusta saber rápidamente qué tan bien están desarrollando su actividad y si están en la senda correcta.
- Una persona con alto nivel de logro encuentra en el trabajo empresarial más oportunidad para usar su talento y satisfacerse.
- El éxito económico y el desarrollo tecnológico depende más de la motivación al logro, que del sistema político o de la organización administrativa.
- El ser humano puede conformar su propio destino, las dificultades externas y las presiones no son tan importantes para conformar la historia. Es la forma en que la gente responde a esos retos lo que importa, y esa manera depende de la fortaleza de su motivación al logro. Por tanto, la pregunta de qué le sucederá un país o región o empresa o a nosotros mismos, depende literalmente de cuántas veces se piense en logro, en establecer metas moderadas, pero alcanzables, hay que tomar riesgos calculados, responsabilidad personal. Al pretender saber qué tan bien estamos haciendo nuestro trabajo, la respuesta está ante nosotros.

El ser humano puede conformar su propio destino, las dificultades externas y las presiones no son tan importantes para conformar la historia.

McClelland, según sus enunciados transcritos, no se queda en la teoría de la motivación humana, sino que hace un avance al relacionarlas claramente con el proceso empresarial y con el desarrollo de los países.

Al comparar a McClelland con Shapero, aquél está implícitamente incluido en las dos primeras etapas: motivación y desplazamiento.

Teoría de Ronstadt.

Robert Ronstadt, en su libro *Entrepreneurship*, y en muchos de sus artículos publicados en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, recoge las ideas de diversos pensadores, y estructura el concepto de perspectiva empresarial, y plantea lo siguiente:

- Se entiende el proceso empresarial como



un proceso dinámico, que ocurre sobre diversos períodos, que envuelve pensamientos y acciones, que se ve influenciado y definido por varios eventos y no sólo por un golpe de suerte, que implica más que el simple inicio de un negocio, es más que un solo proyecto, es más que un empresario, es pues un proceso en el cual el papel del empresario está permanentemente modificándose.

Los negocios tienen posibilidades de falla y hay que identificar esas causas potenciales de falla.

- La perspectiva empresarial está constituida por la capacidad para evaluar varias áreas básicas en diferentes dimensiones con propósitos de relacionar esas evaluaciones con los objetivos de su carrera empresarial sobre el corto y el largo plazo.
- El análisis del negocio no debe consistir sólo en la evaluación del inicio del negocio, sino en mantenerlo y hacerlo crecer. Es necesario recordar que los negocios tienen posibilidades de falla y hay que identificar esas causas potenciales de falla, y por otro lado hay que tener en cuenta que con mucha frecuencia los negocios durante su desarrollo cambian, se modifican, y dan origen a nuevas oportunidades. Los conocimientos en relación con el inicio, el desarrollo, el mantenimiento, el crecimiento e incluso el cierre del negocio son básicos en esta etapa. La información que logre o no definir es la que le permitirá o no estar en el negocio correcto, en el lugar apropiado y en el momento oportuno para construir la carrera empresarial que es correcta para uno.
- La evaluación ética implica entender las capacidades de manejar los aspectos éticos personales, del proyecto y del ambiente, en relación con la vida empresarial que ha previsto para sí. No es el seguimiento de un código genérico formulado por un pensador, filósofo o religioso algún día en la historia de la humanidad, es la identificación de un camino de acción en las circunstancias específicas en que se desarrollan los negocios.

Los conocimientos en relación con el inicio, el desarrollo, el mantenimiento, el crecimiento e incluso el cierre del negocio son básicos.

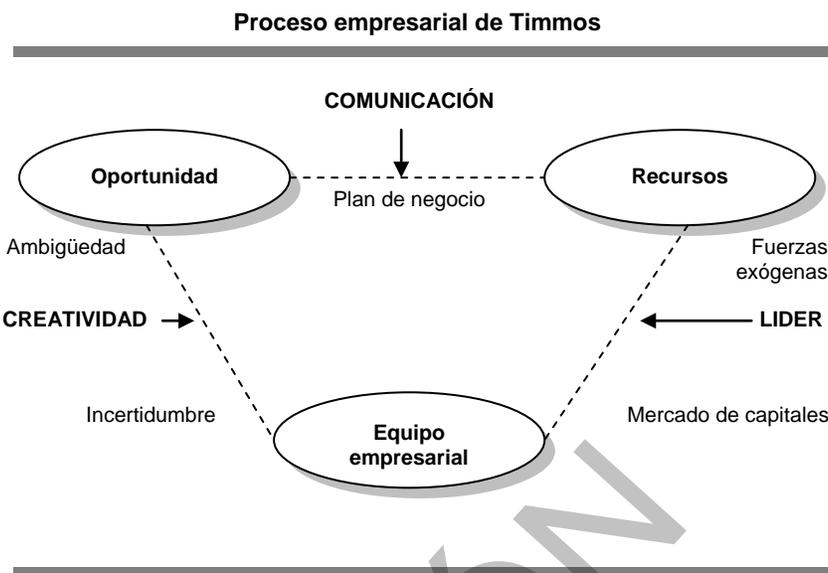
Teoría de Timmos.

Desde finales de la década del 70, Jeffrey Timmos, en sus actividades académicas en Babson College y en Harvard, ha venido produciendo una serie de ideas y conceptos sobre los diversos aspectos del proceso de creación de nuevas empresas. Estas ideas están muy bien recopiladas en su texto, que es un clásico en el área. Algunos de sus conceptos sobre el proceso empresarial son:

- El espíritu empresarial ocurre y deja de ocurrir tanto en las empresas nuevas como en las viejas; en las pequeñas y en las grandes; en las de crecimiento rápido y en las de crecimiento lento; en las privadas, en las sin ánimo de lucro y en las públicas, en todos los lugares geográficos, en todas las etapas de desarrollo de una nación e independientemente de las ideas políticas..
- Los líderes empresariales inyectan imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, trabajo de equipo y visión. Enfrentan dilemas y tienen que tomar decisiones independientemente de que existan contradicciones y ambigüedades. El ser empresario es una posición para construir y permanentemente renovar la generación de riqueza en el largo plazo.
- El líder empresarial tiene que manipular todos los elementos en un entorno que es dinámico y cambiante. El plan de negocio provee el mecanismo de comunicación que permite operar en ese entorno dinámico las tres fuerzas: oportunidad, recursos y equipo.
- El líder empresarial debe orientar el proceso controlando la ecuación del éxito (riesgo versus recompensa), la cual cuenta siempre con los factores de ambigüedad e incertidumbre que produce el riesgo. La creatividad es la herramienta básica en esta zona.

El espíritu empresarial ocurre y deja de ocurrir tanto en las empresas nuevas como en las viejas; en las pequeñas y en las grandes.

El ser empresario es una posición para construir y permanentemente renovar la generación de riqueza en el largo plazo.



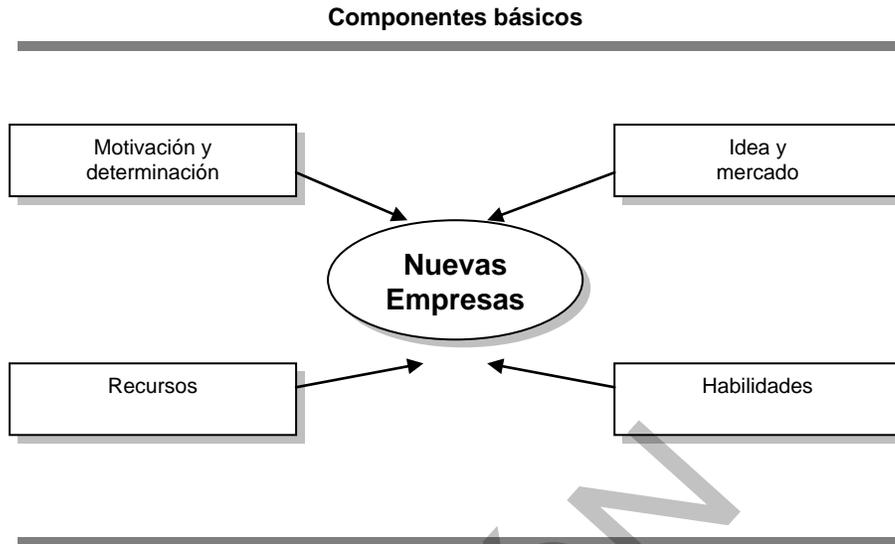
- La oportunidad es el corazón del proceso. Una buena idea es muy diferente de una buena oportunidad. La primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea tienen potencia de éxito empresarial y decidir cuánto tiempo y esfuerzo invertirle.
- En este proceso, el empresario tiene que identificar todos los vacíos que existan y las formas de llenarlos apropiadamente. Todo este proceso está relacionado con el desarrollo del plan de negocio, que como ya se indicó es la herramienta central de comunicación de todo el sistema.

Este modelo de Timmons es integral y holístico, o sea que no se descompone por etapas; es un todo que interactúa permanentemente, que se desbalancea, que presenta nuevos espacios de acción (vacíos) y nuevas formas de llenarlos, y el líder empresarial tiene que estar actuando y dirigiendo todas estas fuerzas.

Modelo de Gibbs.

Alan Gibbs en la Universidad de Durham (Gran Bretaña), ha generado una corriente de pensamiento que tiene gran acogida en los países en vías de desarrollo; relaciona muy bien el evento empresarial con los temas de desarrollo de cultura y, sobre todo, con el tema de educación empresarial.

La siguiente figura muestra los componentes básicos en el desarrollo de una nueva empresa, según Gibbs.



El componente motivación y determinación refleja todo el conjunto de factores culturales que apoyan o dificultan el proceso de inicio de una nueva empresa. Los factores educativos, el papel de la familia, las actitudes de la sociedad, las políticas de gobierno son todos elementos que conforman este aspecto. Aquí coinciden mucho Gibbs con Shapero y McClelland.

El componente idea y mercado refleja la factibilidad real de la oportunidad de negocio. Este concepto es muy concordante con las variables de Shapero, con la noción de oportunidad de Timmons, y con las evaluaciones de Ronstadt.

El componente recurso, igual que en todos los modelos, es la variable económica del proceso, y representa la identificación y consecución de todo los recursos que la empresa requiera (monetarios, tecnológicos, físicos, humanos, informáticos, etc.).

El componente habilidades expresa todos los conocimientos, experiencias y competencias que el empresario requiere para poder liderar exitosamente su negocio.

Otras teorías.

Indudablemente, hay otras teorías sobre el empresario, el espíritu empresarial, la generación de empresas, que tienen gran valor conceptual y que indudablemente se han nutrido o han nutrido las teorías que por brevedad se expusieron aquí. Igualmente, existen varios modelos de desarrollo de espíritu



empresarial entre los que encontramos las contribuciones de: Karl Vespers, Gordon Baty, Schumpeter, Peter Ducker y muchos otros autores e investigadores y firmas privadas de consultoría que han contribuido significativamente en este campo e conocimiento.

Es importante mantener e incrementar la capacidad de generar ideas, y como ya se anotó, la creatividad es la aliada vital de todo el proceso de generación de ideas.

2.3 LA IDEA DE NEGOCIO.

El diccionario da muchas aceptaciones a la palabra idea:

- Acto del entendimiento que se limita al simple conocimiento de una cosa.
- Representación que del objeto percibido queda en el alma.
- Noción elemental que se tiene sobre una persona, cosa o meta.
- Concepción de un plan o proyecto para realizar una cosa.
- La intención de hacer una cosa.
- Ingenio para disponer o inventar.
- Marí o imaginación extravagante.

Obviamente todo ser humano tiene múltiples actividades humanas. La verdad es que el cerebro permanentemente genera ideas, y esta generación no es exclusiva del empresario, ni las ideas son todas con fines empresariales. Muchas ideas son sueños, fantasías o ilusiones. Muchas ideas no conducen a nada. Pero es importante mantener e incrementar la capacidad de generar ideas, y como ya se anotó, la creatividad es la aliada vital de todo el proceso de generación de ideas. Por ello, la capacitación y el desarrollo del pensamiento creativo son hechos fundamentales en todo este proceso.

Es conveniente recordar varios pensamientos importantes sobre las ideas:

“Nada es más peligroso que una idea, cuando es la única que uno tiene”

Esta frase presenta la importancia de la generación de ideas, pues si uno sólo tiene una, no hay lugar a comparación ni a evaluación, y lo más probable es que uno se



vuelva maniático con ella y que exista un riesgo de fracaso por la falta de la multiplicidad, propia del pensamiento creativo.

“Las ideas son inútiles a menos que sean usadas”

Esta frase llama a la acción, a pasar de la idea a la ejecución, o si no el proceso creativo perdió gran parte, por no decir todo, su objetivo. Esto no significa que todas las ideas deban ejecutarse, pero sí quiere decir que las ideas que después de una evaluación no presentan posibilidades interesantes de ejecución, deberían ser archivadas, o modificadas y por el momento no se les debe seguir dando vueltas.

“La vitalidad del pensamiento está en las nuevas ideas. Las ideas no son para acumularse, son para hacer algo con ellas. Cuando la idea es nueva, sus propietarios tienen fervor, la aman y mueren por ella.”

Esta frase incita a que las ideas se renueven, se complementen y no se esté todo el tiempo con las mismas ideas. Las ideas necesitan lozanía y frescura para atemperarse a las grandes variaciones que ocurren en nuestro entorno y en nuestro interior. Además, indica que es necesario comprometerse con dedicación, fervor, amor y pasión a las ideas que uno tienen. No dejarlas morir por falta de compromiso, de capacidad de desarrollo, de pereza mental. El cerebro funciona pero se requiere que el resto del organismo lo exija.

Las ideas provienen de la capacidad imaginativa y creativa del individuo y pueden tener cualquier orientación y propósito, pero no siempre están orientadas a la creación de una empresa.

Ideas de negocio.

Como se anotó, las ideas provienen de la capacidad imaginativa y creativa del individuo y pueden tener cualquier orientación y propósito, pero no siempre están orientadas a la creación de una empresa. Esto sucede muchas veces con los inventores, gente de una gran capacidad intelectual, o como muchos investigadores extremadamente lúcidos y conocedores de su campo, que indagan y generan nuevas ideas, nuevas formas, nuevas tecnologías, nuevos productos, nuevos procesos, etc., pero nunca son capaces de llevar esas ideas a

La idea de negocio se da cuando el futuro empresario relaciona y orienta sus capacidades imaginativas, creativas, inventivas, innovadoras a una perspectiva de negocio.

actividades empresariales, pues su propósito es totalmente diferente en muchos casos. En un estudio realizado en los Estados Unidos se encontró que sólo el 0,1% de los inventos patentados se convierten en negocio. Thomas Alba Edison, tal vez el inventor más prolífico que haya existido, logró llevar a empresas muy pocos de sus inventos y no puede afirmarse que logró beneficios sustantivos de éstos.

