



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

“EMPRENDEDORES”

**Un modelo de programa educativo para el fomento
del espíritu emprendedor.**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA
ORGANIZACIÓN**

Luis Mariano Muñiz Contreras



MÉXICO, D. F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

“EMPRENDEDORES”

**Un modelo de programa educativo para el fomento del
espíritu emprendedor.**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Luis Mariano Muñiz Contreras

ASESOR:

L. A. C. y MTRO. ADRIÁN MÉNDEZ SALVATORIO



MÉXICO, D. F.

2006

Índice

Introducción.	6
1. Capítulo 1 Definición del Proyecto y objetivos	
Específicos.	8
1.1 Definición del Proyecto Emprendedores.	9
1.2 Objetivo.	9
1.3 Objetivos específicos.	10
2. Capítulo 2 Marco teórico.	11
2.1 Conceptos.	12
2.1.1 El Emprendedor.	12
2.1.2 Emprender (ENTREPRENEURSHIP).	13
2.1.2.1 Creación.	14
2.1.2.2 Organización económica.	14
2.1.2.3 Riesgo e Incertidumbre.	14
2.1.3 El nuevo Emprendedor.	15
2.1.4 El Proceso Emprendedor.	17
2.2 El Problema de sobrevivir.	19
2.3 Excepciones a la regla del fracaso.	21
2.3.1 Creaciones de potencial superior.	21
2.3.2 Tipo de creaciones.	22
2.3.3 Creaciones de alto potencial.	22
2.3.4 Concepto del límite.	23
2.3.5 Compromiso de crecimiento.	23
2.3.6 Respaldo financiero del Capital de las empresas	
De reciente creación.	24
2.4 Marco analítico.	25
2.4.1 Fuerzas conductoras.	25
2.4.2 La importancia de ajustarse.	27
2.4.3 La importancia del momento adecuado.	28
2.4.4 Los fundadores.	28
2.4.4.1 Emprendedor líder y el equipo gerencial.	28
2.4.4.2 Una palabra acerca de los emprendedores solos.	29
2.4.5 Identificación de la oportunidad.	30
2.4.6 Requisitos de los recursos.	31
2.4.7 Implementación.	32
2.4.8 Creación de valor.	33
2.5 Mitos y realidades.	34
2.6 La mente Emprendedora.	40
2.7 Planteamiento psicológico.	42
2.7.1 Características de la personalidad.	42

2.7.2	La Necesidad de logro.	43
2.7.3	Locus de control.	43
2.7.4	Tendencia a tomar riesgos.	44
2.7.5	Ineficiencia del enfoque del rasgo.	44
2.8	Enfoque sociológico.	45
2.8.1	Ímpetu para ser Emprendedores.	46
2.8.1.1	Desplazamiento negativo.	47
2.8.1.2	Entre situaciones.	49
2.8.1.3	Influencia positiva.	49
2.8.1.4	Empuje positivo.	50
2.8.1.5	Carrera.	50
2.8.2	Características situacionales.	51
2.8.2.1	Percepción de la conveniencia.	51
2.8.2.2	Percepción de viabilidad.	51
2.9	Creación de una Empresa.	52
2.9.1	Iniciativa.	53
2.9.2	Consolidación de los recursos.	53
2.9.3	Administración de la organización.	53
2.9.4	Acción independiente.	53
2.9.5	Tomar riesgos.	53
2.10	La mentalidad emprendedora en pensamiento y En acción.	53
2.10.1	Liderazgo y comportamiento humano.	53
2.10.2	Comparación entre el gerente y el líder.	54
2.10.3	Motivación de los líderes.	56
2.10.4	Investigaciones recientes.	56
2.10.5	Adquirir la mente Emprendedora.	60
2.10.6	Otras actitudes y comportamientos deseables.	69
2.10.6.1	Energía, salud y estabilidad emocional.	70
2.10.6.2	Creatividad e innovación.	70
2.10.6.3	Inteligencia.	70
2.10.6.4	Capacidad a inspirar.	70
2.10.6.5	Valores.	71
2.10.7	Lo que no es tener una mente emprendedora.	71
2.10.7.1	Invulnerabilidad.	72
2.10.7.2	Ser Macho.	72
2.10.7.3	Ser autoritario.	72
2.10.7.4	Impulsividad.	72
2.10.7.5	Control externo.	72
2.10.7.6	Perfeccionista.	73
2.10.7.7	Sabelotodo.	73

