



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Facultad de Estudios a Distancia

Programas de Estudio a Distancia



**Desarrollo del Espíritu
Emprendedor**

www.unipamplona.edu.co

Esperanza Paredes Hernández

Rectora

María Eugenia Velasco Espitia

Decana Facultad de Estudios a Distancia

Tabla de Contenido

Presentación

Introducción

Horizontes

UNIDAD 1: GENERALIDADES DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Descripción Temática

Horizontes

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

1.1 EMPRENDIMIENTO

1.2 EMPRENDEDOR: HISTORIA Y DESARROLLO SOCIOECONÓMICO

1.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.2.2 LA SOCIEDAD EMPRENDEDORA

1.3 EMPRENDEDOR

1.3.1 Caracterización del Perfil Emprendedor

1.3.2 El Comportamiento de un Emprendedor

1.4 ESPIRITU EMPRENDEDOR

1.5 ESPIRITU EMPRESARIAL

1.5.1 Espíritu Empresarial y Desarrollo Humano

1.6 CULTURA EMPRENDEDORA

1.6.1 Principales Componentes de una Política de Fomento al
Espíritu Empresarial y a La Creación de Empresas

1.7 LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Proceso de Comprensión y Análisis

Solución de Problemas

Síntesis Creativa y Argumentativa

Autoevaluación

Repaso Significativo

Bibliografía Sugerida

UNIDAD 2: EMPRENDER UNA IDEA, UN PROYECTO DE VIDA

Descripción Temática

Horizontes

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

2.1 PERSONALIDAD DEL EMPRENDEDOR

2.1.1 Características de la Personalidad

2.1.2 El desarrollo y formación de un emprendedor se ve
motivado por distintos factores

2.2 DESARROLLO HUMANO A PARTIR DE LA PERSONALIDAD
EMPRENDEDORA

2.3 CONCEBIR EL EMPRENDIMIENTO COMO UNA FORMA DE
VIDA

2.3.1 El Emprendedor Busca Estrategias Para Lograr el
equilibrio

2.4 DUEÑOS DE UNA FILOSOFIA

2.5 CUÁLES HAN SIDO LOS ACIERTOS Y ERRORES DE LOS
EMPRENDEDORES?

2.6 INNOVACION EMPRESARIAL

2.6.1 Innovación es Crecimiento

2.6.2 Innovación: Alcance e Implicaciones en la Nueva
economía

2.6.3 Tipos de Innovaciones

2.7 RELACION ENTRE CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

2.7.1 Creatividad

2.7.2 Por qué se Bloquea El Pensamiento Creativo?

2.7.3 Anatomía del Momento Creativo

2.7.4 Qué Significa Ser Creativo

2.7.5 Aprender del Riesgo

2.7.6 Creatividad y Desarrollo Humano

2.7.7 Cómo acabar con la creatividad del niño

2.7.8 Cómo Desarrollar la Creatividad

2.7.9 Para Generar un Ambiente Favorable a la Creatividad Se
Recomienda

2.8 CONCEPCIÓN DE LA IDEA

2.8.1 Ideas Productivas

2.8.2 La Idea: Ideas en la Zona Crepuscular

2.9 COMO ANALIZAR LA INTELIGENCIA

2.9.1 Apuntes Sobre Inteligencia

2.10 LA COMUNICACIÓN EN ELEMRENDEDOR

2.10.1 La Comunicación: Factor clave en el desarrollo de la
persona.

2.10.2 Axiomas de la Comunicación Humana

2.10.3 Relación Entre Percepción Y Comunicación

2.10.4 Comunicación Asertiva

2.10.5 Comunicación, Emoción y Acción en los Emprendedores

2.11 LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Proceso de Comprensión y Análisis

Solución de Problemas

Síntesis Creativa y Argumentativa

Autoevaluación

Repaso Significativo
Bibliografía Sugerida

UNIDAD 3: EMPRESARISMO

Descripción Temática

Horizontes

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

3.1 EMPRESARISMO Y LIDERAZGO EMPRENDEDOR

3.1.1 Motivos del Liderazgo

3.1.2 Características del Empresario

3.1.3 Condiciones Personales de un Empresario Líder

3.1.4 El Líder como Provocador

3.2 LA CREACIÓN DE EMPRESAS

3.3 LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO HUMANO

3.4 DESARROLLO HUMANO

3.5 LIDERAZGO: RETO DEL EMPRENDEDOR

3.6 CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS: EJE DEL DESARROLLO
INDIVIDUAL Y SOCIAL.

3.7 COMPETENCIAS: HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN

3.8 LIDERAZGO Y EMPRESA

3.9 HACIA LA CONFIGURACIÓN DEL HOMBRE QUE EL SIGLO
XXI NECESITA.

3.10 RAZONES QUE LLEVAN A UN INDIVIDUO A HACER
EMPRESA

3.11 SECTORES EMERGENTES PARA EL SIGLO XXI

3.12 EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

3.13 PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS

3.14 VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS

3.15 CUÁL ES EL GRAN DESAFÍO PARA CREAR IMPACTO
ECONÓMICO-SOCIAL?

3.16 PRINCIPALES COMPONENTES DE UNA POLÍTICA DE
FOMENTO AL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y A LA CREACIÓN
DE EMPRESAS

3.16.1 La Ley Mipyme y su Entorno Favorable

3.17 LA EMPRESA

3.18 NACIMIENTO EMPRESARIAL

3.18.1 Supervivencia Empresarial

3.18.2 El Entorno de una Empresa

3.19 PLAN DE EMPRESA

3.19.1 Para qué Sirve

3.19.2 Qué Debe Pensar a la Hora de Plantear su Plan de

Empresa?

3.19.3 La Importancia de un Plan de Empresa

3.19.4 Plan Modelo para la Creación de Empresas

3.20 EL PLAN DEL NEGOCIO

3.20.1 Estructura Básica del Plan de Negocio

3.21 CALIDAD EMPRESARIAL

3.22 ACERCA DE LAS NORMAS ISO

3.23 LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Proceso de Comprensión y Análisis

Solución de Problemas

Síntesis Creativa y Argumentativa

Autoevaluación

Repaso Significativo

Bibliografía Sugerida

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Presentación

La educación superior se ha convertido hoy día en prioridad para el Gobierno Nacional y para las universidades públicas, brindando oportunidades de superación y desarrollo personal y social, sin que la población tenga que abandonar su región para merecer de este servicio educativo; prueba de ello es el espíritu de las políticas educativas que se refleja en el proyecto de Decreto Estándares de Calidad en Programas Académicos de Educación Superior a Distancia de la Presidencia de la República, el cual define: "Que la Educación Superior a Distancia es aquella que se caracteriza por diseñar ambientes de aprendizaje en los cuales se hace uso de mediaciones pedagógicas que permiten crear una ruptura espacio temporal en las relaciones inmediatas entre la institución de Educación Superior y el estudiante, el profesor y el estudiante, y los estudiantes entre sí".

La Educación Superior a Distancia ofrece esta cobertura y oportunidad educativa ya que su modelo está pensado para satisfacer las necesidades de toda nuestra población, en especial de los sectores menos favorecidos y para quienes las oportunidades se ven disminuidas por su situación económica y social, con actividades flexibles acordes a las posibilidades de los estudiantes.

La Universidad de Pamplona gestora de la educación y promotora de llevar servicios con calidad a las diferentes regiones, y el Centro de Educación Virtual y a Distancia de la Universidad de Pamplona, presentan los siguientes materiales de apoyo con los contenidos esperados para cada programa y les saluda como parte integral de nuestra comunidad universitaria e invita a su participación activa para trabajar en equipo en pro del aseguramiento de la calidad de la educación superior y el fortalecimiento permanente de nuestra Universidad, para contribuir colectivamente a la construcción del país que queremos; apuntando siempre hacia

el cumplimiento de nuestra visión y misión como reza en el nuevo Estatuto Orgánico:

Misión: Formar profesionales integrales que sean agentes generadores de cambios, promotores de la paz, la dignidad humana y el desarrollo nacional.

Visión: La Universidad de Pamplona al finalizar la primera década del siglo XXI deberá ser el primer centro de Educación Superior del Oriente Colombiano.

María Eugenia Velasco Espitia – Directora CEVDUP

Introducción

El mundo hoy reconoce la importancia de estimular la capacidad emprendedora de los diferentes agentes sociales para activar el desarrollo empresarial. Y así lo concibe nuestra Universidad, por eso ha asumido el compromiso de ser líder y adota de una cultura de emprendimiento en los estudiantes, en su áreas de influencia.

Si habláramos particularmente de nuestro país tendríamos que tener en cuenta que es un país rico en recursos naturales no explotados a plenitud, sin infraestructura sólidas, sin mentalidad suficientemente abierta y emprendedora que nos ubica como país en vía de desarrollado y por ende dependiente de las condiciones y capacidades del mundo industrializado, donde la concepción de negocio, empresa, independencia y autonomía son el pan de cada día.

Estos han considerado la verdadera trascendencia del mundo empresarial en el desarrollo socioeconómico de los países. Utilizan para crecer, sus recursos, materia prima y mano de obra barata de otros países en su mayoría subdesarrollados, gente que ve en la salida del país la tabla de salvación para mejorar su condiciones de vida.

Entonces, cuando analizamos someramente esta situación cabe el interrogante: ¿Por qué no darle una posibilidad de desarrollo a nuestro país? Si bien no contamos con un gran potencial de infraestructura y tecnología de avanzada, si contamos con talento humano científicamente preparado, con esfuerzos del gobierno por estimular una cultura emprendedora a través de diversas estrategias y organismos, y lo más importante, tenemos múltiples necesidades, siendo este el principal ingrediente para promover la generación de ideas de negocios,

estudiadas sobre planes de empresa, apoyados por diversas entidades e implementados como nuevas empresas.

No es una tarea fácil pero es completamente posible. Qué es lo que se requiere? Ganas, dedicación, pasión por una idea de negocio, espíritu emprendedor.

Con lo anteriormente expuesto, se evidencia la necesidad de comprometer su proyecto de vida con el desarrollo de su creatividad y espíritu emprendedor, es esta, la mejor estrategia promulgada inclusive por los programas de la Presidencia de la República, que han entendido, este impulso como el verdadero motor de desarrollo socioeconómico de las regiones.

Así, la presente asignatura, se inspira en el intento firme y decidido por impulsar en el joven universitario competencias emprendedoras que lo conduzcan a forjar su proyecto de vida, a desarrollar valores y aptitudes como la creatividad, a asumir el liderazgo y la innovación en la identificación de oportunidades y en la puesta en marcha de su propio negocio, y a generar conocimientos a partir de las experiencias de él mismo. El contenido presenta la perspectiva dada por diferentes expertos en el tema y especialmente muestra el punto de vista expresado por la autora Jacqueline Toro en su libro "Desarrollo de la personalidad emprendedora", debido a que éste se relaciona bastante con los lineamientos del módulo aquí desarrollado.

Estimado estudiante: queda expuesta la invitación a tomar con sus manos el timón de su propia vida para que la conduzca por esa gran autopista que, kilómetro a kilómetro, lo llevará a identificar en su ser, el mágico mundo del espíritu emprendedor.

Horizontes

- ✓ Determinar la importancia del espíritu emprendedor y de la cultura emprendedora en el desarrollo socioeconómico de las regiones.
- ✓ Identificar el perfil emprendedor.
- ✓ Explicar las características de la personalidad emprendedora.
- ✓ Reconocer la importancia del desarrollo del espíritu emprendedor en el logro de beneficios individuales y colectivos en una sociedad.

- ✓ Identificar las características de la personalidad emprendedora en su propio ser.
- ✓ Determinar oportunidades empresariales a partir del análisis de su entorno.
- ✓ Entender el emprendimiento como un factible proyecto de vida.
- ✓ Determinar la posibilidad de creación e impulso de su propio negocio.

UNIDAD 1: Generalidades del Espíritu Emprendedor

Descripción Temática

Hablar de fomento del espíritu emprendedor, se ha convertido en las últimas décadas, no en un tema de moda, sino en una imperiosa necesidad. Hacemos parte de un país en vía de desarrollo, inmerso en un mundo que exige condiciones globalizantes para las que aún no estamos preparados; las instituciones de educación superior hacen su mejor esfuerzo por sacar al mercado excelentes profesionales, con todo un bagaje teórico, que no sirve de mucho cuando las condiciones del mercado laboral es precaria. ¿Cuál es la urgencia? La propuesta que se expone en el desarrollo de esta unidad temática, formar personas emprendedoras, creadoras de empresa y generadoras de empleo.

Horizontes

- Identificar la temática emprendedora como un hecho real, natural y propio del ser humano aplicable en cualquier faceta de su vida.
- Concretar el concepto de espíritu emprendedor.
- Comprender el objeto del espíritu emprendedor.
- Establecer desde cuándo y cómo se ha manifestado el emprendimiento en la historia de la humanidad.
- Determinar la influencia del espíritu empresarial en el desarrollo socioeconómico de las regiones.
- Describir claramente las características que identifican al ser emprendedor.
- Manejar el concepto real de actitud emprendedora.
- Reflexionar acerca de la intención de la actitud de emprendimiento.
- Determinar las características de las tres dimensiones que conforman la actitud: cognitiva, afectiva y volitiva.
- Valorar la necesidad de fomentar cultura emprendedora en beneficio del desarrollo económico y social del país.
- Identificar los componentes de una política de desarrollo de cultura empresarial.

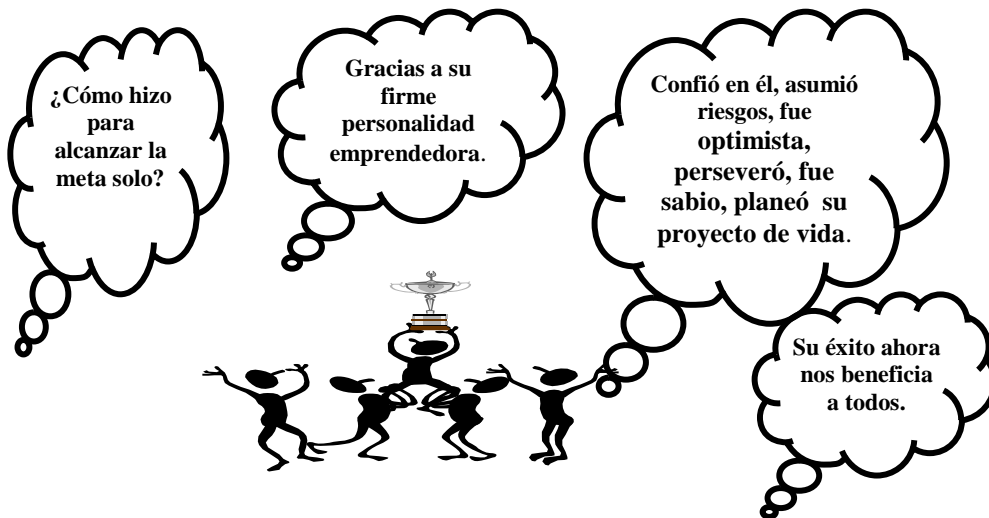
Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Conceptualización de espíritu emprendedor.
- Espíritu emprendedor y desarrollo socioeconómico
- Perfil emprendedor
- Actitud emprendedora
- Cultura emprendedora

Proceso de Información

1.1 EMPRENDIMIENTO

Emprendimiento es un término con una concepción bastante amplia, susceptible de aplicarse en cualquier área, o disciplina del saber. Es una alternativa de vanguardia considerada como uno de los principales factores necesarios para promover el desarrollo socioeconómico de los países.



1.2 EMPRENDEDOR: HISTORIA Y DESARROLLO SOCIOECONÓMICO

1.2.1 Antecedentes Históricos

Podría analizarse la historia del emprendimiento desde la misma posesión del hombre sobre la tierra, cuyos avances en beneficio de la humanidad han sido altamente significativos, involucrando a su paso diversas características y actitudes emprendedoras; pese a la relevancia de esta acción humana, sólo en las últimas décadas ha logrado institucionalizarse. Los siguientes aportes son planteados por Suárez en su libro *Espíritu Emprendedor*:¹

A partir de los ochentas y noventas el fenómeno emprendedor toma auge y surgen más revistas especializadas, congresos y se crean sociedades y asociaciones que han creado la infraestructura de esta disciplina.

¹ SUAREZ, . Desarrollo del Espíritu Emprendedor. Junio. 2002.

En 1970, se realizó la primera conferencia académica en Purdue, donde participaron investigadores como Al Shapero, Edwar Roberts, Purdue Arnold Cooper, donde se informó acerca de los trabajos que venían haciendo las universidades para fomentar el espíritu emprendedor, y en 1973 se celebró la primera conferencia internacional sobre investigación de los emprendedores en Toronto.

En 1958, la administración para la pequeña empresa EUA, inició un programa de investigación de tres años sobre pequeñas empresas y en 1963 se empiezan a publicar las primeras publicaciones científicas sobre el tema.

En 1947, se ofrece el primer cupo para emprendedores en la Harvard Business School., por Myles Mace.
En 1953, Peter Drucker inicia su curso de creación de empresas e innovación.

La revolución industrial cristalizó proyectos empresariales de muchos innovadores y creativos.

La reina Isabel ejerció el capital de riesgo, cuando puso a su disposición a Colón dinero y medios para desarrollar su visión empresarial.

El espíritu emprendedor sacó al hombre de su primitivismo. Produciendo grandes cambios y desarrollos en sus culturas, documentos de escritura cuneiforme hallados en Babilonia, registran transacciones económicas hechas por empresarios de la época.

1.2.2 La Sociedad Emprendedora

La sociedad emprendedora hace referencia a que la gran mayoría de las personas que laboran, realizan las actividades en mejores condiciones y con características que hasta ahora le eran consideradas propias a puestos de empresarios. Actualmente las condiciones de estímulo para emprender, libertad e iniciativa están dadas para llevarlas a cabo.

Podemos destacar algunas manifestaciones importantes del trabajo emprendedor como el cambio que se ha venido generando en los sistemas productivos tradicionales por los sistemas de producción ligera y flexible, ajustado a la calidad y el mejoramiento continuo. Lo que supone una mejor organización en los grupos de trabajo y respaldo a la iniciativa propia, desarrollando expectativas de libertad para emprender, autonomía y responsabilidad.

La acelerada elevación del nivel de vida y la cobertura de las tecnologías de la información, facilitan el descubrimiento de acciones alternas para satisfacer necesidades, tal es el cambio continuo de los consumidores que buscan una oferta más preferencial y diferenciada, ocasionando nuevas oportunidades de negocio y propiciando nichos de mercado que no han sido explotados. Pero estas oportunidades de negocio se agotan pronto y se hace necesario reproducir ofertas, basándose en la creatividad e imaginación.

En sociedades como la nuestra, cuando las garantías de acceso a la educación, salud y bienestar digno cada vez es más reducido por el Estado, la propuesta es ¿Qué organización se va a encargar de prestar estos servicios? Se ha dicho que el futuro de la sociedad del bienestar, se combinará entre el sector público y el privado a través de organizaciones sin ánimo de lucro; si es así la sociedad emprendedora se abre a un nuevo camino y hay que sacar el mejor provecho.

Como conclusión se puede afirmar, que la sociedad emprendedora termina perfilándose con actividades dirigidas a ampliar los límites del conocimiento científico donde convergen la autonomía, iniciativa y responsabilidad, dando origen a una mejor posición en nuestra sociedad.

1.3 EMPRENDEDOR

Se concibe el emprendedor como aquella persona que proyecta sus actividades, se plantea metas y objetivos claros, desarrolla sus potencialidades y es generador de cambios. Es además responsable de su vida y comprende que, lo que ha logrado, depende principalmente de su propio quehacer. Así mismo valora lo que tiene y a las personas que están a su alrededor, favorece el desarrollo de los otros, propiciando espacios que le permitan superar sus dificultades y potenciar sus talentos. Es decir un líder emprendedor.

Se ha considerado como emprendedor a la persona que se ha dado a la tarea de crear empresas, pero la acción del emprendedor se puede desarrollar en cualquier área en la que la persona pueda explotar su potencial creativo, transformando el medio que lo rodea y buscando el mejoramiento de sus condiciones de vida y las de los demás. Normalmente inicia con un compromiso individual y se proyecta a nivel comunitario y social.



Según la Real Academia de la Lengua Española, se define como "aquella persona que emprende con dificultad acciones riesgosas o azarosas. La palabra emprendedor se entiende como la acción de acometer y comenzar una obra, un negocio o un empeño. Dícese más comúnmente de los que encierran dificultad o peligro".²

Toro³ lo describe como una persona con una visión del mundo que le permite comprender e interpretar la realidad en las distintas esferas en que ésta se manifiesta, económica, política y social. Partiendo de este entendimiento puede crear y poner en marcha transformaciones que den respuesta a las necesidades detectadas en el entorno, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país.

1.3.1 Caracterización del Perfil Emprendedor

Estudios realizados por administradores y psicólogos, han descubierto que los emprendedores frecuentemente comparten características ya sean físicas o psicológicas, entre las que podrían citarse:

★ Realización Personal

El emprendedor se plantea y busca alcanzar sus propios objetivos, tiene un compromiso consigo mismo, no está impulsado por la necesidad de atención y reconocimiento.

★ Asunción de riesgos

Determina el riesgo en un proyecto y lo asume cuando se da cuenta que las posibilidades de éxito son grandes. Se compromete si cree que tiene las habilidades, destrezas y la experiencia necesarias para salir adelante; y trata de evitar las situaciones en las que los resultados dependen del azar o del esfuerzo ajeno.

★ Perseverancia

² Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Madrid. Revisadas las ediciones desde 1925 hasta 1992.

³ TORO, Jacqueline. Ponencia "Aprender a emprender en el S. XXI: modelo de formación de la personalidad emprendedora. Una experiencia práctica en la EAN"1997.

Reconoce que el negocio no prospera de la noche a la mañana pero que su constante dedicación y calma, harán que los resultados sean los mejores.

★ **Independencia y Autonomía**

Siente la necesidad de ser su propio jefe, ya que a éste no le es fácil someterse a procedimientos ya determinados y además, no se acomoda a las estructuras jerárquicas.

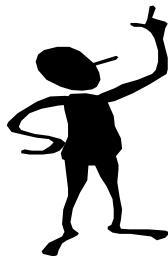
Siente la necesidad de realización y por éste motivo, él puede por su propia cuenta dedicarse a resolver un problema; sin embargo, es consciente de la necesidad de ayuda y por ello, escoge personas que le son útiles: amigos, familiares o expertos a quién él no conoce.



Elegiré los colaboradores que me acompañarán en este proyecto.

Ante todo: Mi Proyecto de Vida. Será mi impulso para llegar a la cima, superando obstáculos.

★ **Autoconfianza**



Cree firmemente en sus capacidades, habilidades y destrezas para alcanzar los objetivos que se han propuesto y para vencer los retos.

★ **Positivismo y optimismo**



Apuesto a ganar.....

Sus esfuerzos se concentran en las oportunidades de éxito y no en las de fracaso, selecciona los riesgos moderados y calculados en los que las oportunidades de éxito se darán. También es consciente que puede fracasar, lo que aprovecha para adquirir experiencia.

★ **Fuerza Vital**

Posee la suficiente energía y por ende, mantiene un ritmo acelerado de trabajo durante períodos relativamente largos. Necesita gozar de una buena salud física para soportar el cansancio provocado por el estrés de la gestión de su propia empresa.

El emprendedor compite consigo mismo para superar sus propias metas, le resulta más interesante imponerse a sus propias marcas.



★ **Capacidad de decisión y gestión**

Tomar buenas decisiones y producir bienes o servicios de excelente calidad, son elementos claves de éxito. El emprendedor debe ser efectivo en sus decisiones y constante en su gestión, él sabe que el negocio no se maneja solo, decisiones efectivas y gestión a tiempo son sinónimos de crecimiento.

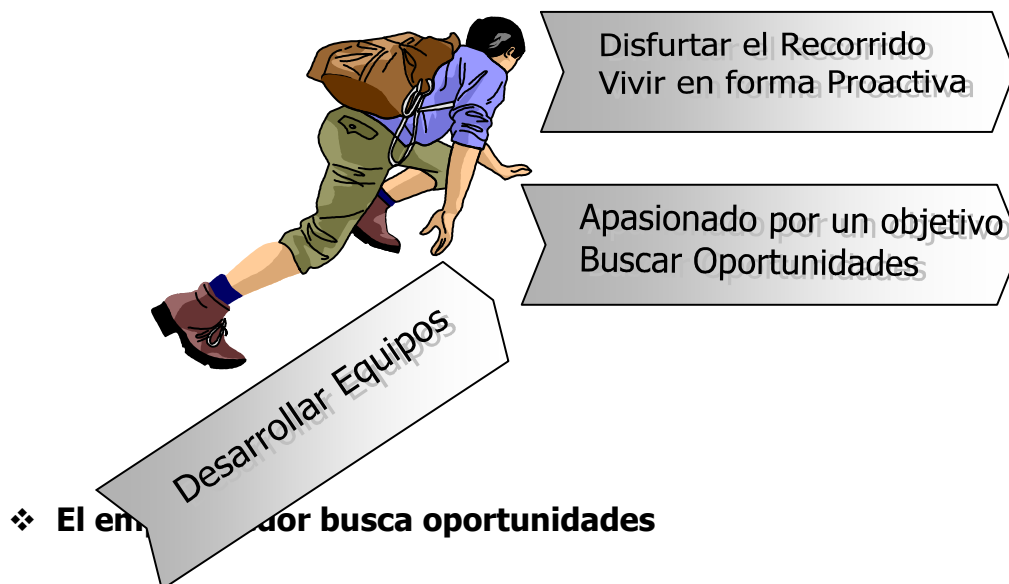
Existen otras características importantes como son el coraje para enfrentar situaciones, la creatividad e innovación, facilidad para administrar recursos tanto técnicos como financieros y visión global.

En cuanto a *la actitud* constituye las formas organizadas de pensar, sentir y actuar ante los objetos, fenómenos y personas. Tipos de actitudes que Petrovsky⁴, agrupa de la siguiente manera:

- × Actitudes hacia el colectivo y hacia las personas. Por ejemplo la bondad, la sensibilidad, la exigencia, el colectivismo o el individualismo.
- × Actitudes del sujeto hacia sí mismo. Por ejemplo, orgullo, soberbia, ambición, amor propio, sencillez, modestia, dominio de sí mismo.
- × Actitudes hacia las cosas. Por ejemplo, esmero, desorden, orden, descuido, meticulosidad, cuidado.
- × Actitudes hacia el trabajo. Por ejemplo, amor al trabajo, haraganería, escrupulosidad, responsabilidad, negligencia.

Las actitudes están conformadas por tres dimensiones a saber: cognitiva o creencias, afectiva o sentimientos y volitiva o tendencia a comportarse de ciertas maneras.

1.3.2 El Comportamiento de un Emprendedor⁵



⁴ PETROVSKY. A.V. Psicología General, citado por Núñez, F. Psicología Medica. Editorial Pueblo y Educación. P. 1987.

⁵ SUAREZ, Luis F., Desarrollo del espíritu emprendedor. 2002

Reconoce que hay oportunidades y lucha incansablemente para encontrarlas, esta oportunidad se basa en la observación del mercado para detectar una necesidad real en un tiempo razonable. Generalmente, el emprendedor busca la oportunidad con mínimos recursos y esto es lo que hace más fascinante y misterioso el espíritu emprendedor.

Otra habilidad de los emprendedores, es su capacidad para trabajar con lo inesperado, es decir, su capacidad para resistir a la confusión, lo cual requiere enfrentarse a tomar decisiones bajo circunstancias dramáticas pero que a su vez, hace fluir su fortaleza especial para poder hacerle frente.

❖ **El emprendedor vive de forma Proactiva**

Ser proactivo significa que el comportamiento de las personas depende de sus decisiones y no de las condiciones, el proactivo posee la iniciativa y acepta la responsabilidad de que las cosas suceden y se activan sobre la situación, para guiarla hacia los resultados propuestos.

Así mismo, la oportunidad de actuar está acompañada de la oportunidad de fallar. Por ello, el emprendedor actúa con lógica y se adentra en lo desconocido mediante un acto de fe en sí mismo; lo que el emprendedor hace realmente es crear el cambio y gestionarlo.

❖ **El emprendedor actúa con pasión por un objetivo**

La pasión es intrínseca a la persona, se localiza en el interior de cada uno. Por lo tanto, no puede ser infundida en los otros, pero sí es posible hacerla emerger con un marco de libertad, las aventuras empresariales son un marco para poder desarrollar una pasión interior.

❖ **El emprendedor desarrolla equipos**

Cada uno debe desarrollar o adquirir las habilidades, el conocimiento y la experiencia necesaria para conducir una empresa. Las fortalezas personales reúnen una serie de habilidades como la comunicación, la capacidad de escuchar, la negociación y el liderazgo.

A medida que su idea empresarial va creciendo, el emprendedor aprende que no puede hacerlo todo solo, por lo que la formación y el desarrollo de habilidades y trabajo en equipo se hace latente. El equipo se compromete en la aplicación empresarial innovadora de sus habilidades con el objeto de potenciar los recursos de la empresa, los recursos y sus resultados.

❖ **El emprendedor disfruta del recorrido**

A los emprendedores les gusta ser dueños de sus propios destinos haciendo realidad sus proyectos; les agrada la idea de ser su propio jefe, les gusta la independencia pero al mismo tiempo compartir sus ideales. El camino emprendedor tiene que ver con la realización personal; sin embargo, esta decisión es más profunda, las personas se hacen empresarias porque puede ser una forma efectiva de dejar un legado de trascendencia, de ser capaz de enfrentarse con algo complejo y tener éxito.

❖ **El emprendedor tiene un plan de vida**

El emprendedor tiene claramente definidas las interacciones y propósitos personales, por lo tanto, reconoce que la planificación y la ambigüedad son incompatibles, él reconoce que hay que enfocar el tiempo, energía, recursos y la planeación de vida supone una conjunción de intereses, una armoniosa simbiosis entre individuo y empresa.

Un plan de vida permite determinar lo que es más importante para nosotros y nos da las herramientas necesarias para ver esas prioridades. Es una representación detallada de uno mismo en forma escrita. Es una guía y un punto de referencia. Establece lo que usted cree, como usted vivirá y lo que usted hará ahora en adelante.

1.4 ESPIRITU EMPRENDEDOR

¿Qué hace que unas personas logren más que otras?⁶

La fortaleza que da una **verdadera actitud emprendedora**, un verdadero **espíritu emprendedor**.

Gestar nuestro destino es amar este mundo, buscando incesantemente tener una actitud positiva frente a la vida; es tener mente de triunfador, es saber que todo lo que nos proponemos lo podemos hacer; es tener metas a largo plazo, es tener valor de incursionar en lo desconocido, siempre con un reto en nuestras conquistas; es tener fuerte motivación hacia la acción, es ser soñadores perceptivos, ser responsables e independientes, ser capaces de automotivarse, calcular nuestros riesgos, ser tenaz y apasionado.

⁶ ANZOLA, Sérvulo. La actitud emprendedora. México, 1995.

Tener **verdadera actitud emprendedora** es el éxito, el progreso y la felicidad. La actitud que tengamos frente a la vida es sencillamente la fórmula mágica de ver las cosas en otro punto, bajo otra perspectiva o simplemente aquí. Tu actitud puede ser positiva o negativa y, dependiendo de ella, tú serás responsable del éxito o fracaso, de la felicidad o de la frustración, de todo aquello que te suceda. El potencial de todo lo que tú puedes hacer se establece en tu actitud mental y se manifiesta en este espíritu que te hace vibrar, el alma que manifiesta tu emprender.

Si revisas el resultado de un día de trabajo, te darás cuenta de que cada acción que emprendiste estuvo precedida por tu actitud frente a ella, que tú poseías el absoluto dominio sobre la acción y que la acción fue resultado de tu pensamiento.

El hombre es creador de ideas (pensamientos expresados en conceptos) y es lo primero que hacemos al llegar a la acción; por lo tanto, eso que llamamos éxito o fracaso es el producto, resultado o meta de nuestra actitud. Si queremos que exista lo bueno o lo malo, lo único que tenemos que hacer es alimentarlo: el alcohólico alimenta su vicio; el asiduo lector, su cultura; el deportista, su bienestar; la religiosa, su vocación.

Gran porcentaje de nuestras acciones, de nuestras experiencias, de nuestro destino actual o del mañana, no es más que el producto directo de nuestra actitud dominante, ésta es la actitud diaria y continua frente a la vida, ésta es nuestra elección. Vivir es la única tarea que el hombre emprende sin necesidad de prepararse para desarrollarla. Todo lo que el hombre aprende, lo aprende mientras vive, por eso hay que aprender a vivir.

Un método sencillo para cercarse al éxito, es sólo tener con uno mismo, en todo momento, una actitud mental positiva.

Un estado mental adecuado es mantener siempre pensamientos positivos, tales como: fe, esperanza, caridad, paciencia, optimismo, alegría, valor, determinación, voluntad, tolerancia, tactos, metas, planes, acciones, motivación, confianza, serenidad, talento, interés, buen sentido, amor a ti mismo. Si piensas cosas buenas atraerás cosas buenas.

La acción positiva, como actitud diaria, es un sendero a la solución de todos nuestros problemas, y el logro de esta meta es la felicidad permanente, es nuestro éxito.

1.5 ESPIRITU EMPRESARIAL

Las sociedades requieren emprendedores, capaces de generar nuevos rumbos, nuevas ideas, creativos, con verdadera actitud emprendedora, personas que, motivadas por el espíritu emprendedor que se manifiesta en cada individuo que busca siempre la excelencia en su actuación, contribuyan al desarrollo socio-económico de las regiones y bienestar de la sociedad.