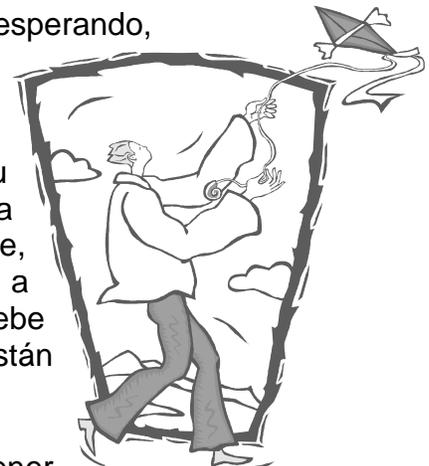
La idea de negocio se da cuando el futuro empresario relaciona y orienta sus capacidades imaginativas, creativas, inventivas, innovadoras a una perspectiva de negocio, y empieza a asociar esa idea con mercados, clientes, tecnología, recursos, contactos, etc., y lo hace con una intencionalidad específica de establecer un negocio. La idea de negocio es la etapa que inicia el proceso de dar valor económico a las ideas, es empezar a revisar realmente con una concepción concreta de negocio la idea, es ver en el futuro una luz.

Llegar a generar y evaluar ideas de negocio es una condición necesaria en el proceso empresarial, pero, no es suficiente para empezar, construir y operar un negocio productivo, se requieren algunas mejoras para estar listos.

En el proceso de generación de ideas de negocio, el empresario incipiente necesita proceder con elementos, que le permitan identificar sus ideas de negocios.

- Debe asumir que hay lugar al cambio y que el mundo puede ser diferente de lo que es hoy.
- Debe pensar y actuar con la idea de que los problemas son oportunidades de mejoramiento, y que éstas son el momento preciso para iniciar un cambio productivo que otros están esperando, deseando o necesitando.
- Debe actuar con un espíritu de aventura, en el sentido de que en el desarrollo de su idea de negocio no hay mapa claro, la brújula a veces no indica del todo el norte, a veces gira sobre sí misma y obliga a reanudar caminos ya recorridos, pero debe mirar las trochas que de alguna forma están en el camino.
- Debe estar mentalmente preparado, tener

Llegar a generar y evaluar ideas de negocio es una condición necesaria en el proceso empresarial, pero, no es suficiente para empezar, construir y operar un negocio productivo



una meta y algún conocimiento de lo que busca, antes de salir a desarrollar la idea de negocio.

Además de estas actividades y conocimientos, el empresario necesita algunas herramientas como lo sugieren Bodel et al:

- Un telescopio o unos binoculares que le permitan ver un poco a lo lejos, pensar en el futuro, imaginarse lo que viene, identificar barreras o caminos que están más allá de su hogar, ver lo que nunca ha visto, ver en grande para luego poder reducir.
- Un microscopio que le permita ver detalles, hechos muy pequeños y que pueden ser importantes, que le permita poner toques y pequeños detalles, ver pequeño para poder después magnificar aspectos.
- Un prisma que le permita ver el entorno desde distintos ángulos con tonos, con variantes, con deformaciones, que le permita girarlo, ponerlo al revés, añadirles, quitarle, con el propósito de darle nuevas tonalidades.
- Un diario, en el cual pueda registrar todos los eventos, todas estas ideas, todas estas mejoras que las herramientas y las actitudes antes plantadas van produciéndole en el camino de la aventura, de identificar ideas de negocio.

Debe actuar con un espíritu de aventura, en el sentido de que en el desarrollo de su idea de negocio no hay mapa claro.

Origen de las ideas de negocios.

Para propósitos de análisis, las ideas de negocio tienen tres grandes fuentes (problemas, necesidades y deseos), las cuales en muchos casos se cruzan. Cuando ello ocurre, la idea de negocio tiene mejor futuro.

Problemas.

Una gran cantidad de ideas de negocio y de negocios surgen claramente de la atención a problemas que los seres humanos enfrentan. Por ejemplo, el problema de la seguridad genera una serie de oportunidades de negocio como: rejas de seguridad, circuitos de televisión, alarmas, compañías de

Las ideas de negocio tienen tres grandes fuentes: problemas, necesidades y deseos.

vigilancia, cercas metálicas, cercas vegetales, mecanismos de protección, cajas de seguridad, cerraduras, condominios, unidades cerradas, perros entrenados, sistemas de defensa personal, etc.

El problema de la falta e tiempo y de personal para las labores domésticas genera oportunidades de negocio como: alimentos precongelados, comidas listas, servicio de restaurante a domicilio, robots para el arreglo de la casa, servicios temporales, construcciones de bajo mantenimiento, oficina para diligencias, productos enlatados, productos desechables, etc.

Cada día surgen nuevas necesidades que de pronto no son tan vitales, pero a las cuales se acostumbran y las aprecia el ser humano.

Necesidades.

Todos los días, los seres humanos enfrentan nuevas necesidades, vitales o no, pero que apremian, las cuales brindan la oportunidad al empresario de atenderlas a través de un negocio.

Las necesidades son un poco diferentes de los problemas. Sólo las necesidades claramente insatisfechas se vuelven problemas. Existirán siempre las necesidades vitales: alimentos, salud, educación, transporte, comunicación, lavar, cocinar, dormir, respirar, amar, procrear, etc.. Pero cada día surgen nuevas necesidades que de pronto no son tan vitales, pero a las cuales se acostumbran y las aprecia el ser humano, éstos son negocios como: software, teléfono celular, aire acondicionado, calculadoras, recreación, diversión, etc.

Las ideas de negocio surgen entonces de las necesidades que no están del todo atendidas.

Deseos.

Los deseos corresponden a aquellas cosas que la gente desea, pero que puede vivir sin ellas. No son cosas tan imperiosas como las necesidades o los problemas, pero a la gente le gustaría poder atender esos deseos. Por ejemplo, vestirse es una necesidad pero es un deseo tener un blue jean, una camiseta, un vestido, una ropa interior, o un zapato de diseño único y de marca. Poder transportarse es una necesidad, pero tener avión privado o ultraliviano es un deseo de algunos. Identificar oportunidades de negocio a partir de deseos es un poco más difícil, pues estas oportunidades son

Los deseos no son cosas tan imperiosas como las necesidades o los problemas, pero a la gente le gustaría poder atender esos deseos.

menos obvias y requieren más esfuerzo del empresario para poder identificarlas.

Características de las ideas de negocio.

En el proceso de desarrollo de ideas de negocio deben tomarse en cuenta las características particulares de aquellas:

- **Las oportunidades se dan en estructuras de tiempo definidos.**

Así como hay oportunidades que tienen un tiempo muy pequeño, hay oportunidades que subsisten por mucho tiempo. Esto origina que el tiempo de reacción del empresario se adecue a la realidad de la oportunidad. Por ejemplo, en la final del torneo de fútbol de nuestro país existirá una oportunidad de negocio temporal: una o dos semanas para sacar todo tipo de productos alusivos a los dos equipos: una vez juegue el partido y se sepa el campeón, esas oportunidades ya no existen. En cambio, producir ropa deportiva es una oportunidad de mayor horizonte y de mayor permanencia.

Algunas oportunidades son fáciles de detectar, no se necesitan muchas herramientas; otras, en cambio son muy difíciles y con mucha frecuencia uno no las ve.

- **La identificación de oportunidades tiene diversos niveles de complejidad.**

Algunas oportunidades son fáciles de detectar, no se necesitan muchas herramientas; otras, en cambio son muy difíciles y con mucha frecuencia uno no las ve. En muchas ocasiones, están camufladas y escapan a la capacidad de detección del empresario, otras veces son claras y están iluminadas, pero eso no asegura que todos las vean.

- **Las oportunidades se dirigen a mercados de diferente tamaño.**

A veces las oportunidades están orientadas a mercados muy localizados o muy específicos, donde la segmentación es muy particular, en cambio, en otras ocasiones son mercados muy amplios. Los deseos, por ejemplo, son de mercado limitado, mientras las necesidades son de mercados muy amplios.

Hay oportunidades que tienen un tiempo muy pequeño, hay oportunidades que subsisten por mucho tiempo.

- **La mayoría de las personas no las detecta.**
Ésta es una de las características que diferencia al empresario de otras personas, pues éste es capaz de percibir la oportunidad que muchos otros no han visto.
- **Las oportunidades están encadenadas.**
Frecuentemente, una idea de negocio genera encadenamientos hacia delante y hacia atrás. El concepto de complementariedad desempeña aquí un papel importante, lo más difícil es identificar las primeras ideas de negocio, las otras surgen un poco más fáciles.

La gran mayoría de las ideas de negocio las sacan los empresarios de su experiencia previa, bien sea de su experiencia laboral, de su área de formación, del ambiente en el cual han vivido.

Fuentes generales de ideas de negocios.

Diversos autores plantean múltiples listas de fuentes de ideas de negocio. Existen, sin embargo, algunos hechos importantes que deben tenerse en cuenta:

- La gran mayoría de las ideas de negocio las sacan los empresarios de su experiencia previa, bien sea de su experiencia laboral, de su área de formación, del ambiente en el cual han vivido, de problemas que se deban en su entorno, de necesidades que él ha sentido o de deseos insatisfechos que tenían.
- Muchos empresarios identifican sus ideas de negocios de tendencias o de procesos que han seguido por algún tiempo.
- Existen ideas que surgen básicamente de procesos iterativos de ensayo y error a través de los cuales va modificándose la idea, y se termina con una idea de negocio muy diferente de la idea inicial. Aquí el conocimiento técnico y las redes de contactos son vitales.
- Por un camino u otro es vital la existencia y la utilización e una excelente red de contactos, que le permitan al empresario incipiente confrontar sus ideas empresariales con: clientes, distribuidores, mayoristas, productores, profesionales, amigos, colegas, investigadores, posibles competidores, agremiaciones, grupos de interés, etc.

Muchas veces, los empresarios inducen estos cambios con sus productos y servicios y de esta forma afectan los gustos y las preferencias de un grupo social.

Caminos en la búsqueda de ideas de negocios.

Las ideas de negocio están donde hay cambios significativos, y por ello nada más importante para el empresario que estar mirando los cambios que permanentemente se están dando. Las siguientes son algunas líneas generales de cambios que deben realizarse.

- **Cambios de gusto y de preferencia.**

Son los más frecuentes y los que dan origen a más oportunidades de negocio. Por ejemplo, la preocupación más intensa por la salud y la apariencia física da origen a negocios de: clínicas de adelgazamiento, gimnasios, comidas especiales, equipos de gimnasia estética, etc. Muchas veces, los empresarios inducen estos cambios con sus productos y servicios y de esta forma afectan los gustos y las preferencias de un grupo social.

Fuentes generales de ideas de negocio

Gimnasio mental	Contactos personales	Visitas a:	Lectura de:	Tendencias
<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming. • Observación. • Búsqueda de nuevos giros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes potenciales. • Proveedores potenciales. • Propietarios de negocios. • Negociantes. • Empresarios exitosos. • Dueños de propiedades. • Profesores. • Estudiantes graduados. • Distribuidores. • Jefes y empleados previos. • Socios potenciales. • Banqueros. • Inversionistas. • Cámaras de comercio. • Departamentos de patentes. • Editores. • Consultores gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias. • Bibliotecas. • Museos. • Fábricas. • Exposiciones de invenciones. • Universidad. • Institutos de investigación, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios. • Directorios comerciales. • Anuncios de bancarrota. • Anuncios clasificados. • Libros y periódicos. • Oportunidades de negocios y otras publicaciones de las cámaras de comercio. • Gaceta de patentes, publicaciones sobre nuevos productos. • Tesis doctorales, libros y circulares con ideas. • Publicaciones de nuevas tecnologías. • Servicios de información sobre licencias; etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de materiales. • Escasez de energía. • Disposición de residuos. • Nueva tecnología. • Recreación. • Nostalgia. • Moda. • Cambios legales. • Contaminación. • Salud. • Auto desarrollo. • Seguridad personal. • Comercio internacional. • Movimientos sociales, etc.

- **Cambios en percepción.**
En ocasiones, las personas perciben los eventos en distinta forma. Es la diferencia entre el pesimista y el optimista. Estas percepciones originan conductas que dan origen a negocios. La percepción de la importancia de la información origina el crecimiento de los negocios asociados con los medios de información.
- **Errores, accidentes, fallas, sorpresas.**
Muchas veces, de las acciones propias o de extraños, que no son del todo exitosas, surgen oportunidades de negocio.
- **Cambios tecnológicos y científicos.**
Indudablemente, el desenvolvimiento de la tecnología y la ciencia es una fuente permanente de oportunidades de negocio.
- **Cambios en el entorno.**
Una de las fuentes de ideas de negocio está claramente asociada con los cambios que se dan en el entorno de vida, de trabajo, de diversión.
- **Cambios en el ciclo de los negocios.**
La economía en general tiene ciclos, y los sectores económicos también los presentan, y, obviamente, esto afecta las posibilidades de identificación de ideas de negocio.
- **Cambios en la demografía.**
La distribución de la población en edades, sexos, sitios, educación, nivel de ingreso va cambiando con el tiempo y esto genera nuevas oportunidades.
- **Cambios en el ordenamiento.**
Con gran frecuencia percibimos muchas cosas que se desorganizan, y donde parece que reina el caos, de aquí surgen de pronto las ideas de negocio.

Una de las fuentes de ideas de negocios está claramente asociada con los cambios que se dan en el entorno de vida, de diversión.

El desenvolvimiento de la tecnología y la ciencia es una fuente permanente de oportunidades de negocio.

Generación de ideas de negocios

1. Trate de identificar tendencias, comportamientos, modas, cosas que parecen estar volviéndose comunes.
2. Mire los detalles pequeños.
3. Nunca deje de pensar y de analizar lo obvio.
4. Analice ideas que fueron ensayadas en el pasado y no funcionaron. Encuentre por qué y vea si al resolver la dificultad se lograría el propósito.
5. Combine ideas.
6. Consiga información que es desconocida para la mayoría.
7. Hable con muchas personas. Interrelaciones.
8. Lea revistas, periódicos y publicaciones dedicadas a los negocios.
9. Mire qué ha funcionado bien en otro lugar y no está disponible en su lugar.
10. Analice formas nuevas de satisfacer deseos y necesidades viejas.
11. Identifique formas de vencer las barreras que no permitieron en el pasado llevar a cabo ciertos negocios.
12. Estudie mercados segregados o depreciados.
13. Identifique ideas susceptibles de mejorarse.
14. Analice las razones de compra de la gente.
15. Busque nuevos usos a viejos productos.
16. Identifique lo que no está trabajando.
17. Identifique gente insatisfecha, vea por qué y qué le falla.
18. Identifique gente satisfecha, vea por qué y qué más le gustaría recibir.
19. Mantenga ojos y oídos abiertos y despiertos.

Clicking con su idea de negocio.

Faith Popcorn publicó el libro Clicking en el cual plantea 17 tendencias que pueden impulsar su negocio y su vida.