2.10.7.8	Contra dependencia.	73
2.11	El concepto del aprendizaje.	73
2.11.1	Moldear y administrar el aprendizaje.	73
2.11.2	Estrategia personal.	74
2.11.3	El credo del Emprendedor.	75
3.	El Programa Emprendedores de la FCA de la UNAM	
3.1	Estudio.	77
3.1.1	Alumnos SUA.	77
3.1.2	Alumnos escolarizado.	78
3.1.3	Académicos y empleados.	80
4.	Capítulo 4 PROYECTO.	82
4.1	Misión y objetivos del Programa Emprendedores de la FCA.	83
4.2	Planeación del Programa Emprendedores.	86
4.2.1	Actividades estratégicas.	88
4.3	Organización del Programa Emprendedores.	88
4.4	Descripción de puestos y responsabilidades.	89
4.4.1	Director.	89
4.4.2	Subdirector de Comunicaciones y relaciones.	90
4.4.2.1	Medios impresos.	90
4.4.2.2	Vinculación.	90
4.4.2.3	Medios electrónicos.	90
4.4.3	Subdirector de eventos y productos.	91
4.4.4	Subdirector de finanzas.	91
4.4.4.1	Financiamiento.	91
4.4.4.2	Presupuestos.	91
4.4.4.3	Contraloría.	91
4.4.5	Asociación de Emprendedores.	92
4.5	Junta de gobierno Programa Emprendedores.	93
4.5.1	Integrantes Junta de Gobierno.	93
4.5.2	Organización y funcionamiento.	94
4.6	Eventos del Programa Emprendedores.	94
4.7	Asociación de Emprendedores UNAM.	99
4.8	Integración Nacional y global.	100
4.9	Variables de control.	101
5.	Capítulo 5 Conclusiones.	104
	Anexos y formatos.	106
	Bibliografía.	112

Introducción

La difusión y promoción de los Programas Emprendedores en las Universidades tanto públicas como privadas es de trascendental importancia y sobre todo para los países en vías de desarrollo como México.

Estoy convencido que un adecuado programa emprendedor, además de generar las oportunidades de autoempleo puede moldear positivamente las personalidades de los individuos y ser los detonantes de la formación de mejores generaciones de mexicanos universitarios.

La idea de realizar este trabajo se debe a tres razones fundamentales: primero, mi pasión por los Programas Emprendedores; segundo a la necesidad de presentar un Proyecto a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México para sustentar mi examen profesional de la Licenciatura en Administración; y tercero, aplicar mis conocimientos adquiridos durante la licenciatura a mis experiencias en Programas Emprendedores tanto nacionales como internacionales, en un proyecto viable para nuestra máxima casa de estudios.

Es importante destacar que un programa emprendedor efectivo depende de una estructura administrativa y organizacional con visión emprendedora la cual tiene que ser dinámica e innovadora, capaz de moverse incluso a niveles internacionales.

El presente trabajo pues, está fuertemente inspirado por el genuino interés de contribuir con la facultad en la propuesta de un modelo de “**programa emprendedor**”, funcional, moderno, asertivo e inspirador, para cumplir con este objetivo se ha dividido en cinco capítulos más una sección de anexos y bibliografía consultada. El primer capítulo, está dedicado a la descripción del objetivo del proyecto y a los objetivos específicos. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, el cual contiene una exposición acerca de todo lo que

engloba el concepto EMPRENDEDOR y las últimas teorías acerca de estos programas educativos. El tercer capítulo aborda un estudio realizado entre la comunidad universitaria para diagnosticar la percepción del programa actual e identificar las principales necesidades. El cuarto capítulo está dedicado a la presentación del proyecto Emprendedores propuesto y, finalmente en el quinto capítulo presento mis conclusiones respecto al Programa propuesto.

En la sección de anexos se incluyen los formatos que se utilizaron para éste estudio y en la parte final se incluye la bibliografía empleada.

CAPÍTULO UNO

**DEFINICIÓN DEL PROYECTO Y OBJETIVOS
ESPECÍFICOS.**

1.1 Definición del Proyecto Emprendedores.

Nuestra facultad pionera desde sus inicios en la divulgación del conocimiento gerencial y administrativo no puede quedarse rezagada en la **innovación** de programas de carácter nacional y multidisciplinarios, que puedan a su vez ser los detonadores de una nueva sociedad mexicana. El programa Emprendedores desde su concepción ampliaⁱ, puede proveer los medios que se requieren para éste propósito; ya que no basta simplemente con concretar ideas en negocios financiables y lucrativos, se requiere inculcar de **ética, valores y una auténtica cultura emprendedora** como los ingredientes básicos en la formulación de cualquier programa que se pretenda promover.

El desarrollo del presente proyecto tiene como objetivo analizar y diagnosticar el estado actual del Programa “Emprendedores”, y a partir de esos resultados plantear mediante una estrategia el modelo de programa que más se ajusta a las necesidades coyunturales del país. Así mismo, busca dejar sentados los procedimientos sistemáticos para administrar tanto al programa, como a las diferentes organizaciones y entidades que vayan surgiendo.