Aplicaciones del espíritu empresarial en el siglo XXI, según Farrel⁷:

- ❖ Desarrollar personas con cultura empresarial para que la apliquen en todas sus actividades vitales. Esto implica llevar los conceptos de educación empresarial a todos los niveles del sistema educativo: primario, secundario, universitario, postgrado, adultos, etc, pues sólo así se lograrán los cambios culturales necesarios para el progreso de las personas, las empresas, las regiones y el país.
- ❖ Crear organizaciones empresariales sean ellas públicas o privadas, organizaciones con ánimo de lucro o sin éste, organizaciones sociales, etc. Pero todas ellas imbuidas del espíritu empresarial y no de la administración burocrática. El desarrollo de las actitudes, habilidades y conocimientos propios del espíritu empresarial y desarrollo de circunstancias ambientales que estimulen este tipo de organizaciones son vitales para el logro de este objetivo.
- ❖ Emplear el espíritu empresarial como una estrategia de desarrollo económico para todo el país,. El ejemplo de muchos países que han formulado iniciativas en este sentido, indica que este proceso de convertir la cultura empresarial en la base de todo programa de desarrollo económico y social es un camino válido y actual.

El problema que se enfrenta no es de nuevas teorías de gerencia o de nuevos modelos económicos, o de nuevos gurúes; es un problema de entender y aplicar bien los elementos centrales del espíritu empresarial, que han probado su validez durante varios siglos y en muchos países, empresas y personas.

1.5.1 Espíritu Empresarial y Desarrollo Humano

El hombre, desde sus primeros pasos en la tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy recibimos en nuestro medio

⁷ FARREL, Larry. Entrepreneurial Leadership. Management, No. 11. 1998

ambiente, buscando siempre mejores condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, una mayor sensación de felicidad, un nivel de vida más acorde con sus expectativas, o sea, buscando lo que la cultura humana ha asociado al vocablo PROGRESO.

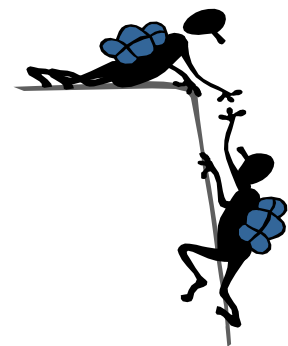
Pero todas estas modificaciones no han ocurrido por casualidad, sino que se han debido a acciones particularmente intencionadas que grupos humanos específicos y hombres en forma individual han acometido en sitios y momentos particulares de la historia.

Estos grupos o individuos especiales han sido capaces de marcar la historia del hombre pues han producido grandes transformaciones sociales, económicas, artísticas, tecnológicas, ingenieriles, científicas, políticas, religiosas, etc; y ello les ha merecido un lugar permanente en la Historia Universal y un reconocimiento a sus capacidades.

Pero... ¿Qué es lo que les ha dado esa posición histórica?
Indudablemente han sido varias causas:

- a. Su capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso (nuevas oportunidades), necesarias para el género humano en cualquiera de sus múltiples facetas;
- b. Su habilidad para encontrar, mediante procesos educativos e innovativos, soluciones para esas necesidades o deseos;
- c. Su deseo y decisión de poner en ejecución esas soluciones y
- d. Su capacidad de mantener una actitud continuada de replicar este ciclo, de corregir los errores que se presenten y de construir sobre los aciertos que identifican.

La gran mayoría de estas acciones innovadoras han estado orientadas o sustentadas por alguno o algunos de los objetivos vitales de nuestras sociedades. Mejora el nivel de vida, generación de empleo, producción de riqueza, progreso, felicidad, satisfacción intelectual, poder, compañerismo, distribución, satisfacción artística, etc; pero lo que sí ha sido común en todas ellas es la existencia de grupos humanos y valores culturales que permitieron tomar la iniciativa y efectuar las acciones requeridas para aprovechar económica y



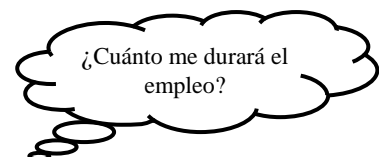
socialmente las oportunidades, necesidades y retos que el medio ambiente planteaba. Estos grupos humanos particulares que han liderado todo el desarrollo del hombre con sus aciertos y equivocaciones, son el resultado de acciones intencionadas que sus comunidades tomaron para formarlos y desarrollarles su capacidad, usando para ello diversos mecanismos educativos, que garantizarán el surgimiento de una cultura superior, la cual es normalmente la conocida y estudiada.

A estos grupos innovadores y con capacidad de realización y logro, se los ha denominado en general grupos empresariales o grupos líderes del desarrollo, y han tenido en común lo que denominaremos aquí como Espíritu Empresarial, o sea esa fuerza vital, esa capacidad de realización, ese deseo de superación y progreso, esa habilidad creadora e innovadora, esa facilidad de administración de recursos, ese coraje para enfrentar situaciones inciertas, esa actitud mental que los orienta positivamente al éxito, esa aceptación al cambio, esa convicción de confianza en sus facultades, esa capacidad para ingresar muchos hechos y circunstancias y para tomar decisiones en información incompleta.

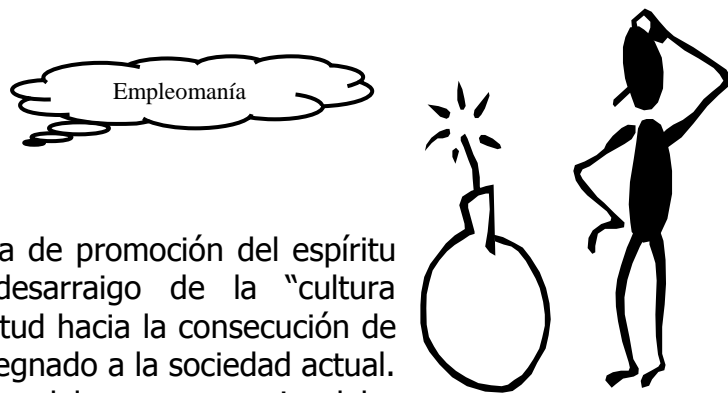
El espíritu empresarial juega un papel básico en todo proceso de desarrollo humano y social. Este espíritu sacó al hombre de su primitivismo y le dio fuego y herramientas; produjo las grandes culturas antiguas con todos sus desarrollos: Fenicia, Egipcia, China, India, Griega, Romana, Maya, Azteca, Inca, etc.; originó los grandes movimientos religiosos: Cristianismo, Budismo, Islamismo, etc; produjo los grandes exploradores y viajeros: Marco Polo, Cristóbal Colón, Fernando de Magallanes, etc; estimuló los grandes desarrollos artísticos y científicos del Renacimiento; creó grandes divisiones territoriales e imperios políticos; modificó los sistemas de producción mediante la revolución industrial, y como se ha visto en los últimos años, ha vencido las concepciones estáticas y el anti-espíritu empresarial de los sistemas políticos que trataron por años de acabarlo: el marxismo, el capitalismo burocrático y el estatismo.

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

El espíritu empresarial es vida, es belleza, es progreso, desarrollémoslo, dejemos que nos posea y estaremos en potencialidad de producir los cambios y lograr los objetivos que busquemos.



1.6 CULTURA EMPRENDEDORA



El fundamento de una política de promoción del espíritu empresarial debe ser el desarraigo de la “cultura empleómana” y de cierta actitud hacia la consecución de las cosas fáciles que ha impregnado a la sociedad actual. A partir de destacar los valores del ser empresario, debe generarse una conciencia colectiva acerca de que una importante alternativa realmente viable para muchos colombianos es convertirse en dueños de su propia empresa.

Por otro lado, la actitud ventajista y facilista que se manifiesta en la búsqueda del dinero fácil, el negocio ilegal, la corrupción, el tráfico de influencias, la inversión especulativa y el clientelismo tiene que desaparecer y la mejor manera de hacerlo es mostrando las funestas consecuencias de estas prácticas para quien las ejerce y para el país en su conjunto, y destacando con casos y ejemplos reales que la decisión de ser empresario si paga.

Los gobiernos podrían implementar variadas estrategias bien sean de índole promocional o en el ámbito financiero (auxilios, políticas de impuestos, etc.) para beneficiar y estimular el espíritu emprendedor.

Una política de promoción del espíritu empresarial debe estar orientada a inculcar los valores del trabajo, la independencia, la superación y la solidaridad entre los colombianos, a convertir al empresario exitoso en un ejemplo que conviene imitar y a destacar el papel que juega el empresario en la construcción de una sociedad más justa y democrática.

Valores empresariales como la ética del trabajo, el sacrificio, la responsabilidad y el compromiso social de las empresas deben ser inculcados. Así mismo, debe incentivarse el desarrollo de la creatividad e iniciativa personales, la actitud positiva hacia asumir riesgos calculados y el liderazgo, cualidades estas tan necesarias en un ejercicio empresarial exitoso.

En materia de promoción del espíritu empresarial el trabajo debe iniciar desde el núcleo primario de la sociedad, que es el hogar y proyectarse en los niveles de

educación básica, primaria y superior. El trabajar desde la base garantiza que por generaciones, el colombiano medio considere como una opción promisoriosa de realización personal, profesional y económica la vía del emprendimiento.

1.6.1 Principales Componentes de una Política de Fomento al Espíritu Empresarial y a La Creación de Empresas

Se fundamenta en la importancia que tienen las empresas en el contexto del desarrollo local, regional y nacional.

- **La Ley Mipyme y su entorno**

La creación de nuevas empresas requiere de un entorno favorable que estimule el espíritu empresarial y que facilite el ejercicio empresarial, sobretodo en el nivel de las micro y pequeñas empresas. Al respecto, en la justificación de la política de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas contenida en el documento "Lineamientos de una Política Industrial", se afirma que "en el transcurso de los últimos años, se ha ido reconociendo cada vez más que el sector de pequeñas y medianas empresas contribuye de manera significativa a la competitividad internacional del sector manufacturero, así como a la creación de empleos simultáneamente. Sin embargo, este tipo de empresas han sufrido imperfecciones del mercado que obstaculizan su desarrollo, especialmente en el actual contexto de rápida integración mundial de las actividades económicas".

"En consecuencia, prácticamente todos los países han desarrollado una amplia gama de medidas tendientes a apoyar las pequeñas y medianas empresas y a menudo han creado organismos especializados para que formulen y pongan en práctica esas medidas".

El Ministerio de Desarrollo Económico, ha aprobado la "Ley para Promover el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, MIPYME"

"Tienen, entonces, las MIPYMES, un conjunto de ventajas económicas que, en gran medida, fundamentan el notable crecimiento de los países del sudeste asiático; así como toda la estrategia de modernización y reestructuración que vienen ejecutando los países de la Unión Europea".

"Pero, de la misma manera como las MIPYMES cuentan con atributos como los ya enunciados, igualmente enfrentan significativas dificultades que merman sus posibilidades de expansión, entre las cuales se destacan los, a veces insuperables, obstáculos que afrontan en sus relaciones con el Estado; la desigualdad en las

oportunidades que tienen al pretender ciertos mercados para sus bienes –como el de compras estatales o los de exportación-; la existencia de claras imperfecciones de mercado que las colocan en desventaja respecto a la gran empresa, para aprovisionarse de factores de producción tales como la tecnología, el personal calificado, el financiamiento o la información sobre las oportunidades de negocios de diversa índole. Precisamente la corrección de todas esas distorsiones en los mercados es la razón que justifica la intervención del Estado, tal como ocurre hoy en los países más avanzados del mundo, no para ser Estado-Empresario, productor de bienes o prestador de servicios sino, más apropiadamente, para facilitar la iniciativa empresarial de los particulares, para cooperar en la creación de oportunidades económicas y para construir un entorno social, político y económico más propicio al ejercicio de la actividad empresarial”.⁸

La Ley MIPYME, contiene los elementos fundamentales para brindar un ambiente favorable a la creación de nuevas empresas, destacando las siguientes acciones de política que de ella se desprenden:

La generación de un marco institucional propicio al fomento de las MIPYMEs, a través de la creación del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa y del Consejo Superior de la Microempresa.

La atención a las MIPYMEs por parte de entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y Microempresa, aunque su objeto institucional no sea específicamente este.

La atención a las MIPYMEs por parte de entidades tales como el Instituto de Fomento Industrial, IFI; el Fondo Nacional de Garantías; COLCIENCIAS; Bancoldex y Proexport. En virtud de ello, podrán establecer dependencias especializadas para atender este tipo de empresas.

La creación del registro único empresarial que reducirá los trámites de las micro, pequeñas y medianas empresas ante el Estado y contribuirá a su formalización. Este registro tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones frente a las entidades estatales, incluyendo el registro e inscripción de proponentes para los procesos de contratación pública.

El acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que demanda el Estado de acuerdo a lo previsto en la Ley 80 de 1993. Ello implicará establecer los procedimientos administrativos que faciliten a estas empresas el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos,

⁸ TORO, Jacqueline y otros. El desarrollo de la personalidad emprendedora. Bogotá. 2003.

recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.

La destinación de recursos del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas – FOMIPYME –para el apoyo a las nuevas empresas. Este fondo fue creado por la Ley 590 de 2000 y tendrá una dotación de recursos no inferior a veinte mil millones de pesos por año.

El apoyo al establecimiento de regímenes tributarios especiales en los municipios para estimular la creación de MIPYMEs.

La reducción de los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, para las empresas que se creen a partir de la aprobación de la Ley, de acuerdo a la siguiente escala: setenta y cinco por ciento para el primer año de operación; cincuenta por ciento para el segundo y veinticinco por ciento para el tercer año de operación.

En concordancia con lo anterior, la formulación de una estrategia de estímulos tributarios (a nivel local y nacional) en función de indicadores de generación de empleo de las nuevas empresas y el soporte del fondo de garantías a los emprendedores.

▪ **Cómo Promocionar El Espíritu Empresarial:**

Debe apuntar entre otras cosas a la recuperación de la autoestima del colombiano, que ha sufrido gravemente como consecuencia de la crisis económica reciente. Por ello es necesario mostrar aquellas gestas empresariales que han hecho posible el desarrollo del país, y también las de empresarios anónimos que diariamente luchan por un país mejor.

En este esfuerzo serán vitales los medios masivos de comunicación para que mediante una estrategia concertada se destaque la imagen del empresario como alguien digno de ser imitado. El propósito debe ser que el empresario sea considerado como un gestor de la riqueza colectiva, constituyéndose en un ejemplo principalmente para la población más joven.

Para la implementación de esta política se plantean las siguientes acciones:

- Desarrollar una estrategia de comunicación masiva en prensa escrita, radio, televisión e Internet invitando a los medios a dedicar espacio a las actividades de promoción del espíritu empresarial.

- Mostrar la historia empresarial colombiana, los fundamentos para crear una nueva empresa, perfiles de negocios, ideas y oportunidades de emprendimiento, la evolución de los negocios en el mundo, todo ello como estímulo para los lectores, oyentes, televidentes y navegantes.

El gobierno nacional utilizará los recursos y todos los mecanismos disponibles de difusión de los programas gubernamentales.

Masificar la difusión de los cursos de espíritu empresarial que universidades privadas han venido realizando, haciéndolos extensivos a las universidades públicas, con respeto a su autonomía universitaria, y bajo el marco de la Ley de MIPYMES. La manera más eficaz para hacerlo es insertándolos en la estructura curricular de las carreras que tienen mayor proyección empresarial.

Dar asesoría por entidades nacionales o internacionales especializadas, al Ministerio de Educación, a las Secretarías de Educación Departamental y a los colegios y escuelas para desarrollar los PEI (Proyecto Educativo Institucional) con una orientación que incluya el desarrollo de una cultura empresarial en el sistema educativo colombiano.

Especial atención tiene el artículo 32 de la Ley Mipyme que crea los consejos consultivos con el fin de relacionar los establecimientos de educación media con el sector empresarial.

Adelantar un programa de capacitación de maestros, profesores, rectores, jefes de núcleo y de distrito para que la estrategia se irrigue efectivamente a todo el sistema educativo nacional.

Recomendar la inclusión en los pensum de la cátedra o materia Mi Propia Empresa en colegios y universidades, previa concertación con el Ministerio de Educación Nacional.

¿Cómo podría impulsarse esa cultura emprendedora en nuestra sociedad?



Estimular y motivar la creatividad de los estudiantes, mediante convenios entre empresas y universidades, estableciendo incentivos económicos que hagan de la creatividad un buen negocio para la empresa así como para el agente innovador.

Desarrollar juegos interactivos empresariales para ser difundidos en formato multimedia, por Internet y telefónicamente.

Promover una revista de circulación masiva sobre espíritu empresarial, adaptando experiencias como las de Entrepreneur de Estados Unidos, Pequeñas Empresas Grandes Negocios de Brasil o Ideas y Negocios de España.

- **Proceso para generar confianza y apoyo a la comercialización:**

Para lograr el éxito de las nuevas empresas éstas deben demostrar una viabilidad integral definida en el plan de negocios que elabore el futuro empresario. Sin menospreciar las otras variables, la del mercado es de vital importancia dado que la experiencia demuestra como un alto porcentaje de las empresas que inician quiebran porque los estudios previos realizados no fueron lo suficientemente rigurosos o se tomó la decisión sobre la base de criterios subjetivos como el dominio de determinada técnica o el enamoramiento de la idea por parte del novel empresario.

Por tal motivo, debe existir una política de Estado orientada a proveer apoyos suficientes para reducir los riesgos inherentes al mercado y a la comercialización de los productos y servicios de los nuevos empresarios tanto en la etapa previa al montaje de la empresa, como en la puesta en marcha y consolidación de la misma.

En la etapa previa al montaje de la empresa serán acciones prioritarias de esta política las siguientes:

La conformación de bancos de ideas de negocios y de perfiles de proyectos acorde con las necesidades de los mercados local, nacional, regional e internacional.

La realización de estudios regionales, locales y nacionales a nivel sectorial que sean el insumo básico de la conformación de los bancos de ideas de negocios y de perfiles de empresas.

La articulación de las ideas y oportunidades de negocios identificadas con los planes de desarrollo regional y con los clusters empresariales.

La vinculación de las instituciones de promoción y de los emprendedores con los sistemas de información de Mincomex y Proexport, y su articulación con los Centros Regionales de Inversión e Información Técnica del proyecto ONUDI-Mindesarrollo.

El fortalecimiento de los programas de comercialización a través de la corporación para el desarrollo de la microempresa.

La identificación de oportunidades de negocios hacia la exportación o con claras perspectivas de sustitución de importaciones en los ámbitos nacional, regional y local.

La realización de ferias y encuentros de potenciales empresarios para que ante posibles socios expongan y vendan sus proyectos empresariales. En este sentido, la feria EXPOCAMELLO realizada el año anterior con el auspicio del Ministerio de Desarrollo y el Viceministerio de la Juventud es una iniciativa que merece ser perfeccionada y replicada, bajo el liderazgo de la Consejería para la Juventud de la Presidencia de la Republica.

La estructuración de un plan de negocios por parte de todo emprendedor que permita una valoración técnica del proyecto empresarial.

En las etapas de montaje y consolidación de las nuevas empresas serán acciones prioritarias las siguientes:

- El acceso de los nuevos empresarios a los servicios de información empresarial.
- La articulación con La Red de Subcontratación.
- El acceso al portal del estado (gobierno en línea) y a los programas de compras estatales tal y como lo contempla la Ley MIPYME.
- El estímulo a diferentes formas de alianza estratégica, con énfasis en sistemas como el de franquicias, privilegiando las oportunidades ofrecidas por firmas nacionales que han optado por este formato de negocio para expandir sus operaciones.
- **Apoyo a la creación de nuevas empresas:**

El Gobierno Nacional respaldará los esfuerzos realizados por entidades públicas y privadas en el desarrollo de metodologías e instrumentos de soporte para los nuevos empresarios, sobretodo en los campos de la asesoría y la capacitación.

El criterio de flexibilidad aquí es importante por cuanto se debe apoyar a los nuevos empresarios que deseen iniciar sus empresas bajo estructuras relacionales interempresariales. Por ello el estímulo al desarrollo de nuevos negocios por franquicias, empresa a empresa y subcontratación merece una especial atención, al igual que las opciones derivadas de procesos de adaptación laboral y de profesionalización de oficios.

El apoyo requerido por un nuevo empresario será integral, considerando desde la misma fundamentación personal y psicológica, la definición de su idea de negocio, la estructuración de su proyecto empresarial, el financiamiento, la puesta en marcha y la consolidación de la empresa.

A nivel de la fundamentación personal, la actuación institucional se orientará hacia el desarrollo de aptitudes y actitudes empresariales, las cuales complementan los conocimientos, habilidades y destrezas propios del emprendedor exitoso.

La idea: En la definición de la idea de negocio debe tenerse un criterio amplio, partiendo de la iniciativa de cada candidato a empresario pero a la vez ampliando su perspectiva con ideas sobre nuevos negocios que respondan a las oportunidades derivadas de las tendencias económicas y sociales de la región en donde se vaya a establecer y las proyecciones del prospecto competitivo sectorial.

Estructuración del proyecto empresarial: se promoverá la cultura del plan de negocios, y consecuente con ello las instituciones de promoción y asistencia diseñaran mecanismos ágiles que le permitan al novel empresario apropiarse de esta herramienta y aplicarla en su caso particular.

Puesta en marcha de la empresa: y en su camino hacia la consolidación deben proveerse mecanismos para que pueda proyectarse en el mercado. En este aspecto la articulación de esfuerzos con las entidades que apoyan a empresas ya establecidas será de vital importancia; así como el aliento institucional a nuevos canales de comercialización.

En términos de los instrumentos de apoyo a implementarse, la asesoría, la consultoría y la capacitación jugarán un papel muy importante. Han de revisarse y perfeccionarse las actuales metodologías, bajo un concepto de "aprender haciendo" y aprovechando las nuevas tecnologías de la información y los medios masivos de comunicación para alcanzar resultados de mayor impacto y cobertura.

1.7 LECTURAS COMPLEMENTARIAS

● MI PERFIL EMPRESARIAL

Definir el perfil empresarial requiere de un análisis personal que le permita descubrir sus potencialidades y fortalezas como futuro empresario o empresaria, a

partir de un autodiagnóstico personal. También puede identificar factores a fortalecer o desarrollar, para consolidar ese perfil.

Tenga en cuenta que 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, por lo que resulta imposible hablar de un empresario típico o de un perfil típico de empresario. No obstante, se identifican unas condiciones comunes a los emprendedores y empresarios, sobre cuya base le hacemos una invitación especial a evaluar su capacidad y perfil empresarial, como base de un trabajo personal de mejoramiento.

Recuerde que lo primero que debe desarrollar es un cambio en las actitudes mentales que lo caracterizan, es decir, en lo que cree y piensa, que es lo que inspira sus actuaciones y los resultados que obtiene como consecuencia de dichas actuaciones.

Si usted es una persona capaz, hábil, idónea, competente, actuará con gran seguridad en sí mismo y obtendrá seguramente excelentes resultados en lo que haga. Si por el contrario, cree y piensa que es un mediocre, un incapaz, entonces actuará como tal y sus resultados no serán los mejores.

Cambie ya sus creencias, cambie ya su pensar; así cambiará su forma de actuar y también sus resultados.

Por otra parte, tenga en cuenta que existen una serie de virtudes y competencias de carácter personal que pueden conducirlo a ser un empresario competitivo. Dichas condiciones se agrupan en las siguientes cuatro dimensiones fundamentales del empresario: el saber conocer, el saber hacer, el saber vivir con los demás y el saber ser.

LOS PEQUEÑOS GIGANTES DE LOS NEGOCIOS⁹

Algunos niños hacen las cosas más osadas – como empezar su propio negocio antes de entrar a la secundaria. ¿Puede su hijo ser uno de ellos?

Cuando Larry eter ad tenía 11 años estaba encargado de regar el césped. Odiaba tener que desplazarse con la regadera y rodear la base del árbol para que

⁹ Revista Summa Internacional No.84, Junio. 1994.

sus raíces recibieran agua suficiente. Entonces, en su casa de familia en Fargo, Dakota del Norte, decidió cortar una regadera circular en forma de C que se adaptara a los troncos de los árboles y a los arbustos.

Este fue el comienzo de una empresa. Las regaderas de la firma ConSery Products de Larry eter ad ahora se venden en todo el país en las ferreterías y por medio de catálogos.

A sus 15 años, eter ad ha ganado cerca de US\$70.000 desde que estableció la compañía hace cuatro años.

Ben Narasin, de eter ad, era un gran coleccionista de libros cómicos cuando sólo tenía 12 años. Un día le pidió a su padre US\$65 para participar como distribuidor en una convención regional de libros cómicos. Su padre se opuso al principio, pero accedió con la idea de "darle una lección a Ben". Y fue el papá quien aprendió la lección. En la convención, veía asustado cómo su hijo compraba un libro aun distribuidor y, luego de atravesar el salón, lo vendía a mayor precio a otro distribuidor. "Fue toda una sorpresa ver el éxito que tenía", recuerda Narasin padre. El niño reunió un total de US\$2.500 ese día.

Ben Narasin, ahora con 28 años, dejó el negocio de libros cómicos. Hace siete años fundó el Boston Preparatory, una fábrica de ropa deportiva para hombre (en 1993, las ventas llegaron a los ocho millones de dólares).

Las Cualidades para ser empresario se ponen en evidencia desde los primeros años.

¿Es su hijo un empresario en pañales?. Las cualidades necesarias para hacerlo se ponen en evidencia desde los primeros años. Eso lo descubrió Marilyn Kourilsky en un estudio realizado con 685 niños de preescolar, titulado "Predicción de la aptitud empresarial en una economía simulada". Kourilsky realizó la investigación en 1982 cuando se desempeñaba como profesora en la Escuela de Educación de la UCLA.

Apenas entran a la escuela primaria, los niños con inquietudes comerciales probablemente empiezan a hacer negocios – de todo tipo, desde vender dulces y limonadas hasta fabricar carros con cajas de fósforos.

¿Cuáles son los síntomas que revelan su vocación? "Un gusto por asumir riesgos, un talento para resolver problemas creativamente y alta motivación para alcanzar metas", afirma Kourilsky, quien gracias a su trabajo con los estudiantes llegó también a ser una empresaria. Ahora dirige un instituto educativo del Center for Entrepreneurial Leadership (Centro de liderazgo empresarial). Esta fundación, sin

ánimo de lucro, localizada en Kansas City, Missouri, promueve, entre otras cosas, el desarrollo empresarial en los niños.

Estas características son más comunes de lo que se cree. Según Kourilsky, uno de los cuatro niños de preescolar presenta las cualidades empresariales necesarias. Sin embargo, algo sucede con ese talento después de su décimo cumpleaños. En algún momento entre la escuela primaria y la terminación de secundaria, se extingue la llama empresarial que se encontró en algunos jóvenes. Sólo un tres por ciento de ellos la retienen.

Kourilsky dice: "Nuestro colegio enseña a la gente a convertirse en empleados, no en empleadores".

Otro experto, Gary Cadenhead, agrega: "Los niños son creativos y nos esforzamos por desarrollar esa capacidad". Cadenhead es director del programa empresarial de maestría en administración de empresas de la Universidad de Texas. El vicepresidente ejecutivo de Junior Achievement, Ralph Schulz, sostiene que "los niños que rechazan las reglas del sistema educativo son lo que, bajo sus propias condiciones, tienden a iniciar sus compañías".

¿Qué pueden hacer los padres para cultivar este talento en los niños?

En su libro *The lemonade Stand* (El Puesto de limonada), Emmanuel Modu describe la forma de buscar al empresario que hay en su hijo. Modu es un experto analista fiscal de Merrill Lynch y fundador del Center for Teen Entrepreneurs (Centro para empresarios adolescentes), en Newark, New Jersey.

"Los niños que se sienten capaces de controlar su destino y sus vidas, o al menos afectan el resultado, son los más propensos a ser empresarios".

¿Cómo darles ese sentido?

Según Modu, es bueno no facilitarles demasiado las cosas y hacer que los niños trabajen por el dinero que quieren. Esto les enseña que sus esfuerzos pueden y, efectivamente, hacen la diferencia.

A los trece años, a Stephen Lovett, de Reston, Virginia, ya le apasionaban los carros, pero ni siquiera disponía de dinero para gastos personales. Entonces, con la bendición de sus padres, inició un servicio de limpieza de carros. Después de la escuela y en los fines de semana, Lovett, ahora con 18 años, todavía lava, encera, lustra y les da champú a los autos.

Cobra alrededor de US\$80 por carro, dependiendo del servicio, y ahora tiene a cinco personas trabajando para él. No nos dice a cuánto asciende sus ingresos, pero sí sabemos que compró recientemente un Chyster Le Baron: "La forma como mis padres me ayudaron fue dejándome trabajar sin consideraciones especiales".

Por supuesto, cualquiera puede lavar y encerar carros. Pero, como es típico entre los exitosos empresarios jóvenes, Lovett comprendió desde un principio que debía ser muy creativo para conseguir clientes y conservarlos.

Lovett repartía tarjetas comerciales y volantes en su barrio, y dejaba dulces y notas de agradecimiento en los carros que limpiaba. Luego, se comunicaba con los clientes un mes después del servicio a sus carros para asegurarse de que este fue satisfactorio, y ofrecerles nuevamente limpiar sus autos. Además ofrecía la "garantía de lluvias" – si llovía dentro de los próximos tres días, gratuitamente les enceraba el carro de nuevo.

"Me gustaría tener el viejo empleo de Lee Iacocca y luego moverme por todos lados", afirma Lovett.

Brad Boisvert, de 16 años, siempre fue un aficionado a la cocina. Con frecuencia, tomaba clases de culinaria en la escuela cercana a su casa en Rhode Island. Brand manifiesta que le gustaría tener su propio restaurante. Pero él no sólo está esperando a que esto ocurra. Después de asistir a un seminario de cocina vegetariana, Boisvert se convirtió en proveedor de banquetes a domicilio. Mediante carteles y buenos comentarios ha promocionado sus artísticos centros de mesa comestibles, por los cuales Boisvert cobra entre US\$20 y US\$80.

Antes de cumplir diez años, Geoff Allen, de eter , Virginia, ya era un genio para el computador. Aprendió a escribir sus propios programas, aunque era un poco joven para empezar a venderlos. Por ello, durante algunos años, hasta que alcanzó la edad permitida para trabajar legalmente, se dedicó a servir hamburguesas. "Mientras mis amigos se iban a la playa el fin de semana, me levantaba a las cinco de la mañana para abrir el McDonald*s", recuerda.

Su hábito por el trabajo siempre se ha mantenido. Cuando Allen tenía 16 años, se desempeñó como analista de sistemas y, al llegar a los 18, conformó su propia firma de consultoría. A los 19, lanzó al mercado la Source Digital Systems, una empresa de servicios de edición de video, y de producción, animación y creación de videos comerciales para puntos de venta. En 1993, las ventas de la compañía alcanzaron los cinco millones de dólares, y para este año tiene presupuestado completar ocho millones y medio.

“Mis padres me dijeron que todo lo que deseara era posible de alcanzar. Siempre me hicieron sentir capaz de realizar cualquier cosa”, concluye Allen.

¿La capacidad empresarial es una calidad heredada?

Los expertos afirman que no es frecuente que así sea. Y tampoco es algo que se pueda enseñar, aunque sí es un talento que se puede fomentar. El escritor Emmanuel Modu sugiere poner a trabajar la esperanzas empresariales que tiene en sus hijos en programas como Junior Achievement (hazañas de jóvenes), Future Business Leaders of American (Futuros líderes empresariales de Estados Unidos) o Entrecor de Wharton. Los libros también pueden ayudar. Entre ellos, *Capitalism for kid* (Capitalismo para niños) de Steve Hess, publicado por Dearborn Financial Publishing, y *The Teenage Entrepreneur's Guide*. (La Guía el empresario adolescente) de Sarah Riehm, publicado por Surrey Books.

Modu afirma que también es buena idea exponer a los niños a las actividades de los mercados de valores, enseñándoles mediante portafolios de acciones y bonos de juguete. Estos juegos son una novedad de las redes Prodigy, CompuServe o America Online.

● COLOMBIA EMPRENDEDORA

(Por Juan Luís Londoño q.e.p.d, tomado del periódico El Tiempo, sección económicas).

En una reunión con 500 jóvenes en Medellín hice la siguiente pregunta ¿Qué quisieran laboralmente ustedes hacer cuando grandes? La respuesta? 14% quería trabajar con el Gobierno, un 1% (si uno por ciento) en una empresa, 30% independiente y 55% montar su propio negocio.

No sorprende la poca expectativa de los muchachos de ser empleados, y la mucha voluntad de emprender? Es lo que encuentro visitando a muchas universidades y colegios, de clase alta y de clase media. ¡ La crisis laboral de los últimos cuatro años ha cambiado la expectativas juveniles!. 1.5 millones de muchachos menores de 24 años subempleados y 1.4 millones de jóvenes más desempleados, es un reto social que el país a penas percibe. Es una tragedia y una oportunidad. Nunca tantos colombianos habían soñado con crear sus propias empresas. La generación de mayor preparación académica en toda la historia del país quiere...crear empresa.

¿Cómo canalizar todas estas energías juveniles hacia una nueva generación empresarial?

Con Noemí Sanín se ha propuesto hacer del emprendimiento un punto nodal de su propuesta política, con nuevas condiciones macro, pero también, una nueva política empresarial.