Clicking es el acto de encender la luz, de hacer contacto, de chaquear los dedos, de dar en el blanco. La idea de Popcorn es que con estas grandes tendencias es mucho más fácil para todo identificar ideas que en realidad encajen en el mercado, es decir, que sean realmente ideas de negocio. Sus 17 tendencias son:

- **Cocooning.**
El deseo de que los consumidores tienen de retirarse a un ambiente seguro, amable, amistoso, tipo hogar que les permita alejarse de los peligros y realidades del mundo exterior. Esto da lugar a negocios como las compras por Internet desde la casa, servicios domésticos de todo estilo, servicios de entretenimiento en la casa, gimnasio en la casa, jardinería, entre otros.
- **Clanning.**
El deseo que todos tenemos de integrarnos y compartir ideas, intereses, gustos, formas, estilos de vida con otras personas que piensan igual que nosotros.

- **Sentido de aventura.** (Fantasy Adventure).
El deseo de escaparnos del estrés y de la rutina, lo cual nos lleva a buscar excitación y estímulo en procesos con un nivel de riesgo moderado. El ecoturismo, el rafting, los viajes a sitios y culturas, el parapente, el ultraliviano, entre otros, son ejemplo de este concepto.
- **Rebeldía.** (pleasure revange).
El estar cansado de hacer todo lo correcto, de cumplir todas las normas, de seguir las instrucciones. Es el hacer pequeños pecados, es saborear la fruta prohibida sea en comida, en diversión, en ropa, en salud, en comportamiento, en licores, etc.
- **Pequeños gustos.** (small indulgences).
La decisión de darse ocasionalmente una pequeña gratificación que brinde una gran satisfacción; por ejemplo, una ropa de marca ocasionalmente, hacer un viaje especial, entre otras.
- **Fundamentaciones.** (anchoring).
El regreso a las raíces espirituales, filosóficas y culturales, que le brindan a la persona tranquilidad.
- **Economía.** (egonomics).
El deseo de los consumidores de que los productos / servicios sean personalizados, casi exclusivos, como una mecánica de alejarse de la masificación.
- **Pensamiento femenino.**
El gran cambio que están teniendo los negocios y la sociedad por la aplicación continuada del pensamiento femenino en el mercado, en las organizaciones.
- **Mancipation.**
La decisión del ser humano de asumir los papeles y las actitudes que desee, sin preocuparse de los papeles masculinos tradicionales.
- **99 vidas.**
La gran diversidad de papeles que cada uno debe cumplir para poder atender las grandes presiones del mundo moderno.
- **Mantenerse bien.** (being alive).
La importancia de la salud, del sentirse y percibirse bien, de tener una vida larga, agradable y activa, de tener una muy buena calidad de vida.

- **Down-Againg.** (rejuvenecimiento).
El deseo de rejuvenecernos, de volver a actividades que hacíamos cuando éramos más jóvenes. Es la forma de contrarrestar la vejez.
- **Consumidor vigilante.**
La decisión que tiene el consumidor de exigir productos buenos en calidad, servicio y precio, y la decisión de no dejarse manipular por los productores, e incluso estar dispuesto a enfrentarlos.
- **Iconoclasta.** (icon topping).
La falta de respeto y/o de aceptación de personas o cosas que tradicionalmente han generado respeto.
- **Save our society.**
La preocupación de los ciudadanos por el futuro del planeta. Temas como conveniencia social, desarrollo sostenible, ética, educación, se vuelven importantes.
- **Atmos fear.**
La preocupación por los fenómenos de: contaminación atmosférica, de contaminación de agua, de contaminación por ruidos, de la pérdida de la capa de ozono, de los residuos radioactivos.



Todas estas conductas del consumidor moderno deben tenerse muy en cuenta al diseñar los negocios.

Evaluación de la idea de negocio.

Como se indicó, toda idea de negocio necesita evaluarse, no sólo para determinar si merece la realización inmediata de un plan de negocio, sino también para determinar si vale la pena o no mantenerla en nuestro listado de ideas de negocio, pues éste requiere ser depurado según las circunstancias ambientales.

La evaluación de la idea podría asociarse a un análisis cualitativo del negocio, en el cual está tratándose de revisar la existencia o no de ciertos elementos básicos del negocio. Esta evaluación cualitativa incluye la mayor parte de los elementos involucrados en un plan de negocio, pero sin

La evaluación de la idea de negocio se acomete con un trabajo investigativo más profundo y origina información cuantitativa sobre variables.

preocuparse sustancialmente de elementos cuantitativos o de estrategia.

En ocasiones, la evaluación de la idea de negocio se acomete con un trabajo investigativo más profundo y origina información cuantitativa sobre variables, y en algunos casos al final de la evaluación de la idea de negocio casi se tienen elementos conceptuales del plan de negocio. Aquí la sugerencia es que igual que en el análisis químico, debe empezar por el análisis cualitativo y luego realizar el análisis cuantitativo completo.

La evaluación de la idea podía asociarse a un análisis cualitativo del negocio, en el cual está tratándose de revisar la existencia o no de ciertos elementos básicos del negocio.

Sugerencias para el desarrollo de ideas de negocio

- Coleccione ideas.
- Involucre a su familia en el proceso.
- Establezca relaciones con empresarios, inversionistas, hombres de negocios, banqueros, inventores.
- Mantenga actitud empresarial.
- Combine viejas ideas en nuevas formas.
- Reúna tecnologías con mercados.
- Mejore productos o servicios existentes.
- Reúna una solución con una necesidad.
- Sea constante en trabajar sus ideas hacia oportunidades.
- Modifique el mercado.
- No crea que sólo la tecnología crea oportunidades.
- Sea simple y claro.
- Mire si puede mejorar.
- Evite el perfeccionamiento enfermizo.
- Sea crítico en sus ideas.
- Aproveche sus viajes, reuniones y / o visitas.
- Trabaje en algo que pueda dar oportunidades.
- Desarrolle su estilo de vida para ser empresario.
- Consiga información que es desconocida para la mayoría.

La evaluación de la idea de negocio implica dar respuestas cualitativas a preguntas como las siguientes:

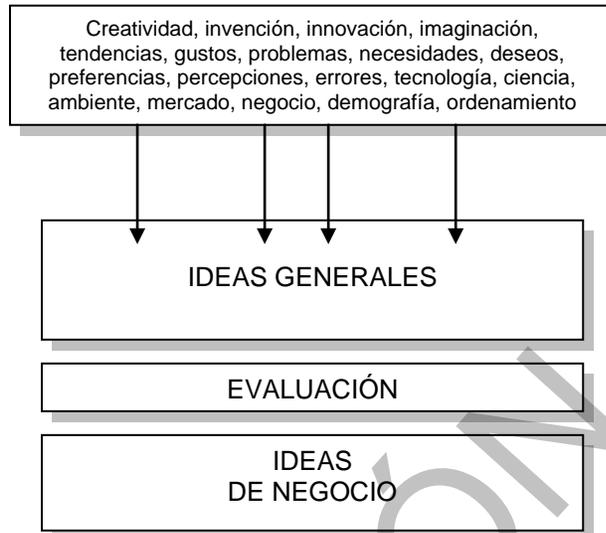
- ¿El producto o servicio que tengo, es realmente mercadeable? O sea, ¿hay realmente interesados en dichos productos / servicios?



- ¿Por qué están esos clientes interesados en mi producto o servicio?
- ¿Es significativo mi mercado?
- ¿Es posible llegar a esos clientes?
- ¿Los mecanismos de acceso a los clientes están a mi alcance?
- ¿Existen competidores y qué tan fuerte es su posición?
- ¿Tengo ventajas sobre los productos / servicios de la competencia?
- ¿Qué desventajas tengo sobre los productos / servicios de la competencia?
- ¿Cuáles son los usos directos, alternos y complementarios de mi producto / servicio?
- ¿Cuál es la situación del sector con el que voy a enfrentar? ¿Ha estado creciendo o decreciendo? ¿Se han fundado o cerrado negocios en este sector en el último año? ¿Cuál es la tendencia?
- ¿Conozco o tengo acceso a la tecnología prevista para elaborar el producto?
- ¿Existe la disponibilidad de insumos para la producción?
- ¿Existen espacios físicos adecuados disponibles en la zona en que se debe establecer el negocio?
- ¿Están disponibles los recursos físicos necesarios para el proyecto?
- ¿Cuál es, en orden de magnitud, la inversión requerida? ¿Hay posibilidades de conseguirla?
- ¿Cuáles son las prácticas productivas y comerciales en este negocio? ¿Me parecen manejables?
- ¿Qué tipo de personal necesito? ¿Qué capacitación debe tener? ¿Existe ese personal y es contratable?
- ¿El margen de utilidad es atractivo?
- ¿Las expectativas de liquidez del negocio son favorables?
- ¿Existen problemas legales? ¿Éticos? ¿Morales? ¿Familiares?
- ¿Se ajusta el negocio a mis gustos y deseos?
- ¿Existen dificultades ambientales o sociales?
- ¿Qué exigencias en tiempo puedo tener del negocio? ¿Dispongo de él?
- ¿Necesito socios? ¿Tengo candidatos?
- ¿Cuáles son los puntos de falla del negocio?
- ¿Qué es lo que más desconozco del negocio?
- ¿Es aceptable el nivel de satisfacción personal en la implementación de estas ideas?

La respuesta honesta a estas preguntas básicas permite saber si se está o no ante una simple idea de negocio que tiene posibilidad de convertirse en una oportunidad de negocio. Este filtro es básico para no gastar tiempo ni otros recursos en el análisis de ideas sin mercado, o sin tecnología, o sin personal, o con requerimiento financieros inalcanzables, o en negocios que no son o no tienen posibilidad de ser rentables, o en actividades que no se están dispuestos a llevar a cabo por consideraciones personales.

Proceso de desarrollo de ideas de negocio



Este proceso, por el otro lado, permite definir mejor la oportunidad, o identificar oportunidades adicionales o simplemente adquirir conocimientos básicos sobre un nuevo negocio.

Es posible que para alguna de las preguntas no se tengan respuestas concretas favorables o desfavorables, pero manteniendo el concepto del análisis cualitativo puede pensarse en términos de traza que aquí se convierten en percepciones o sensaciones que el futuro empresario tiene.

La oportunidad se da cuando la idea de negocio está basada en las necesidades de los clientes, en ventajas comparativas, en la identificación del lugar adecuado, del momento oportuno y de la forma apropiada.

2.4 OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

La oportunidad se da cuando la idea de negocio está basada en las necesidades de los clientes, en ventajas comparativas, en la identificación del lugar adecuado, del momento oportuno y de la forma apropiada; cuando se visualizan los recursos humanos, físicos y materiales necesarios, y cuando se cuenta con el impulso vital de empresarios que la hagan realidad.

Una vez que la idea de negocio ha sido evaluada cualitativamente en forma positiva, el empresario generalmente muestra una tenacidad impresionante para llevar a cabo esa idea de negocio y una tendencia obsesiva de no dejar ir esa idea. Serenidad y tenacidad son características empresariales básicas en este momento.

El empresario debe definir detalles operacionales básicos para la orientación del plan de negocio

Aquí termina la etapa de inspiración, y comienza la de transpiración, y el empresario empieza su trabajo de diseño y desarrollo de su oportunidad de negocio que va a darle los términos de referencia básicos para realizar un plan de negocio. El empresario muestra en esta etapa su orientación al mercado y redefine, pulir y perfecciona su idea de negocio en términos de sus mercados objetivos, pues sabe que sólo así logrará convertir su idea de negocio en un gran éxito comercial.

El empresario debe definir detalles operacionales básicos para la orientación del plan de negocio y, por tanto, deben definirse aspectos como:

- Segmento de mercado que se va a estudiar.
- Cubrimiento geográfico del plan de negocio.
- Esquemas de comercialización.
- Nivel de tecnología.
- Tamaños potenciales de planta para estudiar.
- Formas de vinculación laboral.
- Posibles estructuras de financiación.
- Opciones para el grupo empresarial.
- Opciones para el grupo gerencial.
- Posibilidades de acceso a recursos físicos.
- Competidores a considerar.
- Nivel de análisis del ambiente industrial, legal, comercial y gubernamental.
- Clientes primarios y secundarios.
- Productos sustitutos que se van a considerar.
- Período de análisis incluyendo fechas de montaje y de inicio de producción.
- Expectativas mínimas de rentabilidad.
- Capacidad financiera en recursos propios, en garantía y en créditos.
- Riesgos que deben ser evaluados.

El empresario debe mostrar su orientación al mercado y definir, pulir y perfeccionar su idea de negocio en términos de sus mercados objetivos.

Definidos así los linderos de la oportunidad de negocio que se va a estudiar, el empresario está en condiciones de iniciar

la elaboración de su plan de negocio, el elemento central de la evaluación integral de las oportunidades de negocio.

Un plan de empresa es un documento que permite proyectar la empresa en el futuro pues analiza su viabilidad o posibilidad y su factibilidad o conveniencia

2.5 PLAN DE EMPRESA²¹.

La idea de negocio, transformada en oportunidades de negocio, no es en sí misma la empresa. No es más que una oportunidad. La oportunidad traducida a un plan de empresa asegura altas probabilidades de rentabilidad y competitividad para la nueva empresa.

El plan de empresa es una herramienta, un instrumento al servicio del emprendedor para ayudarlo en el proceso de crear una nueva empresa. Como tal, un plan de empresa es un documento que permite proyectar la empresa en el futuro pues analiza su viabilidad o posibilidad y su factibilidad o conveniencia; desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias, para convertir la oportunidad de negocio en una empresa real y, en consecuencia, no es un documento estático, es un documento dinámico, tal como lo es el entorno.

“El plan de empresa es el plato típico de la gastronomía empresarial: se trata de cocinar una idea para servir a la mesa un proyecto operacional, que pueda ser convertido en realidad”.

El plan de empresa está basado en el concepto de que toda la información necesaria para materializar una oportunidad de negocio, puede ser presentada de forma sistemática y estandarizada, de forma que pueda ser evaluada efectivamente.

El plan de empresa es una herramienta, un instrumento al servicio del emprendedor para ayudarlo en el proceso de crear una nueva empresa.

Razones para elaborar nuestro plan de empresa.

Si bien hay un sinnúmero de razones que justifican la inversión de tiempo y esfuerzo, que conlleva el diseño y elaboración de nuestro plan de empresa, reconozcamos las más significativas:

- Asegura un comienzo acertado de la empresa, fundamentado en la planeación futura de la misma.

²¹ Cómo crear empresas rentables y competitivas. Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá D.C... 2002.

El mayor inconveniente de operar en pequeña escala, consiste en la imposibilidad de neutralizar el error, por tanto, para asegurar la supervivencia de la pequeña empresa es vital una minuciosa planificación de su actuación.