Al mismo tiempo, es un ejercicio académico para dar respuesta a una problemática nacional, desde el enfoque de la escuela de negocios de nuestra máxima casa de estudios.

Finalmente, es una propuesta para impulsar desde la óptica emprendedora un estilo de hacer las cosas, para cambiar y revolucionar nuestro interior y así mediante un efecto de disipación incidir en nuestra sociedad.

1.2 Objetivo

Tomando en consideración la propuesta anterior se plantea como objetivo del presente proyecto:

“Presentar un modelo de programa educativo para el fomento del espíritu emprendedor”.

1.3 Objetivos específicos

Del objetivo general anterior se desglosan los siguientes objetivos específicos:

- 1..0** **1.** Detectar el posicionamiento del programa “emprendedores” dentro de la FCA de la UNAM.
- 2** Definir el perfil estudiantil tanto del sistema escolarizado como abierto de la FCA y evaluar el interés real en la participación de un Programa Emprendedor.
- 3** Propuesta: “Programa Emprendedores UNAM”
 Perfil del programa para nuestros tiempos
 Misión y objetivos del programa
 Estructura organizacional
 Plan de trabajo
 Asociación de Emprendedores UNAM FCA
 Definición de las variables de control para la medición de éxito/fracaso de un Programa estándar de Emprendedores”

CAPÍTULO DOS

MARCO TEÓRICO

2. Marco Teórico

Es importante incluir en este proyecto un marco teórico para tener un sustento que nos permita identificar las características que deberá poseer el programa emprendedor de la FCA, así como apoyarnos en las mejores y más recientes teorías en cuanto a emprender se refiere.

2.1. Conceptos.

2.1.1 El Emprendedor

Han aparecido tantas definiciones de Emprendedor como autores que han escrito sobre el tema.¹ Se ha dicho que tratar de dar una definición sería vano porque el término es demasiado vago e impreciso para que sea de utilidad. La tabla 2.1 que a continuación se presenta nos muestra una breve selección de definiciones que se han ofrecido a lo largo de la historia:

Tabla 2.1 Definiciones a lo largo de la historia.

Fuente	Definición
Knight F. (1921)	Ganancias producto de la incertidumbre y el riesgo.
Schumpeter J. (1934)	Llevar a cabo las nuevas combinaciones de la empresa – nuevos productos, nuevos servicios, nuevas fuentes de materia prima, nuevos métodos de producción, nuevos mercados, nuevas formas de organización.
Hoselitz B. (1952)	Manejo de la incertidumbre... coordinación de recursos productivos, introducción de innovaciones y la previsión de capital.
Cole A. (1959)	Una actividad con un propósito para iniciar y desarrollar un negocio enfocado a las ganancias

¹ Marc J. Dollinger, Entrepreneurship Strategies and Resources 3rd Edition Prentice Hall 2003 NJ USA

Fuente	Definición
McClelland D. (1961)	Tomar un riesgo moderado
Casson M. (1982)	Decisiones y juicios acerca de la coordinación de recursos escasos
Gartner W. (1985)	Creación de nuevas organizaciones
Stevenson H., Roberts M. & Grousbeck H. (1989)	Ir tras de una oportunidad sin tomar en cuenta los recursos actualmente controlados.
Hart M., Stevenson H. y Dial J. (1995)	Búsqueda de una oportunidad sin considerar los recursos actualmente controlados pero obligado por las elecciones previas de los fundadores y su experiencia industrial relacionada.

Tabla 2.1 Definiciones a lo largo de la historia. (Continuación)

Si examinamos los elementos comunes de estas definiciones, podemos encontrar las siguientes características:

- Creatividad e innovación
- Integración de recursos y la fundación de una organización económica.
- La oportunidad de obtener una ganancia (o incrementarla) bajo riesgo e incertidumbre.

2.1.2 Emprender (ENTREPRENEURSHIP) entonces, es la creación de una organización económica innovadora (o red de organizaciones) para el propósito de obtener una ganancia o crecer bajo condiciones de riesgo e incertidumbre.

¿Cuáles son las implicaciones de esta definición?

2.1.2.1 Creación.

El término creación implica una fundación y un origen. Por lo tanto técnicamente hablando, la compra de una firma existente o su transferencia a nuevos propietarios no representa a lo que es Ser Emprendedor. Como lo puntualizan algunos autores, si la creación fuera el único criterio para definir lo que es Emprender; entonces, ni Watson de IBM, ni Kroc de McDonalds calificarían como tal. Es muy raro que una organización cambie de propietario sin un cambio en su administración y conformación de recursos; sin embargo, el grado de cambio e innovación determina donde está presente El Emprendedor. Para ver que tan grande se necesita hacer cambios, podemos depender de las categorías de Schumpeter que son:

- ¿Se ofrece un nuevo producto o servicio?
- ¿Se emplea un nuevo método o tecnología?
- ¿Se ha detectado y abierto un nuevo mercado meta?
- ¿Se están usando nuevos proveedores de materias primas y recursos?
- ¿Se ha creado una nueva forma de organización industrial?