Las nuevas empresas surgen en buenos ambientes para la inversión y el desarrollo productivo. El reto macroeconómico del próximo cuatrienio es impulsar las exportaciones y la inversión para poner a crecer esta economía ala 6%. Pero no sólo hay que crecer sino progresar; hay que ir más allá del mercado perezoso con que surgían nuestros economistas criollos en la burocracia.

Hay que estimular sectores dinámicos como: las informáticas, las telecomunicaciones y la biotecnología. Hay que cambiar los estímulos tributarios y sociales hacia invertir e innovar en el nuevo mundo global.

Pero se requiere más que macroeconomía. Los noventa muestran que la innovación empresarial no se da silvestre. Se requiere una nueva política empresarial que concentre nuestras energías en producir y generar riqueza. Cómo? La propuesta de Noemí es sencilla: simplificando, apoyando y financiando.

Colombia tiene una de las tramitomanías más costosas y complejas del mundo para crear empresa. Ocupamos el puesto 54 entre 59 países, según estudios recientes. Esto hay que cambiarlo. Hay que apalancar la iniciativa de las cámaras de comercio de crear una ventanilla única para la creación de empresas. Y profundizarla eliminando tramites. ¿Para que tener 17 tramites que requieren 6 meses de trabajo en lugar de copiar a los mejores países que tienen dos trámites para hacer en dos días?. A educación empresarial de los colombianos hay que reorientarla. Más que seguir educando administradores (hoy hay 150.000) *hay que educar creadores de empresas*. No solo en las facultades de administración. (los ejemplos precursores; ICESI y de la EAN hay que triplicarlos), sino sobre todo las ingenierías. La cultura de plan de negocios y de la iniciación de empresas hoy tienen el mayor reto de su historia. Pero el problema crítico es el financiero. Con tan poco ahorro privado y tantas empresas por fuera del circuito del costo, no hay muchos recursos para nuevas empresas. Para triplicar el ahorro privado hay que estimular las ganancias, su reinversión productiva y acceso al crédito pasa por una nueva generación de instituciones de micro crédito, por la revolución de las garantías; el sistema financiero y poder de reinversión de la banca de desarrollo. Pero lo más crítico la construcción de una garantía de capital de riesgo. Familias y empresas que, destinan dos fiscalmente, a conseguir sus recursos no en cuentas de TES ni en dólares sino en

rentables inversiones en varias empresas. En esto caso debería concentrarse un verdadero proyecto de reforma de mercado de capitales.

El país tiene que oír las peticiones de los muchachos, no son lagartera, vagar. Sino emprender. Es la revolución que los jóvenes predicán por doquier para hacer de Colombia un país de emprendedores un país de propietarios.

Proceso de Comprensión y Análisis

Realice la lectura titulada "Los pequeños gigantes de los negocios" que encontrará en lecturas complementarias y realice el siguiente proceso de comprensión y análisis:

1. ¿Qué competencias se esperan alcanzar mediante un proceso educativo de generación de una cultura empresarial?
2. ¿Qué cualidades pueden destacar desde muy temprana edad en el ser humano, la respuesta hacia el desarrollo emprendedor?
3. ¿Qué relación encuentra entre la lectura y la propuesta de MINCI?

Solución de Problemas

La gran dificultad que han encontrado los tratadistas en materia de espíritu emprendedor o espíritu empresarial, es la actitud conformista de los individuos, el no continuar con el legado de emprendimiento que nos dejaron nuestros antepasados, quienes utilizaban su creatividad e innovación buscando la manera de obtener una mejor calidad de vida. Hoy en día contamos con mayor apoyo científico-tecnológico y no somos eter adota s de desarrollo socioeconómico de nuestras regiones, de nuestro país y se asume que la falencia principal se

encuentra en la falta de generación y desarrollo de una cultura emprendedora, desde los primeros años de formación.

El espíritu emprendedor está latente en el ser humano, sólo se requiere aprovechar las oportunidades que la vida nos depara, analicemos este caso de la vida real:

Jaime Liévano, es un emprendedor que cree en lo que hace. Y lo mejor : cree que lo que hace no sólo debe prosperar sino sembrar optimismo. Era un hombre del común, creció conociendo el mundo de la avicultura, y a sus 57 años, es el gerente general de Avidesa Mc Pollo, una empresa dedicada a la distribución de concentrado para aves y a la cría y sacrificio de pollo, comenzó hace 20 años en Bucaramanga. Cuatro lustros después esa misma empresa procesa en un día lo que entonces hacía en un mes, todo para cumplir con la exigencia que significa estar ubicado en el primer lugar en ventas en el país, tarea que cumple con la ayuda de 12 distribuidoras y 110 almacenes que atienden directamente a los clientes finales.

El emprendedor no sólo busca su realización personal, sino también la de otros, que mejor manera de hacerlo que impulsando la cultura emprendedora. Analicemos:

Liévano está convencido de que la empresa debe retribuir social y económicamente el esfuerzo de sus trabajadores. En consecuencia, ha estimulado el desarrollo de iniciativas empresariales como la transportadora de granos propiedad de los empleados, que le sirve a Avidesa en el cumplimiento de sus envíos y ha movilizado en períodos mensuales cerca de 15.000 toneladas.

El emprendimiento busca desarrollar beneficios socioeconómicos: Analicemos:

Con más de 2.500 empleos directos y aproximadamente 4.500 indirectos, la empresa liderada por este santandereano emprendedor ha dado ejemplo de tesón en un departamento que se caracteriza, por la pujanza de sus empresarios. Con un ingrediente adicional: La convicción de que siempre se puede mejorar.

Síntesis Creativa y Argumentativa

- Redactar a manera individual un ensayo corto sobre la importancia del emprendimiento en Colombia en el transcurso de la actual década.

- Mencione mínimo cinco casos de emprendimiento que se den en o hayan dado en su comunidad en los últimos siete años.
- Consulte acerca de otro caso de emprendimiento similar al del Santandereano Jaime Liévano

Autoevaluación

¿A qué profesionales aplica el emprendimiento?

¿Desde cuándo se empezó a hablar de emprendimiento?

¿Qué características sobresalen en un ser emprendedor?

¿Qué se podría hacer para cambiar la actitud de las personas?

¿Qué determina mi perfil emprendedor?

¿Por qué se dice que un emprendedor es proactivo?

¿Qué situaciones contribuirían en el fomento del espíritu empresarial en el país?

¿En qué momento debe iniciarse una cultura de emprendimiento?

¿Cree Usted que la capacidad empresarial se hereda?

Repaso Significativo

La Actitud Emprendedora es una conducta que asume el ser humano frente a la manera de afrontar la vida; cuando mira hacia adelante, en una constante búsqueda por la excelencia y la satisfacción.

Cultura Empresarial es el fomento de la actitud tendiente a la creación e impulso de empresa y generación de empleo, que cobija todos los estratos y niveles de la comunidad.

La Competitividad, vista como la productividad de una nación, región o empresa en el uso de sus recursos de producción. Es el valor de los resultados obtenidos por cada unidad de esfuerzo humano o de capital.

El desarrollo económico es el resultado de un sistema que involucra las modificaciones significativas que se den en los indicadores básicos, especialmente en el crecimiento del PNB (producto nacional bruto) y del número de empleos. Se percibe como el mejoramiento de la calidad de vida que perciben los habitantes de una región, a nivel social y económico, proporcionando mejores condiciones educativas, laborales, culturales, salud, etc.

La Empleomanía es la tendencia del ser humano a concebir el desarrollo de su vida mediante la prestación de sus conocimientos, habilidades y destrezas al servicio de una empresa que ofrezca oportunidad laboral.

El Emprendedor es un individuo audaz para enfrentar situaciones, tenaz para lograr sus fines, apasionado para ver en los problemas oportunidades, que acepta errores, cree en sí mismo, con gran iniciativa en la ejecución de tareas, responsable y con mucha voluntad para actuar.

Empresario es quien organiza, gestiona y asume el riesgo que implica la puesta en marcha de un proyecto productivo. El empresario emprendedor se caracteriza por su creatividad e innovación, por su capacidad de enfrentar las variaciones del ambiente económico y social.

Entrepreneur: El emprendedor o entrepreneur es un sujeto activo con alta autoestima, interesado en sí mismo, productor de riqueza y merecedor de la felicidad. Su ambiente preferido para la creatividad, innovación, y creación de riqueza es el mercado libre, la competencia, el respeto por la libertad individual y la propiedad privada.

Espíritu Emprendedor es la necesidad de logro que se manifiesta en la persona que busca siempre la excelencia en su actuación. Es un proceso humano que se desarrolla indistintamente en cada individuo quien decide asumirlo y hacerlo su guía, su fuerza motriz, su motor de vida.

FOMIPYME: Abreviatura que tiene por significado Fondo para Micros, pequeñas y medianas empresas.

MINCI: Sigla que significa mundos interactivos del conocimiento.

MIPYMES: Abreviatura que tiene por significado micros, pequeñas y medianas empresas.

El Perfil Emprendedor comprende las características físicas o psicológicas que destacan las grandes capacidades emprendedoras del individuo, como la perseverancia, fuerza vital, autoconfianza, etc.

Se entiende por Sector Productivo la agrupación de negocios, empresas que constituyen la base de la economía de una región.

Bibliografía Sugerida

TORO, Jacqueline, El desarrollo de la personalidad emprendedora, Bogotá, 2003.

ANZOLA, Sérvulo. La actitud emprendedora. México, 1995.

SUAREZ, Luis Fernando. Desarrollo del Espíritu Emprendedor. Colombia. 1992

SALEME, Ma. Magdalena. Memorias del VII congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. México. 1994.

PORTER, Michael. The competitive advantage of nations, Harvard Business Review, 90 No.2, Boston 1990.

UNIDAD 2: Emprender una idea, un proyecto de vida.

Descripción Temática

Esta unidad, presenta al estudiante la oportunidad de reflejarse frente a un espejo analítico, crítico y revelador de su personalidad, donde tendrá la posibilidad de conocerse interna (su inteligencia, creatividad, capacidad de innovación, visión de su proyecto de vida) y externamente (desde sus aspectos físicos y biológicos, características sobresalientes de su modo de vida, demostración de la capacidad de implementar ideas en acción); creando mediante estrategias ilustrativas y dinámicas, espacios de reflexión sobre otra alternativa profesional: Su Futuro Como Emprendedor.

Horizontes

- ✓ Identificar las características y factores que destacan su personalidad emprendedora.
- ✓ Explicar la importancia de la creatividad en el desarrollo humano y en el éxito de cualquier actividad de la vida humana.
- ✓ Establecer la necesidad de relacionar la creatividad, la innovación y la comunicación en un proceso de emprendimiento.
- ✓ Identificar las características principales de la personalidad emprendedora.
- ✓ Entender el conocimiento, la autoestima y la autonomía como parte integral del desarrollo emprendedor.
- ✓ Concebir el emprendimiento como una posibilidad de desarrollo profesional.
- ✓ Reconocer la importancia de la creatividad a nivel personal, empresarial y profesional.

- ✓ Estudiar factores que disminuyen la creatividad y proponer estrategias para fomentarla.
- ✓ Diferenciar la conceptualización de creatividad e innovación.
- ✓ Reconocer la trascendencia de la innovación permanente en el éxito empresarial.
- ✓ Analizar la relación entre comunicación y el proceso de percepción.
- ✓ Identificar los componentes de una comunicación asertiva.
- ✓ Establecer hasta donde la buena comunicación es un requisito en el ser emprendedor.

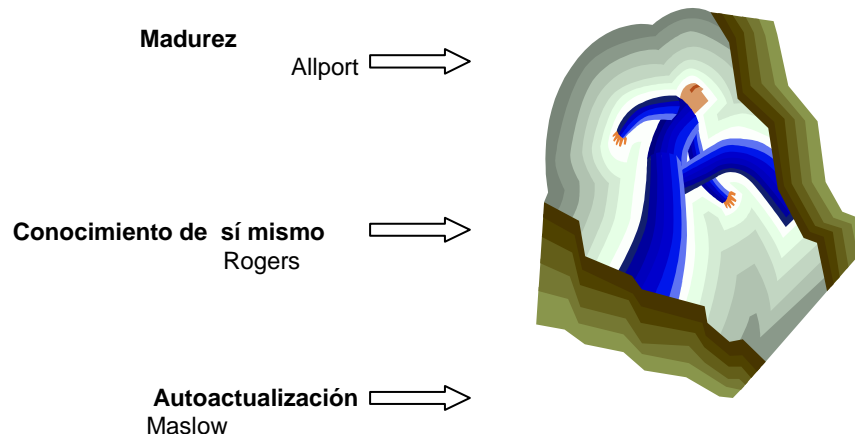
Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Desarrollo de la Personalidad Emprendedora
- Proyecto de Vida y Personalidad Emprendedora
- La Creatividad
- Innovación Empresarial
- La Comunicación en el Emprendedor

Proceso de Información

PERSONALIDAD DEL EMPRENDEDOR

La persona autoactualizada se acepta a sí misma y a los demás, percibe claramente la realidad, es autónoma, creativa y establece buenas relaciones interpersonales.



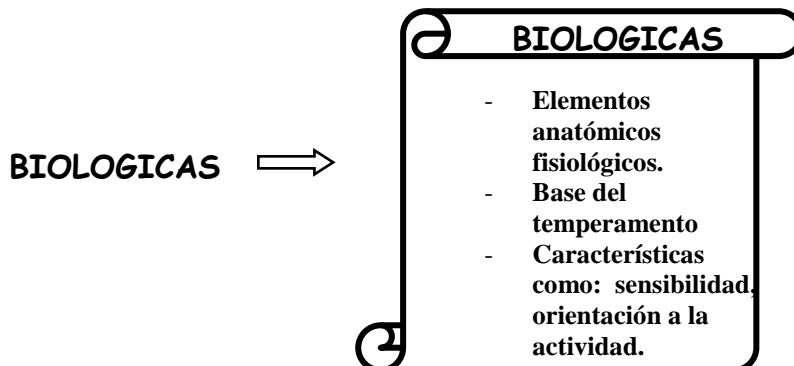
Es importante recordar que el ser humano es un ser complejo, porque la construcción de su personalidad es producto de la interacción entre varias estructuras que van constituyendo su identidad. En otras palabras, en cada uno de nosotros se conjugan aspectos biológicos, psicológicos y sociales y el permanente intercambio entre éstos define lo que somos. Es decir, nuestra estructura biológica necesita de la interacción social para alcanzar el desarrollo propio que nos define como seres humanos y nos identifica en una unidad psíquica que permite diferenciarnos de otras especies y es lo que denominamos **personalidad**.

La persona de funcionamiento cabal es auténtica, asume la dirección de su vida, es flexible, abierta, creativa y libre. Tiene un sentimiento de autodeterminación y de dirección de su propio desarrollo.

2.1.1 Características de la Personalidad¹⁰

- **Las Características Biológicas**

Hacen referencia a elementos anatómicos – fisiológicos relacionados fundamentalmente con el sistema nervioso central y con el sistema endocrino, sin olvidar la configuración genética que subyace a su funcionamiento. Núñez¹¹ retoma planteamientos de Pavlov respecto a que estas características son la base del temperamento, pero ningún planteamiento sobre personalidad niega la importancia de éstas.

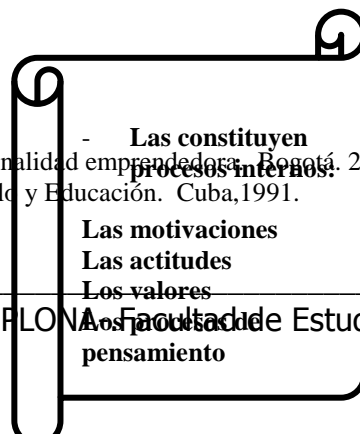


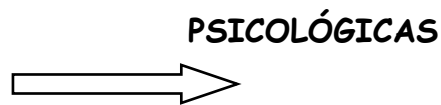
- **Características Psicológicas**

Las constituyen procesos internos de los que hacen parte las motivaciones, las actitudes, los valores, los procesos de pensamiento, que se ven reflejados en nuestro comportamiento. Estas se van construyendo a partir de la relación que establece el niño con las personas que lo rodean y con el medio ambiente en el que se desenvuelve, o sea, se forman en el transcurso de la vida social del hombre.

¹⁰ ¹⁰ TORO, Jacqueline y otros. El desarrollo de la personalidad emprendedora. Bogotá. 2003.

¹¹ NÚÑEZ, F. y Cols. Psicología Médica. Editorial Pueblo y Educación. Cuba, 1991.





P
S
I
C
O
L
O
G
I
C
A
S

El Carácter: Hace parte de un conjunto de propiedades psicológicas de la personalidad, se nutre de las experiencias y se expresa en las **actitudes** que constituyen formas organizadas de pensar, sentir y actuar ante los objetos, fenómenos y personas.

Las Capacidades: Están conformadas por **Aptitudes, Conocimientos, Hábitos, Habilidades, Talento.**

- **Características Sociales**

Se refiere a los elementos que identifican el entorno en el cual nos desenvolvemos. Este se conforma por grupos de referencia como son: la familia, los compañeros de estudio, de barrio, de trabajo, etc. De igual forma, en un nivel más amplio hacen parte de él, aspectos económicos, históricos, culturales, educativos, etc., que condicionan los modos de vida de las personas e influyen en sus posibilidades de desarrollo y realización.



2.1.2 El desarrollo y formación de un emprendedor se ve motivado por distintos factores

El Conocimiento. Se plantea entonces la necesidad de realizar un proceso de conocimiento que condiciona la posibilidad de éxito de las acciones que la persona emprendedora se proponga, dicho proceso se da en tres ámbitos.

- El Conocimiento de sí o autoconocimiento
- El Conocimiento de los demás
- El Conocimiento del entorno

Autoestima y Autonomía. El conocimiento es un elemento que posibilita y a la vez hace parte de otros dos factores que son fundamentales, no sólo para el

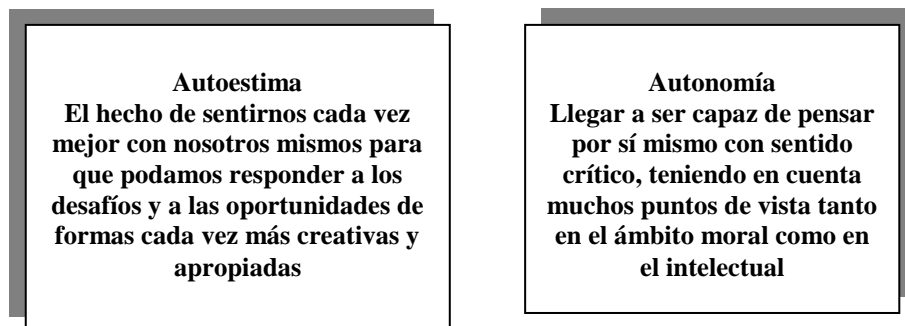
desarrollo de los emprendedores sino para permitir un mayor crecimiento y realización en los seres humanos: hablamos de la autonomía y la autoestima.

La autoestima contribuye para que podamos responder a los desafíos y a las oportunidades de formas cada vez más creativas y apropiadas.

Importancia de la autoestima en el desarrollo de la personalidad emprendedora: con una autoestima alta será más probable que nos esforcemos ante las dificultades, que busquemos el desafío y el estímulo de unas metas exigentes. Si es baja lo más probable es que renunciemos a enfrentarnos a los problemas y seamos menos exigentes con nosotros mismos, refugiándonos en la seguridad de lo conocido para evitar el fracaso.

La Autonomía significa llegar a ser capaz de pensar por sí mismo con sentido crítico, teniendo en cuenta muchos puntos de vista tanto en el ámbito moral como en el intelectual; implica gobernarse a sí mismo; su esencia es que las personas lleguen a ser capaces de tomar sus propias decisiones.

El principio sobre el que se basa la autonomía, es un proceso tanto intelectual como social, afectivo y moral.



2.2 DESARROLLO HUMANO A PARTIR DE LA PERSONALIDAD EMPRENDEDORA

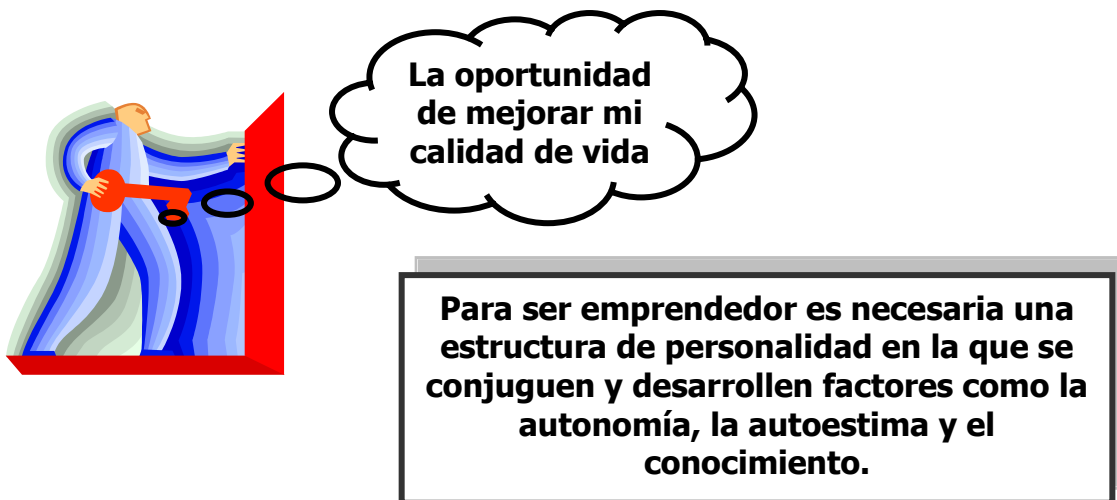
Nuestro *por qué vivir* - sentido de vida – logra materializarse en la elaboración de un proyecto que le permita al individuo realizar acciones concretas con miras a satisfacer sus expectativas.

El proyecto de vida provee una base firme, da seguridad, guía y consistencia. Ordena los valores, las estructuras y los sistemas; provee un sistema de apoyo para vivir.

El proyecto de vida en los emprendedores

La persona emprendedora obedece a un proyecto de vida en el que el desarrollo personal se entiende como una construcción propia en la cual las dificultades se enfrentan como retos y se asumen responsabilidades y esfuerzos encaminados hacia su superación, aprovechando el presente y reconociendo lo que se quiere.

Ser emprendedor es ser para sí mismo, reconociendo la legitimidad del otro, es darnos una oportunidad para involucrarnos en nuestro propio desarrollo, reafirmando el ser para establecer compromisos que abarquen tanto la vida actual como la futura.



2.3 CONCEBIR EL EMPRENDIMIENTO COMO UNA FORMA DE VIDA

“Un hombre ocupado es aquél que tiene tiempo para todo”.

2.3.1 El Emprendedor Busca Estrategias Para Lograr el Equilibrio

Lo hará el emprendedor que ha invertido una buena parte de sus recursos en una compañía propia.

- Contar con tiempo para todo – amigos, vida social, ejercicio y, por qué no, tiempo para sí mismo – es el reto, la vida profesional debe equilibrarse con la personal.
- “Debe plantearse que cada día sea diferente. También hay que saber evitar la rutina”.

- Decidirse por poner límites en sus actividades, delegar responsabilidades.
- Además, procure incorporar a su empresa un sistema de computo.

2.4 DUEÑOS DE UNA FILOSOFIA

¿Quién dice que se deja de emprender a los 40? A pesar de su edad, se consiguen personas que aún siguen activas y emprendiendo. “¿Qué más puedo hacer; vivir solo, retirarme para irme a sentar a mi casa? No podría.

Porque su filosofía se basa en trabajar por el placer de hacerlo y no tan sólo por el dinero. “Luego, si ya se tiene el dinero, también es necesario saber como gastarlo”.

Es fácil que un emprendedor comparta los siguientes pensamientos:

“Prepararse mucho porque la vida es una evolución constante. No dejar que el trabajo empañe sus relaciones familiares y humanas. Si se tienen problemas, buscar soluciones siempre las hay”.

Queda claro que ser emprendedor es más que una tarea que se lleva a cabo para ganar dinero; es, más que nada, un estilo de vida.

Un emprendedor tiene en cuenta que hoy el cliente compra lo que necesita y quiere, no lo que nosotros como empresarios le queremos vender. Eso significa que si nosotros, como vendedores, entendemos lo que el cliente quiere, también podremos conocer cuándo lo necesita.

El emprendedor que está dispuesto a arriesgar su dinero o el de sus socios en un negocio, ha de tener presente dos principios básicos: el dinero se invierte para ganar, y los rendimientos casi siempre van de la mano con el nivel de riesgo que se asuma.

Hay dos razones fundamentales para invertir en un negocio: querer diversificar su capital o el deseo de independizarse profesionalmente. De cualquier forma, ambas opciones tienen la misma base: ganar dinero. Muy bien, el compromiso aquí es encontrar el negocio que le dará los mejores rendimientos a su capital inicial.

Hay emprendedores que afirman: “no gano dinero pero, icómo me entretengo!” Frase ingeniosa, pero hay que anotar que hay quienes se entretienen, se divierten y además obtienen ganancias.

La invitación es a reflexionar sobre cómo marcha su negocio, si ya lo tiene, o evaluar la compañía que quiere abrir.

El ser emprendedor entiende, que de acuerdo a las condiciones socio-económicas del país, manejar su propio negocio es tal vez la mejor decisión, la mejor posibilidad de llevar una vida digna y contribuir al desarrollo de las regiones. Sin embargo es consciente que no es una tarea fácil, que requiere dedicación, liderazgo, motivación, creatividad, innovación, sentido social, pero sobre todo tiempo y asimilación del cambio de vida. Es una opción de vida de poder manejar y ver reflejado en beneficios, en ganancias, el fruto de su esfuerzo mejorando su calidad de vida, el de su familia, generando empleo, etc.

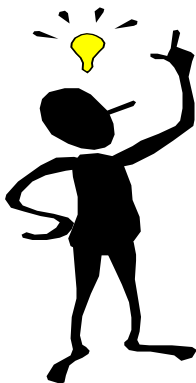
Queda claro que ser emprendedor es más que una tarea que se lleva a cabo para ganar dinero; es, más que nada, un estilo de vida.

2.5 CUALES HAN SIDO LOS ACIERTOS Y ERRORES DE LOS EMPRENDEDORES?

La actual generación de emprendedores se enfrenta con un enorme cambio en la cultura empresarial.

A finales de los años ochenta y a principio de los noventa se da un viraje en la estrategia económica y se plantea el hecho de que la sociedad sea la que promueva los cambios y la riqueza. Se optó por la economía de libre mercado que está generando el desarrollo de la actividad emprendedora.

▪ Siete Virtudes



- **Tener una visión clara del negocio.** Saber a dónde quiere llegar a largo plazo y, a corto plazo, en dónde quiere estar el día de mañana.
- **Detección de oportunidades.** El emprendedor tiene un olfato de búsqueda de oportunidades muy bien desarrollado, detecta oportunidades en donde nadie las ve.
- **Autodeterminación.** Es una persona dinámica; siempre está a la búsqueda de oportunidades. Está haciendo cosas para mejorar, tanto su persona como a la organización.
- **Administración del riesgo.** Considera todas las variables para tomar una decisión. En la carrera de administración siempre enseñan que primero se

deben conocer todas las variables, dominar toda la información para después tomar una decisión.

- **Confianza en sus capacidades.** Saber hasta dónde sí y hasta dónde no llegar. Sabe en qué es bueno y en qué no. "
- **Orientación al logro.** Si uno está comprometido con lo que está haciendo se dedica a ello, obtiene la satisfacción y por consiguiente las ganancias.
- **Ser tolerantes y flexibles.** El secretario de la Asociación de Emprendedores lo explica de la siguiente forma: "Desafortunadamente, la mayor parte de los emprendedores a veces no tenemos una vía muy estructurada, no seguimos una receta de cómo hacer las cosas. Es muy común que las historias de éxito de los emprendedores siempre versen por caminos diferentes nunca antes planteados, y esto es posible porque somos bastante tolerantes a la ambigüedad".

▪ Siete Defectos



En algunas ocasiones cuando a un emprendedor le va bien, se limita. Dice "encontré la fórmula del éxito y aquí me quedo", ya no busca nuevas oportunidades de negocio, frena la capacidad de crecimiento, y podría quedarse allí.

- **Falta de Planeación.** No tiene un plan de negocio y una de las formas de concretar metas dentro del área empresarial es hacer un plan de negocios.
- **Falta de Conocimientos administrativos.** Normalmente la gente que tiene la tecnología no tiene los conocimientos administrativos.
- **El emprendedor se considera "todólogo".** "Cree que lo sabe todo, por lo tanto, no le gusta que le digan cómo hacer las cosas y en ocasiones, con poca información, toma decisiones que lo llevan al fracaso.
- **Mal concepto de financiamiento.** Muchos emprendedores, por no tener acceso al crédito o por miedo a él, arrancan con el ahorro personal o préstamos de familiares y empiezan en pequeño lo que puede ocasionar que se pierda la idea original del negocio. "
- **Casarse con una idea.** "Muchas personas se casan tanto con una idea que no miden las posibles áreas de riesgo". Es necesario ser realista y evaluar con cuidado las ventajas y desventajas de un negocio.

- **Costos personales.** A nivel personal, uno de los errores más caros, es no saber administrar el tiempo, y repartirlo adecuadamente entre el trabajo, los seres queridos y los momentos de esparcimiento. Por un lado, el emprendedor está tan orientado a su negocio que siempre está pensando en la empresa y todo lo demás pasa a un segundo plano.
- **No existe una idea integral de la empresa.** Se olvida de unas partes del proceso por atender otras. El emprendedor tiene que mantener el balance de un mercado, operación y finanzas.

▪ **Siete Retos**

Según David Ibarra, fundador de Consultoría y Asistencia Empresarial, en el ambiente actual, los retos principales del emprendedor son conocer cómo se maneja una empresa y medir la capacidad de respuestas del empresario ante los posibles problemas.

- **Estar dispuestos a recibir consejo de los demás.** El emprendedor tiene que abrirse para recibir consejos de otras personas y complementarlos como variables para su toma de decisiones.
- **Hacer un plan de negocios por cada idea.** "El plan de negocios es la mejor herramienta que puede tener para definir la potencialidad de un negocio".
- **Buscar capacitación para sí mismo y para sus empleados.** "El mundo ha cambiado, la apertura de los mercados y la competencia generan nuevas tecnologías y estrategias de negocio que se deben adoptar, y para lograrlo es necesaria la capacitación continua.
- **Vinculación.** Cuando el emprendedor tenga una buena idea pero carezca de los conocimientos, debe vincularse con la mejor gente para ampliar las posibilidades de éxito.
- **Evitar el conformismo.** A veces, el emprendedor pierde la motivación para crecer una vez establecida la empresa, a pesar de ser exitosa.
- **No ir contra corriente.** Ante las alianzas y fusiones de los grandes corporativos, a veces el pequeño empresario cree que ya no tiene cabida en el desarrollo de la economía de un país, siendo que las grandes compañías necesitan de las pequeñas. Hay empresas que por su tamaño deciden desarrollar un proveedor y ese lugar puede ser para la pequeña o mediana empresa.
- **El papel del emprendedor como factor de cambio social.** Debe comprender su importancia en el desarrollo económico. Del cien por ciento



de empresas que existen en el país, el 99 por ciento son micro, pequeñas y medianas. El papel del emprendedor está conectado inevitablemente con la realidad social.

Dinero es lo que hay, lo que no hay es proyectos y cuando los hay, no hay quien los lidere.

2.6 INNOVACION EMPRESARIAL

Concepto: La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se la presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa.

El hecho más desalentador en la vida de las grandes empresas es la pérdida de lo que las colocó en el primer lugar: la innovación.

Las compañías excelentes, que son grandes, tienen records envidiables de crecimiento, de innovación y de prosperidad. Naturalmente todas las probabilidades están contra ellas, pero triunfan a pesar de todo. Quizás el elemento más importante de su envidiable récord es su habilidad para ser grandes y, sin embargo comportarse como pequeñas. Estimulan el espíritu empresarial entre su personal, dándole una notable autonomía.

Diferencia fundamental: Creatividad es imaginar cosas nuevas. Innovación es hacer cosas nuevas. Es posible que una idea se proponga en una empresa y dure muchos años sin ser puesta en práctica, no porque no se entienda su importancia, sino porque no hay un individuo que lidere su transición de la teoría a la práctica. El fundamento de la idea está en su uso, su valoración en su realización.

Un acto creativo: uno que es a la vez original y atinado. Una innovación es algo diferente de lo que se ha hecho antes... pero eso no basta: no puede ser simplemente extravagante o excéntrico. Debe "funcionar". Para ser creativo, de algún modo debe ser apropiado, útil, valioso, significativo

La vida cotidiana es uno de los principales escenarios para desarrollar y aplicar la innovación y la solución de problemas: el dominio mayor, pero menos celebrado, del espíritu creativo.

Las habilidades de pensamiento creativo; es decir, las maneras de abordar el mundo que te permita encontrar una posibilidad nueva y verla hasta su plena ejecución.

Estas habilidades de pensamiento creativo incluyen la de imaginar una variada gama de posibilidades, la de ser persistente en el enfoque de un problema y la de guiarse por pautas elevadas de trabajo. "También incluyen la habilidad de dar vuelta las cosas en la mente, para tratar de convertir en conocido lo extraño y lo extraño en desconocido.