- Reafirma la viabilidad (posibilidad de hacerla) y la factibilidad (conveniencia de hacerla) de la idea empresarial, evidenciando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Reconoce y cubre las etapas y elementos que se dan cita en todo proyecto de nueva empresa, superando la generalidad y compenetrándose en los detalles, que muchas veces establecen la diferencia entre el éxito y el fracaso.
- Vincula el propósito del negocio: vender el producto al consumidor, con la forma en que se supone va a lograrse este objetivo.
- Nos da una imagen de seriedad y credibilidad ante las instituciones de apoyo, entidades financieras o los potenciales social, reduciendo la improvisación y aumentando la confianza.
- La decisión de ser empresarios toca toda nuestra vida y esto es algo tan serio que merece la pena ser estudiado a conciencia. El futuro propio no se sufre, sino que se construye desde el presente con visión y anticipación, por tanto, cualquier esfuerzo que hagamos al respecto bien vale la pena.

El plan de empresa sirve principalmente para analizar e intentar reducir razonablemente el margen de riesgo, que, inevitablemente, siempre tiene la creación de una empresa.

¿Para qué sirve el plan de empresa?

El plan de empresa sirve principalmente para analizar e intentar reducir razonablemente el margen de riesgo, que, inevitablemente, siempre tiene la creación de una empresa. El riesgo es intrínseco al proceso de inversión.

Usos del plan de empresa.

El plan de empresa tiene una doble utilidad. Sirve internamente al emprendedor como



instrumento de trabajo y externamente como tarjeta de presentación del proyecto de inversión.

Después de haber verificado en línea general la coherencia entre nuestra idea y nuestra personalidad, el concepto que se debe entender es que la idea aún no es una empresa.

La utilización interna permite

- Trasladar la idea de la cabeza del emprendedor al papel. Cometer errores sobre el papel es mucho más barato que hacerlo en la realidad.
- Demostrarse a sí mismo que el potencial de la oportunidad de negocio tiene o no tiene buenas posibilidades, en cuyo caso debe cambiar su idea o trabajar desde otra óptica.
- Sopesar los comportamientos empresariales personales. Un plan de empresa bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del emprendedor para planear y administrar su empresa.
- Establecer factores críticos de éxito y minimizar el riesgo, como forma de prever las posibles dificultades que puedan surgir en el futuro y disponer de eventuales soluciones.
- Disponer de un "plan de planes" para realizar el seguimiento y control de la puesta en práctica o complementación real de la empresa.
- Asegurar la evaluación sistemática de los cuatro factores interdependientes que resultan cruciales en la creación de una nueva empresa: la oportunidad, el contexto, la gente y el riesgo y recompensa.

Para poner en pie una empresa se necesita construir un sólido cuadrilátero cuyos cuatro lados son: la idea, la persona, el mercado, los recursos.

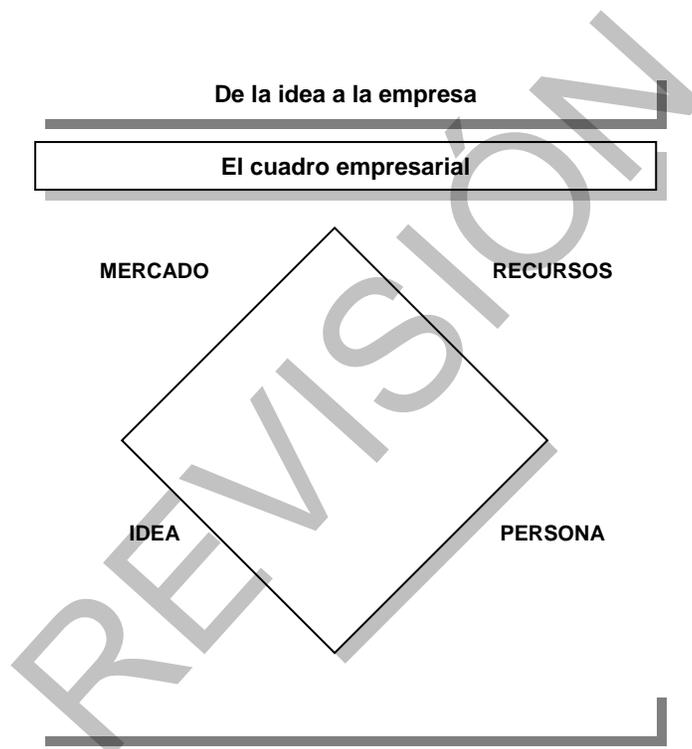
La utilización externa permite

- Conocer el ambiente en el cual se va a desenvolver la empresa.
- Facilitar la búsqueda y consecución de recursos financieros externos.
- Facilitar el contacto con potenciales inversionistas o socios.
- Disponer de una herramienta de negociación.

La verificación que tenemos sobre nuestros hombros es en el fondo la más fácil: si una persona tiene una idea, es muy probable que entre la idea y persona exista cierta afinidad. Existen naturalmente excepciones pero en la gran mayoría de los casos existe coherencia.

Para construir una empresa sobre la base de la coherencia entre la idea y la persona, tenemos que trabajar para construir los otros dos lados del cuadrilátero: mercado y recursos.

Una escuela de pensamiento empresarial razona en un modo algo opuesto: para crear un plan de empresa sólido, la base debe ser el mercado; se debe buscar cuál es el mercado, más prometedor en el área donde se va a trabajar; en segunda, se debe determinar cómo se puede satisfacer dicho mercado y esto debería convertirse en nuestra idea empresarial.



Un teorema racionalmente demostrado, no una pasión o fantasía, dictamina que la personalidad empresarial es aquella que sabe dar cuerpo a cualquier idea, que sabe desarrollar operativamente el teorema deducido del análisis de mercado.

Según la coherencia entre los elementos que la constituyen, una empresa puede ser un ensamblaje perfecto o un remiendo mal hecho. Como siempre, es una cuestión de medida y no simplemente de sí o no; se debe observar qué empalmes son más sólidos y cuáles son débiles y cuán perfecto es el ensamblaje.

En cuanto al modo de cocinar el plan de empresa existen, sin embargo, dos recetas netamente opuestas. Saliéndose de la metáfora, ayer las empresas se hacían de un modo, mañana de una forma completamente diferente.

- Ayer se seguía lo lógica de la cantidad.
- Mañana funcionará solamente la lógica de la calidad.
- Hoy estamos en medio de la corriente entre estas dos orillas.

En la lógica de la cantidad, se parte de la empresa y del producto y con iniciativas comerciales de promoción, se busca imponer el producto en el mercado y realizar ventas.

En la lógica de la calidad se parte, al contrario, de las necesidades del mercado, y con el trabajo de proyección del marketing se crea una empresa capaz de responderles con un servicio total.

Para construir una empresa sobre la base de la coherencia entre la idea y la persona, tenemos que trabajar para construir los otros dos lados del cuadrilátero: mercado y recursos.

La nueva empresa y su medio ambiente.

El medio ambiente o el entorno es el aspecto donde la empresa está ubicada, donde opera y de donde recibe diferentes tipos de influjos.

Para sobrevivir y tener éxito, la empresa debe tener en cuenta los factores que conforman su contexto y, específicamente, la forma como influyen las variables de cada factor en sus actividades. En el entorno de la empresa se pueden distinguir el macroentorno y el microentorno.

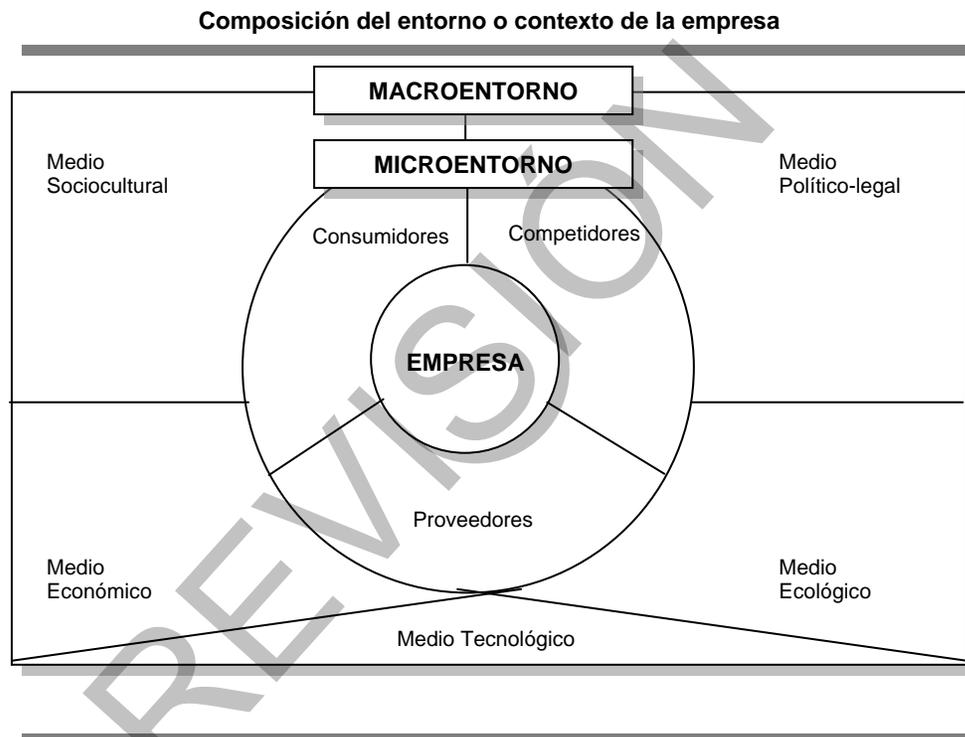
El macroentorno o ambiente general está constituido por los medios externos: medio sociocultural, medio político-legal, medios económicos, medio tecnológico y medio ecológico, que tienen una gran influencia sobre todas las empresas. Las empresas en su conjunto influyen grandemente sobre el macro ambiente, pero la influencia individual de cada una, normalmente no tiene mayor importancia.

El micro ambiente o ambiente específico es el contexto más próximo a la empresa y constituye su escenario de operaciones. Está compuesto por los clientes, proveedores y competidores, sobre los cuales la empresa puede ejercer una considerable influencia, pero así mismo, de ellos depende en alto grado.

Para sobrevivir y tener éxito, la empresa debe tener en cuenta los factores que conforman su contexto y, específicamente, la forma como influyen las variables de cada factor en sus actividades.

En general, la empresa interactúa dinámicamente con su contexto, bien sea local, nacional o internacional, caracterizado por continuos cambios, de donde obtiene los recursos para operar y recibe múltiples influencias y precisiones, y a donde llegan sus productos y demás resultados de sus actividades.

Monitoreo inteligente del entorno.



Pasar por alto el ambiente externo genera peligros para la empresa. Corrientemente se le ignora, se le subestima o se le descarta. En la práctica, el nuevo empresario no le da atención a la externo y a la forma como influirá en su empresa. Monitorear inteligentemente el entorno permite al empresario captar las señales o signos que llegan del exterior y transformarlos en información estratégica que impulse la acción.

La información contextual estratégica toma la forma de información de inteligencia. La inteligencia es información orientada hacia el futuro, esto es, anticipadora o prospectiva.

En términos generales, las variables externas que configuran el contexto de los negocios y que mayor impacto ejercen sobre la empresa, favoreciendo o bloqueando su supervivencia y crecimiento, son:

La empresa interactúa dinámicamente con su contexto, bien sea local, nacional o internacional, caracterizado por continuos cambios

▪ **Las tendencias nacionales.**

Que normalmente actúan sobre los hábitos de compra del consumidor. Algunos de los cambios que pueden afectar la supervivencia de una empresa incluyen los siguientes:

- Cambios demográficos.
- Acciones legislativas.
- Cambios tecnológicos.
- Reforma a los servicios de salud.
- Familiares con dos ingresos.
- La economía y las tasas de interés.
- Ritmo de vida más rápido.

▪ **Tendencias del sector industrial, comercial o de servicios.**

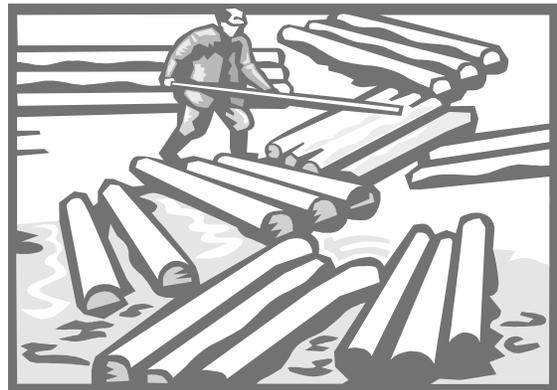
Que toman el pulso al dinamismo del sector donde la empresa va a ingresar. Incluye aspectos como:

- El tamaño de las empresas que predominan en el sector.
- Las estadísticas de apertura y cierre de empresas en ese sector.
- La trayectoria del sector.
- Los niveles de rentabilidad más corrientes del sector.
- Las tendencias del sector.

▪ **Tendencias regionales.**

Como las tendencias en la comunidad de actuación de la empresa. Son importantes aspectos como:

- Aumento o disminución poblacional de la comunidad.
- Actitud de la comunidad hacia la empresa.
- Comportamiento de la economía regional (bonanza o recesión).



- Existencia de fuentes de financiación y 7 o entidades de apoyo.

Análisis de la competencia.

El análisis de la competencia es un tópico crítico que permite al futuro empresario mostrar por qué razón su propuesta difiere sustancialmente de la de sus actuales y potenciales competidores. Es raro encontrar un producto o un servicio que no tenga competencia; en algunos casos, se encuentran pocos competidores, pero en la mayoría de los casos el mercado puede estar inundado de competidores.

El emprendedor debe ser capaz de comprender el tipo de competidores a los que se va a enfrentar y de conocer sus fortalezas y debilidades.

Es importante identificar las empresas competidoras, entendiendo que: competidores serán todos aquellos que ofrezcan productos y/o servicios que satisfagan la misma necesidad que atiende la empresa.. Por ejemplo, si usted ha considerado, abrir un negocio de alquiler de videos, su competencia no está limitada a otros negocios de alquiler de videos, sino que también competirá directamente con negocios de cine e indirectamente con clubes de bolos, parques de diversiones y otros negocios de entretenimiento, que en un momento dado se comportan como productos sustitutos.

El emprendedor debe ser capaz de comprender el tipo de competidores a los que se va a enfrentar y de conocer sus fortalezas y debilidades para poder competir con ellas de la manera más eficaz posible.

¿Quién vende productos similares en su ¿área? ¿Quién podría vender productos similares en esa área? ¿Quién vende productos similares a mercados diferentes? Esa es su competencia. El empresario exitoso conoce la verdadera competencia, mirando más allá de sus competidores más obvios.

El análisis de la competencia es un tópico crítico que permite al futuro empresario mostrar por qué razón su propuesta difiere sustancialmente de la de sus actuales y potenciales competidores.

Recomendaciones importantes.

- Determine quién es su competencia directa (los que ofrecen el mismo producto o servicio) y cuál es su indirecta (los que ofrecen sustitutos).