2.1.2.2 Organización económica.

El término organización económica significa que una organización cuyo propósito sea relocalizar recursos escasos. Esta puede ser una firma industrial, una unidad de negocios con una firma, una red de organizaciones independientes, o una organización sin fines de lucro.

2.1.2.3 Riesgo e Incertidumbre

Ser Emprendedor significa estar bajo condiciones de riesgo e incertidumbre. Estos dos términos no son lo mismo. **Riesgo** se refiere a la variabilidad de consecuencias (o retornos). Si no existe riesgo los resultados son ciertos. Una empresa que opere en un ambiente libre de riesgos continuará expandiéndose ilimitadamente, porque nunca ocurrirá una consecuencia negativa. Por lo tanto, el riesgo es un límite de expansión infinito del Emprendedor.

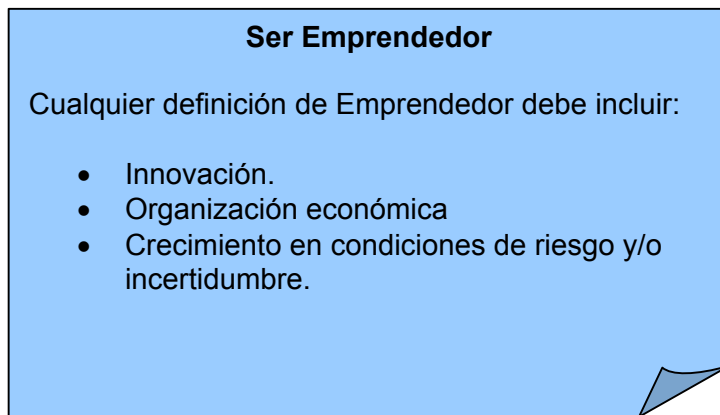
La **Incertidumbre** se refiere a la confianza que los Emprendedores tienen en sus pronósticos de cómo el mundo funciona; su entendimiento de las causas y efectos en el medio ambiente.

Si no hubiera incertidumbre, entonces el ambiente sería perfectamente predecible. Si esto es verdad, entonces cualquiera lo supiera (al menos por un precio), y podría ser una fuente durable de ganancias para cualquier persona. La incertidumbre es lo que hacen los mercados y los juegos de cartas. ¿Quién podría hacer apuestas, si todas las cartas estuvieran puestas cara arriba?

Ser Emprendedor

Cualquier definición de Emprendedor debe incluir:

- Innovación.
- Organización económica
- Crecimiento en condiciones de riesgo y/o incertidumbre.



2.1.3 El nuevo Emprendedor.

Si se les preguntara a un grupo de hombres de negocios actualmente si se consideran Emprendedores de acuerdo a Hill Sahlman² todos levantarían la mano. Esto no significa que realmente sean Emprendedores, pero ellos seguramente no aparentan no serlo.

² Profesor y decano en Harvard Business School

Si ser Emprendedor es una de las etiquetas que están más de moda, esto es porque el concepto de ser un Emprendedor ha cambiado. Hace 15 años se pudo haber descrito a un Emprendedor como una versión de negocios del personaje charro de John Wayne (rudo, con valor, y significativamente macho) que dirige su negocio por medio del rodeo del comercio sin la ayuda del entrenamiento o educación y sin la asistencia de banqueros u otros expertos. Los Emprendedores alguna vez fueron vistos como fundadores de pequeñas empresas con un toque muy fuerte de independencia, enojones y tal vez con aptitudes a la dramatización. También se decía que los Emprendedores nacían no se hacían.

Las cosas actualmente son diferentes (vea la tabla 2.2). Lo que está emergiendo actualmente es una clase de **Emprendedores Profesionistas** quienes dependen más de sus mentes que en sus intestinos –y quienes han sido entrenados para usar tanto la tecnología como la metodología para analizar el ambiente del negocio.

Emprendedores

Tabla 2.2 Emprendedores de Antes y de Ahora.