Muchas de estas habilidades tienen que ver con ser una persona independiente: estar dispuesto a correr riesgos y tener el valor de intentar algo que nunca se ha hecho antes".

La motivación intrínseca, o sea el impulso de hacer algo por el mero placer de hacerlo, más que por cualquier premio o compensación.

Si usted habla con las personas que trabajan con usted, se dará cuenta de que en la empresa norteamericana no hay escasez de creatividad o de gente creadora. Lo que faltan son innovadores. Con demasiada frecuencia la gente cree que la creatividad conduce automáticamente a la innovación. Esto es falso. Las personas creativas tienden a pasarles a los demás la responsabilidad de ir a la práctica. Ellas son el cuello de botella. No hacen ninguna clase de esfuerzos para que sus ideas sean oídas y experimentadas.

El hecho de que se pueda reunir una docena de personas sin experiencia en una habitación y tener una sesión de improvisación en grupo que produzca nuevas y apasionantes ideas, muestra la poca importancia relativa que las ideas mismas tienen... Los hombres de ideas no cesan de acribillar a todo el mundo con propuestas y memorandos que son lo suficientemente breves para llamar la atención, despertar la curiosidad y mantener el interés, pero demasiado cortos para transmitir sugerencias serias de ejecución. Son raras las personas que tienen el conocimiento, la energía, la osadía y la perseverancia necesarias para poner en práctica esas ideas. Puesto que la empresa es una institución "para que se hagan las cosas", la creatividad que no va seguida de efectos, es una forma de comportamiento estéril.

En el entorno contemporáneo la innovación pasó de ser sólo una estrategia de ventas a una fortaleza empresarial donde los medios de comunicación y el acceso

a infinidad de información, hace que nuestros empresarios diseñen barreras para evitar la clonación de sus creaciones.

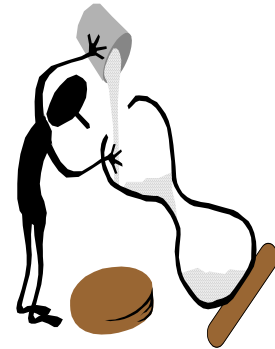
La innovación apunta también a tener que competir con grandes empresas, la globalización de los mercados obliga a los empresarios a innovar cada día más sus procesos de producción y comercialización, llegando a establecer estrategias o alianzas para la supervivencia empresarial.

Principios básicos de la innovación:¹²

- Es resultado de un proceso organizado, sistemático regular.
- Debe ser conceptual y perceptiva
- Concentrada
- Inicialmente a pequeña escala
- Apuntar a liderazgo rápido
- Certeza alta al éxito

2.6.1 Innovación es Crecimiento

Los expertos en asuntos de desarrollo organizacional y crecimiento empresarial han determinado que una de las constantes del éxito es la innovación. El propio profesor Peter F. Drucker, conocido asesor y consultor, afirma en varios de sus escritos y libros que " lo único que garantiza el éxito de una empresa es su mercadeo bien hecho y su innovación permanente".



Tal premisa sirve para que los modernos ejecutivos piensen permanentemente en procesos de innovación. No sólo innovación tecnológica, la cual está surgiendo espontáneamente como resultado de la investigación y de los descubrimientos, sino innovación de pensamiento, de actitud, de políticas empresariales. La innovación no es cuestión sólo de máquinas y equipos, es cuestión de mentalidad abierta hacia los cambios y hacia la adaptación. Pero los psicólogos y psiquiatras laborales afirman que el proceso de la innovación permanente como consecuencia del pensamiento es asunto de personalidad.

¹² SUAREZ, Luis F., Desarrollo del espíritu emprendedor. 2002

Afirman, que sólo es posible pensar en términos creativos empresariales cuando existen un mínimo de cuatro condiciones personales: **vocación, inspiración, dedicación y animación.**

Vocación. La aceptación con real gusto del trabajo, oficio o profesión. Genera condiciones positivas al proceso creativo, permite encontrar fáciles soluciones, sencillas respuestas a los problemas y convierte a éstos en oportunidades creativas.

Inspiración. Los analistas de la creatividad asumen que la inspiración no es otra cosa que un buen trabajo hecho con verdadera consagración.

Dedicación es otra de las cualidades del innovador. La dedicación a un solo tema o a una especialización conduce a la estructuración de autoridad sobre el tema. Una verdadera autoridad en algo, siempre está desarrollando procesos de innovación. Crea elementos nuevos. Ve las cosas con una nueva dimensión. Analiza nuevas posibilidades. En fin, al estar verdaderamente dedicado a lo "suyo" o a lo que le gusta e inspira encuentra permanentemente nuevos caminos.

La animación. Sinónimo de entusiasmo, la animación es sencillamente el buen estado mental para pensar positivamente. Entusiasmo es la medida de la suerte. La innovación de procesos, ideas, materiales, pensamientos o elementos empresariales es el resultado de pensar con entusiasmo.

2.6.2 Innovación: Alcance e Implicaciones en la Nueva Economía¹³

El escenario económico exige de las empresas cambios en las estructuras organizacionales, en los modos de gestión y principalmente en los viejos patrones mentales (desaprender); la clave del éxito empresarial es la capacidad de innovar.

Innovación: Novedad que se introduce en una cosa. Su contenido y alcance también se han desarrollado a lo largo de la historia. La innovación como proceso histórico socio-cultural y económico, nació con el hombre y la generalización de esta capacidad sigue siendo uno de los principales atributos que lo distingue del resto de los animales.

2.6.3 Tipos de Innovaciones

¹³ Gerencia, Innovación e Innovatividad. Uners Gerencia. 2000.

- **Directas o Tangibles:** Son las que producen resultados de aplicación inmediata como por ejemplo mejoras de medicinas; comunicaciones más eficientes; accesos más directos al conocimiento (CDRom, DVD); mejora de condiciones de trabajo; tecnologías menos contaminantes; servicios públicos más eficaces.
- **Indirectas o Intangibles:** Las que suponen generación de conocimiento.

En los tiempos actuales, hablar de innovación ha quedado reducido a pensar en innovación de un sistema productivo, extendiéndose la idea de que la innovación y el éxito económico van siempre de la mano. En la medida en que las empresas logren crear nuevos modelos de negocios o reorientar los negocios tradicionales de acuerdo con los nuevos modelos intensivos en conocimiento, conseguirán fidelidad de los clientes, enriquecer el Capital Humano y obtener ventajas competitivas sostenidas.

Es así como se relaciona la innovación con el mercado y con el mundo de la empresa y su sobrevivencia. Como los productos y procesos tienen en general, un ciclo de vida cada vez más corto, si no innovan pronto serán alcanzados por sus competidores.

La innovación como un proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Su origen puede ser comercial, gerencial o tecnológico. Este último caso es el que se conoce como Innovación Tecnológica; la vitalidad actual del cambio tecnológico hace que la mayoría de las innovaciones comerciales o gerenciales se beneficien de nuevas soluciones tecnológicas o que sean solo posible recurriendo a la tecnología, su impacto es visible en los nuevos productos, maquinarias, herramientas, materiales y servicios.

Todo proceso de innovación depende de una comunicación efectiva y de la congruencia entre la comunicación y la acción.

El Fenómeno general de **la innovación, como categoría socio cultural, económico, científico – tecnológica y organizativa**, ha estado presente y se ha manifestado a lo largo de la historia, siendo su expresión intangible, la que hace del cambio un factor dominante en las estructuras y en el funcionamiento de la sociedad contemporánea.

Para institucionalizar la innovación radical, las empresas tendrán que crear mercados electrónicos muy eficientes de ideas, capital y talento.

La innovación es un proceso dinámico con los siguientes elementos:

- Los herejes y los adictos a la novedad imaginan nuevas posibilidades.
- Utilizando los principios de la innovación de conceptos empresariales, diseñan modelos empresariales coherentes alrededor de dichas ideas.
- Promueven pequeños experimentos a pequeña escala para poner a prueba la viabilidad de sus conceptos empresariales, y después los adaptan.
- Habiendo dirigido ya dos o tres experimentos, evalúan lo que ha aprendido.
- En función de lo aprendido, deciden si escalar o seguir con otro ciclo de experimentación.

Imaginar, Diseñar, Experimentar, Analizar, Subir, constituyen la rueda de la innovación, componente crucial de la solución de la innovación.

Innovación como una Capacidad: Medición de la Innovación, Tecnología de la información en la innovación, Habilidades para la innovación, Proceso de Gestión.

Los Sistemas Nacionales de Innovación se convierten en los núcleos que impulsan los permanentes procesos innovadores, en las naciones en que existen.

Como puede apreciarse la innovación en su sentido actual, constituye un escalón superior en el desarrollo de las fuerzas productivas y de determinados aspectos de las relaciones sociales de producción.

La innovación se está convirtiendo en un proceso crecientemente universal y totalizador, que va desarrollando nuevas formas de organizar, producir, trabajar, consumir y vivir, y a pesar de sus distintos enfoques, es posible encontrar un patrón subyacente de éxito: para innovar es necesario hacer cambios, romper modelos mentales y paradigmas. De la capacidad innovadora dependerá cada vez más la competitividad de las personas, las empresas y las naciones.

2.7 RELACION ENTRE CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

Según los expertos se está presentando una ruptura epistemológica en la concepción del conocimiento al afirmar que la tendencia cuando hay innovación es aprender creando, antes que aprender utilizando.

La sinergia a nivel de la Organización agrega valor y conocimiento, a partir, de procesos creativos y de innovación. Murukami y Nishiwaki (1993) enfatizan esta sinergia en lo que ellos denominan la Sociedad de la Creatividad.

La creación e innovación como actividad humana es inmanente a su ser y por ende esta presente en la historia de la humanidad frente a la cual las diversas concepciones que el sujeto pueda concebir no son más que expresiones de esos cambios epistemológicos.

Pudiéramos decir que la modalidad de generar conocimiento dentro de un ambiente que propicie la innovación, va a depender de las condiciones dadas; independientemente del paradigma en el cual se enmarque la creatividad siempre estará presente.

La innovación no estará libre de riesgo, pero si se basa en el aprovechamiento de lo que ya ha sucedido – en la empresa misma, en sus mercados, en los conocimientos, en el aspecto demográfico, etc., será mucho menos arriesgado que abstenerse de innovar aprovechando estas oportunidades.

La innovación no es un “destello de genialidad”. Es trabajo duro y este trabajo debe organizarse como parte integral de cada unidad dentro de la empresa y de cada nivel gerencial.

Ratificamos la tradición presente en el proceso de innovación, sobre todo si nos basamos en lo que nos propone Drucker, hay de acuerdo a su concepción utilitarista de la innovación, una reducción del riesgo, por cuanto la innovación procede de hechos, que habían sido inesperados; innovar es menos costoso que dejar de hacerlo, es la clave del progreso. La revolución tecnológica de los años setenta asumió su riesgo de innovación, hoy se evalúa su impacto en la humanidad.

Debemos crear una cultura conducente al riesgo, la innovación, la experimentación y el desafío, y que reoriente y responsabilice el aprendizaje. Debemos crear comunidades de aprendizaje para educandos de todas las edades que infunda fuerza, tiempo y voz en sus indagaciones y creatividad.

Si usted habla con las personas que trabajan para usted, se dará cuenta de que en la empresa no hay escasez de creatividad o de gente creadora. Lo que faltan son innovadores. Con demasiada frecuencia la gente cree que la creatividad conduce automáticamente a la innovación. Esto es falso. Las personas creativas tienden a

pasarles a los demás la responsabilidad de ir a la práctica. No hacen ninguna clase de esfuerzos para que sus ideas sean oídas y experimentadas.

Un alto ejecutivo de una próspera compañía de bienes de consumo refuerza el punto de vista de Levitt con un ejemplo muy práctico. Dice:

Los productos ganadores están sostenidos siempre por un gerente de marca que ha ido más allá de los reglamentos. Ha trabajado personal e intensamente con el departamento de investigación y desarrollo (sus compañeros menos afortunados solo han trabajado formalmente con investigadores), y por eso acapara una parte "excesiva" del tiempo y la atención de ese departamento. Igualmente, apartándose bastante de su papel oficial, participa en la fabricación piloto. Sobre todo, su fervor lo lleva a ensayar más cosas, a aprender más aprisa, a recibir mucho más tiempo y más atención de parte de otros y, finalmente, a triunfar. No hay nada milagroso. Yo puedo reunir cinco individuos del departamento de investigación y desarrollo, cualquier tarde, y salir con setenta y cinco a cien ideas aparentemente realizables de nuevos productos. Pero lo importante es ensayar y avanzar. No es asunto de genio. Es cosa de perseverar.

2.7.1 Creatividad

Cuando adoptas un nuevo enfoque de lo que haces – y ese nuevo enfoque da resultado -, estás usando tu creatividad. Cuando vas más allá de las maneras tradicionales de solucionar un problema con un éxito que influye en los demás, tu creatividad adquiere una dimensión social vital.

2.7.2 Por qué se Bloquea El Pensamiento Creativo?

Al igual que las variables que inciden en el desarrollo creativo, los bloqueos relacionados con este proceso pueden encontrar sus orígenes tanto en el interior del individuo (factores intrínsecos), como en el entorno que le rodea, sean otras personas, la manera de relacionarse con éstas e incluso el mismo ambiente físico en que se encuentra (factores extrínsecos). Estos factores interactúan constantemente bloqueos como los que a continuación se mencionan.

Inseguridad Personal: Se observa en el miedo que el individuo a equivocarse, el temor a hacer el ridículo, esto implica la desvalorización de los propios puntos de vista, y se proyecta en el permanente posponer, en el perfeccionismo.

Irrespeto por lo subjetivo e intuitivo: La tendencia a creer que lo que vale realmente es el resultado de lo pragmático y técnico devaluando lo intuitivo, lo artístico y lo imaginativo.

Relaciones basadas en normas preestablecidas: Creemos que ya conocemos todo acerca de las personas, cosas o situaciones que nos rodean y aún más cerca de nosotros mismos y argumentamos con frases como "yo soy así", "es que los lunes son".

Miedo al cambio: Todo el mundo tiene opiniones y preferencias. Algunas veces cuando alguien sugiere el cambio de algunos de ellas, el individuo lo toma como una agresión personal. Hemos sido educados de tal forma que el miedo a lo desconocido y al cambio es tan grande que nos equipamos de todo cuanto argumento encontramos para decir que es mejor seguir como estamos que cambiar.

Limitación a la imaginación: Nuestra cultura rechaza las ensoñaciones, a las cuales se les considera como una pérdida de tiempo o como simples especulaciones, sin tener en cuenta que dejar "volar" la imaginación se convierte en una de los aspectos claves en el desarrollo de la creatividad.

Miedo al fracaso: Lo que se quiere hoy día es una gran capacidad para asumir riesgos, de afrontar problemas y situaciones conflictivas y es que en últimas, qué es la vida sino eso? O Ud. Es de los que creen todavía que el mundo es un jardín lleno de rosas pero sin espinas?.

Demasiados o muy pocos conocimientos sobre el tema: Tener escasos, tanto como tener demasiados conocimientos sobre el tema puede ser un obstáculo devastador para el desarrollo de la creatividad.

Desconocimiento de la diversidad: A pesar de los continuos cambios que se presentan en nuestra sociedad en lo que respecta a sistemas de educación tanto formal como informal (la escuela, la familia, la empresa y la que se asimila a través de los medios de comunicación, entre otros), en gran medida se orienta hacia la uniformidad generando de esta forma poca valoración por la variación de patrones previamente establecidos, en otras palabras no estimula la innovación.

Búsqueda de Certeza: En nuestra cultura la felicidad se asocia con las situaciones exitosas en las que no se presentan dificultades ni se viven momentos de conflicto o de angustia. El no proponerse retos, el valorar lo fácil, conlleva a una idealización de las situaciones y de las personas en donde se presenta un exagerado afán por el bienestar.

2.7.3 Anatomía del Momento Creativo¹⁴

Primer estadio. Es la preparación, **que es el momento en que te sumerges en el problema, en busca de cualquier información que pueda resultar relevante.**

El segundo estadio. En la **etapa de incubación**, en que diriges todo lo que has reunido. Mientras que la preparación exige un trabajo activo, la incubación es más pasiva, un estado en que mucho de lo que sucede se desarrolla fuera de tu conciencia enfocada, en el inconsciente.

A menudo subestimamos el poder del inconsciente, pero éste es mucho más fértil para las iluminaciones creativas que el consciente. En el inconsciente no existen juicios de autocensura; allí las ideas son libres de recombinarse con otras en esquemas nuevos y asociaciones impredecibles, en una suerte de promiscua fluidez. Otra fortaleza del inconsciente radica en que es el almacén de todo lo que sabes y conoces, incluidas cosas que no puedes evocar rápidamente al nivel consciente.

Lo que sabe el inconsciente abarca los sentimientos más hondos y las exuberantes imágenes que constituyen la inteligencia de los sentidos. El conocimiento inconsciente suele manifestarse más como una sensación percibida de lo acertado: una corazonada. A este tipo de conocimiento lo llamamos "intuición".

Tercer estadio. **Soñar Despiertos.** Cuando estamos más abiertos a la inventiva del inconsciente es en aquellos momentos en que no pensamos en nada en particular. Es por eso que "soñamos despiertos" es tan útil en la búsqueda de la creatividad.

Cuarto estadio. **Iluminación.** Con suerte, la inmersión y el soñar despierto llevan a la salida de la nada. Ésta es la etapa en que en general se lleva toda la gloria y la atención. Es el momento que la gente anhela y ansía, aquél en que exclamamos. "Eureka".

Pero el pensamiento solo – aunque sea todo un hallazgo revelador – todavía no es un acto creativo. La etapa final es la traducción, es decir, cuando tomas tu idea y la transformas en acción. Traducir tu iluminación en realidad convierte tu gran idea en algo más que un simple pensamiento pasajero; la idea se vuelve útil para ti y para los demás.

¹⁴ KAUFMAN, Paul. Y otros. El espíritu creativo. Argentina. 2000.

Quinto estadio. **Innovación.** Un acto creativo: uno que es a la vez original y atinado. Una innovación es algo muy diferente de lo que se ha hecho antes, pero eso no basta: no puede ser simplemente extravagante o excéntrico. Debe "funcionar". Para ser creativo, de algún modo debe ser apropiado, útil, valioso, significativo.

2.7.4 Qué Significa Ser Creativo?¹⁵

"Ser creativo significa que haces algo que, ante todo, es fuera de lo común, opina Howard Gardner, psicólogo evolutivo de la universidad de Harvard. Pero también tiene bastante sentido, aunque se trate de algo poco acostumbrado, que los demás lo tomen en serio. Es decir, yo podría hablar estando cabeza abajo, y eso sería insólito pero, a menos que yo y otra gente encontráramos alguna utilidad a ese gesto, no podrían llamarme creativo por eso.

"Un líder de éxito es alguien capaz de persuadir a la gente de que cambie sus ideas o su comportamiento. Un creador de éxito es alguien que brinda a otras personas una manera diferente de ver el mundo".

No todos los grandes científicos, revolucionarios, han sido siempre los más dotados, sino tal vez aquellos que movidos por una gran curiosidad han logrado el éxito. Una fuerte pasión podría compensar la falta de talento creativo innato.

La creatividad comienza con la afinidad con algo. Es como enamorarse. "Lo más importante al principio, es que un individuo sienta algún tipo de conexión emocional con algo", afirma Howard Gardner.

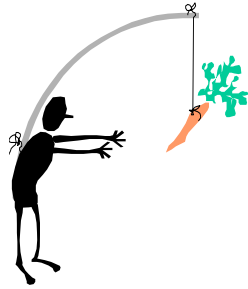
Gardner cree que tales momentos de la infancia constituyen una clave para la comprensión de las vidas creativas. "Sin ese amor y esa conexión emocional iniciales, creo que las probabilidades de realizar más adelante un buen trabajo creativo son mínimas. Pero la fascinación inicial en sí misma no basta. En esencia te empuja a dar pasos para aprender más sobre aquello que al principio te interesa, y descubrir sus complejidades, sus dificultades, sus fortalezas y sus oscuridades".

Ser creativo es muy importante en la vida: te da diversidad. Si eres creativo, pruebas diferentes maneras de hacer las cosas. Si eres creativo, desde luego, cometes montones de errores. Pero si tienes la valentía de continuar a pesar de tus errores, obtendrás la respuesta.

¹⁵ Ibid. Pág. 18.

El proceso creativo involucran una serie de fases como podrían mencionarse: la percepción del entorno, definición del problema, descripción del problema, hallazgos de ideas y valoración de ideas, que buscan la solución de problemas y en cada una se pueden utilizar diversas técnicas.

2.7.5 Aprender del Riesgo



veces no se repiten.

Las personas creativas no sólo están abiertas a nuevas experiencias de todo tipo, sino también dispuestas a correr riesgos. Todo lo nuevo resulta incierto. Es la tendencia, al conformismo, el miedo al cambio, el miedo a lo desconocido, el no arriesgarse a ser de una manera diferente la razón por la cual muchas personas se convierten en seres mediocres perdiendo las oportunidades que la vida ofrece y que muchas

Escalar enseña acerca de la creatividad en los negocios. El contacto inicial con la idea le permite medir el riesgo, la capacidad de asumirlo, de arriesgarse, aún sin saber si realmente funcionará; pero lo cierto es que una vez que uno ha asumido el reto, las posibilidades cambian.

2.7.6 Creatividad y Desarrollo Humano

Debemos aprender y adquirir destrezas a partir de cero en casi todo lo que necesitamos saber para sobrevivir.

Esto sugiere que los hábitos establecidos en la infancia tienen una significación notable en cuanto al potencial del adulto.

2.7.7 Cómo acabar con la creatividad del niño

- **La Vigilancia:** Situarse junto a los niños, haciéndolos sentir que son observados constantemente mientras trabajan, el impulso creativo y las ganas de arriesgarse, resulta ahogado y se esconde.

- **La Evaluación:** Hacer que los niños se preocupen por cómo juzgan los demás lo que ellos hacen.
- **Las Recompensas:** El uso excesivo de premios.
- **La Competencia:** Poner a los niños en una situación desesperada de ganar o perder.
- **El Exceso de control:** Indicar a los niños exactamente cómo hacer las cosas: sus tareas escolares, sus trabajos, incluso sus juegos.
- **La Restricción de las elecciones:** No permitirles que se dejen llevar por su propia curiosidad y pasión.
 - **La Presión:** Establecer expectativas exageradas para el desempeño del niño.

2.7.8 Cómo Desarrollar la Creatividad

Conviene revisar las siguientes cuatro herramientas que contribuyen efectivamente a estimular la creatividad:

1. "Saber" que hay en nuestro interior un poder que siempre está disponible. La creatividad puede convertirse en eso para nosotros.
2. Aprender a silenciar esa voz interior autocrítica que censura nuestras ideas antes de que den frutos.
3. Ver el mundo con el asombro de un niño y la precisión de un científico.
4. Habilidad y ganas de hacer preguntas que van al fondo de la cuestión.

2.7.9 Para Generar Un Ambiente Favorable a La Creatividad Se Recomienda

- ◆ Escuchar y analizar cualquier idea sin fijarnos quien la propone.
- ◆ Creer que toda idea es buena hasta que se demuestre lo contrario
- ◆ No criticar a quien propuso una idea que no funcionó
- ◆ Aceptar una propuesta, aunque se sepa que no funcionó en el pasado. Las condiciones cambian constantemente por lo que una idea no factible en el pasado se puede convertir en una idea factible en el presente pero incluso podemos aceptarla mirando hacia el futuro
- ◆ Simplificar la reglamentación. El exceso de reglas no solo impide ejercitar la mente creativa, la atrofia.
- ◆ Aceptar que las soluciones ideales solo son eso y que por lo tanto la mayoría de las veces tendremos que funcionar con soluciones imperfectas que no cumplan con todas las restricciones.
- ◆ Crear ambiente amistosos. La excesiva formalidad inhibe a las personas a expresarse libremente.
- ◆ Crear grupos multidisciplinarios. La super especialización impide mirar hacia nuevos horizontes.
- ◆ Permitir que todos participen en la discusión y toma de decisiones.

2.8 CONCEPCIÓN DE LA IDEA

Antes de generar ideas de negocios, es necesario tomar una actitud positiva hacia la creatividad y generar un ambiente favorable hacia ella.

Encontrar una idea y convertirla en una oportunidad de negocio, no es un proceso difícil, pero requiere de interés, de espíritu, de un proceso sistémico, para llegar a definir cuál es la conveniente dependiendo de las circunstancias y del medio donde piense implementarse.

Ahora, dónde están las ideas? Seguramente usted como otras personas han pensado en iniciarse en un negocio pero consideran que todas las ideas empresariales para satisfacer las necesidades de una comunidad ya fueron implementadas por alguien, pero cuando analizamos diversas situaciones encontramos problemas no resueltos en los quisiéramos intervenir, de allí se empiezan a generar situaciones o momentos en busca de ideas. No hay que olvidar que de la forma como se asuma este reto, se consigue el éxito. Además que conviene tener en cuenta la innovación como un requisito a la hora de explorar la idea de negocio.

Las principales características a tener en cuenta en una idea de negocio:¹⁶

- Responde a una necesidad social
- Claridad en los usuarios de bienes o servicios
- Claridad en el producto
- Potencial de crecimiento
- Propone razones de éxito

2.8.1 Ideas Productivas

Puntos clave:

- ✓ Las ideas pueden originarse dentro o fuera de la compañía.
- ✓ Una clasificación más útil de las fuentes de ideas contempla como tales: una necesidad en alguna parte, un cambio en alguna parte, e ideas anteriormente abandonadas.
- ✓ Las compañías pueden crear un clima en el que los empleados generen ideas.
- ✓ Esté siempre alerta a oportunidades de obtener licencias

Puntos Relevantes:

- ✓ El mantenimiento de un clima de receptividad a la innovación estimula a los empleados a generar ideas para el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ La discusión es una técnica útil para incrementar la creatividad.
- ✓ La obtención de licencias permite a las compañías sacar provecho de ideas desarrolladas por otros.

2.8.2 La Idea: Ideas en la Zona Crepuscular

Los especialistas en funcionamiento cerebral nos dicen que el esquema de las ondas cerebrales de un preadolescente en estado de vigilia son ricas en ondas theta. Estas ondas son mucho más raras en los adultos, y tienen lugar con más frecuencia durante los estados hipnagógicos, una zona crepuscular limítrofe con el dormir, donde los sueños y la realidad se mezclan.

Así, la conciencia despierta de un niño es comparable con un estado mental que los adultos conocen principalmente durante esos momentos semejantes al sueño que se dan mientras se quedan dormidos. Esto podría ser una razón por la cual la

¹⁶ SUAREZ, Luis F., Desarrollo del espíritu emprendedor. 2002

realidad del niño acepta naturalmente lo absurdo y lo extravagante, lo tonto y lo aterrador. Con la pubertad, el cerebro del niño cambia para parecerse al del adulto. Las ondas cerebrales theta y la disposición locamente creativa del niño comienzan a perderse.

En cuanto a la *inteligencia Emocional*. En el ámbito laboral es muy importante el estímulo de la inteligencia emocional en todos los integrantes de una organización. Las empresas seleccionan candidatos con un alto nivel de desarrollo de sus habilidades para establecer relaciones interpersonales satisfactorias, pues la clave del éxito depende de la atención al cliente y la satisfacción de sus necesidades. Para ello se requieren personas con una excelente habilidad para el trabajo grupal, de modo que el desarrollo de las habilidades que constituyen la inteligencia emocional se considera prioritario.



Las siguientes son esas habilidades:

Automotivación: Mantiene a la mente creadora en un estado de búsqueda permanente y dirige a la inteligencia emocional hacia un objetivo concreto, enfrentando los problemas y encontrando soluciones. La automotivación promueve la integración y el trabajo en equipo, constituyéndose en un aspecto esencial para alcanzar excelentes niveles de productividad y competitividad.

Empatía y Buen Humor: Estas habilidades permiten el reconocimiento de las necesidades, sentimientos y deseos ajenos, capacitándolo para ver las cosas desde la perspectiva de las otras personas. El arte de relacionarse y comprender la óptica de los demás, principalmente si se es su jefe, constituye la base en la cual se fundamenta el liderazgo, la popularidad y el reconocimiento social. Además, la alegría y el buen humor facilitan relaciones mucho más eficaces y agradables e incrementan la capacidad mental para transformar situaciones lamentables en hechos más aceptados, amables y benévolos.

Control Emocional: Es la habilidad de responsabilizarse de los propios actos, logrando una expresión adecuada de las emociones mediante un manejo y control del estrés y de la ansiedad, ante situaciones que demandan mucha agilidad y compromiso.

Higiene Mental: Consiste en enriquecer la vida interior con emociones saludables creadas por la razón, la conciencia y la voluntad. El amor, la seguridad, el optimismo, el valor y la generosidad alimentan la vida emocional en aras de lograr una buena salud integral y una vida mucho más sana y feliz.

2.9 COMO ANALIZAR LA INTELIGENCIA

La mayoría de los niños poseen un talento natural, una aptitud para una actividad en particular. Se trata de una capacidad singular para la originalidad aplicable a cualquier cosa que uno haga: una capacidad que puede someterse a prueba y cuantificarse.

2.9.1 Apuntes Sobre Inteligencia

La mayoría de los niños posee un talento natural, una aptitud para una actividad en particular. Se trata de una capacidad singular para la originalidad aplicable a cualquier cosa que uno haga: una capacidad que puede someterse a prueba y cuantificarse. Al permitir que éste explore una gama de actividades, es más probable que surjan pasiones y talentos incipientes.

❖ Las Siete Inteligencias

La inteligencia promueve la base de la creatividad; un niño será más creativo en los campos en que posee mayores fortalezas.

Lenguaje: La inteligencia lingüística es el don de los que aman el lenguaje en cualquier forma.

Matemática y Lógica: Este tipo de inteligencia es la de los científicos, matemáticos y otros cuya vida está gobernada por el razonamiento.

Razonamiento Espacial: Es la habilidad para entender cómo se orientan las cosas en el espacio.

Música: Atracción hacia el mundo del sonido.

Movimiento: La capacidad de usar el propio cuerpo o partes de él, (como la mano), para solucionar o concebir un producto constituye un desafío intelectual similar al de una actividad como entender las relaciones causa – efecto.

Inteligencia Interpersonal: La habilidad de comprender a otras personas - qué las motiva, cómo trabajar en forma eficaz con ellas, cómo conducir las o seguirlas o cuidarlas - es crucial para sobrevivir y prosperar en cualquier ambiente humano.

Inteligencia Intrapersonal: La inteligencia interpersonal consiste en conocerse a sí mismo. Una persona que posee un alto grado de inteligencia intrapersonal conoce sus fortalezas y sus debilidades, sus deseos y sus miedos, y puede actuar sobre la base de ese conocimiento en formas que le permitan adaptarse a las circunstancias. Esta inteligencia se muestra en cosas como tener un sentido decisivo de las propias preferencias, o en la autodisciplina y la habilidad de perseverar ante las frustraciones. Incluso los niños pequeños muestran algo de autoconocimiento.

Identificar estas inclinaciones naturales permite al niño explorarlas y construir lentamente un sentido de aptitud, que puede desarrollarse hasta convertirse en pericia. Un día esa pericia podrá convertirse en el trampolín para la innovación.

Inteligencia Emocional: Relacionada con la capacidad del ser humano de controlar sus emociones, en el plano intrapersonal e interpersonal.

2.10 LA COMUNICACIÓN EN ELEMPEDEDOR

Para comprender ampliamente cómo intervienen los procesos de comunicación en el ser emprendedor es necesario abordar algunos planteamientos fundamentales que permiten delinear la perspectiva humana de la comunicación.¹⁷

2.10.1 La Comunicación: Factor clave en el desarrollo de la persona.

Para todas las personas, la comunicación constituye un proceso de crecimiento, pero especialmente para las emprendedoras porque es el vínculo que les permite transformar la realidad.

La comunicación es un factor indispensable en el cual pueden apoyarse los emprendedores para hacer realidad sus proyectos: robustecer la confianza en las relaciones, contribuir a generar compromiso y motivación en las personas para alcanzar metas, estimular a los demás a crear y diseñar nuevos planes de acción, facilitar los acuerdos, permitir el reconocimiento de los logros, provocar impacto en las actitudes, eliminar los motivos de discrepancia, movilizar la consecución de recursos para un proyecto, etc.

2.10.2 Axiomas de la Comunicación Humana

¹⁷ TORO, Jacqueline. Ponencia "Aprender a emprender en el S. XXI: modelo de formación de la personalidad emprendedora. Una experiencia práctica en la EAN"1997.

Watzlawick¹⁸ propone los axiomas de la comunicación humana para explicar sus planteamientos acerca de la interacción humana, como enunciados tentativos y con carácter pragmático.

El primer axioma, y tal vez el más relevante: ***es imposible no comunicarse***, desde ya nos amplía el panorama de la comunicación humana, al esclarecer que no existe un no-comportamiento, o más bien que se halla en estado de comportarse.

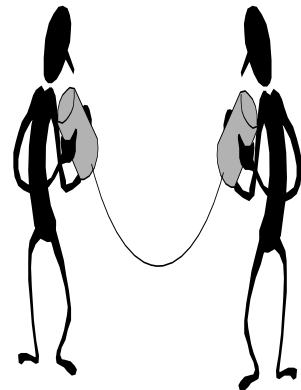
El segundo axioma amplía el enunciado anterior: ***toda comunicación tiene un carácter de contenido y otro relacional***, tal que el segundo determina el primero. En otros términos, el contenido o aspecto referencial se basa en la información y datos del mensaje transmitido. El carácter relacional o conativo que puede darse en forma verbal o no verbal, transmite la forma como debe entenderse el mensaje.