- Investigue cómo comercializa y hace dinero su competencia y qué planes futuros tiene.
- Reconozca y comprenda sus fortalezas y debilidades con respecto a los de sus competidores e implemente estrategias competitivas que le permitan a su empresa capturar porciones significativas de mercado.
- Busque información adicional sobre la competencia hablando con proveedores, comprándole a los competidores, comparando sus precios, leyendo publicaciones del sector industrial y participando en asociaciones o agremiaciones.
- No subestime a su competencia.
- Caracterice a sus competidores.

El mercado es el conjunto de sujetos (individuos, familias, empresas, organizaciones) dotados de un poder de adquisición.

LA NUEVA EMPRESA Y EL MERCADO.

El mercado es el conjunto de sujetos (individuos, familias, empresas, organizaciones) dotados de un poder de adquisición, es decir, que tienen dinero para gastar.

No todos los seres humanos hacen parte del mercado: en la franja de subdesarrollo, sólo para dar un ejemplo extremo, quienes forman parte del mercado son sólo las organizaciones, especialmente aquellas estatales.

Para analizar el mercado en el diseño del plan de empresa existen cuatro preguntas clásicas:

¿Cuál es el tamaño del mercado?

Las dimensiones de un mercado se miden ya sea en términos de volumen de negocios: ¿cuánto dinero se mueve?; ya sea en términos de población: ¿cuántos son los clientes? Ya sea en términos de densidad: ¿cómo está distribuido sobre el territorio?

Es raro encontrar un producto o un servicio que no tenga competencia; en algunos casos, se encuentran pocos competidores.

¿Hacia dónde se dirige el mercado?

Las tendencias que pueden estar presentes en un mercado son especialmente tres: el crecimiento o la declinación en relación con el volumen de los negocios, la innovación o conservación respecto a los productos, la expansión o contracción respecto a la población interesada.

¿Cómo se comporta el mercado frente al precio?

En relación con el precio, lo que cuenta es su relación con los consumos: si los consumidores no varían al modificarse el

precio, la respuesta es rígida (los ejemplos típicos, en un mercado como el nuestro, son el pan y la leche); si los consumos varían en función del precio, la respuesta es proporcional (el ejemplo puede ser los productos congelados o las camisetas); si los consumos varían, además de variar el precio, la respuesta es elástica (un ejemplo típico, cuando funcionan, son los saldos de liquidación).

¿Cómo se comporta el mercado frente al servicio?

El servicio es un ingrediente que siempre se está convirtiendo en algo decisivo: a la larga se volverá más importante que el precio: hay mercados con mayor o menor presencia de servicios (mercados, es decir, más o menos exigentes, más o menos evolucionados o sofisticados) y es muy importante saber qué clases de servicios se han difundido y cuáles son los hábitos locales en la materia.

La segmentación del mercado es subdividir el conjunto de los posibles clientes en subconjuntos distintos (segmentos) homogéneos en su interior, pero heterogéneos entre ellos, con el fin de definir y proyectar las ofertas específicas adaptadas a segmentos específicos (posicionamiento), con lo cual la empresa busca posicionarse en el mercado.

Al ser vendido simplemente al mercado, el producto es como una aguja en un pajar: incluso los clientes más interesados corren el riesgo de no verlo. Por esta, es conveniente realizar un mapa preciso de los clientes potencialmente interesados en el producto: bosquejar un perfil, diseñarle la geografía, estudiar los mejores modos para alcanzarla, conquistarla y conservarla.

Este mercado específico de un determinado producto, contrapuesto al mercado universal, también sirve para mejorar progresivamente la oferta, hasta voltear la lógica comercial: en lugar de vender lo que se produce, se buscará producir (más y mejor) lo que se vende.

Los competidores.

Los competidores a analizar, son los competidores de la empresa. Y será necesario antes que todo, conocer su número y calidad, dónde están y cuán grandes son. Pero los datos más relevantes son aquellos que surgen de la

El servicio es un ingrediente que siempre se está convirtiendo en algo decisivo: a la larga se volverá más importante que el precio.

comparación: ¿cuál es su oferta y cuál es su relación de fuerza entre su oferta y la nuestra?.

Por tanto el plan de empresa como para la empresa física, es válido el principio de la relatividad:

“Así como desde un punto de vista físico, nada se puede considerar en estado de reposo o en movimiento sólo respecto a algo, así desde el punto de vista del plan de empresa, nada se puede considerar positivo o negativo sino respecto a la competencia”.

La investigación de mercados.

La investigación e mercados es un instrumento valioso que ayuda al emprendedor a responderse las preguntas:

- ¿Qué mercados ofrecen las mejores perspectivas?
- ¿Qué estrategias de comercialización se han de utilizar?
- ¿Comprará la gente e producto o servicio?
- ¿Qué modificaciones requiere el producto o servicio para tener más probabilidades de que el consumidor lo compre?
- ¿En qué cantidades o volúmenes lo comprará, en determinadas épocas?
- ¿Qué ganancia puede esperar la empresas de esas ventas?
- Si el producto o servicio requiere ser modificado para adaptarlo al mercado, ¿qué decisiones se deben tomar en términos de inversiones?



La búsqueda de respuestas a estas preguntas se deben ajustar a dos orientaciones clave:

- Tratar de indagar siempre qué razones explican los hechos que se comprueban.
- Buscar la información más concreta posible sobre el producto o servicio.

La práctica de la investigación de mercados.

Al momento de la creación de una empresa, la investigación de mercados con enfoque cualitativo suele ser la más apropiada, puesto que ésta se concentra en buscar y entender las razones que están detrás del comportamiento del consumidor, el porqué de su conducta, más que en describir el mercado en cifras exactas.

El estudio de mercado para un plan de empresa no necesita ser exhaustivo.

Estudio de mercado.

El estudio de mercado para un plan de empresa no necesita ser exhaustivo. Su objetivo fundamental es obtener información suficiente sobre la realidad, lo cual no implica necesariamente la utilización de complejas técnicas estadísticas y de investigación. En términos generales, la información secundaria (investigación de escritorio) puede resultar tan efectiva como la investigación de campo.

El estudio de mercado provee información clave para:

- **La creación de la demanda.**
Entendida como la transformación de necesidades latentes en una demanda efectiva al concientizar a los consumidores potenciales de un problema y ofreciéndoles, a la vez, la solución mediante la compra de un producto o servicio específico.
- **La expansión de la demanda.**
Es el acercamiento a nuevos estratos de consumidores, la absorción de parte de un mercado de la competencia o el incremento de las compras de los consumidores actuales.
- **Modificación de la demanda.**
Influir en los hábitos del consumidor, en sus costumbres y en su comportamiento para lograr un cambio cualitativo de la demanda.

Para la creación de una empresa, la investigación de mercados con enfoque cualitativo suele ser la más apropiada.

Utilización de la investigación de escritorio (I de E).

El término investigación de escritorio trata de la utilización de información existente o de fuentes secundarias. La

investigación de escritorio es muy útil para el empresario porque se puede adelantar con rapidez y a bajo costo.

El nuevo empresario, que oficia el papel de investigador de escritorio, no sólo debe conocer las fuentes de información, sino que también debe ser creativo en la forma de utilizar los datos. Entre las diversas fuentes de información para realizar las investigaciones de escritorio, se tienen:

- Las entidades gubernamentales.
- Los directores industriales.
- Los periódicos y revistas.
- Los informes o publicaciones de cada sector industrial.
- El registro mercantil (cámaras de comercio).
- Las asociaciones empresariales.
- Las empresas correspondientes.
- Los estudios o informes realizados de investigación de mercados.
- Las bases de datos en línea (Internet).

La investigación de escritorio es muy útil para el empresario porque se puede adelantar con rapidez y a bajo costo.

Utilización de la investigación de campo (I de C).

En algunos casos, la información de mercado obtenida por medio de investigación de escritorio no es suficiente o significativa, entonces se hace necesario recurrir a realizar trabajos o investigaciones de campo para obtener la información necesaria.

El trabajo de campo se puede clasificar en tres grandes grupos según la forma como se realiza la recolección de la información: entrevistas personales, telefónicas y otros métodos.

Cómo segmentar su mercado.

Según P. Kotler, siempre que el mercado para un bien o servicio lo constituyan dos o más compradores, el mercado está en posibilidades de que se le divida en segmentos.

Un segmento lo conforman un grupo de consumidores con características comunes significativas o notorias en cuanto a un mercado.

Siempre que el mercado para un bien o servicio lo constituyan dos o más compradores, el mercado está en posibilidades de que se le divida en segmentos.

Como ya se señaló, segmentación es la subdivisión de clientes, en grupos homogéneos, cada uno de los cuales puede señalarse como mercado meta o target. El mercado meta se refiere a un sector que posee un requisito específico, por eso hay tres razones por las cuales es conveniente identificar los segmentos del mercado que se relacionen con el producto o servicio:

El mercado meta se refiere a un sector que posee un requisito específico.

- Al identificar el segmento que ofrezca más probabilidades de compra (el segmento objetivo o meta), el empresario podrá evaluar mejor las posibilidades de consumo y venta, que si se limitara a analizar el mercado en su conjunto.
- La identificación de los segmentos de mercado genera información vital para dar soporte a las decisiones de estrategia con el fin de comercializar el producto o servicio.
- La elección y caracterización de segmentos son una de las bases para adaptar el producto al mercado y aumentar así sus posibilidades de éxito.

Una vez determinado el segmento del mercado que se pretende tomar, es útil trazar un perfil del consumidor final, que reúna las características pertinentes del usuario típico. Esta información está relacionada fundamentalmente con las necesidades, actitudes y hábitos de compra del consumidor.

Esto último es la presentación sencilla del mercadeo: se establece a quiénes se les desea vender, -por ejemplo, a las personas de edad- y después se determina que estímulos se necesitan para inducirlos a comprar.

La identificación de los segmentos de mercado genera información vital para dar soporte a las decisiones de estrategia con el fin de comercializar el producto o servicio.

Cómo evaluar su mercado.

Evaluar el mercado de la futura empresa, requiere los siguientes pasos:

1. Identificar los segmentos del mercado y los territorios geográficos:

- A los cuales la empresa prestará sus servicios o venderá sus productos.
- En los que la empresa debería considerar introducirse.

2. Evaluar cada uno mediante:

- Un análisis de la historia pertinente, esto es, comprender cuantitativamente qué ha ocurrido y las razones por las que ha ocurrido.
- Identificación y evaluación de tendencias y probables avances. Los aspectos que necesitan ser considerados incluyen: el cambio social, las tendencias económicas, el progreso tecnológico, los factores políticos, la legislación, el consumismo y los grupos de presión.
- Realización de pronósticos de mercados futuros, tendiendo a pronosticar:
 - Los cambios en la importancia de los diferentes canales de distribución.
 - Cualquier desequilibrio en la capacidad y demanda dentro del sector industrial donde se opera.
 - Probables cambios en la naturaleza y el alcance de la competencia.
 - Oportunidad para lanzar productos diferenciados.
 - Disponibilidad de recursos humanos especializados, materias primas, insumos y servicios.



La primera acción que se debe realizar en el desarrollo del plan de empresa, a propósito de los recursos, es darse cuenta de que se trata de un universo con varias dimensiones .

LA NUEVA EMPRESA Y SUS RECURSOS²².

La primera acción que se debe realizar en el desarrollo del plan de empresa, a propósito de los recursos, es darse cuenta de que se trata de un universo con varias dimensiones .

²² Instrumentos para la creación de una empresa. Proyecto DÉDALO. Cámara de Comercio de Milán, Italia.

Los recursos humanos.

Antes que todo, están los recursos humanos, o mejor, los talentos humanos, que son los más frágiles, los más preciosos y los más críticos: no es verdad que se les pueda comprar sólo con dinero, no es fácil repararlos si se dañan o se maltratan por mal uso, y no es verdad que se puedan sustituir fácilmente.

Más allá de la amistad, es necesario verificar la existencia de los conocimientos necesarios y las capacidades de los colaboradores

Vale la pena aclarar que dar vida a una empresa sobre la base de la simple amistad es un error. Más allá de la amistad, es necesario verificar la existencia de los conocimientos necesarios y las capacidades de los colaboradores individuales para integrarse a un equipo de trabajo productivo.

Un enfoque sustancial debe considerarse siempre como un recurso para que las personas logren sus metas de vida.

Los recursos tecnológicos.

Más allá del simple símbolo, no son hechos de ruedas dentadas: son generalmente complejos y de un notable espesor profesional, están en continua evolución y no se pueden dejar envejecer; presentan, por esta razón, continuos problemas de compatibilidad (a veces también con aquellos de proveedores y clientes).

Los recursos de organización son las fórmulas que se adoptan para combinar el flujo de las actividades entre recursos humanos y tecnológicos.

Sobre los recursos tecnológicos, las atenciones son dos: que la tecnología es el proceso, no la máquina o el conjunto de máquinas y es sobre el proceso total que se evalúa la bondad de una solución. Otro punto por tratar es que las tecnologías cambian; si para adecuarlas se espera hasta el momento en que será evidente que la solución actual no sirve más, seguramente será demasiado tarde.

Los recursos de organización.

En tercer lugar están los recursos de organización, que son las fórmulas que se adoptan para combinar el flujo de las actividades entre recursos humanos y tecnológicos: realizar sólo una organización de hombres o sólo de máquinas es un error de organización fundamental.

Más allá de la división de tareas, la organización tiene también que precisar el cómo tienen que ser las cosas hechas; y que las soluciones organizativas no tienen que ser simplemente eficaces (es decir, alcanzar el resultado previsto), sino también ser eficientes (alcanzar el objetivo con el mínimo de inversión posible).

La organización tiene también que precisar el cómo tienen que ser las cosas hechas.

La información.

La información que debe manejar una empresa corresponde a sus ámbitos internos y externos, y es el insumo básico cotidiano para la toma de decisiones. La información tanto interna como externa corresponde a tópicos diversos, así:

- **Respeto al medio externo.**
Se requiere información sobre: precios, comportamiento de los consumidores, comportamiento de los competidores, políticas del gobierno, cambios en la legislación, disponibilidad de crédito, cambios o avances tecnológicos y disponibilidad de insumos entre otros.
- **Internamente.**
La empresa debe registrar información sobre: ventas, efectivo recibido y efectivo gastado, cuentas por pagar y cuentas por cobrar, activos fijos (incluyendo su depreciación), seguros, personal (incluyendo la nómina), clientes actuales y clientes potenciales, proveedores y otros acreedores, producción e inventario, aspectos legales y correspondencia, entre otros.

La información que debe manejar una empresa corresponde a sus ámbitos internos y externos.

Es indispensable, desde el inicio de la empresa, establecer el tipo de información que va a producir, recibir, registrar y transmitir cada unidad o área funcional, de forma que se pueda diseñar la manera en que se llevará a cabo la creación de archivos, el diseño de formatos de registro, la definición de la periodicidad de presentación de informes, etc.



Recursos financieros.

Como base de todo, están los recursos financieros: el dinero en estado de dinero, que es un poco el tiempo en el universo cuatridimensional de la física: asegura la duración simultánea de los otros recursos.

El hecho de que en cada fragmento de empresa está siempre encarnado el dinero (que podría resultar óptimamente invertido o también malgastado) y el hecho de que en el plan de empresa primero se gasta y después se gana.