Antes	Ahora
Fundadores de pequeños negocios	Verdaderos Emprendedores
Jefes	Líderes
Llanero Solitario	Trabajador de la Red
Reservado	Abierto
Auto dependiente	Curioso
Se maneja por intuición	Hace un Plan de Negocio
Toma decisiones de golpe	Hace consenso
Propietario masculino	Propietarios mixtos, en 1993 las mujeres poseían una tercera parte de los negocios de un solo dueño.
Idea: En 1982, el 80% de los Directores de las 500 empresas principales creían que el éxito de sus compañías estaba basado en la novedad, lo exclusivo o las ideas	Ejecución: En 1992, el 80% de los Directores de las 500 empresas principales dijeron que las ideas de sus compañías eran normales, y esto era la causa

de sus propietarios.	de una ejecución superior que les daba éxito.
Antes	Ahora
Conocen el Comercio: La empresa EASTERN (una de las principales líneas aéreas en los Estados Unidos), fue fundada por el piloto Eddie Rickenbacker.	Conocen el Negocio: Federal Express, la empresa de mensajería de un día para otro utiliza aviones, fue desarrollada a raíz de un Plan de Negocios escrito por Fred Smith mientras estaba estudiando su MBA en la Universidad de YALE.
Automatización: La tecnología permite que los negocios automaticen el trabajo que las personas habían hecho siempre.	Innovación: La tecnología permite a las personas hacer cosas que nunca antes habían hecho.

Tabla 2.2 Emprendedores de Antes y de Ahora. (Continuación)

2.1.4 El Proceso Emprendedor ³

Emprender es crear y construir cualquier cosa de valor desde prácticamente nada. Es decir, emprender es el proceso de crear o aprovecharse de una oportunidad y perseguirla a pesar de los recursos controlados actualmente. Emprender involucra la definición, creación y distribución de valor y beneficios para los individuos, grupos, organizaciones, y la sociedad. Ser Emprendedor muy raramente consiste en obtener riqueza rápida; más bien, consiste en crear valor a largo plazo y corrientes de flujos de efectivo perdurables. Fundamentalmente, Ser Emprendedor es un **acto creativo humano**. Que involucra buscar la energía personal por iniciar y construir una empresa u organización, más que solo ser espectador, analista o planeador. El Emprendedor generalmente requiere tener visión, pasión, compromiso, y la motivación para transmitir esta visión a otras personas involucradas; tales como socios, clientes, proveedores, empleados y entidades financieras. Se requiere también de tener una buena disposición de riesgos calculados –tanto

³ Jeffrey A. Timmons, New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century, 4th Edition IRWIN 1994 USA.

personales como financieros- y finalmente hacer todo lo posible para influenciar las posibilidades de éxito.

Emprender involucra la creación de un equipo de personas con habilidades complementarias y talentos; de ver una oportunidad donde otros ven caos, contradicción y confusión; y de buscar, administrar y controlar los recursos (generalmente de la propiedad de otros) para buscar oportunidades. Y Emprender es también asegurarse de no correr la aventura sin dinero, cuando es lo que más se necesita.

Ser Emprendedor es un todo integrado; es decir, Emprender es del interés de los gerentes y/o fundadores del negocio en su totalidad, y no desordenadamente. De esta manera, Emprender es parecido a la tarea de resolver problemas como los de los juegos de acertijos o rompecabezas. En el proceso de resolver un rompecabezas, algunas piezas serán invariablemente difíciles u oscuras, y el truco está en ver y anticiparse a los patrones –antes de que otros lo hagan-. El enfoque educacional de una agenda práctica se centra en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los conceptos, habilidades, procedimientos, delegaciones de personal, información, actitudes, alternativas, y recursos que los emprendedores y gerentes emprendedores necesitan?

El estudio de ser Emprendedor busca también entender una prioridad intelectual rica, compleja y retadora. Una pregunta intelectual polémica, la cual tiene implicaciones políticas importantes sería: ¿Porqué los Emprendedores surgen a pesar de fracasar tanto en nuevas empresas como en antiguas, en pequeñas y grandes; en empresas de rápido o lento crecimiento, en los sectores público o privado, y en el este u oeste, o en los países en desarrollo?

Tal como se definió anteriormente, el Ser Emprendedor no es del dominio únicamente de crear nuevos negocios. El interés intelectual y político se enfoca en por lo menos una de las siguientes aseveraciones:

- Reconocimiento, creación búsqueda de oportunidades en empresas nuevas y existentes.
- Creación, supervivencia y renovación de compañías.
- Financiación de organizaciones emergentes, nuevas y en quiebra.
- Papel del Emprendedor en las grandes organizaciones
- Política pública

Ya que el ámbito intelectual y político gana importancia una década hacia adelante, Los Emprendedores necesitan mantener y ampliar un clima favorable para los futuros emprendedores. Tal entorno deberá tener los siguientes atributos:

“Una cultura que aprecie el Ser Emprendedor, una política categórica para educar a la población con el fin de despertar los potenciales emprendedores, y un gobierno que apoye generosamente la ciencia pura y aplicada; y la promoción de políticas que fomenten el espíritu emprendedor y habilite a las escuelas para educar a los mejores estudiantes del mundo”.