El enunciado del tercer axioma: ***la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes***, indica que en la interacción ocurre una serie ininterrumpida de intercambios tal que el comportamiento de uno produce un determinado efecto en el del segundo y esta relación a su vez se convierte en causa de la conducta del primero.

2.10.3 Relación Entre Percepción Y Comunicación

La visión que cada uno tiene del mundo y de la gente, se encuentra en relación directa con sus valores, creencias, actitudes y las experiencias que tiene respecto de sí mismo en relación con el medio. Los matices de estos aspectos varían completamente de una persona a otra.

La percepción es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente.¹⁹



¹⁸ Watzlawick, Paul; BEAVIN, Janet y JACKSON, Don. Teoría de la comunicación humana. Editorial Herder, Barcelona, 1995.

¹⁹ ROBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice Hall. Séptima edición. México. 1996.

- Factores externos en la percepción

El contexto o las situaciones proporcionan información importante para entender el proceso de percepción de las personas y la interacción que de allí se derive. El contexto puede ser físico, cultural o social e incluye el lugar, el comportamiento de los demás, el tiempo, el clima, la temperatura, y hasta eventos y lugares futuros.

Por otra parte, los contextos nos ayudan a entender el comportamiento. La misma acción en diferentes situaciones puede conducir a distintas interpretaciones. Imagina a una persona que golpea a otra en el trasero. Este comportamiento podría ser agresivo si el contexto es la calle, fuerte reprimenda si es en el hogar donde un padre golpea a su hijo, juego si ocurre en el camerino de un equipo de baloncesto o señal de animación si se encuentran en pleno partido de fútbol.

- Factores internos en la percepción

¿Cómo podemos explicar que dos personas que estando en el mismo lugar, vean la misma cosa y para ambas tenga significados diferentes?

La interpretación que las personas realizan de diferentes eventos, objetos o situaciones está fuertemente influida por sus características individuales.

- Percepción, comunicación y posicionamiento

Las empresas están aprovechando la combinación entre percepción y comunicación como estrategia que les permite analizar la forma en que son percibidas por los clientes, pero especialmente la manera como quieren ser captadas por ellos.

Las empresas saben esto y concentran sus esfuerzos en diseñar estrategias que las hagan más competitivas en el mercado. Esta estrategia de comunicación, en la que se busca mantener la lealtad de los clientes, conquistando un lugar en su mente se llama posicionamiento.

- Beneficios del manejo de percepción – comunicación para la persona emprendedora.

Con base en la comprensión de lo que deseamos cambiar en nuestros estímulos de comunicación, podremos entonces modificar interpretaciones que limitan y empobrecen la interacción con los demás. Sabremos cómo nos perciben y cómo queremos ser percibidos. Contrastar la imagen que los otros tienen de nosotros y

nuestro propio autoconcepto nos permite orientar los comportamientos y acciones hacia las metas que señalemos.

Las personas emprendedoras saben que es vital para sus proyectos ampliar las fronteras de su pensamiento, la forma como conciben el mundo. Por tanto, necesitan empezar por cultivar su capacidad para percibir las cosas de modos diversos. Las diferentes percepciones significan nuevas oportunidades para enriquecer el campo de experiencia personal.

De otro lado Comunicación y Creatividad, **también guardan una estrecha relación pues el individuo está en permanente contacto con su ambiente externo lo que le permite conocer y aceptar la existencia de situaciones, problemas que deben ser resueltas a través del proceso creativo. Además le sirve como herramienta, para que éste conozca la realidad, la transforme de acuerdo a sus necesidades y el resultado pueda ser expresado y dado a conocer al entorno social en que se encuentra, es decir, para que trascienda en el tiempo y en el espacio.**

A través de la comunicación también puede darse el contacto que tiene el individuo consigo mismo, es lo que se conoce como comunicación interna o intrapersonal (experiencias pasadas, emociones), que contribuye en la generación del proceso de autoconocimiento.

2.10.4 Comunicación Asertiva

La teoría de la asertividad desarrollada por Wolpe y Lazarus, proviene del modelo conductual y se orienta especialmente, *a entrenar a las personas en destrezas y técnicas que les permita ser más eficaces en situaciones interpersonales, en las cuales puedan expresar auténticamente sus sentimientos, preferencias, creencias, opiniones, teniendo en cuenta sus derechos, sin pasar por encima de los derechos de los demás.*

Desde la perspectiva de una comunicación para seres emprendedores, el desarrollo de las habilidades asertivas es importante, si la aplicación que la persona haga de ellas está contextualizada y las acciones resultantes de poner en práctica tales habilidades, se basan en la elaboración de significados particulares que cada quien le otorga a las situaciones. De acuerdo con esto, las destrezas y/o técnicas sobre asertividad no deben considerarse como recetas que se utilizan para abordar cualquier tipo de situación.

- **Qué es y qué no es asertividad**

La filosofía de la asertividad está cimentada en el desarrollo de un sistema de creencias positivas y/o derechos personales, cuyo reconocimiento facilitaría a las personas moverse más libremente y asegurar un desenvolvimiento más sano, aunque su práctica involucre obstáculos y barreras.

La comunicación asertiva no deja de lado a ninguno de los participantes de la interacción. No promueve el ejercicio unilateral de los derechos para que no se convierta en víctima impotente al otro.

“La asertividad envuelve respeto y no envuelve deferencia, sumisión o condescendencia”²⁰, es decir, no involucra sometimiento a otro por considerársele más valioso o poderoso, ni subvalorarse utilizando expresiones autodevaluantes o de excesiva disculpa, o darle un tratamiento especial, a alguien en razón de la edad, la experiencia, la raza, etc.

No es un medio para obtener lo que se quiere. Esto sería equiparable a comportarse irresponsablemente para sacar ventaja de otras personas. De esta manera, las personas atenderían sus derechos personales y no los ajenos, aumentando la utilización de métodos agresivos y manipulativos para satisfacer intereses personales.

- **Características de la comunicación asertiva**²¹

La expresión de opiniones y peticiones en forma ambigua e indirecta hace que la comunicación se distorsione y sea ineficaz, pues crea confusión para quien escucha, al no saber exactamente a qué se están refiriendo; y frustración para quien se manifiesta, si su interlocutor no logra adivinar “caer en cuenta” de la intención de mensaje. Ejemplo, una persona puede decirle a otra: “¿Sabías que están presentando una excelente película cerca de aquí?”, cuando realmente lo que quiere decirle es “deseo que vayamos juntos al cine”. La expresión directa una comunicación oportuna.

- ***Es honesta***

No es un arma para manipular sutilmente, se trata más bien de expresiones y acciones auténticas sin minimizarse a sí mismo o a los demás. Algunas situaciones que evidencian la falta de honestidad son:

- Decir o hacer lo que otros esperan para obtener beneficios personales.

²⁰ Ibid., p. 54.

²¹ Ibid., p. 50

- Adular a los demás para lograr que se haga lo que otra persona quiere que se haga.
- Decir todo lo que se piensa en aras de la sinceridad y la franqueza, descuidando cómo esto puede afectar al otro.

- ***Es apropiada***

Lo apropiado en la asertividad indica que las variaciones en la forma de decir las cosas dependen de las relaciones que se establezcan con las personas.

- ***Es congruente***

La concordancia entre los mensajes verbales y no verbales es de vital importancia porque determina la efectividad de la comunicación y dice de la forma como las personas se relacionan entre sí.

- **Comportamientos asertivos y no asertivos**

La teoría de la asertividad establece diferencias entre los comportamientos asertivos y los que no son. Estos últimos, se refieren a la sumisión o pasividad y hostilidad o agresión. Las descripciones de estas tres tipificaciones son puntos extremos en el continuo del comportamiento, sin embargo en la realidad éste puede tener mil matices.

- **Comunicación emocional y asertividad**

Según Riso²² las emociones han sido sometidas a un proceso de desnaturalización tal, que la valoración cultural ha desvirtuado su significado original convirtiéndose en indeseables.

Ser asertivo implica el respeto genuino por sí mismo, por el otro y por la naturaleza. "El respeto comienza con la comprensión fundamental de la no intervención y el reconocimiento de los derechos ajenos, obviamente

²² RISO, Walter. Deshojando Margaritas. Centro de Estudios avanzados en Psicología Clínica. Medellín. 1994.

salvaguardando los propios, de lo contrario entraríamos en los áridos terrenos de la sumisión. Por definición el respeto sano es recíproco".²³

2.10.5 Comunicación, Emoción y Acción en los Emprendedores

La comunicación emprendedora se halla en el origen, constituye el camino, hace parte del producto y de los resultados de lo que se emprende. Pero no termina allí, trasciende lo tangible y lo material, es también una manera diferente de pensar las relaciones que establecemos en el mundo, de sentirnos y de sentirlos, de comportarnos e interactuar en esa realidad. La comunicación es el vehículo del emprendedor para expresar su creatividad y ejercer el liderazgo.

Las emociones no sólo movilizan las acciones del emprendedor, su expresión estimula, e induce a los demás a crear, a emprender. Nos referimos a la comunicación emocional auténtica y veraz, la que no se vale de artificios para persuadir a que otros realicen algo que represente sólo un beneficio personal. El emprendedor no tiene que inventar sus emociones para expresarlas, las siente y las vive, es movido.

2.11 LECTURAS COMPLEMENTARIAS

■ TENDENCIA CREATIVA

Es imaginativo e innovador, Tiene Tendencia a soñar despierto, Es versátil y curioso, Tiene muchas ideas, Es intuitivo y adivina bien, Disfruta con nuevos retos, Disfruta con la novedad y el cambio.

Hace algunos años ciertos psicólogos se encontraron discutiendo sobre la creatividad y la edad. Estaban de acuerdo que para los 45 años uno ya está del otro lado de la montaña y la creatividad ha disminuido bastante. Decidieron que sería interesante probar este hecho de manera experimental. Seleccionaron instrumentos de prueba y examinaron un universo de individuos de 45 años.

Solo el 2% de los examinados era altamente creativo, hecho que no sorprendió a nadie. Discutiendo los resultados un psicólogo - sugirió que podría ser interesante encontrar la edad en que la creatividad pareciera "Agotarse". El

²³ Ibid., p. 173

resto estuvo de acuerdo y examinaron universos de gente de 44 años, de 43 y así sucesivamente. Esta resultó una tarea monótona ya que el 2% altamente creativo se mantuvo hasta que los agotados psicólogos llegaron al universo de los niños de 7 años. El índice de los altamente creativos saltó al 10%. A la edad de 5 años la cifra de sujetos creativos era del 90%.

Esto sugiere que prácticamente todos comenzamos nuestra vida siendo altamente creativos y que para los ocho o nueve años nos encontramos minando seriamente nuestro potencial creador a causa de los malos hábitos de pensamiento y de conducta. Se nos ha practicado un lavado de cerebro con nuestra activa colaboración. El resultado es que pensamos demasiado en nuestras buenas intenciones hacia los demás y hacia nosotros mismos y demasiado poco en nuestras aptitudes de creatividad y en nuestra capacidad para el cambio constructivo.

La sinéctica es un enfoque estructurado de la solución creativa de problemas. La finalidad de su metodología es brindar al individuo un procedimiento repetible que pueda aumentar sus posibilidades de éxito y precipitar su arribo a la solución novedosa. El proceso se compone de dos actividades básicas:

Hacer Conocido lo Extraño: El organismo humano es básicamente conservador. Toda cosa o concepto extraño le resulta amenazador. Enfrentando a lo extraño, el individuo tiende a forzarlo para adaptarlo, tiende a acomodarlo dentro de un modelo aceptable o bien a cambiar la geometría interna de su mente para hacerle lugar. La mente compara la extrañeza dada con los datos previamente conocidos y en términos de esos datos convierte lo extraño en conocido. Este proceso incluye tres procedimientos fundamentales: el análisis, la generalización y la búsqueda de modelos o analogías.

Análisis es el proceso de desarmar una complicación en las partes que la componen. La generalización es el acto intelectual de identificar pautas significativas entre las partes componentes. La búsqueda de modelos o analogías equivale a preguntarse: ¿qué hay en mi conocimiento o en mi experiencia parecida a esto? Lord Rutherford, por ejemplo, después de analizar los datos referentes a la estructura del átomo buscó un modelo para el sistema que había propuesto y lo encontró en el sistema solar.

El análisis es, por supuesto, una parte obvia y necesaria de la solución de problemas. La gran trampa, el riesgo tradicional al hacer conocido lo extraño es quedar tan enterrado en el análisis y en el detalle que estos se vuelvan fines en sí mismos y no conduzcan a ninguna parte. El proceso de hacer conocido lo

extraño, si se usa solo, por lo general puede dar únicamente una serie de soluciones superficiales. Pero la verdadera originalidad exige una nueva perspectiva, una nueva manera de considerar el problema. La mayoría de los problemas no son nuevos. El desafío consiste en ver el problema de una manera distinta. Este nuevo punto de vista, a su vez encierra potencialmente una solución básica novedosa.

Hacer Extraño lo Conocido: Hacer extraño lo conocido es distorsionar, invertir o trasponer la manera cotidiana de ver las cosas y de responder a aquellas que hacen del mundo un lugar seguro y familiar. La búsqueda de la extrañeza no es solamente un intento de encontrar formas extravagantes y fuera de lugar. Es un intento consciente de lograr una nueva concepción del mismo viejo mundo, de la gente, de las ideas, sentimientos y cosas. En el mundo familiar" los objetos están siempre "al derecho"; el niño que se agacha para mirar al mundo por entre sus piernas esta experimentando lo conocido convertido en extraño. (El hombre común ve al árbol conocido como un conjunto de sólidos en un espacio vacío. El escultor puede conscientemente invertir su mundo ver el árbol como una serie de huecos o agujeros esculpidos dentro del sólido bloque del aire.)

El intento de hacer extraño lo conocido incluye varios métodos diferentes para lograr una imagen intencionalmente ingenua o aparentemente fuera de foco de algunos aspectos del mundo conocido. Y esta forma de verlo puede trasponer ya nuestro modo habitual de percepción como nuestra expectativa habitual sobre lo que será nuestro comportamiento o el del mundo. La experiencia de mantener este estado puede ser muy valiosa en la solución creativa de problemas.

■ PERSONALIDAD EMPRENDEDORA, CRISIS Y CREATIVIDAD

-¿Cómo se puede definir a una persona emprendedora?

Es la persona capaz de empezar algo nuevo, que a partir de una idea es capaz de generar un proyecto y poner manos a la obra. En un contexto económico, el emprendedor es la persona capaz de transformar una idea en un negocio. Parte de su persona como principal recurso, lo moviliza su pasión por hacer y generalmente su trabajo es improvisado e intuitivo.

-¿Desde dónde podemos pensar un proyecto de emprendimiento?

Como respuesta a una necesidad propia de supervivencia o de ser libres, de ser dueños de las decisiones, de concretar una idea, de encontrar una fuente de ingresos. También como materialización de una visión del futuro que compromete

lo mejor de nosotros mismos y que generalmente tiene a otro por beneficiario. Donde se conjuga lo que quiero ser con lo que quiero hacer por los demás.

-¿Qué elementos tiene que contener esta idea para que se convierta en negocio?

Tiene que tener significación para el futuro. O sea si la idea me acerca al futuro deseado. Tiene que motivar a la acción. O sea, tiene que mover a la persona a dedicar todas sus energías para concretarlo. Tiene que desafiar lo conocido, aunque sea en un mínimo aspecto. Y esto es así por la necesidad que un negocio tiene hoy de diferenciarse. Esta capacidad para generar ideas novedosas es lo que va a diferenciar en última instancia a los emprendedores o entrepreneurs de los intrapreneurs.

-¿Cuándo la crisis se convierte en una oportunidad?

Crisis es una situación donde los cambios son suficientemente profundos como para borrar las reglas de juego pero no lo suficiente como para imponer nuevas. Cuando se quiebran las certezas, cuando dudamos de tener las respuestas adecuadas o las herramientas adecuadas se abre una instancia de esperanza para generar cambios profundos y alentar nuevas formas de concebir y operar sobre o en la realidad. Cuando uno es capaz de pensar que hay espacios de realización que se pueden llenar con la propia actividad, con la propuesta de productos o servicios que uno tiene para hacer. Hacer un inventario de los logros personales y profesionales; de las habilidades y talentos que se pusieron en juego es el mejor punto de partida. Es nuestro capital, lo que nadie puede quitarnos. Nuestra definición de la realidad es lo que va a poner en el centro de la escena una serie de decisiones que dan forma a nuestra actividad.

-¿Se puede hablar de proyecto de vida en una situación de incertidumbre como la actual?

El proyecto de vida es la respuesta personal a la pregunta "qué quiero ser en la vida, qué quiero hacer con todos dones, talentos, habilidades, que he recibido". Con estos elementos se define el propósito: el "qué quiero hacer por los demás". Cuanto más importante sea este, o sea, cuanto mayor sea la proyección sobre la sociedad, más fuerzas tendremos para concretarlo y mayor resistencia lograremos a los fracasos. De modo que la respuesta a su pregunta es que más allá de las circunstancias, la fuerza del proyecto de vida se construye sobre el sueño de ser alguien y de hacer algo trascendente. Eso genera una energía que permite superar gran parte de las dificultades.

-¿Qué necesita un microemprendedor para que su proyecto sea sustentable en el tiempo?

Que la idea de negocio que concibe sea la respuesta a necesidades reales más o menos permanentes de la sociedad. Debo tener muy en claro qué quiero que logren mis clientes, conocer las fortalezas y las debilidades de uno mismo y de la idea o proyecto; y trabajar sobre ambas para ampliar los aspectos positivos y minimizar los negativos. En este "conocerse a sí mismo" tiene que tener en cuenta su actitud frente al riesgo a la incertidumbre, si tiene mentalidad ganadora y confianza; y si es perseverante. Aptitudes que sin duda van a ayudarlo son: capacidad de convencer, de negociar, de tomar decisiones, de generar alternativas y de tener buen trato con los demás.

Entrevista realizada a la Lic. Alejandra Benítez. Especialista en Creatividad Aplicada. Miembro de la Creative Education Foundation. USA

■ GESTION-INNOVACIÓN

El mundo empresarial está invadido últimamente por la 'locura innovadora'; los libros sobre gestión de la innovación florecen en las librerías y cientos artículos aparecen en las revistas de gestión. ¿Por qué se escribe tanto sobre innovación? Como el crecimiento externo no es una opción al alcance de todos, queda "la innovación", que se ha convertido en la "nueva frontera" de la gestión empresarial. Este artículo presenta un punto de vista, más pragmático que conceptual, con el que abordar la gestión de la innovación.

Qué es la innovación?

Definiremos "innovación" como algo (por ejemplo, un producto, un servicio o ambos, aunque también pueda ser un proceso industrial) que es nuevo (no existe en ninguna otra parte) y que aporta valor añadido a alguien (al cliente) en comparación con las soluciones ya existente. Cabe destacar tres características:- La innovación no está restringida a la creación de nuevos productos: una innovación puede también referirse a un nuevo servicio (banca telefónica) o a cómo se vende o distribuye un producto (Ikea o Pizza Hut).- La innovación no está restringida a desarrollos tecnológicos: Una innovación puede también obtenerse a

través de diferentes estructuras organizativas (Benetton), de la paquetización de la oferta actual (Virgin Airlines) o de una combinación de tecnología y marketing (Swatch).- La innovación no está restringida a ideas revolucionarias: muchas empresas sufren a menudo del complejo de "o soy Thomas Edison o no soy nada". Sin embargo, desde la perspectiva del accionista, una serie de pequeñas innovaciones "incrementales" son tan deseables como un (potencial) gran cambio que tenga lugar cada diez años.

Los principios de la innovación

Ser un innovador de primera clase es un problema simple, pero no de solución sencilla. Haciendo una analogía, podemos afirmar que, si bien las leyes de la balística son relativamente sencillas de explicar, no resulta sencillo convertirse en un tirador de primera. Desde la perspectiva de un director general, el problema de tener éxito en el proceso de innovación se traduce en maximizar su beneficio sobre la innovación (BsI), que se define como: $BsI = \text{ingresos por nuevos productos y servicios} / \text{coste total de la innovación}$. Por supuesto, aquí se están comparando costes incurridos hoy con ingresos por innovaciones que fueron desarrolladas anteriormente, lo cual deja de ser un problema si el BsI se analiza adecuadamente a lo largo de los años.

Una combinación que aumenta las ventas

El aumento de ventas por los nuevos productos y servicios puede alcanzarse a través de la combinación de creatividad, focalización, eficiencia y liderazgo- "Creatividad quiere decir tener muchas cosas (referentes a proyectos de innovación) por hacer": cuantas más ideas sobre innovaciones potenciales tengamos más probable será que alguna de ellas sea valiosa... y nos permita superar a nuestros competidores.-"Focalización quiere decir hacer lo que debemos hacer": dado que los recursos son siempre limitados, lo más sensato será emplearlos en los proyectos de innovación más rentables ("Rentable" puede ser entendido financieramente o como mejora de la competitividad).- "Eficiencia quiere decir hacer las cosas bien": una organización eficiente es capaz de introducir nuevos productos y servicios rápidamente en el mercado, lo cual repercutirá tanto en los ingresos como en los costes de desarrollo.

■ EL SECRETO DE LA INNOVACIÓN: ¡VOLVER A LO ELEMENTAL!

- Rolando Guillermo

El artículo de Kenneth Sandven, tiene mucho magnetismo atrae, pero solo a quien puede interpretarlo y es donde se pueden presentar algunas trabas. ...Se menciona que un innovador de 1ra.clase, es un problema simple, "pero no una solución sencilla"....Que el aumento de ventas para nuevos productos y servicios puede alcanzarse a través de la combinación de "creatividad", "focalización", "eficiencia" y liderazgo....CREATIVIDAD quiere decir, tener muchas cosas por hacer....FOCALIZACION, quiere decir hacer lo que debemos hacer. EFICIENCIA, quiere decir, hacer lo que debemos hacer. Mi agregado a éste comentario, sería que, "que es verdad que debemos regresar a lo elemental", pero realizando un simple acto de conciencia y preguntarnos, qué es lo que tenemos a nuestro alcance y como hacemos para alcanzar...esa meta;...ese objetivo, etc. En mi curso de capacitación en Estrategias Ocupacionales suelo expresar con frecuencia, que todo individuo -debe poner primero su MENTE EN FUNCIONAMIENTO y luego sus ACTOS EN MOVIMIENTO y, esto es algo tan elemental, como la creación de la vida en el mundo. Un ser pensante PUEDE SIEMPRE y ese poder se transmite en DESEO que luego deriva en ACTOS, ACCION y así la rueda comienza a girar. En su giro constante se van produciendo cambios y estos desembocan siempre en lo que se podría conocer, como El Secreto de la Innovación.

Tomado de la página inred.com/EP/artículo/innovación/002001.html-37K.

■ ¿UN EMPRESARIO NACE O SE HACE?

Hay quienes sostienen que, como el artista, el empresario no se hace sino que nace; que se trata de alguien con ciertos rasgos muy particulares de su personalidad y temperamento que le distinguen.

La Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín realiza desde hace varios años una actividad académica denominada Jornada de Promoción del Espíritu Empresarial Antioqueño, a la que invita a los más destacados empresarios paisas a compartir con los jóvenes estudiantes sus experiencias personales.

Uno de los invitados es Francisco Vélez Gómez, ganador en 1992 de la medalla de oro con el Premio Nacional de Exportadores por su creatividad, el dinamismo de sus negocios, la amplitud de sus mercados y el volumen de sus ventas. La historia de Pacho Vélez, como se le conoce, en Antioquia, exhibe con claridad los rasgos de la personalidad del empresario nato.

Nació en Jericó, fue el octavo en la típica familia paisa de trece hermanos. Su padre, montañero de tiempo completo, advirtió que su hijo, entonces de nueve

años, iba a ser alguien especial y con gran esfuerzo – era muy pobre – lo matriculó en la escuela pública. Un alumno grandulón lo mantenía amenazado con sus puños, hasta que un buen día supo que la única salida era enfrentarlo. Fue tal su decisión que el grandulón huyó y su padre le felicitó. Pacho Vélez nunca más volvió a sentir miedo en la vida (Valor. Rasgo No 1).

Estando estudiando luego en el seminario, queda huérfano a los quince años y debe abandonar las clases para hacerse cargo de su familia que había quedado en la inopia – su único hermano varón se había casado y largado de la casa. Se dedicó a la arriería, bajando café, verduras y frutas de las montañas al pueblo; a los diecisiete años en un recodo del camino lo esperaba también cabalgando y bebiendo aguardiente una muchacha que era su amiga, en compañía de otra, y le insistieron que se fuera con ellas de farra. Pacho entendió que de hacerlo dejaría a su familia sin comida y no aceptó. La muchacha le gritó “marico”, pero su sentido de la responsabilidad se impuso al reto al ego. (Responsabilidad. Rasgo No 2).

La difícil situación económica le obligó a buscar trabajo en otros lugares, así deambuló por el Valle del Cauca, el Viejo Caldas y el Huila. (Nomadismo. Rasgo No 3), en todas partes aguantó hambre pero a su madre y hermanas nunca las desamparó. (Sentido del Clan. Rasgo No 4). Una noche soñó que era dentista y al otro día recordó que su hermano mayor le había regalado unos fórceps que había ganado en una apuesta de dados. Ese día, luego de haberse acostado como Francisco y de levantarse como Francisco el Dentista, comenzó una nueva vida. De aventado, se puso a ofrecer sus servicios como sacamuelas, sin anestesia. (Ser decidido. Rasgo No 5). Le comenzó a ir bien y luego de recorrer varios pueblos le pidió a un dentista que le enseñara a colocar anestesia (Deseo de aprender. Rasgo No 6), con ello sus ingresos mejoraron mucho.

Con el tiempo el oficio se volvió muy competido y entonces decidió explorar otras posibilidades – fotografía y ganadería – (Versatilidad. Rasgo No 7). Para ello empleó los ahorros que cada nueva actividad le permitían (Ahorro – Inversión. Rasgo No 8).

Pero su mundo era la dentistería y a él regresó, esta vez como empleado de un dentista reconocido quien le enseñó el oficio de la mecánica dental. Así aprendió a hacer puentes y cajas de dientes. Al poco tiempo le ofrecieron y aceptó ser agente en Cúcuta de una gran firma nacional del ramo. Durante este viaje en flota se puso a jugar naipes y perdió el dinero que traía (Arriesgado. Rasgo No 9).

En Cúcuta vivió siete años. Allí una tarde fue al banco a cambiar el cheque del sueldo de \$30 y el cajero equivocadamente le dio \$300. Esa noche no durmió. Al

día siguiente madrugó a devolver el excedente (Honestidad. Rasgo No 10) y el cajero le llevó ante el gerente, quien iba a despedirle. A partir de entonces el banco le dio chequera y crédito. Comenzó a irle muy bien y compró un automóvil con el que viajó por media Colombia y Venezuela. Una noche se le incendió el almacén y todo lo perdió, vendió el automóvil y a los pocos días ya había reabierto el negocio (Persistencia. Rasgo No 11).

Con unos nuevos ahorros compró la mayor fábrica de helados de Cúcuta (de nuevo la diversificación) pero estos no tenían buen sabor. Fue a Medellín y colocó un aviso en El Colombiano buscando heladeros (Valorar el conocimiento ajeno y la asesoría. Rasgo No 12). EL negocio mejoró mucho y luego vendió la fábrica con buenas ganancias, con las que compró una pequeña agencia de viajes y se dedicó a organizar excursiones de venezolanos a Medellín. El sistema de ventas les pareció novedoso a los representantes de la KLM y lo invitaron a que les organizara excursiones a Europa. Así salió por primera vez del país.

Un día a su almacén dental llegó un anciano alemán al que acababan de robar y Pacho le colaboró con gran amabilidad. El hombre resultó ser el representante en Colombia de Siemens.

Después de eso tuvo crédito para comercializar sus equipos, los cuales vendía a todos los odontólogos de Bucaramanga, Cúcuta y otros municipios. Abrió almacén en Medellín y además de equipos vendía dientes artificiales producidos por una pequeña fábrica nacional, compitiendo con tres grandes importadores que los traían de Europa.

Compró la fábrica colombiana, viajó a los Estados Unidos a buscar maquinaria y tecnología; en Inglaterra sedujo a una ingeniera con un anillo para que le diera la fórmula para la coloración perfecta. (Amante de la tecnología. Rasgo. No 13). Se dio cuenta de que sin hablar inglés estaba muy limitado y se dedicó a aprenderlo (conocimiento de otros idiomas y culturas. Rasgo No 14).

Luego de convertirse en el mayor productor mundial de dientes artificiales, con fábricas en cinco países y exportaciones a otros treinta y cinco, Pacho Vélez les dice a los jóvenes que para hacer empresa sólo se requieren cinco cosas: una buena idea, unos pocos pesos, unos aguardientes, una notaría y mucha, pero mucha berraquera!. Pacho Vélez nunca se graduó de nada, escasamente curso hasta 5º de primaria, pero dice que su éxito se lo debe, además de su "berraquera", a que luego aprendió a entender la contabilidad y al idioma inglés.

Proceso de Comprensión y Análisis

Realice la lectura titulada "El empresario nace o se hace" que se encuentra en Lecturas complementarias y realice el siguiente proceso de comprensión y análisis. Puede apoyarse en los fundamentos teóricos.

1. ¿Cuáles son las características de la personalidad que se destacan en la lectura?
2. ¿En qué momento considera que el actor principal del artículo hace demostración del acto creativo?
3. ¿Mediante qué factores refleja el caso leído los espacios de innovación, o considera que no hubo innovación? Justifique su respuesta.
4. ¿Por qué es importante el buen ejercicio de la comunicación?
5. Reflexione: ¿Qué capacidad posee usted para afrontar de esta manera su proyecto de vida?
6. Ahora tome una hoja en blanco y realice el siguiente ejercicio: Si tuviera que plasmar en este momento su proyecto de vida, cómo lo haría? Tome como base el dibujo de un árbol, con raíz, tronco, ramas, hojas y frutos. Usted es el árbol, ¿Qué constituye en su ser las raíces, el tronco representa su gran fortaleza, cuál es?, las ramas significan sus objetivos a largo plazo, las hojas los a corto plazo, cuáles son?, el fruto es la esencia de su vida, su misión y su visión, cuáles son?.

Solución de Problemas

- ✓ Lea los siguientes casos y elabore un análisis máximo de tres páginas en donde discuta acerca de la temática estudiada en esta unidad.

1. CASO

Un alto ejecutivo de una próspera compañía de bienes de consumo refuerza el punto de vista de Levitt con un ejemplo muy práctico. Dice:

Los productos ganadores están sostenidos siempre por un gerente de marca que ha ido más allá de los reglamentos. Ha trabajado personal e intensamente en el departamento de investigación y desarrollo (sus compañeros menos afortunados solo han trabajado formalmente con investigadores), y por eso acapara una parte "excesiva" del tiempo y de la atención de ese departamento. Igualmente, apartándose bastante de su papel oficial, participa en la fabricación piloto. Sobre todo, su fervor lo lleva a ensayar más cosas, a aprender más aprisa, a recibir mucho más tiempo y más atención de parte de otros y, finalmente, a triunfar. No hay nada milagroso. Yo puedo reunir cinco individuos del departamento de investigación y desarrollo, cualquier tarde, y salir con sesenta y cinco ideas

aparentemente realizables de nuevos productos, Pero lo importante es ensayar y avanzar. No es asunto de genio. Es cosa de perseverar.

2. Acerca de las virtudes del empresario Emprendedor: Tolerancia y flexibilidad.

Muchos emprendedores a lo mejor no están percibiendo un ingreso muy grande como el que pudieran ganar trabajando en un gran corporativo, pero saben que van en busca de un objetivo, por la consecución de un logro. Están haciendo una inversión para el día de mañana, y en ese sentido son muy tolerantes en situaciones ambiguas. Hay muchos emprendedores, sobre todo de los que han sido empíricos, que han "capoteado" toda clase de situaciones y continúan firmes en su desempeño básicamente porque tienen algo muy claro: detectaron con éxito una oportunidad de negocio.

3. Espíritu creativo.

El espíritu creativo obró en la vida de Martín Luther King, hijo, cuyas visión y tácticas sociales no violentas cambiaron a su país. Y obró en toda la vida de Martha Graham, que continuó transformando la danza moderna has su muerte, a los noventa y seis años. Pero ese espíritu aparece también en el cocinero arriesgado que inventa nuevas recetas cada día o en la maestra inspiradora que encuentra constantemente nuevas formas de despertar el entusiasmo de sus alumnos.

4. Momentos de generación de ideas creativas.

Algunas personas, continúan valiéndose de la riqueza de los estados theta en las etapas posteriores de su vida: Thomas Edison puso a trabajar el estado hipnagógico cuando ya era adulto. Aplicaba una técnica insólita para hacerlo: dormitaba en un sillón, con los brazos y las manos en los apoyabrazos. En cada mano sostenía un rodamiento de bolas. Debajo de cada mano, en el suelo, ponía un plato. Cuando entraba en el estado entre la vigilia y el sueño, naturalmente sus manos se relajaban y los cojinetes caían en los platos. Despertado por el ruido, Edison de inmediato tomaba notas sobre cualquier idea que se le hubiera ocurrido.