Sobre los recursos financieros, se ilustrará la forma como podemos determinarlos para iniciar nuestra actividad empresarial y producir información financiera útil para la toma de decisiones.



Algunos conceptos específicos.

- **El presupuesto financiero.**
El presupuesto financiero no es más que un instrumento de control del desarrollo cuantitativo de los objetivos de índole económica. Como cualquier otro instrumento de medida económica, no es más que una explicación de la realidad económica del negocio.

Para ello el control requiere de la medición cualitativa y cuantitativa de las áreas financiera, comercial y de producción de dicha empresa.

De la interrelación entre ellas surgirán auténticos programas de actuación, que coordinados debidamente, definirán:

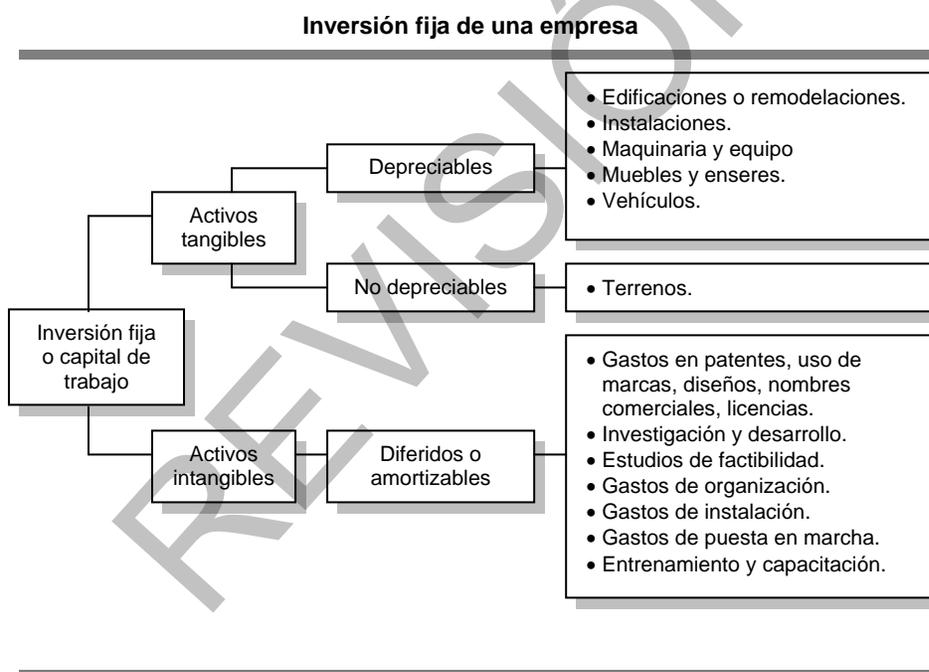
- Modos de efectuar los pedidos de los clientes.
- Valoración de ventas en volúmenes.
- Valoración de ventas en número de unidades.
- Forma de cobro a clientes.
- Forma de pago a proveedores.
- Unidades de producción conforme a la fecha de entrega a clientes.
- Amortización de crédito en plazos.

El presupuesto financiero no es más que un instrumento de control del desarrollo cuantitativo de los objetivos de índole económica.

- **Determinación y cuantificación de la inversión fija.**

La inversión fija está constituida por el valor de todos los activos fijos (las cosas) que se requieren para la puesta en marcha de la empresa. Los activos fijos o capital fijo comprenden todos los activos tangibles, intangibles y diferidos.

- Los activos intangibles están constituidos por los bienes no físicos (no se pueden tocar, pesar y medir) y derechos de la empresa, requeridos para su funcionamiento.
- Los activos tangibles están constituidos por los bienes físicos propiedad de la empresa.



- **Determinación de los costos empresariales.**

Para desarrollar el análisis de la estructura y comportamiento de los costos empresariales, es necesario clasificarlos en dos grandes grupos, así:

Los costos y gastos fijos.

Son aquellos que tienen que pagarse, independientemente del nivel de producción o de servucción de la empresa, es decir, en el corto plazo no cambian por modificaciones en el volumen de producción.

Normalmente, corresponden a costos o gastos básicos en los cuales se incurre para mantener la empresa en condiciones de operar, esto es, “para conservar las puertas abiertas de la empresa”. Si bien, el costo fijo no cambia en su totalidad, tiende a volverse progresivamente menor sobre una base por unidad, a medida que crece el volumen de producción o volumen de actividad. Se asocian a esta clasificación de costos los arriendos, servicios públicos, sueldos y demás gastos administrativos, salarios de mano de obra directa (que se comporten como costos fijos), depreciaciones, gastos financieros, seguros, etc.

Los costos y gastos variables.

Son aquellos que dependen del volumen de actividades de la empresa. Es decir, están estrechamente ligados con el proceso productivo o servuctivo, de forma que se modifican inmediatamente cambie el nivel de operación. A mayor nivel de operación, mayores costos o gastos variables. Están asociados a esta clasificación, entre otros, las materias primas y materiales directos, sueldos de mano de obra directa e indirecta, comisiones de venta, gastos de transporte, etc.

- **Punto de equilibrio (PE).**

El punto de equilibrio de una empresa es el nivel de producción o volumen de actividad en el cual los ingresos obtenidos son iguales a los costos totales. Es decir, operar sin pérdidas ni utilidades.

En la práctica, el análisis del punto de equilibrio, PE, reporta al empresario la cantidad de producción o el volumen de ventas a partir de la cual comenzará a obtener utilidades.

Utilidades prácticas del análisis del punto de equilibrio.

La determinación del PE no pasa de ser un simple ejercicio de comprobación si no se le sacan las ventajas de orden práctico que tiene esta herramienta para el empresario:

- Determina el volumen mínimo de ventas a partir del cual la empresa comenzará a obtener utilidades.
- Orienta la decisión sobre el tamaño inicial y tecnología que se va a emplear (capacidad instalada).
- Realiza programaciones teniendo en cuenta la capacidad utilizada.

- **La planeación financiera.**

Antes de implementar la empresa, el emprendedor debe adelantar un riguroso ejercicio de planeación financiera que le permita responder las preguntas: ¿cuánto cuesta “hacer” la empresa?, ¿con cuántos recursos se cuenta?, ¿de qué fuente y a qué costo se conseguirán los recursos adicionales necesarios?, ¿existe necesidad de endeudarse?.

La información obtenida facilita la elaboración del plan de inversión de la empresa, que es el soporte principal para tomar la decisión de invertir el patrimonio propio del empresario o para animar a socios potenciales o financieros.

También se deben abordar otros cuestionamientos relacionados con las implicaciones de flujo de caja inmersas en la oportunidad que piensa aprovechar la nueva empresa:

- ¿Cuánto tiene la empresa que adquirir como equipos, materiales, primas y gente?.
- ¿Cuánto tiene la empresa que pagar por estos recursos?.
- ¿Cuánto tiempo toma conseguir un cliente?.
- ¿Cuánto tiempo transcurrirá antes que el cliente le envíe a la empresa un cheque?.
- ¿Cuánto capital de trabajo se requiere para respaldar mil pesos en ventas?.

Por último, vale la pena agregar que una buena oportunidad de negocio, leída financieramente, es aquella en que la gerencia de la empresa pueda comprar barato, vender a precios altos, cobrar rápido o temprano y pagar tarde. En conjunción con esto, el empresario en su gestión financiera, es decir, en la consecución de fondos y en la aplicación de éstos, debe manejar tres aspectos clave: liquidez, rentabilidad y solvencia.

CASO



Una Perspectiva cultural: Conceptos dados por hecho a nivel regional e industrial.

A nivel regional: La diáspora china en Asia Oriental.

Los chinos trabajan mucho; no sólo porque han sido educados para valorar el trabajo duro, por la consiguiente remuneración material y valoración social, sino también porque piensan que el éxito financiero sirve para honrar a sus ancestros.

- Se valoran mucho las relaciones humanas y la confianza, construida sobre obligaciones sociales. Si un emigrante chino no demuestra al resto de la comunidad que se puede confiar en él, no se le concederán créditos ni ayuda financiera, y es probable que sea excluido de la red local e internacional de emigrantes chinos.
- Se resalta la armonía y reciprocidad, evitando confrontaciones y manteniendo relaciones comerciales legales. Para iniciar una relación comercial, los empresarios chinos nunca se abordan de forma directa, sino que aprovechan un conocido mutuo que hace de intermediario para presentarles. Las relaciones se realizan al principio mediante transacciones menores, que implican poco riesgo y poca confianza. Paulatinamente, se van realizando intercambios que implican mayores riesgos y exigen una mayor confianza mutua.
- La mitología influye sobre los negocios: por ejemplo, el hecho de que la raza japonesa provenga de China explica por qué hay tantas relaciones comerciales con los japoneses.

A nivel industrial: Los productores de la industrial escocesa de ropa de punto.

Los directores de las empresas industriales parten de los siguientes supuestos:

- Las empresas escocesas no son buenas en el diseño de ropa de moda.
- Las fronteras competitivas de la industria se definen para incluir únicamente a los productores escoceses. El resto de productores de ropa, incluso en el resto de Inglaterra, constituyen una industria distinta.
- Sólo se permite una competencia entre caballeros, centrada en el diseño, el servicio y la calidad. La competencia en precios queda descartada.
- La clave del éxito reside en satisfacer a los minoristas produciendo pequeños lotes de ropa a medida.
- Los productores escoceses sólo compran lana teñida de los mejores proveedores locales. Las máquinas nunca podrán sustituir los métodos de alta calidad intensivos en trabajo, de la ropa hecha a mano.
- El diseño, el servicio y la calidad son, para el cliente, más importantes que el precio.
- Los clientes pertenecen al 5% de mayores rentas, por lo que la demanda es inelástica respecto al precio.

Preguntas.

Tanto para el caso Chino como para el escocés.

1. Describa en qué medida las cosas que se dan por hecho pueden:
 - Crear ventajas.
 - Crear problemas de dirección empresarial en ese contexto.
2. Si el mercado donde se encuentra su empresa tuviera las mismas características de la industria escocesa de la ropa de punto y su objetivo consistiera en lograr un fuerte crecimiento aumentando el volumen de ventas ¿Qué dificultades encontraría?.
3. De dos ejemplos en su zona a nivel regional y a nivel industrial, dé una breve descripción para análisis en sus respectivos Cipas.

RESUMEN

En este capítulo se ha estudiado el proceso de formación empresarial entendido como aquel conjunto de elementos y acciones que deben ocurrir para que un individuo se convierta en empresario. Se han dado a conocer apartes principales de diferentes pensadores que han dedicado parte de su valioso tiempo a estudiar el proceso empresarial como Shapero, Gibbs, se ordenaron las ideas a tal punto que se da a conocer que la idea sin el empuje necesario no es nada y que esa idea es lo más mínimo en el momento de buscar una oportunidad de negocio si no se dispone de la entereza necesaria para querer hacerla realidad y por último el plan de empresa que es la brújula, es el horizonte de nuestra naciente gran empresa y con el cual nos basaremos en la toma de decisiones.

EJERCICIOS

1. Diseñe el proceso de formación empresarial.
2. Haga un breve ensayo de las principales teorías de formación empresarial.
3. ¿Cuáles son los elementos del proceso empresarial?
4. Identifique en usted las fuerzas para el cambio de trayectoria vital.
5. Explique brevemente el proceso empresarial de Timmos.
6. Según Gibbs, ¿Qué hace que se creen nuevas empresas?
7. ¿Cómo identifico una idea de negocios?
8. ¿Cómo evaluaría una idea de negocio?
9. ¿Qué es el plan de empresa? ¿Para qué me sirve?
10. ¿Cómo evalúo el plan de empresa?
11. ¿Cómo le sacaría usted el máximo provecho al plan de empresa?

PRÁCTICA

1. Debatan sobre el proceso de formación empresarial, saquen conclusiones y realicen un ensayo.
2. Analicen el proceso de formación empresarial en su región, identifique lo bueno de este proceso y lo que crea dificultad.
3. Rediseñe el proceso de formación empresarial de su región, porqué su cambio?
4. Mediante técnicas de generación de ideas; selecciones las mejores que ustedes creen podrían ser exitosas en su medio.
5. Identifique las que podrían ser aplicadas a un negocio exitoso.
6. Analice el medio y trate de identificar cuales de esas ideas pueden ser oportunidades de negocio para su grupo y porqué lo creen así.
7. Cuáles deben ser los puntos fundamentales a tener en cuenta en el momento de trabajar en el plan de empresa con esa oportunidad de negocio.
8. Diseñen el plan de empresa para esa oportunidad de negocio que han identificado en su región.

TEST

Posee usted lo que se requiere para ser propietario de un pequeño negocio?.

Esta lista de verificación le ayudará a determinar su potencial para ser el creador de una empresa.

a. ¿Tiene usted iniciativa propia?

1. Hago las cosas por mi propia cuenta. Nadie tiene que decirme lo que debo hacer.
2. Si alguien me inicia en algo lo continuo.
3. Lo tomo con calma. No me propongo algo hasta que no tenga que hacerlo.

b. ¿Qué piensa usted de los demás?

1. Me gusta la gente. Puedo llevarme bien con casi todo el mundo.
2. Tengo bastantes amigos. No necesito de nadie más.
3. la mayoría de la gente me irrita.

c. ¿Puede liderar a otros?

1. Puedo hacer que la gente me acompañe cuando empiezo algo.
2. Puedo dar órdenes si alguien me dice lo que debemos hacer.
3. Dejo que alguien empiece y posteriormente me uno si siento que así debe ser.

d. ¿Puede usted asumir responsabilidades?

1. Me gusta encargarme de las cosas y ver que se realicen.
2. Las tomo si tengo que hacerlo, pero prefiero que alguien más sea el responsable.

3. Siempre existe alguna persona ansiosa que desea parecer inteligente. Soy feliz de dejar que esa persona haga el trabajo.

e. ¿Qué tan buen organizador es usted?

1. Me gusta tener un plan antes de empezar. Usualmente soy el que arregla las cosas cuando el grupo desea hacer algo.
2. Lo hago bien a menos que las cosas se tornen demasiado complicadas entonces las dejo.
3. Cuando tengo todo listo, algo se presenta y origina muchos problemas. De tal manera que tomo las cosas como vengan.

f. ¿Qué tan buen trabajador es usted?

1. Hago lo que considero necesario. No importa trabajar duro por algo que deseo.
2. Trabajar duro por un rato. Pero cuando he hecho suficiente, me detengo.
3. No creo que el trabajar duro me pueda llevar a alguna parte.

g. ¿Puede usted tomar decisiones?

1. Puedo tomar mis decisiones a la carrera si tengo que hacerlo. Normalmente resultan bien.
2. Puedo, cuando tengo suficiente tiempo. Si tengo que tomar una decisión rápida, más tarde pienso que debí haber tomado otra diferente.
3. No me gusta ser el que tenga que tomar las decisiones.

h. ¿Puede la gente confiar en lo que usted dice?