2.2 El Problema de Sobrevivir.

Una extraordinaria variedad de personas, oportunidades, y estrategias caracterizan los aproximadamente 20 millones de corporaciones, sociedades y accionistas en los Estados Unidos. Ha sido un número sin precedentes de creación de nuevas compañías en los Estados Unidos en los años recientes. En 1992 por ejemplo, 1.1 millones de nuevas empresas se crearon de acuerdo a las estimaciones del gobierno.

No solamente cualquiera puede crear una empresa, sino que también la gran mayoría puede tener éxito.

La edad no es una barrera para ser Emprendedor ya que un estudio reciente demostró que cerca del 21% de los fundadores tenían más de 40 años cuando se decidieron a emprender, la mayoría estaba sobre los 30 y sólo un cuarto iban a tener cerca de los 25. Sin embargo, existen numerosos ejemplos de fundadores que tienen más de 60. Por ejemplo el Coronel Sanders de Kentucky Fried Chicken.

En la definición inicial sobre Ser Emprendedor existe la idea de creación de valor y distribución, no sólo para los propietarios sino también para otras personas interesadas como los socios, clientes, proveedores, empleados y sus fuentes de financiamiento. Aún para aquellas empresas que sobreviven, obtener una ganancia en capital o por lo menos suficiente ingreso del negocio es mucho más difícil.

Esta capacidad de generar el suficiente ingreso o potencial para incrementar el capital es una medida crítica de éxito y divide a aquellos negocios que fracasan o solo están sobreviviendo simplemente como un sustituto del trabajo de aquellos que si tienen éxito.

Para la gran mayoría de las nuevas empresas en el país, las probabilidades de supervivencia definitivamente no están a su favor. Mientras que las estadísticas del gobierno en cuanto a datos, investigación y mortandad de nuevos negocios pueden no coincidir con los diagramas de fracaso y supervivencia para las nuevas empresas, ellos están de acuerdo en que **el fracaso es la regla y no la excepción.**

Tasa total de fracasos de nuevos negocios. ⁴

(Ver tabla 2.3)

⁴ The Wall Street Journal, October 16, 1992, p. R7.

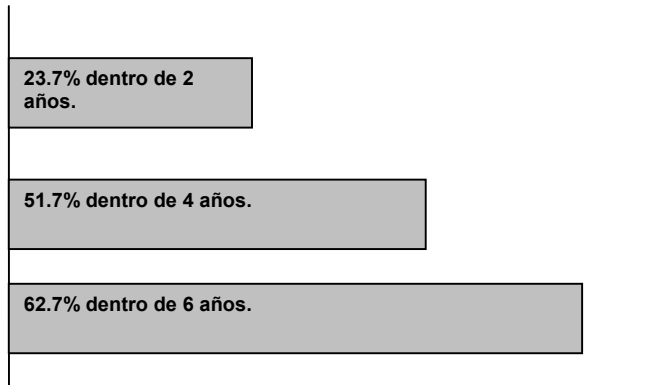


Tabla 2.3 Tasa total de fracasos de nuevos negocios.

Un cierto nivel de fracasos se debe en parte a la “auto destrucción creativa” descrita por JOSEPH SCHUMPETER. Es parte de la dinámica de innovación y renovación económica, un proceso que requiere de nacimientos y muertes.

Aún más importante es la parte correspondiente al proceso de aprendizaje en el ámbito Emprendedor. Si una empresa fracasa ningún otro país en el mundo tiene leyes, instituciones, y normas sociales que sean muy indulgentes. Las compañías desaparecen pero los Emprendedores no.⁵

2.3 Excepciones a la Regla del fracaso:

2.3.1 Creaciones de potencial superior. El éxito en vez del fracaso, es la regla entre las creaciones de potencial superior y las pequeñas compañías atractivas. Estas se manejan por fundadores con talento y experiencia que persiguen oportunidades atractivas y que son capaces de atraer tanto a las

⁵ Al parecer este concepto del deber ser empresarial no tiene vigencia en México, ya que hemos tenido casos de empresas rescatadas financieramente por el dinero público como los bancos, carreteras, etc.

personas indicadas como el financiamiento necesario, así como otros recursos necesarios para hacer que funcione la creación de la empresa.

2.3.2 Tipo de creaciones. La mayoría de las empresas que inician cada año son tradicionales en el sentido de que son negocios muy pequeños; emplean una o dos personas quienes están dispuestas a sacrificar sus ingresos para mantener su estilo de vida que se habían dado. Estas firmas se les conoce como negocios de mamá y papá, empresas marginales o firmas de estilo de vida. Recuerde, sin embargo, que la idea de creación de valor y distribución está implícita en la definición de ser Emprendedor; de esta forma, las compañías por estilo de vida no se pueden considerar como Emprendedoras de acuerdo a nuestra definición.