- ✓ Analice su entorno y mencione cuáles serían espacios de generación de ideas (Mínimo 5). Justifique.

Síntesis Creativa y Argumentativa

(Extracto) de LECTURAS ESPIRITUALES por TONY DE MELLO: "Autoliberación interior"

No te ates

¿Qué hace falta para despertarse? No hace falta esfuerzo ni juventud ni discurrir mucho. Sólo hace falta una cosa, la capacidad de pensar algo nuevo, de ver algo nuevo, de ver algo nuevo y de descubrir lo desconocido. Es la capacidad de movernos fuera de los esquemas que tenemos. Ser capaz de saltar sobre los esquemas y mirar con ojos nuevos la realidad que no cambia.

El que piensa como marxista, no piensa; el que piensa como budista, no piensa; el que piensa como musulmán, no piensa... y el que piensa como católico, tampoco piensa. Ellos son pensados por su ideología. Tú eres un esclavo en tanto y en cuanto no puedes pensar por encima de tu ideología. Vives dormido y pensado por una idea. El profeta no se deja llevar por ninguna ideología, y por ello es tan mal recibido. El profeta es el pionero, que se atreve a elevarse por encima de los esquemas, abriendo camino.

La Buena Nueva fue rechazada porque no querían la liberación personal, sino un caudillo que los guiase. Tememos el riesgo de volar por nosotros mismos. Tenemos miedo a la libertad, a la soledad, y preferimos ser esclavos de unos esquemas. Nos atamos voluntariamente, llenándonos de pesadas cadenas, y luego nos quejamos de no ser libres. ¿Quién te tiene que liberar si ni tú mismo eres consciente de tus cadenas?

Las mujeres se atan a sus maridos, a sus hijos. Los maridos a sus mujeres, a sus negocios. Todos nos atamos a los deseos y nuestro argumento y justificación es el amor. ¿Qué amor? La realidad es que nos amamos a nosotros mismos, pero con un amor adulterado y raquítrico que sólo abarca el yo, el ego. Ni siquiera somos capaces de amarnos a nosotros mismos en libertad. Entonces, ¿cómo vamos a saber amar a los demás, aunque sean nuestros esposos o nuestros hijos? Nos hemos acostumbrado a la cárcel de lo viejo y preferimos dormir para no descubrir la libertad que supone lo nuevo.

Lo peor y más peligroso del que duerme es creer que está despierto y confundir sus sueños con la realidad.

- ✓ Considera Usted que el atarse es un impedimento para la creatividad y el emprendimiento? Justifique.

PRIMEROS PASOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO

- ✓ Realice el siguiente ejercicio.

¿Hacia dónde vas?

Este es el momento de determinar lo que deseas, lo que es realmente importante para ti.

¿Cuáles son tus sueños?

¿Qué es aquello que verdaderamente anhelas?

¿Por qué los sueños que identificas son importantes para ti?

Una vez que hayas dado este paso, tendrás que profundizar un poco más y descubrir las razones por las cuales estos sueños son importantes para ti.

¿Por qué quieres llegar allí?

Al responder esta pregunta encontrarás los valores y principios que gobiernan tu vida. Si no encuentras una razón más profunda para justificar el esfuerzo que requerirá el alcanzar tus sueños, no tendrás la fuerza necesaria para poder empezar. Si logras identificar esa razón, todos los obstáculos que encuentres no serán suficientemente grandes para impedir que llegues a donde has decidido.

Este paso también te suministrará el aspecto emocional de lo que ese sueño significa para ti.

¿Cuáles son tus valores?

Todas tus acciones, actividades, hábitos, metas y aspiraciones están influenciadas por los valores que posees. Estos moldean todas y cada una de las expresiones de tu ser. Los pensamientos que ocupan tu mente se convertirán, con el tiempo, en convicciones firmes y pronto encontrarás que tus acciones diarias y tu comportamiento son consistentes con estas creencias. Todo aquello en lo que pienses constantemente llega a convertirse en tu realidad. Lo que valoras de verdad y en lo cual crees fervientemente, suele siempre manifestarse en cada una de tus acciones. Si no descubres la razón por la cual cada uno de tus sueños y aspiraciones son importantes para ti, es probable que al primer obstáculo, comiences a cuestionar el precio que debes pagar por alcanzarlo, e incluso a

interrogarte por tener este sueño como una de tus metas. Después de todo, ya has vivido hasta el momento sin esta meta y podrás seguir viviendo, aún si renuncias a ella. Convertir los sueños en realidad demanda un compromiso emocional que sólo podrás encontrar cuando identifiques las verdaderas razones que te llevaron a tomar cualquier determinación.

Pregúntate si:

¿Estarías dispuesto a dedicar el resto de tu vida a la meta escogida?

¿Estarías dispuesto a dedicar el resto de tu vida al logro de un mejor estilo de vida para ti y tu familia, y a establecer las condiciones que te proporcionen paz interior, seguridad y satisfacción personal?

El proceso para identificar y dar prioridad a los principios que gobiernan tu vida incluye los siguientes pasos:

1. Identifica los valores que gobiernan tu vida.
2. Ordénalos de acuerdo con la prioridad que des a cada uno de ellos.
3. Escribe un pequeño párrafo en tiempo presente acerca de lo que cada uno de esos valores significa para ti. Los grandes triunfadores y las organizaciones de éxito tienen su fundamento en un grupo de valores y principios que definen su filosofía de vida. Emerson decía: 'No hay nada que dé más dirección a la vida de una persona que un gran conjunto de principios.

Por: Dr. Camilo Cruz.

Autoevaluación

1. ¿Existe una personalidad emprendedora estándar?
2. ¿Qué ventajas me proporciona inclinarme por una personalidad emprendedora?
3. ¿Qué hacer cuando no se logra concebir una buena idea de negocio en nuestro campo?
4. ¿Qué tan intensa o grande debe ser una innovación para que surta efecto?
5. ¿Cuál es la diferencia entre creatividad e innovación?

6. ¿En qué radica la importancia de la comunicación en el ejercicio emprendedor?
7. ¿En qué caso podría visualizarse la comunicación emocional en el emprendimiento?

Repaso Significativo

- ~ La persona posee características biológicas, psicológicas y sociales.
- ~ El desarrollo y la formación de un emprendedor se ve motivado por los siguientes factores: Conocimiento, Autoestima y autonomía.
- ~ Las virtudes principales del emprendedor son siete: Tener una visión clara del negocio; detección de oportunidades; autodeterminación; administración del riesgo; confianza en sus capacidades; orientación al logro; ser tolerantes y flexibles.
- ~ Los defectos del emprendedor son siete: Falta de Planeación. Falta de Conocimientos administrativos. El emprendedor se considera "todólogo". Mal concepto de financiamiento. Casarse con una idea. Costos personales. No existe una idea integral de la empresa.
- ~ Siete son sus retos: Estar dispuestos a recibir consejo de los demás. Hacer un plan de negocios por cada idea. Buscar capacitación para sí mismo y para sus empleados. Vinculación. Evitar el conformismo. No ir contra corriente. El papel del emprendedor como factor de cambio social.
- ~ Los tipos de innovación son: *Directas o Tangibles*: Producen resultados de aplicación inmediata. *Indirectas o Intangibles*: Las que suponen generación de conocimiento.
- ~ Habilidades que constituyen la inteligencia emocional: Automotivación; Empatía y Buen Humor; Control Emocional; Higiene Mental.
- ~ Las Siete Inteligencias son: Lenguaje; Matemática y Lógica; Razonamiento Espacial; Música; Movimiento; Inteligencia Interpersonal.

- ~ Autonomía significa llegar a ser capaz de pensar por sí mismo con sentido crítico.
- ~ Creatividad es un proceso direccionado en el cerebro humano mediante mecanismos de libre asociación, percepción e interpretación de ideas.
- ~ Heteronomía significa ser gobernado por los demás, permitiendo que las circunstancias y las opiniones de ellos nos guíen y nos controlen.
- ~ Innovación: Producto o servicio que se ofrece en condición tal, que aporta un valor agregado diferente de los ya existentes al consumidor.
- ~ Motivación extrínseca es aquella que nos hace realizar algo porque debemos hacerlo.
- ~ Pericia es un área específica, las habilidades en el propio ámbito de la actividad. Estas habilidades representan el dominio básico de un campo.
- ~ Talento: Manifestación excepcional de las capacidades en un sujeto. Posibilita a la persona solucionar no sólo exitosa e independientemente cualquier situación compleja dentro de una rama de la esfera social, sino también hacerlo originalmente. Es la propensión natural para producir un trabajo importante en el ámbito particular.

Bibliografía Sugerida

FERNÁNDEZ, M. (2001): Innovación, Consideraciones sobre su Alcance Actual y sus implicaciones. (Documento en línea).

Cervilla, M. (2002, enero 27). El viaje de la innovación. El Nacional, p.E6.

TORO, Jacqueline, El desarrollo de la personalidad emprendedora, Bogotá, 2003

SUAREZ, Luís Fernando. Desarrollo del Espíritu Emprendedor. Colombia. 1992

KAUFMAN, PAUL. El Espíritu Creativo. La revolución de la creatividad y cómo aplicarla en todas las actividades humanas. 2000

UNIDAD 3: Empresarismo.

Descripción Temática

La unidad Empresarismo, presenta al estudiante la propuesta de liderar iniciativas innovadoras mediante el estudio y aplicación de marcos conceptuales y herramientas prácticas necesarias, para desarrollar e impulsar su propio proyecto empresarial como estrategia de desarrollo profesional y personal. Proporcionará un espacio para la generación de cultura de emprendimiento para la contribución con el crecimiento del tejido empresarial y desarrollo socioeconómico del país.

Horizontes

1. Sustentar el papel del liderazgo emprendedor como pilar fundamental en la formación profesional.
2. Valorar su capacidad individual para prospectar la ejecución de un plan de negocios como fuente de su proyecto de vida.
3. Ubicar y gestionar oportunidades de negocios explorando las realidades de su entorno.
4. Identificar las características y condiciones personales de líder emprendedor en su ser, a partir de la fundamentación teórica.
5. Establecer la relación entre liderazgo y desarrollo de empresarial efectivo.
6. Valorar el reto de crear empresa en el impacto socioeconómico de las regiones.
7. Analizar razones y beneficios al crear empresa.
8. Analizar el concepto de empresa y a partir de él, establecer el proceso para su creación.
9. Sintetizar el diseño de un plan de negocio, que haga posible orientar la transformación de una idea en realidad empresarial.
10. Plantear estrategias que permitan mantener una empresa en el tiempo.

11. Comprender la importancia de los procesos de calidad en el entorno empresarial.
12. Ubicar y analizar diferentes entes y organizaciones que contribuyen al fomento y desarrollo empresarial, a través de estrategias asequibles a cualquier ciudadano con deseos de emprender.

Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Liderazgo emprendedor
- Empresarismo: Impacto económico-social
- Proceso de creación de empresas
- Crecimiento empresarial
- Modelos emprendedores

Proceso de Información

3.1 EMPRESARISMO Y LIDERAZGO EMPRENDEDOR





El liderazgo es el proceso encaminado a lograr los objetivos de la organización mediante el estímulo y ayuda a sus miembros. La aplicación del liderazgo transforma los sueños en ideales y los ideales en realidades.²⁴

El líder fomenta el trabajo en equipo, despertando en sus colaboradores un verdadero orgullo por ejecutar su trabajo y hacerlo de la mejor manera posible.

3.1.1 Motivos del Liderazgo

Los motivos más comunes que llevan a las personas a lograr y ejercer el liderazgo son: Impulso, ambición, energía y tenacidad.

²⁴ Vargas, José Ramón; Liderazgo un Enfoque moderno; VARMEL Editores; Cúcuta; 1996; Pág. 13-17.

-  **Impulso:** Los líderes sienten la necesidad de realizar tareas difíciles, buscar mejores modos de hacer las cosas; siempre están motivados a emprender acciones y romper esquemas.
-  **Ambición:** Siempre desean ser los primeros; quieren que sus compañías crezcan y prosperen.
-  **Energía:** Su capacidad de trabajo anima a sus seguidores a ser más eficaces y eficientes, son verdaderos modelos.
-  **Tenacidad:** No desmayan en su empeño, jamás se dan por vencidos. Tomás Alva Edison diseñó casi dos mil prototipos de bombillos antes de poder desarrollar el que funcionó. Elkin Patarroyo, duró más de una década antes de lograr la vacuna contra la malaria y obtener el reconocimiento de los organismos internacionales.

3.1.2 Características Del Empresario

"Los forjadores de empresas de éxito rara vez son personas de talento excepcional, pero en casi todos los casos son individuos que trabajan sin descanso y despiertan en otros el deseo de imitarlos. Saben exactamente qué es lo que persiguen. Son extremadamente disciplinados y canalizan todas sus energías a fin de dar vida a una entidad muy superior a ellos"
Harmon y Jacobs²⁵

Como verdadero líder el empresario es impulsivo, ambicioso, tenaz; es una persona con visión que descubre las oportunidades y emprende la acción. Su emotividad y seguridad en sí mismo le permite aumentar el número de seguidores.

Quien hace empresa es una persona positiva, amante del riesgo y seguro del éxito; los fracasos son simples experiencias y los éxitos, pese a que los disfrutan, son tomados como algo natural. Como buen Líder el empresario siempre se atreve y trata de rodearse solo de personas positivas. Difícilmente aceptan un no.

3.1.3 Condiciones Personales De Un Empresario Líder

Siendo los empresarios individuos visionarios, positivos, impulsivos, arriesgados, amantes de las tareas difíciles y seguros de sus éxitos, siempre vivirán motivados para adelantar cualquier proyecto empresarial. Según el reconocido empresario

²⁵ Anzola, Sérvulo, De la idea a tu Empresa: Limusa 1993.

Warren Avis, las personas que han logrado el éxito empresarial se identifican por ser optimistas, arriesgadas, seguras, precavidas y pragmáticas.

El optimismo de los empresarios de éxito es desbordante, eluden a los pesimistas y prefieren desconocer alguna parte del negocio, pues este grado de ignorancia hace parte de la aventura.



Son arriesgados, ya que están dispuestos a perderlo todo en aras de las metas trazadas.

Su visión los hace ser seguros del triunfo deseado. Esta seguridad, además les hace ganar seguidores.

Son personas precavidas, pues siempre presupuestarán una suma adicional a la inversión del proyecto, con el fin de evitar la iliquidez y la consecuente parálisis.

Aman el pragmatismo y como tal, son prácticos tanto en sus vidas como en los negocios. Se saben acomodar a las situaciones.

3.1.4 El Líder como Provocador

Anita Roddick, presidenta de Body Shop International en una líder con amplia experiencia en el campo de la motivación, nos ofrece algunos consejos:



“Sorprenderlos”
Tienes que echar abajo tus nociones de que eres un gran empresario o una empresa gigante y exitosa; cuando rompes las barreras que crean estos modelos, puedes pasar a las preguntas de veras importantes: ¿Qué sienten acerca de su trabajo?, ¿Qué les gusta de él?, ¿Cómo hacer que el trabajo sea más estimulante?

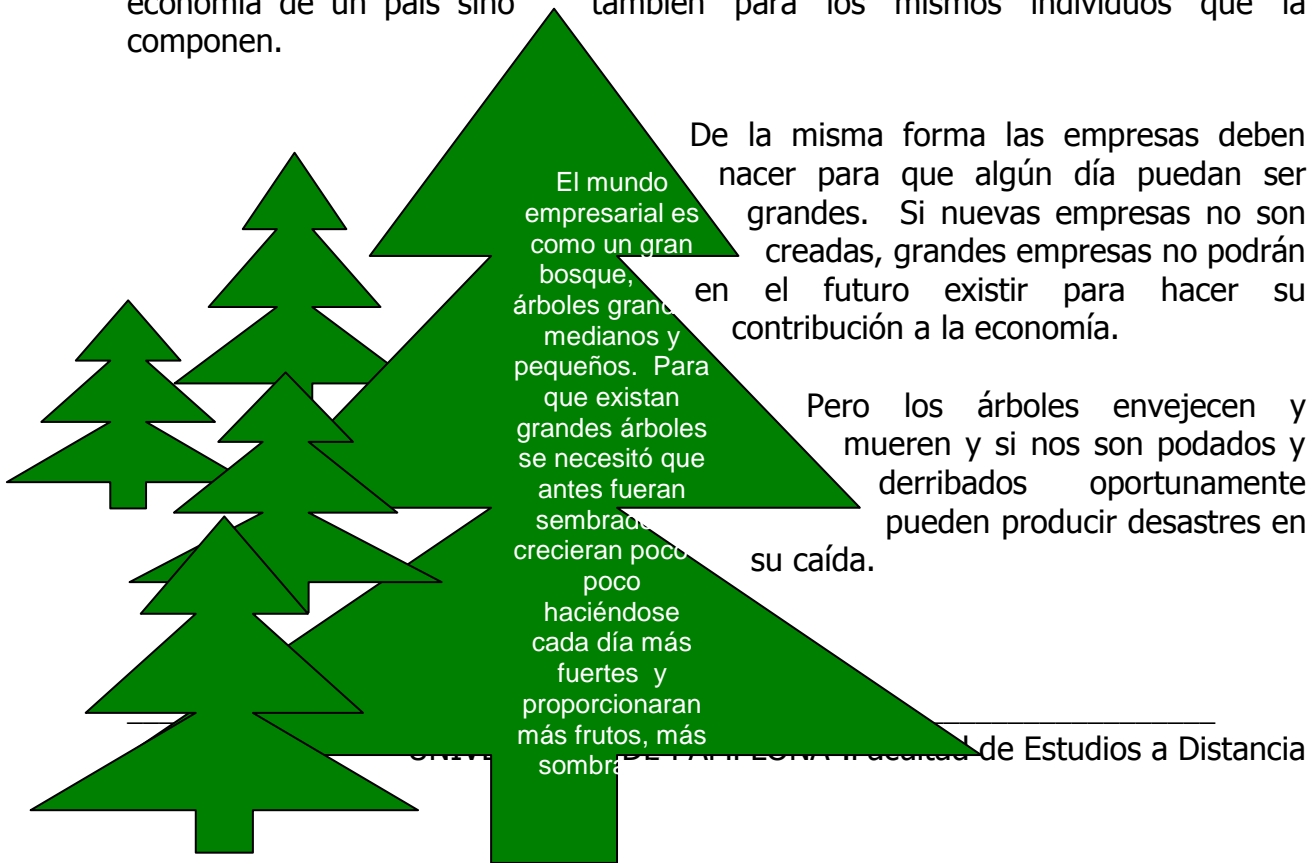


Este nuevo estilo de liderazgo, que da a los empleados el permiso y la protección para hacer uso de su potencial creativo, es absolutamente esencial en el mundo de los negocios de hoy. Es un reconocimiento de que una idea original de un solo empleado puede dar una ventaja competitiva a una organización.

Una empresa que quiera competir se ve obligada a escuchar el mercado y detectar las preferencias de los clientes. La ventaja competitiva radica en una respuesta imaginativa en la línea límite donde la empresa se encuentra con el cliente.

3.2 LA CREACIÓN DE EMPRESAS

La creación de empresas tiene implicaciones de gran importancia no sólo para la economía de un país sino también para los mismos individuos que la componen.



Además es necesario sembrar nuevos árboles que tengan el tamaño adecuado para cuando los viejos deban ser reemplazados. Muchos problemas se pueden generar si esto no se hace. Por ejemplo, en una pequeña ciudad del Valle del Cauca, al caerse partida por la mitad una enorme Ceiba, dejó sin vivienda a más de 500 palomas.

Esto causó incomodidades a los habitantes de los alrededores del parque puesto que a falta del árbol las palomas decidieron vivir en los entretechos de las casas vecinas a su antigua vivienda.

Lo mismo ocurre con las empresas. Se deben crear nuevas empresas que puedan reemplazar a las viejas cuando estas ya no produzcan eficientemente, o cuando no hayan sabido rejuvenecerse, cuando su tamaño las vuelve lentas y obsoletas, para que si por alguna circunstancia una empresa grande cierra, las nuevas puedan contratar a las personas que por esta razón se queden sin empleo y no se produzcan los efectos negativos que hemos tenido que sufrir cuando esto ha ocurrido.

Pero no es indispensable que las empresas que nacen se conviertan posteriormente en grandes empresas. Las empresas pueden conservarse pequeñas o medianas. Las nuevas tecnologías, las nuevas necesidades del hombre, la velocidad de los cambios en todos los aspectos de la vida exigen de las empresas una serie de características que muy pocas veces es posible encontrar en las grandes empresas.



Hoy en día y más aún en el futuro, se requiere que las empresas respondan muy rápidamente a las señales que le llegan del entorno. Una ley del gobierno, un invento, una nueva moda, un fenómeno cultural, un problema político, un conflicto bélico; muchas cosas son señales a las que tienen que responder rápidamente las empresas porque de lo contrario pueden desaparecer.

Aquellas empresas que no se adaptan a los cambios que ocurren día a día pueden desaparecer y desafortunadamente las grandes empresas por su tamaño son las que suelen tener mayor dificultad para adaptarse.

En cambio las pequeñas empresas son más ágiles, si notan que un determinado producto es obsoleto. Solo se requiere que su dueño decida si continúa o no

produciéndolo y las consecuencias que tiene para la empresa esa decisión no son tan grandes, pues la maquinaria no es tan especializada y la mano de obra en cualquier momento puede dedicarse a labores diferentes. En las grandes empresas hay equipos muy costosos que solo pueden producir un determinado producto y a veces una sola referencia. Si se tiene mano de obra abundante es muy difícil para la empresa definir su nueva ubicación.

Al aumentar la velocidad con que se da la actividad empresarial, las empresas tienen que aumentar su velocidad, en la toma de decisiones, velocidad en el diseño y desarrollo de productos, velocidad en atención a los clientes, velocidad en todo. Pero esta carrera no es en línea recta. Si así fuera, aquellas empresas más grandes, darían sus pasos más lentos pero más grandes y aventajarían a las pequeñas. La carrera cambia de dirección constantemente y es difícil prever en qué dirección. Por ello, solo las empresas con gran agilidad pueden mantenerse en la ruta de la competencia y normalmente las pequeñas y medianas empresas son las que mejor lo pueden lograr.

Existe otro aspecto en el que la actividad de crear empresas es importante: ***El aspecto personal.***

El hombre latinoamericano dedica al trabajo la mitad del tiempo de la semana que permanece despierto; por lo tanto, el trabajo debe ser una actividad placentera, porque de lo contrario su vida sería infeliz. Desafortunadamente la mayoría de empresas hasta hoy en día no han entendido esto y no se preocupan por lograr que sus empleados hagan el trabajo con amor, con la convicción de que esa actividad debe ser agradable para ellos.

Debido a esto muchas personas han visto en la actividad empresarial independiente, la posibilidad de que su trabajo se convierta en algo que le dé sentido a su vida, además de que normalmente desde el punto de vista económico la retribución es mayor. Pero esto no es fácil. La actividad empresarial está llena de incertidumbres y cada día el empresario debe afrontar y resolver múltiples problemas. Pero precisamente esto es lo que se constituye en un reto para él y el saber que con sus propias capacidades puede superar las dificultades que se le presenten, es lo que le satisface plenamente.

Todas las investigaciones realizadas respecto de este tema han demostrado que lo que motiva a las personas a convertirse en empresario no es principalmente el dinero y lo que más le satisface de su actividad empresarial son cosas como el ser independientes...lograr metas, generar

esperiencia en el ambiente
 de las futuras profesiones
 de oportunidad. Algunas
 raden que la investigación
 a la información y de los
 eb para el aprendizaje de
 quietes de cinco temas
 strac PRODUCTIVIDAD
 de utilidades.

3.3 LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO HUMANO



3.4 DESARROLLO HUMANO²⁶

Luego de haber presentado al emprendedor, al líder y sus características y el liderazgo como fenómeno, vamos a abordar lo que se entiende por desarrollo humano. Al líder, como ya se anotó, lo entendemos como alguien que incide, sobre un grupo y una situación, en este sentido que influye y comprende hacia donde se va. Por lo tanto. Liderazgo para el Desarrollo Humano es una respuesta para ejercer el liderazgo, centrado en el valor del hombre, de lo humano.

El postulado básico sostiene "que el desarrollo tiene que ver con personas, y no con objetos nada más". Es aquel en donde se incrementa la calidad de vida, por "la satisfacción adecuada de sus necesidades humanas fundamentales".

La realidad no es únicamente económica, es también social y está compuesta por individuos con deseos. El hombre con sus necesidades y su actividad ha transformado el medio, construido instrumentos y formas de relacionarse con esa realidad. El pensar, últimamente que lo económico y la tecnología es lo fundamental para el desarrollo, ha llevado a que se presente un desequilibrio. El énfasis en lo económico ha sacrificado al hombre. Es necesario hacer un giro y resaltar lo humano. Hay que recuperar la visión de futuro de nuestro país, de lo que se quiere y para dónde se va, pero sin sacrificar al hombre.

3.5 LIDERAZGO: RETO DEL EMPRENDEDOR

Actualmente el país, la sociedad y en ella sus individuos y organizaciones presentan dificultades grandes en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente.

Por lo tanto, el ejercicio del liderazgo y la consecuente influencia sobre grupos e individuos son: el conocimiento entendido como, la continua capacidad para comprender e "interpretar" la realidad y el permanente desarrollo de competencias en cada quien.

Para que un individuo pueda ejercer una influencia sobre sí mismo o sobre el contexto particular en el cual se desempeña, estos dos elementos – el conocimiento y las competencias - son la llave maestra que permite el desarrollo individual y social.

²⁶ El marco de referencia de esta parte proviene del interesante trabajo de Max-neef, Manfred; Elizalde, Antonio; Martín. Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. Cepaur, 1986.

3.6 CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS: -EJE DEL DESARROLLO INDIVIDUAL Y SOCIAL.

El conocimiento es un proceso por medio del cual pretendemos reproducir en nuestra conciencia, la realidad que nos circunda.

El aprender esta realidad, el ejercicio de la conciencia implica un proceso continuo, para hacer que nuestras ideas, que nuestro pensamiento pase de la "confusión a la precisión, de la precisión a la claridad y de la claridad a la lucidez".

El conocimiento es aprender mediante la actividad mental la "realidad" individual y las relaciones existentes entre las cosas o conceptos. Es el esfuerzo que hace el hombre por desentrañar el sentido oculto de las cosas, una actitud crítica, reflexiva, ordenada y coherente, que nos lleva a establecimiento interno (de sí mismo: características propias) y el externo (conocimiento de las cosas). Estos dos niveles están en estrecha relación, presentan una interdependencia recíproca.

* ***El conocimiento de la realidad.*** El conocimiento y la información en esta sociedad se han convertido en el recurso primario para los individuos, la sociedad y las organizaciones en general. Son el elemento fundamental para el análisis de las acciones emprendidas, proporcionan el cálculo de consecuencias de las acciones y permiten instaurar los correctivos necesarios.

* ***Elementos para conocer la realidad.***

- ✧ El líder debe estar en capacidad comprender el por qué, qué circunstancias generaron y contribuyeron a la situación y plantearse objetivos para la acción, no sin antes haber hecho el cálculo de consecuencias de dicho accionar.
- ✧ El líder como un individuo comprometido consigo mismo y empeñado en ejercer una influencia requiere además del conocimiento, de la comprensión de la realidad en la cual se desempeña, una fuerte reflexión sobre lo que hace y las consecuencias de ello.
- ✧ El conocimiento se acumula, tanto individualmente como socialmente, pero a la vez está en continua transformación, ésta es la dinámica propia de él, es parte de la existencia propia de individuos, organizaciones y la sociedad en general, por lo tanto quienes deseen convertirse en líderes, requieren desarrollar una actitud positiva frente a éste.

- ✧ El líder como persona que entiende la importancia del conocer la realidad social en la cual necesita comprender la estructura y funcionamiento de ésta. Por tanto la sociedad en términos generales se puede entender como “ un conjunto organizado de personas que comparten valores, pautas de pensamiento y comportamiento.
- ✧ El conocimiento, la comprensión de la realidad le permite al líder demarcar la dificultad que tiene, analizar los datos, conseguir aquella información que no posee, elaborar un plan de acción, colocarlo en marcha y estar monitoreando constantemente tanto la situación como el plan, sin descuidar el desempeño de cada uno de sus colaboradores.
- ✧ Todo líder debe considerar el funcionamiento del aspecto político, en este sentido la participación ciudadana es el soporte del proyecto democrático, la cual legitima el poder y es fuente de él. Por tanto la democracia como creación humana y como sistema autofundado necesita ser aprendida.
- ✧ Para el líder el aspecto de la ciencia y tecnología imbricada en la realidad contemporánea que necesita se comprometida por líderes que deseen tener mucha más probabilidad de alcanzar sus metas, ya que esta basa su fundamento en el continuo desarrollo, por tanto es un conocimiento conjetural, no es conocimiento cierto, está abierto a revisión, es así como el científico debe “tener en cuenta que él o ella no sabe, que estas teorías son esto, sólo “teorías” no más, y que sirven hasta tanto haya una que explique mejor el fenómeno a comprender”.²⁷
- ✧ El líder contemporáneo debe tener en cuenta el elemento económico que es entendido como el conjunto en torno a las leyes de producción, distribución y comercialización de insumos para la satisfacción de necesidades humanas.
- ✧ Otro elemento que se encuentra estrechamente relacionado con el líder es el social, en él se materializan y toman cuerpo los aspectos esbozados anteriormente – ciencia y tecnología, política y economía- configurando el conjunto total de esta realidad en la cual vivimos, y de la cual las mujeres y hombres que hacemos parte de ella gozamos, amamos y sufrimos.

3.7 COMPETENCIAS: HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN

El conocimiento y la comprensión del contexto universal y local y los principales retos que esta realidad impone, necesitan ser acompañados por un adecuado

²⁷ POPPER, Karl. El conocimiento de la ignorancia.

ejercicio de competencias. Este conocimiento y el conjunto desarrollo de competencias posibilitará el ejercicio del liderazgo. Por tanto, es de vital importancia, para quienes deseen ejercer una influencia sobre su medio, sobre los grupos, el desarrollo de competencias, entendidas como el vehículo con el cual se logra llegar al destino propuesto, alcanzando así los resultados esperados.

Las competencias son un saber – hacer. Son forma de conocimientos de tipo práctico que se va desarrollando en la medida que se le estime pertinente y se desee. Son la suficiencia con la que se realiza determinado trabajo y que requiere de un conjunto de herramientas, destrezas, conocimientos técnico-prácticos necesarios para el desempeño de cualquier actividad.

Las competencias no son sólo acción. Son el resultado del trabajo mental, del despliegue del saber, de esta interacción permanente entre la mente y la realidad, del ejercicio constante del trabajo físico, material; de vencer algunos miedos, algunas resistencias: de utilizar algunas estrategias especiales, etc.

3.8 LIDERAZGO Y EMPRESA

El liderazgo significa nuevas formas de enfocar la realidad, para crear estrategias y alinear a las personas en la cultura del cambio.

Un líder se caracteriza por tener claro su rumbo, la manera de cómo llegar y cómo hacer que los demás lo sigan.

El liderazgo empresarial, es resultado de un liderazgo emocional y una voluntad humana del emprendedor y su equipo de colaboradores.

El espíritu de liderazgo nace desde dentro de la persona, implica visión del futuro y compromiso para sacar adelante el proyecto personal de vida.

El espíritu de liderazgo se fundamenta en el trabajo en equipo.

❖ Comportamiento del Líder y su Equipo

LIDER	COLABORADORES
Impulsar el cambio	Participar activa y constantemente en el proyecto empresarial
Impulsar valores culturales	Participar en el cambio
Establecer objetivos	Organizar el trabajo
Delegar tareas	Actuar con mayor autonomía
Trabajar con el equipo	Formación continua
Autoexigencia	Afrontar conflictos
	Compartir las ideas individuales

3.9 HACIA LA CONFIGURACIÓN DEL HOMBRE QUE EL SIGLO XXI NECESITA.

El hombre que el siglo XXI necesita debe poseer: una comprensión suficiente de las tendencias que a nivel mundial se están sucediendo y sus principales tensiones, un entendimiento e interpretación de las manifestaciones en el país de dichas macro tendencias y su repercusión en las sociedad y las organizaciones y los retos que esto supone; además a este conocimiento e interpretación de la realidad hay que sumarle el fuerte compromiso de cada individuo con el permanente desarrollo de sus competencias, para poder influir de manera más adecuada y efectiva sobre el contexto particular en el cual se desempeña.

- **Macro tendencias**

Los profundos cambios económicos, científico-técnico, políticos y sociales que se generan en el mundo de hoy, están provocando un vuelco radical en la sociedad y constituyen un enorme reto para individuos y organizaciones, que deben no solamente conocer los elementos básicos del cambio, sino desarrollar conocimientos, estrategias y herramientas para provocar, orientar y canalizar dicho cambio y reducir así el riesgo, de convertirse en su víctima.

De igual manera las formas de producción de la sociedad están cambiando drásticamente, las grandes fábricas han perdido terreno frente a un nuevo sector cada vez más pujante, el de los servicios. Sin embargo, el imperativo de la productividad se mantiene, pero adicionando nuevos elementos en la comprensión de estos fenómenos.

El mundo está cambiando. Los supuestos que por mucho tiempo han existido con respecto al trabajo y al desempeño en una carrera profesional, a la competencias, aptitudes y habilidades necesarias para desarrollarse tanto personal como profesionalmente están siendo desafiados. La información y el conocimiento, cada vez son más indispensables. De esta manera, el dinámico mundo moderno exige al hombre una capacidad especial para adaptarse a las nuevas condiciones y una energía adicional para crear e innovar tanto en su área laboral como en la vida personal.