1. Más vale que crea que si; no digo cosas que no siento.
2. Trato de estar al nivel la mayor parte del tiempo; pero algunas veces simplemente digo lo que sea más fácil.
3. Por qué preocuparme si la otra persona no sabe la diferencia.

i. ¿Es constante?

1. Si decido hacer algo, no permito que nadie me pare.
2. usualmente finalizo lo que empiezo si va bien.
3. Si no sale bien rápidamente, lo dejo.

j. ¿Qué tan buena es su salud?

1. Nunca me enfermo.
2. Tengo energía para la mayoría de las cosas que deseo hacer.
3. Me canso más pronto de lo que lo hacen mis amigos.

Instrucciones:

1. Si la mayor parte de sus respuestas estuvieron del lado de las primeras, usted probablemente tenga lo que se requiere para desarrollar exitosamente un negocio.
2. De lo contrario, parece que usted tuviera dificultades y debiera considerar la posibilidad de conseguir un socio para compensar su debilidad.
3. Si la mayor parte de sus respuestas estuvieron alrededor de las terceras, no siquiera un buen socio ayudaría a superar las deficiencias indicadas. Pero usted es el dueño de su vida y puede variar estas condiciones.

Si le faltan algunas cualidades que se han establecido para serlo, (que es en realidad lo que siempre sucede), no se preocupe: si el deseo es fuerte y sincero y la voluntad suficiente, seguramente lo logrará. Recuerde que su primer deber es ser forjador de su propio carácter.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

LECTURA 1.

ABC DEL EMPRENDIMIENTO.

Actitudes, métodos y prácticas de quienes se dedican a desarrollar nuevos negocios. Entrevista a Amar Bhidé.

Los emprendedores no arriesgan tanto como la gente cree, asegura Amar Bhidé, profesor de la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Columbia y autor de *The Origin and Evolution of New Businesses*. Por lo general, no son particularmente audaces, ni creativos, ni geniales. Pero toleran como pocos convivir con la incertidumbre y la ambigüedad. Muchas veces no son los primeros en llegar, pero sí los mejores para ejecutar.

Dedicado hoy plenamente al estudio y la enseñanza de esta temática, Bhidé, quien se doctoró en Business Administration en Harvard y fue gerente senior de la consultora McKinsey & Company, describe al emprendedor como un individuo que apela a una visión oportunista y cortoplacista, que suele darle excelentes resultados. En la entrevista que sigue, analiza distintos aspectos del proceso altamente dinámico de identificación de oportunidades y explotación de nicho que practican los emprendedores, dotados, fundamentalmente, de una enorme capacidad para vender ideas a los inversores y productos y servicios a los consumidores.

¿Qué características personales suelen tener los emprendedores exitosos?

Creo que una de las cosas más importantes que los distingue del resto de los individuos del mundo de los negocios, es su alta tolerancia a la ambigüedad, lo cual les permite lanzarse a hacer cosas aun cuando resulte difícil imaginar cómo se encauzarán. La tolerancia a la ambigüedad implica seguir adelante con poca información, poco capital e incluso sin ideas novedosas. Además, los emprendedores son perceptivos, tienen mucho control sobre sí mismos y saben vender. Me refiero tanto a vender sus ideas a los inversores, como sus productos a los consumidores. Obviamente, también suelen tener suerte. Pero es su capacidad

y su velocidad de adaptación lo que los distingue. Al escuchar sus historias es muy común oír frases como ésta “Fui a vender “x”, pero como nadie compró empecé a vender “y””.

En su libro *The Origin and Evolution of New Businesses*, usted afirma que estos emprendedores exitosos no son tan audaces como parece, y que por lo general hacen que otros asuman los riesgos en lugar de ellos.

Así es. El mayor riesgo en este tipo de negocios es el que toman, en última instancia, los consumidores, que son los que terminan financiando el emprendimiento. Si bien la irracionalidad es una condición fundamental para que un emprendimiento prospere, no es el fundador quien actúa irracionalmente; los que lo hacen son las personas que él utiliza para conseguir que el negocio funcione.

Hacen algún tiempo, en un artículo titulado “Las preguntas que cada emprendedor debería responder”, usted sugería despejar tres dudas básicas: qué objetivos se persiguen; si la estrategia a aplicar es la correcta, y si se está en condiciones de ejecutarla. ¿En qué momento del proceso tiene que plantearse estas preguntas?

Son interrogantes que los emprendedores deberían formularse todo el tiempo, pero que se tornan más importantes a medida que el nuevo emprendimiento avanza. Muchos inician nuevos negocios sin tener un objetivo bien definido, o sin estrategias a seguir. Por eso creo que estas preguntas debes estar presentes siempre, desde que se proyecta una nueva empresa. Y se van tornando más importantes con el tiempo.

Usted a dicho que un emprendedor debe fijarse metas personales antes de establecer objetivos del negocio que va a iniciar. ¿Por qué?

Porque, por ejemplo, hay personas que se involucrarán en forma absoluta, manteniendo un control total sobre el negocio en sus mínimos detalles, y esto puede llegar a absorberlos completamente, pero los hará felices. Otros, en cambio, aspiran a tener más tiempo libre, o a trascender a través de su obra. Entonces, lo que sostengo es que los emprendedores deben preguntarse qué es lo que realmente quieren hacer de su vida. “Quiero crear la próxima Microsoft”. Sólo cuando estén en condiciones de decidir qué quieren obtener del nuevo emprendimiento y cuáles son sus metas personales, podrán determinar qué tipo de compañía desean construir, qué riesgo asumir, y si cuentan con una estrategia bien definida para lograrlo.

¿Qué elementos deberían estar presentes en el tablero de control de un emprendedor?

Creo que el diseño de ese tablero de control depende de un importante número de variables relacionadas con el tipo de emprendimiento. Las metas del negocio, los resultados que habrá que obtener, son todos elementos que deben ser tomados en cuenta al diseñar ese tablero de control.

En uno de sus artículos usted recomienda no contratar a ejecutivos ni empleados “estrella”. ¿Por qué?

Porque cuando una empresa comienza no tiene dinero suficiente para hacerlo; no genera muchos ingresos, y por lo tanto debe contratar gente a la que le pueda pagar. No es que yo recomiende que no lo hagan, es que simplemente no tienen posibilidades de hacerlo.

¿Hasta qué punto, a su juicio, inciden en el desarrollo de un emprendimiento las características personales de los fundadores del proyecto?

Aunque estoy seguro de que las características personales de quienes dirigen una empresa son algo esencial, también pienso que las personas crecen y aprenden, y que pueden evolucionar junto con el emprendimiento.

En otro de sus trabajos, usted menciona algunos principios básicos que contribuyen al éxito de un emprendimiento. El primero de esa lista es: volverse rápidamente operacional. ¿Cómo se logra tal cosa?

Cuando digo “volverse rápidamente operacional”, quiero decir empezar a generar ganancias lo más rápidamente posible, funcionar de modo de ser rentables lo antes posible. Para lograrlo, hay que desarrollar proyectos exitosos, que no tarden en alcanzar el punto de equilibrio. Pero no hay una lógica que funcione como la física y resulte siempre verdadera. La experiencia sirve, sin embargo, para analizar los errores cometidos e iniciar nuevos emprendimientos con mayores posibilidades de éxito.

¿Cómo hace un experto en este tipo de proyectos para identificar un emprendimiento potencialmente atractivo?

Uno de los elementos que lo ayudan a hacerlo es la observación del campo en el que se va a desarrollar. Los emprendimientos más prometedores tienden a desarrollarse en mercados con alto grado de incertidumbre, donde se están produciendo cambios y se vislumbran oportunidades. En estos mercados, los emprendedores encuentran nichos en los cuales hay consumidores que no saben bien qué es lo que quieren. En

estos nichos, las necesidades están ligeramente insatisfechas y resulta prácticamente imposible comparar ofertas. Es allí donde la habilidad personal de los emprendedores puede modificar la percepción de los consumidores respecto de un producto o servicio. Cuando la gente elige una tintorería, por ejemplo, tiene una idea bastante clara de lo que está buscando: ropa limpia, que no se pierda ni se rompa. En cambio, en industrias como el entretenimiento o los servicios profesionales, los consumidores adjudican gran valor a atributos que no pueden medir ni definir fácilmente. Si observamos la industria de las computadoras personales, veremos que durante la última década hubo muchos emprendimientos exitosos en nichos en los cuales se pudo hacer un importante trabajo de atención al cliente. Allí, los emprendedores lograron diferenciar su oferta, metiéndola en la mente de sus clientes y respondiendo incluso a sus deseos no manifiestos. En estas situaciones es donde el esfuerzo personal de un emprendedor hace la diferencia.

Una vez identificada la oportunidad, ¿cómo se pone en funcionamiento el proyecto?

A partir del análisis de muchos casos exitosos, descubrí que, lejos de tratarse de operaciones de gran riesgo, la puesta en funcionamiento de estos negocios fue concretada por emprendedores que no tenían mucho que perder en ellos. Empezaban con una inversión de capital muy pequeña, modificando o incluso a veces imitando un negocio preexistente, en un mercado poco explorado o en pleno proceso de cambio. Y, en vez de involucrar fantásticos planes de negocio, la mayor parte de estos emprendimientos prosperó por la capacidad de sus fundadores de adaptarse y utilizar un oportunismo que les permitió desarrollar ventajas de corto plazo durante los primeros años. La mayoría de los emprendimientos más exitosos surgió cuando alguien que no estaba dedicado a ese negocio vio allí una pequeña oportunidad. Tal vez una oportunidad que la compañía en la que trabajaba ya había aprovechado, o una en la cual estaba involucrado algún proveedor o cliente. Entonces, esa persona se lanzó al ruedo, con muy poca preparación y análisis, pero con información de primera mano sobre la rentabilidad que podría obtener de esa oportunidad. E hizo casi lo mismo que ya estaba haciendo otra persona, pero mejor y más rápido. No hay nada que diferencie a estos emprendedores de otros, en términos conceptuales o de tecnología. Sólo trabajan más duro, salen a buscar clientes, y saben que la oportunidad no estará ahí por más de seis u ocho meses. Pero esperan obtener un retorno razonable en ese lapso, y entretanto irán pensando en alguna cosa que mantenga al negocio en funcionamiento. De modo que

la idea básica del negocio puede ser poco original, pero su implementación y ejecución requiere mucha creatividad.

De acuerdo con su experiencia, ¿los fracasos se deben por lo general a errores de ejecución o a un planero estratégico equivoado?

En el desarrollo de una compañía todo es importante, y no se pueden separar la capacidad de ejecución de la estrategia. Ambas tienen incidencia en un emprendimiento.

¿Cómo se garantiza el equilibrio entre las ideas creativas y la capacitación de ejecución?

Para iniciar un negocio potencialmente exitoso, no es fundamental contar con una idea creativa, en el sentido de aparecer con algo nuevo. Mucho más importante es tener la capacidad de ejecutar la idea de otro. Pero no hay que confundir idea creativa con estrategia. Y creo, volviendo a una pregunta anterior, que es difícil establecer si es más importante la estrategia o la capacidad de ejecución. Pero insisto en que cualquiera de estos dos factores es más relevante que contar con una idea creativa.

Sin embargo, hasta hace poco se consideraba que la creatividad era un factor decisivo en los negocios.

Sí, y hemos visto cómo esa lógica cayó. Es preferible introducir una mejora en una actividad en la que ya otro demostró que el negocio era posible, que tratar de soñar con algo nuevo que no se sabe cómo resultará. Los emprendedores más exitosos han comenzado introduciendo sólo pequeñas modificaciones en lo que otros ya habían desarrollado. Como dijimos, se trata de encontrar un nicho y trabajar en él.

¿También sucede así con los nuevos medios como Internet?

Sí, muchos de los negocios de Internet que se iniciaron tratando de hacer lo que nadie había hecho, están fracasando en este preciso momento. Pero creo que detrás de ellos vendrán otros que tomarán esas ideas, analizarán lo que se hizo bien y lo que estuvo mal, y a partir de este aprendizaje iniciarán nuevos emprendimientos con mejores resultados. Tras la primera generación de Internet, llegará gente que va a reconocer los errores de sus antecesores, y tendrán éxito.

Entonces, ¿por qué razón decidió no analizar en su libro los emprendimientos de Internet?

Desde el principio fui muy escéptico respecto de esos emprendimientos, y no estuve de acuerdo con la forma en que se

planteó el proceso a través del cual estas compañías de Internet comenzaban a funcionar. Me parecía totalmente contraria a la lógica, la manera en que las nuevas empresas de la Web obtenían fondos millonarios, y terminaban haciendo una oferta pública de acciones sin haber demostrado su rentabilidad. Pero eso no significa que no vea un futuro para los emprendimientos de Internet. La industria de la tecnología es una industria fantástica y creo que, en la medida en que se vuelvan a lanzar los negocios como se hacía antes, el mercado prosperará. Personalmente utilizo mucho Internet y realmente me parece una tecnología de gran valor. Evité el tema en mi último libro porque quería discutir ideas que siguieran siendo relevantes una vez que la burbuja desapareciera. Dentro de unos años habrá un importante número de empresas de Internet exitosas, pero esas firmas van a seguir el modelo tradicional de desarrollo. La innovación requiere mucho ensayo y error. El emprendedor debe probar primero en pequeña escala y luego, si el proyecto funcionó, hacerlo crecer. La rápida disponibilidad de capital y la confianza ciega en todo “first mover” (primero en llegar), habían puesto en riesgo, en los negocios de Internet, este proceso de ensayo y error.

Uno de sus consejos a los emprendedores es que ofrezcan productos o servicios de alto valor que impulsen la venta personal directa. ¿Podría explicarlo?

Lo que ocurre es que si usted ofrece un producto de bajo valor, por ejemplo un frasco de mermelada de 2000 pesos, nunca logrará vender por su cuenta suficientes unidades como para generar ganancias, y tendrá que delegar esa función en los intermediarios. Como ellos no estarán tan interesados como usted en el emprendimiento, ni asumirán tal grado de compromiso, sus esfuerzos por lograr ventas serán menores. En cambio si usted cuenta con un producto realmente fantástico, que se vende sólo, no necesitará acudir a terceros; podrá alcanzar por sí mismo el número de ventas que le garantice el buen funcionamiento del negocio.

Usted se ha referido a la necesidad de mantener controlado el crecimiento. ¿Cuál es el riesgo de crecer fuera de control?

Existen diferentes tipos de riesgo. En primer lugar, al crecer fuera de control se crea una demanda de capital tan grande que la empresa puede quedarse rápidamente sin disponibilidad de efectivo. Además, al aumentar la demanda y la producción, es muy difícil mantener alta calidad del producto. Finalmente, cuando una compañía crece a gran velocidad, la gente que trabaja en ella no tiene tiempo de aprender de adaptarse.

La consigna de poner inicialmente el foco en la disponibilidad de efectivo y no en las metas de ganancia o de participación de mercado, ¿cabe para toda la organización o es solamente para el responsable del emprendimiento?