2.3.3 Creaciones de alto potencial. Las empresas restantes son aquellas que tienen el potencial para obtener un capital significativo. Estas creaciones de alto potencial tienen ventas de al menos \$ 500,000 a \$1 millón de dólares anuales y crecen a una tasa de al menos 10% al año. Un estudio reciente resume las características de las empresas con alto potencial como a continuación se indica:

- Administración, son mejores en la capacidad de conservar al personal clave.
- Creación y estrategia, tienen un margen superior de ganancias, calidad de producto superior, responden más rápido a las oportunidades, entran al mercado por cambios en la regulación, innovación de mercadeo, nicho de mercado estratégico, se favorecen a los clientes con garantías de compra, mayores gastos en mercadotecnia como un porcentaje de ventas, mayor experiencia en el trato con distribuidores clave, menores cambios en sus Planes de negocio escritos.
- Mercado, participación en el mercado factible más grande, industria de crecimiento más rápida.

2.3.4 Concepto del límite. Aparece como un límite mínimo en el tamaño de al menos 5 a 10 empleados, 20 es aún mejor, y de ventas de al menos \$ 1 millón de dólares. A continuación se presenta un estudio⁶ que relaciona el número de empleados con las tasas de supervivencia para 1 y 4 años de operación.

Tabla 2.4 Para un año de operación.

Tamaño de la empresa (empleados)	Porcentaje de supervivencia
0 – 9	77.8%
10 – 19	85.5
20 – 99	95.3
100 – 249	95.2
+ 250	100.0

Tabla 2.5 Para cuatro años de operación.

Tamaño de la empresa (empleados)	Porcentaje de supervivencia
0 – 19	49.9%
20 – 49	66.9
50 – 99	66.9
100 – 499	70.0

2.3.5 Compromiso de crecimiento. La definición de Emprendedor implica la promesa de expansión y de crear valor a largo plazo, así como de mantener flujos de efectivo perdurables. En la tabla 2.6 se presenta un estudio realizado por la oficina de Administración de las Pequeñas Empresas de los

⁶ David L. Birch MIT “Small Business and Employment Growth in California” Working paper No. 348, University of California at Berkeley, March 1981, table 5, p.22

Estados Unidos⁷ realizado durante el periodo de 1976 a 1986.

Tabla 2.6

Tipo de Industria	Todas las clases (Promedio)	Cero Crecimiento	Bajo crecimiento 1- 4%	Mediano Crecimiento 5- 9 %	Alto Crecimiento + 10%
Total	39.8%	27.5%	66.3%	75.5%	78.4%
Agricultura, silvicultura y pesca	43.1	35.0	74.7	80.7	82.8
Minería	39.1	27.1	67.8	61.5	57.0
Construcción	35.3	24.1	65.0	72.2	74.3
Manufactura	46.9	27.0	66.9	73.5	76.0
Transporte, servicios y comunicaciones	39.7	25.7	68.5	72.4	75.6
Comercio al mayoreo	44.3	28.3	66.5	74.9	77.2
Comercio al menudeo	38.4	27.1	62.7	74.4	76.8
Banca, seguros y bienes raíces	38.6	28.7	68.7	76.4	78.5
Servicios	40.9	28.7	69.1	79.4	83.5

2.3.6 Respaldo financiero del Capital de las empresas de reciente creación. Otro patrón notable de excepción a la regla de fracasos se encuentra en las empresas que han sabido obtener financiamiento para arrancar de compañías de capital de riesgo exitosas. El porcentaje de supervivencia aumenta del 70 al 90%.

2.4 MARCO ANALÍTICO

2.4.1 Fuerzas Conductoras.

⁷ U. S. Small Business Administration, August 29, 1988; B D Phillips and B A Kirchhoff, "An Analysis of New Firm Survival and Growth, Frontiers in Entrepreneurship Research: 1988, et al., pp. 266-67

¿Qué está pasando realmente aquí?, ¿Qué hace que estos talentosos Emprendedores y compañías respaldadas por capital de riesgo lo hagan diferente? ¿Qué tipo de contabilidad llevan para estas excepcionales transacciones? ¿Existen algunas lecciones para quienes aspiran a ser Emprendedores?

La conclusión es esta: Existen algunas fuerzas fundamentales importantes que manejan el proceso emprendedor para obtener éstos índices de éxito. Está reconocido que existen casi tantos planteamientos, filosofías y matices diferentes en el arte y el oficio de la creación de nuevas empresas como Emprendedores, inversionistas privados, y compañías de capital de riesgo existen.