- **Contexto local – acercamiento a la “realidad” contemporánea colombiana - .**

La sociedad colombiana; y en ella sus organizaciones, en la actualidad se enfrenta a un dilema: aferrarse a lo conocido, a lo que por mucho tiempo ha venido haciendo o por el contrario, darse a la búsqueda de alternativas para pensar su realidad e intentar cambiar el modelo. En este sentido, se hace necesario,

repensar, reflexionar, replantear los conceptos y en consecuencia la forma de actuar procurando buscar nuevas alternativas de solución a las dificultades.

Las condiciones de la realidad contemporánea colombiana, como es obvio, afecta a individuos, organizaciones y a la sociedad en general e inciden de manera directa, en todo el aparato productivo del país. De igual forma para el líder, se convierten en el "teatro de operaciones" sobre el cual necesariamente tendrá que desplegar todos sus conocimientos, capacidades y competencias, en la búsqueda de alternativas a esta crisis.

El líder, como un hombre comprometido con su historia, con su época, debe estar en capacidad de entender las características generales del momento en el cual le tocó vivir, conocer las particularidades locales y sus dificultades, así como comprender los principales retos a los cuales se enfrenta para así poder influir. El reto es mantener la coherencia entre lo que piensa, siente y emprende.

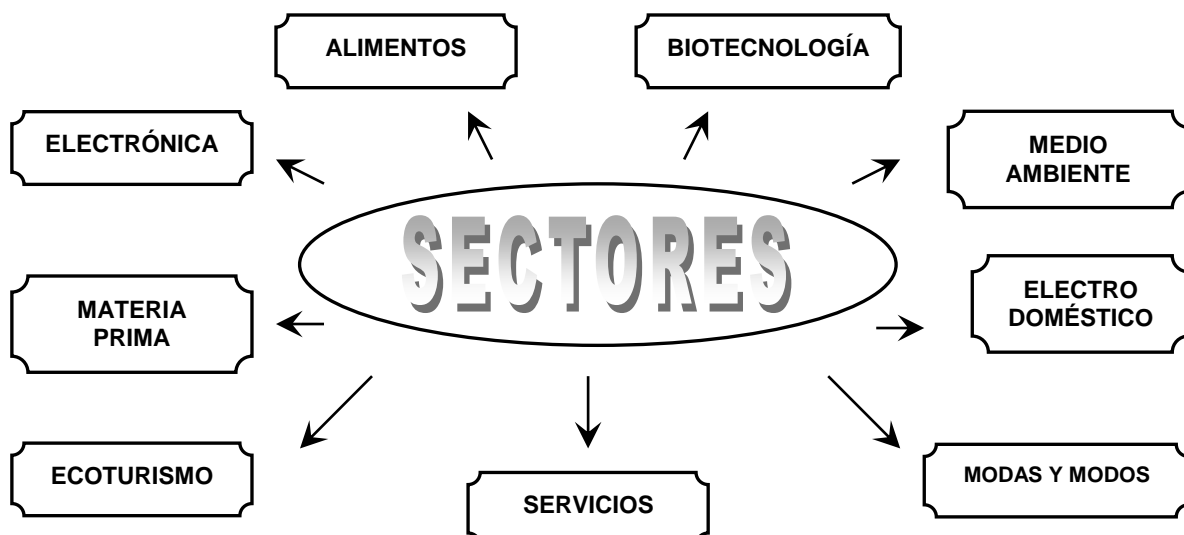
3.10 RAZONES QUE LLEVAN A UN INDIVIDUO A HACER EMPRESA

"Un hombre o una mujer con una idea nueva es un chiflado hasta que la idea tiene éxito".
Mark Twain, autor entre otras obras de las aventuras de Tom Sawyer.

Múltiples razones pueden motivar a una persona a hacer empresa; pero las más comunes son: aumentar el poder personal, independizarse con el fin de asegurar un mejor futuro para sí y para su familia, ganar mucho dinero, librarse de la pobreza y tomarlo como un reto.

3.11 SECTORES EMERGENTES PARA EL SIGLO XXI

Son considerados como el potencial de surgimiento, crecimiento y reconocimiento para muchas empresas:



3.12 EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

El concepto de empresario se aplica a quien está dedicado en forma habitual a la actividad de la industria, el comercio o los servicios, mediante actos mercantiles.

- **Grados de Emprendimiento Empresarial**

Dentro del emprendimiento empresarial se pueden distinguir tres grados con características muy especiales, a saber: artesano, negociante y empresario.

 *Artesanos*

Formados para hacer más que para dirigir, los artesanos se caracterizan por ser además de empíricos, grandes trabajadores.

 *Negociantes*

Invierten solamente en función de utilidad aprovechando su sentido de oportunidad; además, son sagaces, habilidosos y cortoplacistas.

 *Empresarios*

Separan la empresa de su persona y le dan vida propia. Tienen visión, son prácticos, valoran el factor humano y re proyectan en el medio, en la sociedad y en el país. Son largoplacistas.

3.13 PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS

- **Visión Empresarial**

Toda persona que desee crear una empresa puede hacerlo, para ello debe tener en cuenta que el objetivo final de esa idea, se convierta en un proyecto real. Es importante que el futuro empresario analice y tenga en cuenta los factores internos y externos que optimizan o afectan su negocio, ya que el proyecto empresarial puede ser viable, para lo cual es necesario cumplir el proceso de puesta en marcha, generar producción y ventas en el tiempo inicialmente planeado.

Los factores externos que afectan un proyecto empresarial y que tienen incidencia directa en las debilidades y en las fortalezas, generan efectos trascendentales hasta el punto de obtener éxito o fracaso, dependiendo de la solidez de nuestro

negocio, algunas de estas variables son: el mercado, la competencia, las políticas macroeconómicas que definen los gobiernos, los efectos inflacionarios, los problemas sociales, los decretos y leyes, los efectos ambientales, etc.

Los factores internos que debe evaluar el empresario, para asegurar su permanencia en el mercado son los siguientes:

Competitividad

Gestión

Eficiencia

Efectividad

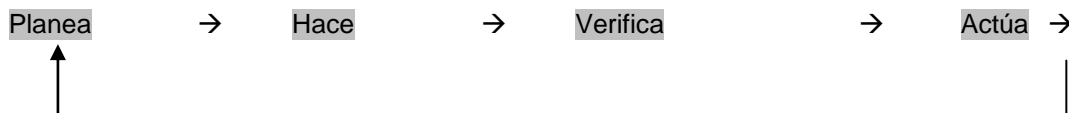
Variables macroeconómicas, etc.

- **El Proyecto**

Para crear una empresa es necesario conocer si existe un segmento de la demanda que se encuentre insatisfecho. Si el producto o servicio que lanzaremos es novedoso, cuáles son las ventajas competitivas y comparativas que tiene frente a los productos o servicios que existen en el mercado.

El siguiente proceso puede orientar a un empresario sobre cómo desarrollar un producto o servicio nuevo en el mercado, además, este procedimiento le permite establecer un proceso de mejoramiento continuo.

El empresario:



Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Determina cuales son las necesidades del cliente.	Satisface las necesidades del cliente.	Que el producto o servicio ofrecido, cumpla con las expectativas del cliente.	Corrige los defectos o problemas que se hayan presentado en el producto o servicio.

Un empresario puede tener varias ideas de productos o servicios para lanzar al mercado y hacerlas realidad, pero dentro del proceso de selección y toma de decisiones, se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

Tipo del producto o servicio ofrecido

Debemos identificar claramente cuál es la necesidad que queremos satisfacer en nuestros clientes o consumidores, que producto lanzaremos o qué tipo de servicio vamos a ofrecer.

Características del producto o servicio

Si es un producto, conocer cómo se elabora, cuáles son los equipos necesarios para su procesamiento, qué operaciones se realizan, materias primas utilizadas, etc.

Cuando la empresa solo presta servicios, debemos evaluar si los procesos y los procedimientos empleados cumplen con los parámetros de eficiencia y efectividad.

Cuál es el nicho de mercado hacia el cual está dirigido el producto o servicio

Identificar a nuestros consumidores, dónde se encuentran, cuál es el mercado objetivo de nuestro producto o servicio. Si el segmento es muy grande y está disperso, en este caso podemos segmentar aun más nuestro mercado con el fin de minimizar el margen de error para identificar a nuestros potenciales consumidores.

Qué tipo de necesidades del consumidor satisface nuestro producto

Una vez creado el producto o servicio, debemos verificar que efectivamente satisfaga las necesidades de nuestro cliente o consumidor, es el único que puede evaluar la calidad de nuestro producto o servicio, si satisface sus necesidades.

Nivel de Inversión

Es importante realizar los cálculos numéricos sobre el valor total de la inversión en la que incurrirá el empresario, para ello debe tener en cuenta los gastos preoperativos, de instalación y puesta en marcha, las materias primas utilizadas, la capacidad instalada, la infraestructura, la mano de obra directa e indirecta, los gastos de administración y ventas, los imprevistos, etc.

- **La Empresa**

Debe definirse claramente cuál es su objeto social, tiempo de duración, actividad económica, número de socios, capital suscrito y pagado de la empresa, su razón social o nombre, dónde estará ubicada, etc.

Para constituir una empresa es necesario conocer los requisitos y trámites comerciales, legales, laborales, tributarios y de funcionamiento, indispensables para su registro y formalización.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente señalados, a grandes rasgos se debe cumplir con trámites en las siguientes instituciones:

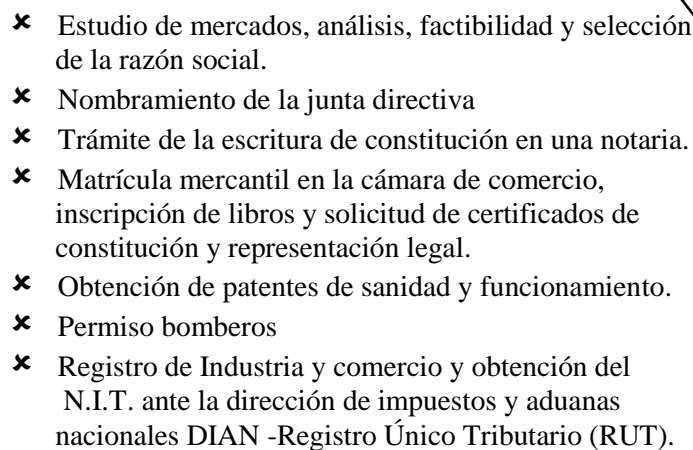
Cámara de Comercio y Notaría

Seguridad Laboral y Cajas de Compensación Familiar

Alcaldía Zonal y Tesorería Distrital

Administración de Impuestos Nacionales

Pasos necesarios para la tramitación y legalización de una empresa:

- 
- ✘ Estudio de mercados, análisis, factibilidad y selección de la razón social.
 - ✘ Nombramiento de la junta directiva
 - ✘ Trámite de la escritura de constitución en una notaria.
 - ✘ Matrícula mercantil en la cámara de comercio, inscripción de libros y solicitud de certificados de constitución y representación legal.
 - ✘ Obtención de patentes de sanidad y funcionamiento.
 - ✘ Permiso bomberos
 - ✘ Registro de Industria y comercio y obtención del N.I.T. ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN -Registro Único Tributario (RUT).

3.14 VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS²⁸

Se dice que un producto o servicio tiene ventajas comparativas cuando posee características diferenciales frente a otros que ya existen en el mercado, los cuales generan una gran aceptación entre los consumidores.

Las ventajas comparativas están soportadas por los valores agregados que se le incorporan a los productos o servicios, que superan las expectativas generadas en el cliente sobre los productos o servicios inicialmente ofrecidos.

Cuando un producto o servicio es lanzado al mercado, lo que se busca es satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores, y cuando es único en su género se dice que es innovador, porque no tiene competidores frente a otros de su misma especie.

La diferencias competitivas se presentan cuando la empresa crea diferentes estrategias para posicionar su producto o servicio, frente a los competidores que existen en el mercado; por lo tanto una empresa que desee adoptar dichas ventajas, puede establecer políticas de *justo a tiempo* (entrega oportuna), *segmentación del mercado* (quienes son nuestros clientes), *calidad* (características específicas de un producto o servicio), *servicio posventa* (línea de atención al cliente), canales de distribución, etc.

El proceso de formación de nuevas empresas inicia con la generación e identificación de ideas, una herramienta común para este proceso es la lluvia de ideas, se evalúa y se selecciona la idea.



²⁸Tomado: Galindo Ruíz, Carlos Julio; Manual para la Creación de Empresas; ECOE Ediciones; Bogotá; 2004; Pág. 18 ss.

3.15 CUÁL ES EL GRAN DESAFÍO PARA CREAR IMPACTO ECONÓMICO-SOCIAL?

Trabajar con energía y decisión para alcanzar el **desarrollo sostenible** de nuestras regiones, entendido el desarrollo como el proceso tendiente a buscar una mejor **calidad de vida** a través del bienestar económico, social y cultural de una comunidad.

Al hablar de desarrollo sostenible se hace referencia a que debemos asegurar el bienestar de las comunidades de hoy, sin perder de vista las necesidades de las generaciones futuras.

¿Cuál es una vía consistente para el desarrollo sostenible?

Sin duda, una vía segura para asumir el desafío del desarrollo sostenible de nuestras regiones y del país es la **generación de riqueza**; riqueza entendida en su sentido más amplio: riqueza económica, en infraestructura, en tecnología, en conocimiento, en valores, en manejo ecológico, entre otros aspectos.

¿Y cómo se genera riqueza?

Generar riqueza es posible si se consolida la capacidad productiva, si se propicia una mayor dinámica económica, si se fortalece la iniciativa privada y la capacidad emprendedora de las personas, en otras palabras, si se realizan las acciones conducentes a que hayan **más y mejores empresas** en cada municipio, en cada ciudad, en cada región.

Las empresas cumplen un rol muy importante dentro del contexto del desarrollo económico y social, pues además de ser un vehículo ideal para generar riqueza, contribuyen de la siguiente manera:

- Generan empleo.
- Son un espacio ideal para que las personas tengan acceso al conocimiento y al aprendizaje permanente, por lo que ayudan a la formación del capital humano.
- Producen o comercializan los bienes y servicios que la comunidad requiere.
- Compiten, se exigen y siempre buscan ser mejores para ganar la preferencia del mercado, lo que beneficia a los consumidores.
- Innovan, hacen desarrollos tecnológicos o apropian tecnologías, lo que aporta al mejoramiento de las condiciones competitivas frente a otros países del mundo.
- Facilitan la conectividad de las regiones y del país con el mundo globalizado.

- Contribuyen al bienestar colectivo, en la medida en que asumen su responsabilidad social y en cuanto pagan tributos a los entes estatales.
- Ayudan a distribuir de manera más equitativa las oportunidades y los ingresos entre los ciudadanos.

Por las anteriores y muchas otras razones, las empresas son esenciales para alcanzar ese reto del desarrollo sostenible, por lo que es una prioridad ampliar la base empresarial y garantizar la permanencia de las empresas existentes.

En esta línea, **crear empresa** es una opción fundamental, pues es en extremo valioso el aporte de quien crea empresa al desarrollo colectivo.

¿Qué implica crear empresa en lo personal?

Desde la perspectiva individual son muchas las razones para crear una empresa:

- ⊕ Es una forma de vida; debe hacer parte del proyecto de vida de quien asume el reto de ser empresario.
- ⊕ Es una opción de desarrollo profesional.
- ⊕ Es una alternativa de realización personal.
- ⊕ Es una forma de conseguir dinero como un medio para progresar.
- ⊕ Pone a prueba la capacidad de trabajar, de competir, de innovar, de ganar, de lograr objetivos y realizar sueños.
- ⊕ Representa una posibilidad de destacarse, de alcanzar un estatus.

3.16 PRINCIPALES COMPONENTES DE UNA POLÍTICA DE FOMENTO AL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y A LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Una política de fomento al espíritu empresarial y la creación de empresas en el país se fundamenta en la importancia que tienen las empresas en el contexto del desarrollo local, regional y nacional.²⁹

La creación de empresas y por ende la generación de empleo requieren de dos componentes básicos: La persona o el equipo con visión y espíritu empresarial, por un lado, y el entorno o el ambiente propicio para el desarrollo de las iniciativas, por el otro.

A continuación se presentan siete componentes que bajo la óptica del gobierno nacional integran una política y en concordancia con las necesidades del país. Cada

²⁹ TORO, Jacqueline, El desarrollo de la personalidad emprendedora, Bogotá, 2003.

una tiene su correspondiente justificación y las acciones que se derivan en su implementación.

3.16.1 La Ley Mipyme Y Su Entorno Favorable

La creación de nuevas empresas requiere de un entorno favorable que estimule el espíritu empresarial y que facilite el ejercicio empresarial, sobretudo en el nivel de las micro y pequeñas empresas. Al respecto, en la justificación de la política de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas contenida en el documento "Lineamientos de una Política Industrial", se afirma que "en el transcurso de los últimos años, se ha ido reconociendo cada vez más que el sector de pequeñas y medianas empresas contribuye de manera significativa a la competitividad internacional del sector manufacturero, así como a la creación de empleos simultáneamente. Sin embargo, este tipo de empresas han sufrido imperfecciones del mercado que obstaculizan su desarrollo, especialmente en el actual contexto de rápida integración mundial de las actividades económicas".

En consecuencia, prácticamente todos los países han desarrollado una amplia gama de medidas tendientes a apoyar las pequeñas y medianas empresas y a menudo han creado organismos especializados para que formulen y pongan en práctica esas medidas.

Relacionado con lo anterior, y por iniciativa del Ministerio de Desarrollo Económico, se ha aprobado en el Congreso Nacional La "Ley para Promover el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, MIPYME"

"Tienen, entonces, las MIPYMES, un conjunto de ventajas económicas que, en gran medida, fundamentan el notable crecimiento de los países del sudeste asiático; así como toda la estrategia de modernización y reestructuración que vienen ejecutando los países de la Unión Europea".

"Pero, de la misma manera como las MIPYMES cuentan con atributos como los ya enunciados, igualmente enfrentan significativas dificultades que merman sus posibilidades de expansión, entre las cuales se destacan los, a veces insuperables, obstáculos que afrontan en sus relaciones con el Estado; la desigualdad en las oportunidades que tienen al pretender ciertos mercados para sus bienes –como el de compras estatales o los de exportación–; la existencia de claras imperfecciones de mercado que las colocan en desventaja respecto a la gran empresa, para aprovisionarse de factores de producción tales como la tecnología, el personal calificado, el financiamiento o la información sobre las oportunidades de negocios de diversa índole. Precisamente la corrección de todas esas distorsiones en los mercados es la razón que justifica la intervención del Estado, tal como ocurre hoy

en los países más avanzados del mundo, no para ser Estado-Empresario, productor de bienes o prestador de servicios sino, más apropiadamente, para facilitar la iniciativa empresarial de los particulares, para cooperar en la creación de oportunidades económicas y para construir un entorno social, político y económico más propicio al ejercicio de la actividad empresarial”.

La Ley MIPYME, contiene los elementos fundamentales para brindar un ambiente favorable a la creación de nuevas empresas, destacando las siguientes acciones de política que de ella se desprenden:

La generación de un marco institucional propicio al fomento de las MIPYMEs, a través de la creación del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa y del Consejo Superior de la Microempresa.

La atención a las MIPYMEs por parte de entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y Microempresa, aunque su objeto institucional no sea específicamente este.

La atención a las MIPYMEs por parte de entidades tales como el Instituto de Fomento Industrial, IFI; el Fondo Nacional de Garantías; COLCIENCIAS; Bancoldex y Proexport. En virtud de ello, podrán establecer dependencias especializadas para atender este tipo de empresas.

La creación del registro único empresarial que reducirá los trámites de las micro, pequeñas y medianas empresas ante el Estado y contribuirá a su formalización. Este registro tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones frente a las entidades estatales, incluyendo el registro e inscripción de proponentes para los procesos de contratación pública.

El acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que demanda el Estado de acuerdo a lo previsto en la Ley 80 de 1993. Ello implicará establecer los procedimientos administrativos que faciliten a estas empresas el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.

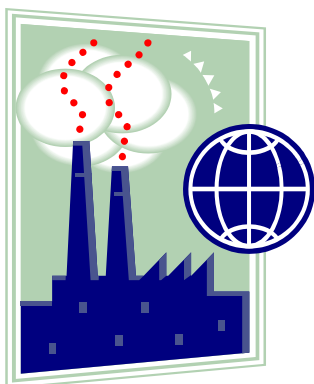
La destinación de recursos del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas – FOMIPYME -para el apoyo a las nuevas empresas. Este fondo fue creado por la Ley 590 de 2000 y tendrá una dotación de recursos no inferior a veinte mil millones de pesos por año.

El apoyo al establecimiento de regímenes tributarios especiales en los municipios para estimular la creación de MIPYMEs.

La reducción de los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, para las empresas que se creen a partir de la aprobación de la Ley, de acuerdo a la siguiente escala: setenta y cinco por ciento para el primer año de operación; cincuenta por ciento para el segundo y veinticinco por ciento para el tercer año de operación.

En concordancia con lo anterior, la formulación de una estrategia de estímulos tributarios (a nivel local y nacional) en función de indicadores de generación de empleo de las nuevas empresas y el soporte del fondo de garantías a los emprendedores.

3.17 LA EMPRESA



Una empresa es un conjunto organizado de recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros que se orientan hacia la consecución de uno o varios objetivos previamente establecidos.³⁰

Los objetivos de las empresas pueden ser de diferentes tipos: económicos, sociales, de protección, culturales, etc.

Cumplen objetivos sociales empresas como la Fundación Carvajal, que capacita personas con bajos recursos económicos para que puedan manejar su propio negocio, o como el Instituto Colombiano Franklin Delano Roosevelt, que dedica todo su esfuerzo a socorrer a las personas con impedimentos físicos.

Al fin y al cabo las empresas existen para que por su intermedio puedan llegar a la comunidad los bienes y servicios que esta requiere.



➤ Recursos Financieros

Tal vez, una de las principales “barreras” con las que se encuentran los emprendedores es la obtención de recursos financieros adecuados, más aún,

³⁰ Jiménez, Jorge y otros; Crear Empresas: Misión de Todos; ICESI; Cali; 1993; Pág. 112.

cuando se pretende poner en marcha un proyecto novedoso, generador de cambios e irrumpiendo en el ámbito empresarial.

Aunque la carencia de recursos de financiación es notable, no puede considerarse como un elemento complejo para desarrollar proyectos, ya sea de gestación o diversificación de la empresa o para afrontar nuevos mercados y competencias; es un acto más para el emprendedor.

Una vez analizados los aspectos generales, se inicia con la búsqueda del dinero para la oportunidad de negocio y del proyecto, se necesita llevar a cabo el análisis económico financiero que permita establecer posibilidades reales para acudir al financiamiento.

- Financiación por Deuda

Los proyectos de inversión necesitan la inyección de financiamiento inicial para maniobrar las primeras operaciones, especialmente en la etapa de gestación. Ya para operaciones como compra de terrenos, instalaciones, maquinaria y otros activos, la deuda se considera a largo plazo; los empresarios pueden recurrir a varios tipos de financiamiento como los bancos comerciales, inversionistas externos y la banca pública.

- Banca Comercial:

Las diferentes entidades comerciales mantienen un portafolio de productos y servicios financieros para apoyar económicamente proyectos de negocios o inversión a pequeñas y medianas empresas: crédito, préstamos especiales, respaldo económico, entre otros.

A la hora de preguntar acerca de los créditos se debe tener en cuenta:



- ¿Cuánto dinero necesita?
- ¿Qué uso va a darle a los recursos solicitados?
- ¿Cuándo necesita el dinero?
- ¿Por cuánto tiempo necesita el dinero?
- ¿En qué forma va a reembolsar los fondos?
- ¿Cuánto interés debe pagar?

Banca Pública:

El Estado a través de sus corporaciones financieras además de financiar proyectos de interés social y comunitario, apoyar los procedimientos de exportación de bienes y servicios; suele ofrecer rubros destinados para la inversión empresarial, nuevas actividades económicas, generación de empleo y riqueza colectiva.

3.18 NACIMIENTO EMPRESARIAL³¹

Seleccionar la forma jurídica de la empresa es de vital importancia, ya que ello determina cómo la organización funcionará desde el punto de vista legal. La selección de la forma jurídica debe tener en cuenta el punto de vista legal, el tipo de actividad que pretende desarrollar, así como la idea que se tiene de la empresa en su gestación, crecimiento, el número y clase de personas involucradas en el proyecto.

Antes de iniciar esta etapa se debe haber definido el plan de negocio, la viabilidad y rentabilidad, el financiamiento, para facilitar la elección de la forma jurídica más adecuada o que se acople a cada proyecto empresarial.

- Trámites de Constitución de la Empresa

La constitución de la empresa en nuestro contexto se ha convertido en un mecanismo relativamente fácil y rápido, las Cámaras de Comercio de cada localidad están facultadas para proporcionar la mayor información en la tramitación y legalización de las diferentes organizaciones.

Para constituir y operar una empresa, es necesario estar bajo un marco legal y fiscal. Para ello, se procede a tramitar diferentes patentes, permisos, registros o licencias.

- Funcionamiento de la Empresa

Una vez convertido el plan de empresa en una forma jurídica, nuestro esfuerzo y compromiso es mayor para perdurar en el tiempo, alcanzar las metas, objetivos y llegar al éxito.

La experiencia de diferentes empresas que han fracasado o triunfado, nos compromete a ilustrar algunas variables de manejo para estar atentos a situaciones que seguramente se van a presentar en el quehacer empresarial.

³¹ SUAREZ, Luis Fernando. Desarrollo del Espíritu Emprendedor. Colombia. 1992

3.18.1 Supervivencia Empresarial









Cuando contamos con nuestra propia empresa, su crecimiento y supervivencia es responsabilidad de nosotros mismos, es una tarea de todos los días y donde debemos tener a mano, nuestro plan de empresa como herramienta de planeación y trabajo, esto marca nuestra carta de navegación organizacional.

Según estudios recientes de 100 nuevas empresas, estadísticamente irán fracasando por diversos motivos a un ritmo del 10% anual, con una proyección estimada que en 5 años, sólo sobreviven el 50% de ellas. A pesar de ello, lo importante es darse cuenta que el crear una empresa es el paso inicial para emprender una idea de negocio y que vale la pena el esfuerzo y compromiso del emprendedor.

- Peligros que pueden surgir

Serán varios los peligros que acecharán a la nueva empresa. Conocer algunos de ellos es una buena manera de afrontarlos o evitarlos, con ciertas maniobras empresariales.

Los peligros se caracterizan por una falta en alguno de los aspectos claves de la empresa, los más frecuentes son:

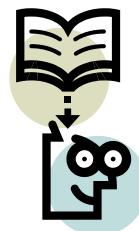
-  Falta de recursos o capital insuficiente.
-  Falta de control de costos.
-  Falta de control de tesorería.
-  Falta de ventas.
-  Exceso de ventas.
-  Falta de delegación.
-  Falta de motivación.
-  Factores que ayudan a sobrevivir

Para que la empresa subsista, se necesita ayudarla, fortalecerla y no descuidar sus aspectos neurálgicos. Podemos evaluar algunos factores que permitirán sobrevivir.

Recursos

Contar con el capital suficiente para garantizar un mínimo de supervivencia y generar recursos por la propia empresa.

Establecer parámetros entre precios=beneficios.

Formación

Aprender continuamente sobre el negocio, entre mayor nivel de formación tenga el emprendedor mayores serán las posibilidades de éxito.



Información

Factor conocido como la clave del poder. El conocimiento que tenga de su entorno, le permitirá manejar con mayor acierto los cambios vertiginosos que están aconteciendo en la sociedad como: el estado de la economía, las estrategias de la competencia y las necesidades de los clientes.

**3.18.2 El Entorno de una Empresa**

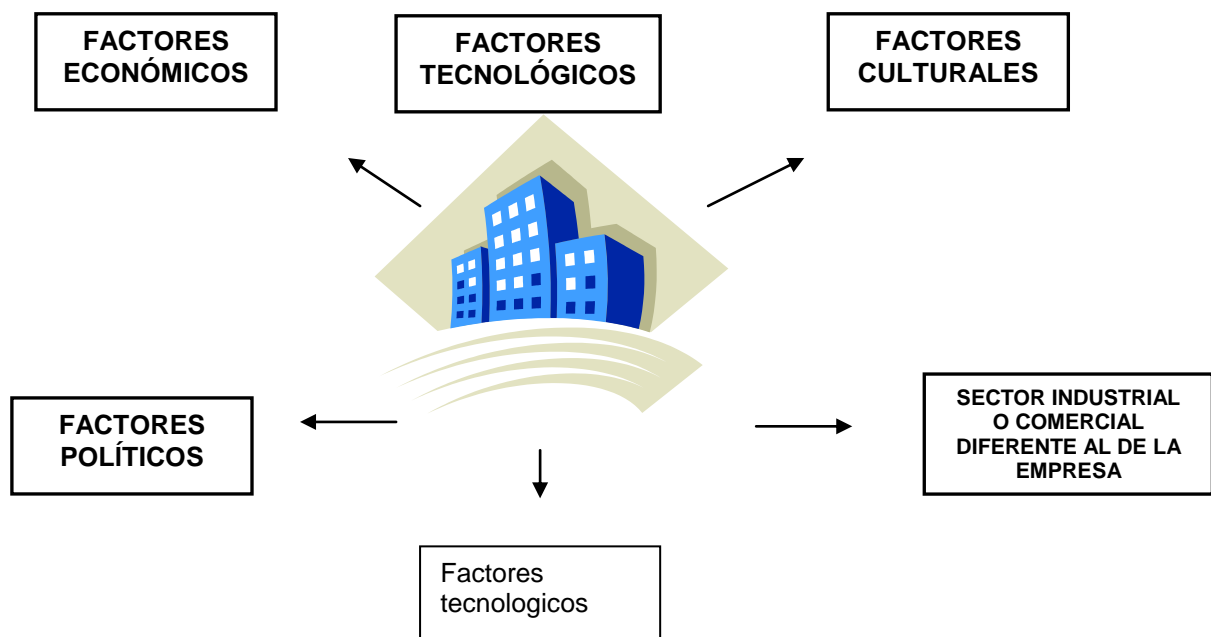
A pesar de que una empresa es totalmente autónoma para tomar decisiones y para proyectarse hacia el futuro, se ve afectada continuamente por su entorno, es decir, por todos los elementos que están fuera de ella: el estado, la competencia, las personas, los bancos, las agremiaciones, el clima, etc.

Algunos de los factores que forman parte del Entorno Empresarial y que guardan estrecha relación con el desempeño y las expectativas de la empresa:

-  Problemas ecológicos existentes
-  Servicios sociales (bomberos, cruz roja, policía)

- Demanda y oferta de mano de obra
- Clima
- Actitud de los habitantes hacia los productos o servicios de la empresa
- Estructura socio política
- Situación económica (recesiones, deflaciones, inflaciones, prosperidad)
- Nivel educativo de la comunidad
- Costos y facilidad de consecución de las materias primas
- Empresas competidoras
- Facilidades de transporte y distribución (carreteras, puertos)
- Niveles salariales de la región
- Impuestos
- Nivel de desarrollo regional
- Facilidades bancarias
- Servicios públicos
- Posibilidades de desarrollo futuro d la región
- Situación geográfica e imagen del país frente al resto del mundo

Entorno de la Empresa

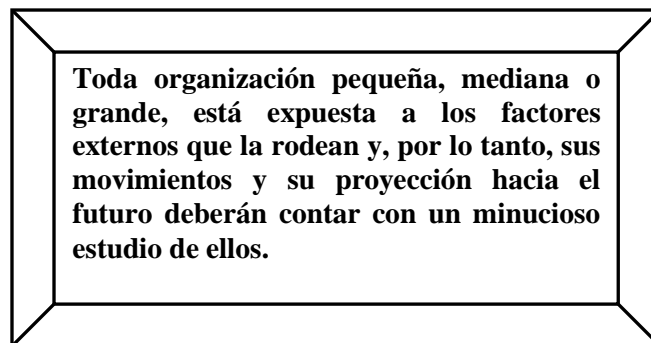


Este entorno cambia continuamente y en general muy de prisa y la empresa debe actuar y desenvolverse en él, para esto tendrá que trabajar arduamente con el finde desarrollar su capacidad de predecir, con bastante aproximación, los cambios

que han de gestarse en el ambiente en el cual actúa. Deberá, además, determinar los efectos que esos cambios o variaciones han de producir en sus diferentes actividades.

Precisamente el empresario debe poseer entre sus características, la de ser visionario, o sea, el ser capaz de detectar y conocer los distintos sucesos que se pueden presentar en el futuro y que afectarán a la empresa de alguna manera. Con este conocimiento, se podrá enfrentar con más probabilidades de éxito a ese entorno inquietante y voluptuoso.

Al considerar, por ejemplo, los aspectos políticos mencionados anteriormente, encontramos diferentes elementos que inciden en el *comportamiento empresarial*; uno de ellos tiene que ver con las tendencias en las relaciones internacionales, las cuales, siendo conocidas a tiempo por el empresario, podrán ser aprovechadas como una fuente de oportunidades antes que ser asumidas como un impedimento a la obtención de las metas establecidas.