Es para el fundador del emprendimiento, porque es algo que recomiendo para la fase inicial. Pero también creo que hay que hacer que el personal de la compañía se concentre en la necesidad del dinero en efectivo y de ser rápidamente rentables.

LECTURA 2. CULTURA EMPRENDEDORA

Al verdadero emprendedor no lo motiva tanto la utilidad de su proyecto, sino la posibilidad de cambiar el mundo, y cambiarlo para bien. Aunque todas las personas tienen una habilidad potencial para iniciar negocios, hay ambientes que propician el espíritu emprendedor.

Los emprendedores se enamoran de su rareza, que es su identidad, sostiene el especialista chileno Fernando Flores. La rareza, es sin duda, una de sus propias características. Joven ministro de Economía y Finanzas de Chile durante la presidencia de Salvador Allende, cayó preso tras el golpe militar y se exilió en los Estados Unidos, donde ingresó al departamento de Ciencia de la Computación de la Universidad de Stanford, como investigador. Allí conoció al experto en inteligencia artificial Terry Winograd, con quien escribió *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*. Hoy Flores es propietario de empresas valuadas en US\$ 65 millones, entre las que se cuentan Action Technologies, desarrolladora de software y tecnología de punta, y la consultora Business Design Associates (BDA), con sede en los Estados Unidos y oficinas en México, España, Irlanda y Chile, entre cuyos clientes figuran IBM y la compañía telefónica chilena CTC. Otra organización surgida de su inventiva es El Club de los Emprendedores, que brinda capacitación y apoya proyectos de desarrollo de PyMES. En la entrevista que sigue aborda, desde distintas perspectivas, el fenómeno emprendedor.

¿Cuándo y por qué se interesó por el estudio de todo lo que rodea la gestión emprendedora?

Fue una evolución compleja. Cuando llegué a California, en 1976, me encontré frente a varios dilemas; entre otros, la necesidad de ganarme la vida. Haber sido ministro de Economía y Finanzas de Chile no era una buena carta de presentación. Por otra parte, me interesaba la cuestión de la realidad y el lenguaje; pero no me refiero al lenguaje entendido como conjunto de

sonidos, sino como la facultad humana, única entre los animales, de ser lo que somos. Es un tema que raya con la filosofía, de modo que empecé un doctorado en filosofía del lenguaje en las universidades de Berkeley y Stanford, y descubrí la noción del lenguaje como apertura de redes de compromiso. Los perros nunca llegan atrasados ni se divorcian; los trenes, sí, pues viven, como los seres humanos, en el espacio del compromiso. La noción de compromiso está involucrada en cualquier interacción social. Posteriormente, apliqué estos conceptos a la transformación individual y social de las empresas. Al asesorar a grandes compañías, empecé a preguntarme cómo surge lo nuevo, y analicé la cuestión de la innovación como un problema de fuente de nuevos productos y servicios de acumulación de poder, en vez de verlo como un tema de ideas y creatividad.

¿Cuál es su definición de “entrepreneur”?

El emprendedor es el ser humano capaz de visualizar posibilidades anómalas. Por ejemplo, dar una conferencia en la Argentina (donde se lleva a cabo la entrevista) es una situación anómala en mi vida, fruto de compromisos, circunstancias y, sobre todo, de las intenciones de varias personas. Hay otro tipo de anomalías que se reconocen como innovaciones y abren un nuevo horizonte de posibilidades; es el caso del descubrimiento del ADN, o de la computadora. Por otra parte, lo “entrepreneur” exige mediar entre voluntades distintas, y en este sentido se parece a la política. El emprendedor también tiene que ver con la perpetuación o renovación de identidades; es parte de lo que denominamos “hacer historia”. La gente, sobre todo en los Estados Unidos, piensa que lo importante es el futuro; yo creo que lo importante es el pasado. Pero la verdad es que no hay futuro sin pasado, y tampoco hay manera de perpetuar el pasado sin inventar el futuro.

¿En qué países es más evidente el espíritu emprendedor? ¿Con qué se relaciona?

Más que espíritu emprendedor, yo diría cultura emprendedora. Ciertamente, Silicon Valley, en California, cumple con esa condición. También el área que rodea a Milán, ciertos sectores de París, la cúpula financiera de Nueva York, y la concentración de industrias del espectáculo y de medios de comunicación en Los Angeles. Es interesante analizar cómo Boston perdió el liderazgo frente a Silicon Valley. En la época de las minicomputadoras, mandaba Boston: allí estaban DEC, Wang y Data General; pero todas esas empresas se volvieron demasiado verticales. En Silicon Valley, en cambio, las compañías empiezan pequeñas, financiadas por capitalistas de riesgo, quienes no tienen problemas en apoyar a firmas que compiten entre sí. Lo

importante es que compiten y cooperan a la vez. Si tengo una red de amigos, por ejemplo, y les comento lo que estoy haciendo, me conectarán con personas que podrían ayudarme. En las empresas grandes sucede lo contrario: tratan de conseguir patentes, y evitan que los empleados hablen entre sí y difundan información.

Hoy es imposible tener éxito en el mundo del software y de la tecnología sin un capitalista de riesgo importante, encargado no sólo de aportar el dinero, sino también los contactos y la administración del riesgo. Uno de los grandes problemas de América latina es que no tienen capitalistas de riesgo. Hay gente con capital, pero eso es dinero, no capital de riesgo. El capital de riesgo aporta acceso a redes de identidad en las cuales uno puede encontrar ejecutivos, managers, productos y posicionamientos. Sin el apoyo de un capitalista de riesgo, el emprendedor perderá. Netscape y Amazon, entre otras, fueron respaldadas por capitalistas de riesgo.

Algunos dicen que la cultura emprendedora, en los Estados Unidos, tiene un papel más relevante en la creación de riqueza que de las grandes corporaciones. ¿Cuál es su opinión?

Hay diferentes momentos históricos. Cuando una nueva tecnología irrumpe, como la del petróleo, los automóviles, los chips, hay un momento muy emprendedor, con innovadores chicos. Pero hay otro, posterior, de consolidación. Hace tiempo que en el segmento de los chips, por ejemplo, no hay empresas pequeñas.

¿Qué grandes desafíos enfrentan los emprendedores?

En algún momento, el emprendedor debe atreverse a estar en minoría, a decir: "Esto está errado y lo voy a probar". Al principio, uno no sabe cómo ya que no es una prueba lógica sino una prueba vital. Si acierta, es como un mago que de repente empieza a sacar conejos de la galera, y los demás ven esta nueva realidad y reconocen los conejos. Siempre hay un momento de ruptura que precede al éxito. Pero no hay que confundir el tomar riesgos y ser raro, con ser anárquico, disidente, irrespetuoso y un jugador que apuesta contra las probabilidades. Hay que administrar el riesgo y ver cuáles son las condiciones favorables. Aunque el futuro es siempre incierto, las fantasías y los sueños se van conjugando e indicando el camino.

Sin embargo, el mundo es cada vez más cambiante e incierto, y el emprendedor de riesgo se asemeja a un jugador.

La diferencia es que el jugador le apuesta a la suerte; no es honesto en cuanto a mostrar las amenazas y los puntos débiles; desprecia a sus competidores más allá de la cuenta, y pone todos los huevos en una misma canasta, que no es lo mismo que quemar las naves. Al igual que Hernán Cortés, el emprendedor sabe cuando quemar las naves, y se atreve a hacerlo. El jugador, en cambio, es capaz de apostar a los caballos y dejar a sus hijos sin comer.

¿Los emprendedores nacen o se hacen?

No creo que “lo emprendedor” sea una actitud psicológica de ciertas personas. Es una habilidad potencial de todos. Sin embargo, hay contextos sociales que la fomentan, y otros que crean barreras. La habilidad emprendedora tiene una ontología potencial universal, pero hay ciertas culturas más predisuestas.

¿Qué motiva al emprendedor?

Al verdadero emprendedor no lo motiva la utilidad, sino la posibilidad de hacer cambios culturales. Con su práctica cambia el mundo, y lo cambia para bien. Eso hacen también los artistas. Los verdaderos artistas corren riegos enormes, de pobreza y de no reconocimiento, por ejemplo, pero lo hacen porque se sienten portadores de tradiciones. No podemos separar innovación de tradición. El tango, sin ir más lejos, surgió de innovaciones marginales y alcanzó un momento de gran realización con innovadores como Astor Piazzolla, que terminaron convirtiéndose en una tradición.

La educación actual, en este mundo en el que nos toca vivir, se centra en la ilusión del conocimiento, parecida a la ilusión cartesiana de que se debe pensar antes de actuar. Sin embargo, y esto es algo que los grandes deportistas saben bien, la acción coordinada e instatánea no es reflexiva. Los ensayos previos y el entrenamiento son útiles, pero, en la acción misma, lo que ayuda es no pensar; simplemente, hay que estar ahí. Obviamente, la acción coordinada debe cultivarse, y el cultivo siempre es reflexivo. La educación actual fomenta la noción de que el mundo es conocimiento aplicado, pero la idea de aplicar conocimiento es contraria a la idea de innovación.

¿Qué distingue a un entrepreneur?

El emprendedor es poco amigo de las teorías completas, y siempre tiene una visión de lo anómalo, de lo que está ahí latente. El innovador tiene una rareza de la cual vive. Cuando emprece a estudiar filosofía, habiéndolo sido ingeniero y ministro, muchos decían: Flores se volvió loco en la cárcel. Pero no le tuve miedo a mi rareza, los emprendedores se enamoran de su rareza, que es

su identidad. También necesitan enanorarse de su idea, si bien ello implica ciertos peligros. Por eso el emprendedor debe contar con gente que le de “contraopiniones”. Aunque no las comparta, le servirán a modo de auditoría, le revelarán peligros y aciertos. En esta tensión entre diferentes puntos de vista, reside el aprendizaje. También hay que persistir en la idea, aun cuando se esté en minoría. Mi favorito en este tema es Hernando de Magallanes. Convencido que debía haber un pso entre los dos oceanos, descubrió el estrecho de Magallanes por accidente, como pudo haber encontrado el cabo de Hornos. Lo importante es que creyó en su idea y mantuvo su convicción. Fuera de ello, estaba lleno de incertidumbre. Finalmente, lo mataron en Filipinas y su segundo, Sebastian Elcano, concluyó el viaje.

El ambito del emprendedor también está lleno de incertidumbre: nunca se sabe lo que está haciendo el adversario, y, a veces, ni siquiera se sabe quienes son los adversarios. Fundar una compañía no es lo mismo que generar una innovación. El emprendedor debe tener la habilidad de desprenderse, salirse a tiempo y dejar que otro desarrolle la empresa.

Muchos emprendedores hacen bien la primera parte, la intelectual, pero no tienen la generosidad de ceder; piensan que la idea que uvieron les da derecho a la propiedad que esa idea genera. Pero las habilidades de los innovadores no son las mismas que las de los especialistas en marketing, gerentes tecnológicos, directores de procesos de manufactura rápida e intensa. Esto se ve en el caso de Sysco una compañía que fue creada por un matrimonio que, más adelante, perdió poder y dio lugar a la entrada de un segundo equipo y luego de un tercero. Si el primer equipo se hubiera quedado, probablemente Sysco ya no existiría. Son pocos los que, como Bill Gates, pueden pasar por varias etapas.

En su libro Abrir Nuevos Mundos, su propuesta es “desarrollar destrezas básicas para convertirse en un emprendedor, un ciudadano comprometido y alguien que cultiva la solidaridad. Es posible cultivar la solidaridad en el mundo empresarial, donde predomina una fuerte competitividad?”

Creo que es un error de planteamiento. Desgraciadamente, hemos emprendido una noción de mercado neoliberal que políticamente es libertaria, un anarquismo individualista en un estado mínimo. El caso de Chile ilustra muy bien la paradoja: anarquista libertarios necesitaron un dictador sanguinario. La forma solidaria no es la fundamental en nuestro caso.

GLOSARIO

Administración Científica.

El estudio científico y detallado del puesto con el propósito de aumentar la productividad y la satisfacción laboral.

Análisis de tareas.

Estudio detallado de un puesto, con el propósito de identificar las habilidades requeridas, de modo que permita instituir un programa de capacitación adecuado.

Autoridad.

Derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de terceros y dar órdenes.

Cambio estratégico.

Cambiar la estrategia, la misión y la visión de una empresa.

Cambio estructural.

Rediseño y reorganización de la división en departamentos, coordinación, áreas de control, reportes de relaciones o centralización de la toma de decisiones de una organización.

Cambio tecnológico.

Modificaciones en los métodos de trabajo que utiliza la organización para realizar sus tareas.

Empresa.

Viene de emprender, que quiere decir comenzar y desarrollar un plan que requiere mucha dedicación y esfuerzo. Así pues una empresa es una combinación de recursos que se organizan en una serie de actividades o procesos productivos para producir una ganancia que depende de la satisfacción de los clientes.

Equipo guía.

Equipo para mejorar la calidad, encabezado por un vicepresidente u otro gerente que actúa como comité rector de todos los equipos que operan en su área.

Globalización.

La tendencia de las empresas a expandir sus ventas y su producción a mercados nuevos en el extranjero.

ISO 9000.

Normas escritas para la administración y aseguramiento de la calidad por la Organización Internacional para la Estandarización.

Reingeniería de los procesos del negocio.

Volver a diseñar los procesos del negocio para conseguir mejoras en medidas como el desempeño, los costos, la calidad, el servicio y la velocidad.

Ventaja competitiva.

Todos los factores que permiten que una organización diferencie su producto o servicio de los de la competencia, con objeto de aumentar su participación en el mercado.

REVISIÓN

BIBLIOGRAFÍA

VARELA, Rodrigo. **Innovación Empresarial**. Prentice Hall. Bogotá D.C. 2001.

CORTADA, James W. **Management del Nuevo Siglo**. Prentice Hall. Buenos Aires. 2001.

URDANETA Ballén, Orlando. **Psicología Organizacional: Aplicada al talento humano**. 3R Editores, Bogotá D.C. 2001.

ARBOLEDA de Montes, **Eulalia**. **Testimonios de Gestión Humana**. Cámara de comercio de Bogotá, Bogotá D.C.. 1999.

CHIAVENATO, **Idalberto**. **Administración en los nuevos tiempos**. Makron, Sao Paulo. 1999, p. 225.

ANDREWS, **Keneth R...** **El Concepto de Estrategia Corporativa**, Homewood, New York. 1998.

GOMEZ MEJIA, **Luis R..** **Administración de Recursos Humanos**. PrenticeHall, México. 1995.



DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA Y VIRTUALIDAD

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Carretera Troncal de Occidente - Vía Corozal - Sincelejo (Sucre)

Teléfonos: 2804017 - 2804018 - 2804032, Ext. 126, 122 y 123

Mercadeo: 2806665 Celular: (314) 524 88 16

E- Mail: facultadeduccion@cecar.edu.co



CECAR

Corporación Universitaria del Caribe