3.19 PLAN DE EMRESA

Es un documento donde se detalla información relacionada con su empresa, permite adoptar distintas formas a consecuencia del tipo de negocio y del entorno socioeconómico primordialmente; los hay extensos y detallados, concisos y breves. De hecho, no existe un modelo concreto. Usted como emprendedor deberá diseñar su propio plan donde plasme sus propias ideas y la forma como las va a desarrollar.

3.19.1 Para qué Sirve?

Permite hacer el diseño mental por escrito a nuestra empresa antes de darle una forma real, teniendo en cuenta ideas, números y tiempos que ayudan a tener mayor certeza en la consecución de recursos.

En la medida en que se avanza en el diseño del proyecto, se van a descubrir aspectos desconocidos que nos obligan a reflexionar sobre las novedades del negocio y así buscar otras alternativas de solución.

Se convierte en una herramienta de comunicación efectiva con su equipo de colaboradores, especialmente para tratar temas difíciles como la asignación de responsabilidades, costos y compromisos, entre otros; los cuales deben ser abordados en forma objetiva y por escrito.

El plan de empresa permite al emprendedor la consecución de recursos necesarios de los inversionistas externos y de ayudas públicas o privadas, puesto que demuestran información clara sobre el negocio.

La coherencia y seriedad de un plan de empresa, demuestra que el emprendedor controla los aspectos de la empresa y que junto con su equipo ha retado en forma seria, capacitada y ordenada sacar adelante el proyecto.

3.19.2 Qué Debe Pensar a la Hora de Plantear su Plan de Empresa?



3.19.3 La Importancia de un Plan de Empresa.

- Obliga a las personas que están creando la empresa a analizar su Idea de Negocio sistemáticamente, lo que asegurará que ésta tenga realmente un gran impacto.
- Muestra las lagunas en el de conocimiento existentes, y ayuda a subsanarlas de forma eficaz y estructurada.
- Asegura que se toman decisiones, de forma que se adopte un método bien enfocado.
- Sirve como herramienta central de comunicación para los diversos participantes en el proyecto.
- Hace surgir la lista de recursos que se van a necesitar y, de este modo, permite conocer los recursos que habrá que adquirir.
- Constituye una prueba experimental de lo que será la realidad. Si en la fase de creación del Plan de Negocio, se descubre que existe la posibilidad de "estrellarse", no se habrá producido ningún daño irreparable. En cambio, si se descubre más tarde, dicha posibilidad podría tener efectos desastrosos en el negocio, para los inversores y para los empleados de la empresa.
- Un Plan de Negocio bien preparado, por consiguiente, constituye la base sobre la que levantar una Idea de Negocio y sirve para obtener la financiación necesaria para establecer y desarrollar con éxito una empresa.

3.19.4 Plan Modelo para la Creación de Empresas

Para tener una visión global de los contenidos relevantes que ha de tener un plan más de empresa quizás resulte interesante plantearse una pregunta fundamental.

- ¿QUÉ ES IMPRESCINDIBLE PARA PODER CREAR UNA EMPRESA?

Se puede expresar con palabras muy diferentes y en un orden diverso, pero hay una gran unanimidad en las respuestas a esta pregunta que señalan que hay cuatro elementos imprescindibles para una nueva empresa se ponga en marcha.

- **Tener Clientes**

Si no hay cliente que éste dispuesto a pagar por el producto que se ofrece, no hay empresa. Aún está muy extendido entre los emprendedores el punto de vista de que los clientes acudirán a comprar a las nuevas empresas, cuando normalmente lo que ocurre en entornos muy competitivos es que hay que salir a vender para conseguir clientes. Como se trabaja con unos recursos escasos, no se puede salir a vender a todo el mundo y **hay que determinar con mucha precisión cual es el segmento del mercado** que la nueva empresa quiere hacer que sea cliente suyo. Tener clientes requiere determinar con precisión cual es el perfil del cliente objetivo de la nueva empresa y construir una estrategia de Marketing-producto, precio, promoción y distribución – que sea coherente.

- **Tener un producto o servicio**

Difícilmente se puede poner en marcha una empresa sino se dispone de algo – de un producto o servicio – que se pueda ofrecer al mercado. La consideración a realizar inmediatamente es si el producto o servicio que se ofrece aporta alguna innovación en relación a los que ya existen en el mercado que lo convierte en superior a los ojos de los consumidores.

Otra reflexión es determinar cuál es el nivel tecnológico del producto o servicio que se ofrece para poder establecer su grado de actualización y estudiar los nuevos productos que puedan desarrollarse en el futuro.

- **Tener Recursos**

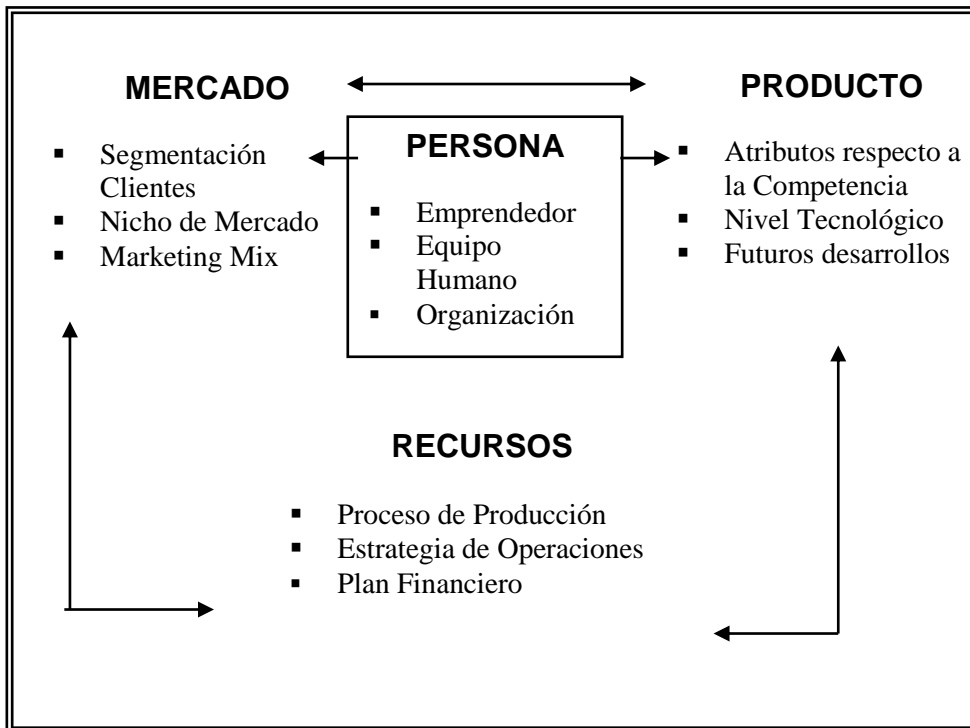
Disponer de recursos es frecuentemente la barrera más difícil de franquear en el momento de crear una nueva empresa.

Disponer de un local, de unas máquinas, de unos medios de transporte o de unas materias primas son elementos físicos imprescindibles para poder fabricar un producto u ofrecer un servicio. Aunque, quizás, el recurso más crítico sea el dinero, ya que con él se pueden adquirir los otros recursos que se necesitan. El emprendedor que quiera poner en marcha un nuevo proyecto ha de tener la habilidad de detectar y movilizar recursos para incorporarlos a su empresa. Esto, normalmente, querrá decir que deberá arriesgar sus recursos y los de las personas de su entorno próximo y, si fuese necesario, acudir a otras personas privadas o instituciones financieras.

- **Tener un equipo humano**

En primer lugar, es fundamental la figura del propio empresario y, en segundo lugar, el equipo humano que consiga reunir para llevar a la práctica el proyecto. Es el equipo humano – con el emprendedor a la cabeza – el que ha de actuar como motor del proyecto:

Diseñando el producto, buscando clientes, y movilizando los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Por eso damos un lugar central al equipo humano – como se puede ver en el gráfico que se presenta a continuación que es el encargado de dar vida al proyecto y, posteriormente, de concluirlo.



- **Preguntas que no deberán quedar sin respuesta en el PLAN DE EMPRESA.**

a) Pensando en el producto o servicio

1. El producto o servicio que piensa ofrecer contiene alguna innovación que lo haga a los ojos de los consumidores de los que ya existen en el mercado?.

2. Conoce la forma de fabricarlo?
3. Saben cuánto costará fabricarlo?
4. Conoce el volumen de ventas necesario para cubrir costes?
5. En cuánto tiempo calcula que este producto quedará tecnológicamente obsoleto?
6. Tiene alguna idea sobre los nuevos productos o servicios que seguirán a los actuales?

b). Pensando en la forma de vender el producto o servicio

1. Quiénes serán sus clientes?
2. Quién será su competencia?
3. Qué ventajas y qué inconvenientes tendrá su empresa antes sus competidores?
4. Ha pensado cómo fijará los precios de venta?
5. Ha pensado cómo hará llegar su producto o servicio hasta sus clientes?
6. Qué volúmenes de ventas se ha propuesto como objetivo para cada uno de los tres primeros años de funcionamiento de la empresa?
7. Cómo dará a conocer su producto o servicio?

c). Pensando en la forma de fabricar u ofrecer el producto servicio

1. Qué criterios ha seguido para escoger la ubicación de la empresa?
2. Conoce cuáles serán los gastos de adecuación que requerirá la localización de su empresa?
3. Ha estudiado cuántas fases o pasos componen el proceso de producción que deberá seguir para obtener su producto u oferta de servicio?
4. Fabricar o subcontratar?

- 5.Cuál es el nivel tecnológico de su proceso de producción?
6. Conoce los gastos fijos de adquisición y mantenimiento de la maquinaria, utensilios, locales, transporte?
7. Quiénes serán sus proveedores?
8. Qué crédito darán sus proveedores?
9. Cuántas personas necesitará y que características habrán de tener?

d).Pensando en el dinero necesario para el funcionamiento de la empresa.

1. Conoce cuánto dinero necesita para crear su empresa?
2. Con cuánto dinero cuenta personalmente para invertir en su empresa?
3. Ha considerado la necesidad de un socio que aporte dinero y/o conocimientos?
4. Ha realizado o piensa realizar alguna gestión para pedir dinero a algún banco o institución financiera? - En caso de una respuesta afirmativa: Qué cantidad y para qué?
5. Ha realizado una previsión de los cobros y los pagos que su teoría tendrá en los doce primeros meses de funcionamiento de la empresa?
6. Ha calculado los beneficios que espera obtener en la explotación de su negocio durante los doce primeros meses?
7. Qué balance prevé después del primer año de operaciones de la empresa?

e). Pensando en la empresa y en el empresario

- 1.Cuál es la forma jurídica que adoptará su empresa?
2. Conoce las normas legales a las que se habrá de ajustar su producto / servicio y su empresa?

3. Qué tipo de asesoramiento externo tendrá la empresa?
4. Tiene un plan de puesta en marcha de la empresa?
5. Por qué quiere crear una empresa?
6. Considera que su preparación es suficiente para la tarea que se ha propuesto?
7. Está de acuerdo su familia con la decisión de crear una empresa?
8. Ha contestado concretamente a la pregunta: **en qué negocio estoy?**

3.20 EL PLAN DEL NEGOCIO

Como se ha indicado repetidamente, el empresario no es un hombre que se arriesga en una forma loca, y menos una persona que sin análisis alguno toma decisiones. El empresario trata, antes de tomar la decisión de acometer un negocio, de recoger toda la información que está a su alcance sobre el negocio en consideración, la procesa, define estrategias para el manejo del nuevo negocio y evalúa si el negocio tiene o no todo el potencial que él espera de ese negocio en particular. Este proceso de estudio de la oportunidad de negocio, es lo que llamaremos en forma genérica la evaluación del negocio, el estudio de factibilidad o el **PLAN DEL NEGOCIO**.

El plan del negocio busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etc., desea resolver:

- a) Qué es y en qué consiste el negocio?
- b) Quién dirigirá el negocio?
- c) Cuáles son las causas y razones de éxito?
- d) Cuáles son los mecanismos a utilizar para lograr las metas exitosas previstas?
- e) Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio?

En este sentido el plan del negocio es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y

precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar el negocio en el futuro, de prever dificultades y identificar posibles soluciones a las coyunturas que se pudiesen presentar.

3.20.1 Estructura Básica del Plan de Negocio

- a) Carátula.
- b) Resumen ejecutivo.
- c) Tabla de contenido.
- d) Análisis de mercado.
- e) Análisis técnico.
- f) Análisis económico.
- g) Análisis financiero.
- h) Administrativo.
- i) Análisis personal, social y de intangibles.
- j) Análisis de riesgos.
- k) Evaluación del proyecto.
- l) Anexos.

❖ Resumen Ejecutivo

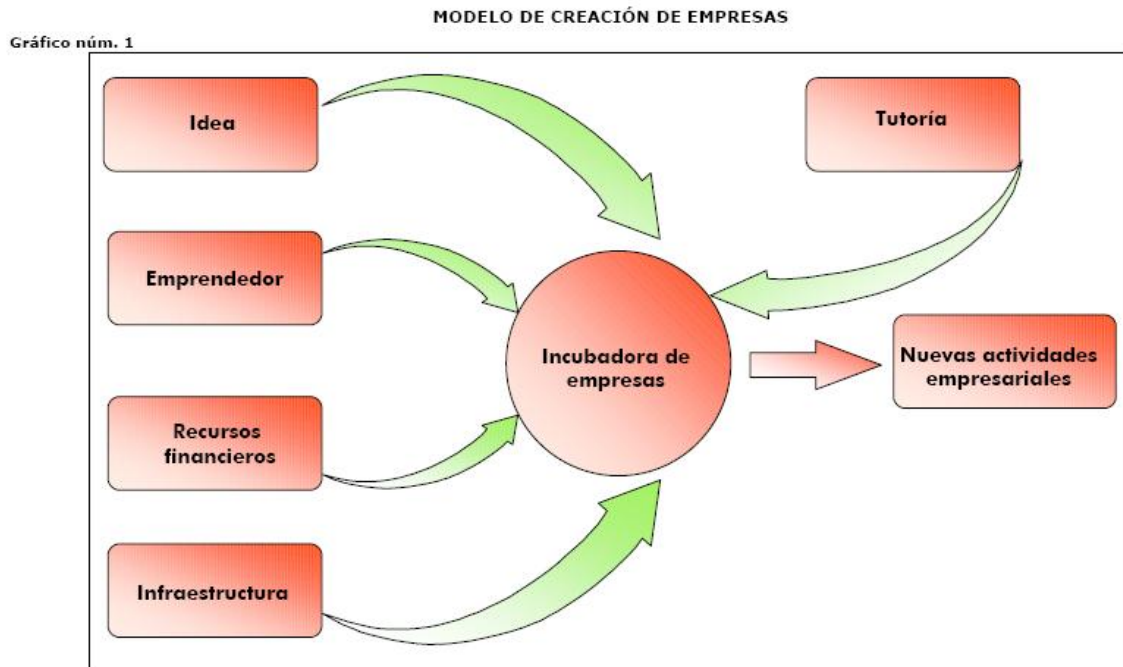
Este debe indicar clara, breve y precisamente:

- En qué consiste el negocio.
- A qué mercados está dirigido.
- Qué recursos financieros requiere y cómo son usados.
- Cuál será el retorno para los inversionistas.
- Cómo se van a pagar los créditos.

- Cómo se van a lograr las metas del mercado.
- Qué fortaleza tiene el grupo administrativo y
- Cuáles son los beneficios para el socio, el inversionista, el proveedor, el comprador, etc.

❖ Errores Más Frecuentes

- Creer que todo producto o servicio tecnológicamente importante es mercadeable y puede dar origen a un negocio factible.
- Creer que todo lo que se requiere para que un negocio arranque y sea exitoso es tener dinero.
- Enamorarse del negocio y cegarse ante sus deficiencias.
- Introducir simultáneamente muchos productos o servicios.
- No tener claridad en el grupo administrativo.
- Estimar las ventas a partir de la capacidad de producción del equipo.
- Fallas en el análisis y el entendimiento del mercado. No se sabe quien es el cliente, por qué compra, quién es la competencia.
- Intento de vender una tecnología más que una oportunidad de negocio.
- Subestimación de los costos y del capital de trabajo.
- Tratar de ocultar las partes débiles del negocio.
- Hacer enunciados ambiguos o vagos.
- Tener gente incógnita en el negocio.



3.21 CALIDAD EMPRESARIAL

Medir la calidad de una manera sistemática utilizando indicadores requiere tiempo y dinero. Utilizar el material adecuado y optimizar un proceso de producción (B y S) y comercialización implica un costo. Si se quiere calidad, debemos pagar por ello y ello supone encarecer nuestro producto o servicio, lo importante es que los clientes o consumidores estén convencidos de nuestra excelencia y estén dispuestos a pagar por ello.

En realidad la calidad no es tan costosa. En sí nos preocupamos por medir el costo de la mala calidad y la manera como podemos controlarla.

Cuando no hacemos las cosas bien, no sólo perderemos tiempo y dinero, sino que perderemos nuestra imagen y prestigio. Es fundamental encontrar en qué subprocesos estamos fallando y hacer referencia de los recursos y esfuerzos que se utilizan pero no suponen un valor añadido para el producto, sino un desgaste empresarial.

Algunas consecuencias de ellos son:

Duplicar procesos
Almacenar excedentes innecesarios
Repetir trabajos
Generar costos por servicios de garantía
Irritar a los clientes y proveedores
Costos por litigios de reclamaciones

La mala calidad debe medirse en todos los subprocesos internos y externos que nos sirven como insumo.

3.22 ACERCA DE LAS NORMAS ISO

Una de las preocupaciones que surgen a cualquier tipo negocio o empresa es que nuestro producto o servicio se venda. Contar con un sistema ISO es garantía de la capacidad que tiene una empresa para cumplir con los requisitos de sus clientes. La calidad vende, es el resultado del trabajo sin defectos, de todas aquellas personas que intervienen en el proceso de brindar un servicio o fabricar un producto.

*** Aspectos que destaca la importancia de obtener la certificación ISO 14000**

- Comerciar mejor internacionalmente
- Ayuda a cumplir legislación ambiental
- Proporciona un método para demostrar que cumpla con el sistema de gerenciamiento ambiental sea para un tercero (el estado por ejemplo) o un cliente.
- Puede mejorar las utilidades debido a una mayor eficiencia en el uso de mis recursos.
- Mejora la aceptación del producto en aquellos mercados en que exigen producción "verde" o "ecológica".

*** La ISO verde**

La ISO 14000 son una serie de normas que suministran administración de negocios con la estructura para administrar el impacto ambiental.

*** La función principal de la ISO 9000 comparativamente con la ISO 14000**

Normas que regulan la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen las empresas (9000), así como los aspectos ambientales implicados en la producción de los mismos(14000).

3.23 LECTURAS COMPLEMENTARIAS

CASO: EL SOFTWARE ELECTRICO

John P. Leigh, Profesor del área académica de marketing.

Juan Pablo, ingeniero de profesión, tenía una idea muy creativa para un negocio propio. Había diseñado un software que podía manejar todos los aparatos eléctricos de una casa. Con él, el usuario podía predeterminar a qué hora se prenderían las luces, qué temperatura tendría el aire acondicionado; además de mostrar en todo momento los consumos de luz, agua y teléfono, entre otras bondades.

Todas las personas a las que se les enseñaba el producto mostraban interés en adquirirlo. En ese momento, Juan Pablo se dio cuenta que necesitaba formalizar su negocio. Así, constituyó su empresa, obtuvo su RUC y salió a buscar capital semilla. Mientras tanto, es su interior surgían dudas acerca de cómo introducir y desarrollar su producto en el mercado, además de dudas financieras y contables... De modo que trató de poner en marcha su negocio, pero su idea no pudo traducirse en ningún resultado positivo.

¿Cómo se pueden incrementar las posibilidades de éxito de nuevos emprendimientos? Para ilustrarlo, debemos definir lo que es una incubadora de empresas. Se trata del proceso de aceleración del desarrollo exitoso de nuevas empresas suministrando a los emprendedores recursos y servicios especializados para tratar de minimizar los riesgos inherentes a su desarrollo. El principal objetivo de una incubadora de empresas es crear el ambiente adecuado, contando con asesoría, capacitación, financiamiento e infraestructura, que asegure un funcionamiento eficiente del nuevo negocio.

Los programas de incubación de empresas nacieron en Estados Unidos en el Centro Industrial de Batavia, Nueva York, en 1959. La razón fundamental para la

creación de dicha organización fue la alta tasa de desempleo (del orden del 20%) existente en esos años, debida a que el entonces presidente Herbert Hoover incrementó desproporcionadamente los salarios reales, creando el más alto nivel de desempleo del siglo XX (ii).

Desde entonces, la evolución de las incubadoras se ha subdividido en tres fases:

- ~ La primera fase se caracterizó por un fuerte componente de negocio inmobiliario; es decir, consistía principalmente en el alquiler del espacio físico a las empresas incubadas, generalmente con cercanía a institutos y universidades.
- ~ La segunda fase se caracterizó por la vinculación directa de las universidades en la formación de nuevas incubadoras de empresas, relación que comenzó a promover la investigación en tecnología para la creación de nuevos negocios. Adicionalmente, en esta fase se encuentran las incubadoras virtuales, las cuales están conectadas a través de medios electrónicos, generalmente, a una universidad para recibir asesoría.
- ~ La tercera fase es la orientación a incubadoras internacionales en un contexto globalizado y proporcionando a los emprendedores de herramientas para la exportación tales como capacitaciones o asociaciones entre varias incubadoras.

EL ARTE DEL LIDERAZGO

Liderar es un arte, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. (EL LÍDER SE HACE)

LIDERAR NO ES

Simplemente, **dar órdenes**, aunque se den con mucha energía y con **ademanos autoritarios**.

Hacer un **promedio de las intenciones** de los subordinados.

Doblegar voluntades

LIDERAR ES

Educar: Lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.

Instruir: Enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.

Conducir: Guiar y dirigir a los subordinados de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

ASPECTOS DEL LIDERAZGO	
JEFE IDEAL	JEFE AUTORITARIO
Guía a sus hombres	Los arrea
Obtiene obediencia voluntaria	La obtiene imponiendo su autoridad
Inspira confianza y despierta entusiasmo	Inspira temor o inquietud
Dice "NOSOTROS"	Dice "YO"
Llega antes de la hora señalada	Dice: "preséntese a tiempo"
Señala la infracción	Señala la pena para la infracción
Enseña como hacer	"Sabe" cómo se hace
Hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo	Hace penoso el trabajo
Dice vamos	Dice "vaya Vd."
Piensa en los hombres y en el objetivo	Se preocupa sólo por el objetivo.

CONQUISTA DE VOLUNTADES	
Vd. puede comprar:	Vd. No puede comprar:
- El tiempo de un hombre	- Entusiasmo
- Su presencia física en determinado lugar	- Lealtad
- Su actividad muscular.	- Iniciativa
	- Entrega de corazón, de espíritu, de alma
	Estas virtudes tiene Vd. que CONQUISTARLAS.









RESUMEN DE PRINCIPIOS DE LIDERAZGO		
	Manténgase constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de sus subordinados. Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias.	Cuando la indisciplina invade un departamento y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria, algo no marcha bien en dicho departamento: CORRIJA TALES ERRORES.
Trate de conocer siempre que es lo que piensa el subordinado. Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por que de sus actos	No reprenda en presencia de otros, excepto cuando la falta haya sido pública. Nunca reprenda a nadie si Vd. está irritado. Podría excederse en sus palabras.	
Después de efectuar una reprensión, el jefe debe mantener su conducta habitual hacia el subordinado.	El ejemplo y la buena voluntad, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.	




CUALIDADES DE UN LIDER	CONOZCA A SUS SUBORDINADOS
<ul style="list-style-type: none"> · Conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa. · Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen. · Da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas. · No repite sus órdenes por sistema, por revelar flaqueza y falta de seguridad 	<p>¿QUÉ CONOCE VD. DE CADA SUBORDINADO?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Nombre completo · Apodo por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene · Edad · Lugar de nacimiento · Estado civil · Número de hijos y datos sobre ellos · Tiempo de servicio · Aficiones e intereses <p>DIGA DE ENTRE SUS SUBORDINADOS QUIEN ES:</p>

<ul style="list-style-type: none"> · No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido. · Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente · Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo. · Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona. · Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades · No culpa a otros. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario. · Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar. · No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista 	<ul style="list-style-type: none"> · El más instruido · El más entusiasta · El más inteligente · El más alegre · El más querido por los demás · El de más confianza · El de mayor edad · El que más coopera · El que trabaja con más rapidez · El que tiene más deseos de superación · El que tiene más prestigio · El que tiene mejores posibilidades para ser recompensado · El que lleva más tiempo en la empresa · El que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.
APRENDA:	
A conocer el carácter de sus subordinados. A distinguir entre el fuerte y el débil. A conocer la persona que responde: a la razón, a la fuerza y al afecto	

*CONOCER, COMPRENDER Y GUIAR A SUS SUBORDINADOS ES DEBER DE TODO LIDER
UNA ORDEN NO TIENE VALOR SI NO SE VIGILA SU CUMPLIMIENTO.
SIEMPRE QUE UNA ORDEN PUEDA SER MAL INTERPRETADA PUEDE ESTAR SEGURO DE QUE SERA
MAL INTERPRETADA
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/aertliduch.htm>*

Proceso de Comprensión y Análisis

-  ¿Cuál es la importancia del proyecto de vida en los emprendedores?
-  Cómo se identifica a un líder.
-  Qué es el emprendimiento?
-  Cómo conceptualizar liderazgo?
- Cuál es la funcionalidad de un plan de empresa?
-  Cuáles podrían ser tres condiciones específicas a tener en cuenta para que las empresas tengan éxito?
- Cuál podría ser una estrategia para procurar el desarrollo sostenible?
-  ¿Cuáles son las motivaciones principales para crear empresa?

-  ¿Cuál es el tipo de empresa que debo crear?
-  ¿Cómo se pueden incrementar las posibilidades de éxito de nuevos emprendimientos?
-  En qué aspectos sobresalen los beneficios de la ISO 9000?

Solución de Problemas

1. Analice desde su perfil emprendedor, la actividad económica que por formación empresarial, experiencia, atracción u otra circunstancia le haría inclinarse para concebirla como su proyecto de vida. Y formule una idea de negocio que pudiera ser manejada como proyecto de empresa.
2. Recuerde qué es y cómo se construye un plan de empresa.
3. Una vez terminado analice la viabilidad de su idea de negocio a la luz de los concursos nacionales que podrán entregar apoyo y/o capital semilla a su proyecto (caso concurso COMPRENDER Universidad de Pamplona), Metodología Cátedra CEINFI del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, capital de apoyo y fomento (caso Concurso EMPRENDER – Fondo emprender del SENA), u otros.
4. A partir de la idea de negocio formulada, si tuviera que presentarla en un plan de empresa ¿qué preguntas considera que ya poseen respuesta?
 - a. En cuanto al producto o servicio
 - b. En cuanto a la venta del producto o servicio
 - c. En cuanto a la forma de fabricar u ofrecer el producto servicio
 - d. En cuanto al dinero necesario
 - e. En cuanto a la empresa y en el empresario

Síntesis Creativa y Argumentativa

5. Ingrese a la siguiente página Cátedra de creación de empresas con impacto nacional y futuro internacional

<http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/ecolombianos/NewsDetail.asp?ID=1959&IDCompany=23> y sintetice la importante información sobre pautas para el emprendimiento y procesos manejados con la Cátedra CEINFI, como apoyo al desarrollo del espíritu emprendedor.

É Haga una reflexión sobre los aspectos, cualidades y principios que de un líder efectivo, emprendedor usted posee.

Autoevaluación

A partir de las temáticas manejadas y consultadas en las páginas sugeridas, desarrolle los siguientes planteamientos:

- Analice resultados de investigaciones nacionales e internacionales que presentan el efecto de las PYME en la generación de empleos.
- En qué consisten los procesos ejecutados por las incubadoras: pre-incubación, incubación y post.-incubación?
- Por qué el Empresarismo constituye un eje central en el desarrollo social y económico?
- El líder nace o se hace? Justifique su respuesta.
- Qué es, para qué sirve y por qué se busca obtener la famosa certificación de normas ISO?.

Repaso Significativo

- El emprendedor reconoce que llega el momento en que debe acudir al apoyo ofrecido por la, BANCA: La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco; servicios que tienen que ver con el asunto de préstamos, créditos, cambio.

- Dirección de Promoción y Cultura Empresarial El crecimiento empresarial va de la mano con el adecuado estilo de liderazgo que se ejerza, especialmente con la capacidad de decisión y gestión. Tomar buenas decisiones y producir bienes o servicios de excelente calidad, son elementos claves de éxito. El emprendedor debe ser efectivo en sus decisiones y constante en su gestión, él sabe que el negocio no se maneja solo, decisiones efectivas y gestión a tiempo son sinónimos de crecimiento. Liderazgo, podría definirse como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"
- Uno de los grandes aportes al desarrollo del espíritu emprendedor corre por cuenta del Ministerio de Comercio Industria y Turismo a través de la Dirección de Promoción y Cultura Empresarial con el proyecto CEINFI: Cátedra de creación de empresas con impacto nacional y futuro internacional, busca impulsar el desarrollo empresarial del país de acuerdo con las oportunidades endógenas de las regiones, a través de las instituciones de educación superior en todos sus programas académicos, motivando así la creación de empresas con impacto nacional y futuro internacional.
- Cómo concebir la competitividad: Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. También vista como la productividad de una nación, región o empresa en el uso de sus recursos de producción. Es el valor de los resultados obtenidos por cada unidad de esfuerzo humano o de capital.
- La capacidad de emprendimiento empresarial se concreta cuando el emprendedor hace de su idea una realidad, manifiesta como empresa: Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.
- El espíritu emprendedor busca crear conciencia de la importancia del rol de eempresario: es quien organiza, gestiona y asume el riesgo que implica la puesta en marcha de un proyecto productivo. El empresario emprendedor

se caracteriza por su creatividad e innovación, por su capacidad de enfrentar las variaciones del ambiente económico y social.

- El líder emprendedor reconoce claramente cual es el entorno empresarial en el que se mueve su negocio. Está dado por todos aquellos factores que rodean a la empresa y que influyen en ella directa o indirectamente, el entorno es el ambiente en el que la empresa nace, crece y se desarrolla.
- FOMIPYME: Es una abreviatura que tiene por significado Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas –FOMIPYME.
- La sigla ISO significa, Siglas de International Standards Organization, Organización Internacional de Normalización, organismo encargado de coordinar y unificar las normas nacionales, termino muy presente del empresario que busca el desarrollo y expansión de su empresarial.
- MIPYMES tiene por significado micros, pequeñas y medianas empresas. Abreviatura que debe formar parte del argot emprendedor. Y si existen en el país varias organizaciones que apoyan con asesoría y capital semilla el surgimiento y crecimiento de éstas.

Bibliografía Sugerida

TORO, Jacqueline, El desarrollo de la personalidad emprendedora, Bogotá, 2003.

SUAREZ, Luís Fernando. Desarrollo del Espíritu Emprendedor. Colombia. 1992

ALCARAZ, Rodríguez Rafael E. El emprendedor de éxito guía de planes de negocios. - México: McGraw Hill, 1995, xviii, 230 p.

ANDRIANI Carlos S., Biasca Rodolfo Eduardo, Rodríguez Martínez Mauricio; El nuevo sistema de gestión para las pymes un reto para las empresas latinoamericanas - Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2003, ; xii, 330 p. il.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

GRABINSKY, S. El emprendedor. Ed. SITESA, México, 1990.

YEPEN, Luís. VILLEGAS, Francisco. Ánimo emprendedor para llevar las ideas a feliz término. Ed. Presencia, Medellín. 1988.

SANTANA R., Pedro. Modernidad y sociedad política en Colombia. Fescol. 1993.
DRUCKER, Peter. Innovation and Entrepreneurship. 1985

DRUCKER, Peter. La innovación y el Empresario Innovador, la práctica y los principios. Argentina. 1986.

UNESR GERENCIA. Gerencia, Innovación e Innovatividad. Venezuela. 2002.
CARDENAS, Arroyo Felipe; Historias de Forbes 15 relatos de empresarios que cambiaron la manera como vivimos y hacemos negocios hoy. - Bogotá: Editorial Norma, C1997, 270 p.

Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial (1° : 1987 : Santiago de Cali), Rodríguez Becerra Manuel, Sudarsky John; Reflexiones acerca de una agenda de investigación sobre el desarrollo de la capacidad empresarial - Cali: Universidad de los Andes, 1987

- **Sitios web**

<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/lideraz.htm> – Relación del liderazgo con el éxito empresarial, las competencias de un líder, capacidades y habilidades.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/liderazgoie.htm> - El Liderazgo Empresarial Y La Inteligencia Emocional. El liderazgo con otro matiz. Click menú inferior: Diferencias entre liderazgo, poder y autoridad

[Memorias de Productividad y competitividad](#)

<http://www.mincomercio.gov.co/mincomexvbecontent/NewsDetail.asp?ID=618&IDCompany=20>

[PLAN DE NEGOCIO](#)

<http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=12319>

[http://www.cnp.org.co/docs/Paper Productividad y Empleo.doc](http://www.cnp.org.co/docs/Paper_Productividad_y_Empleo.doc) - Guía para el emprendimiento y el empresarismo, comfama.

<http://www.colombiajoven.gov.co> Sitio que muestra un programa presidencial dedicado a promover las iniciativas empresariales de la población juvenil. En el menú de la derecha encontrará un enlace llamado "Proyectos Innovadores".