Lo más importante que hay que entender de estas fuerzas fundamentales no es el monopolio de los inversionistas de riesgo o el respaldo de los Emprendedores. Miles de ejemplos confirman la naturaleza universal de las fuerzas conductoras del proceso emprendedor.

Al analizar el proceso Emprendedor, vemos que si dependemos solamente de los modelos tradicionales, tales como el modelo psicológico o el modelo de estrategia competitiva, para analizar nuevas creaciones de empresas nos damos cuenta que no son útiles. Primero, cualquier modelo unidimensional que pretenda sintetizar las bases principales para el éxito colectivo de las creaciones emprendedoras podrá decir solamente una parte de la historia. Segundo, una investigación sistemática de las características de los proyectos exitosos sería una nueva ciencia inexacta, y la investigación en la economía y administración estratégica apenas ha iniciado a enfocarse en el desarrollo y comportamiento de las empresas de nueva creación. Tercero, el ser Emprendedor ocurre generalmente en un ambiente del mundo – real que carece de certidumbre, predicibilidad, estabilidad y fluidez. El riesgo y la incertidumbre, paradojas y contradicciones, imperfecciones del mercado, asimetrías y vacíos son las reglas, más que las excepciones. Por consiguiente, las empresas por lo general toman en consideración la confusión y muchas veces los cambios caóticos y mercados turbulentos, tecnología y

disponibilidad de recursos. (No hay duda de que las grandes empresas de multiniveles tengan registros fatales en cuanto a competencia e innovación se refiere).

En el diagrama 2.1 se presenta una estructura analítica, la cual separa las tres principales fuerzas conductoras que hay detrás de la creación de nuevas empresas:

- Los fundadores
- Detectar una oportunidad
- Obtener los recursos requeridos.

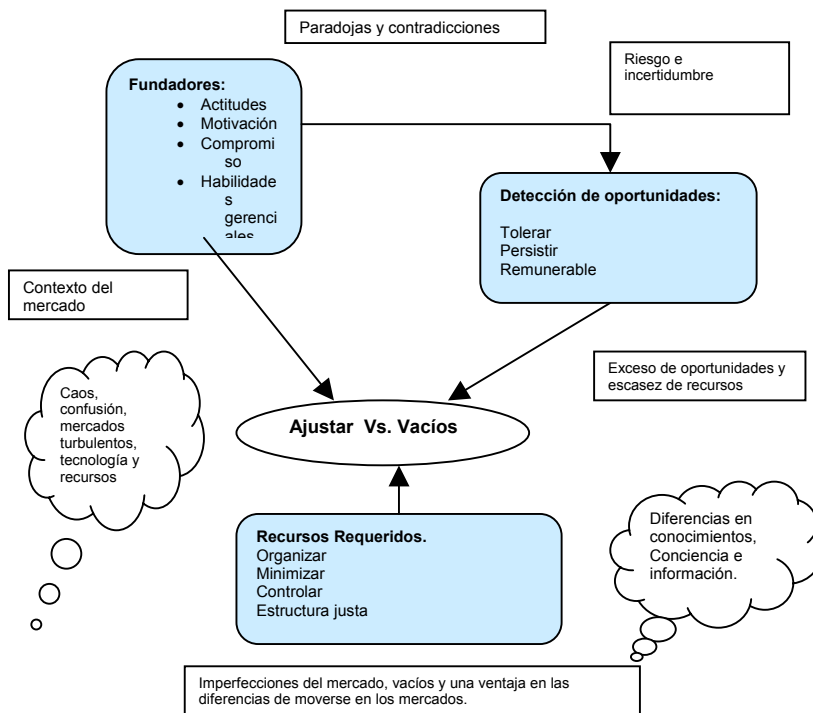


Diagrama 2.1 Estructura analítica de las principales fuerzas conductoras.

La experiencia demuestra que estas fuerzas se pueden evaluar e influenciar para mejorar las oportunidades de tener éxito. La clave del éxito para la creación de nuevas empresas consiste en la evaluación continua, cuidadosa y realista de

estas fuerzas conductoras y el tiempo real en las cuales están ocurriendo.

2.4.2 La importancia de ajustarse.

En todo momento es un proceso iterativo de prueba y error, para encontrar qué es lo que conduce a los vacíos mostrados como revelaciones de la propia creación, y cómo darle forma para que se ajusten bien. No sorprende ver, que este planteamiento parece funcionar bien para una gran cantidad de proyectos innovadores. Después de todo, los hermanos Wright hicieron más de 1000 vuelos con planeadores, en la búsqueda de encontrar qué era lo que mejor funcionaba, antes de agregarle un motor de propulsión al avión.

Los elementos clave de la creación de nuevas empresas exitosas (esto es, fundadores, oportunidades y recursos) se ajustan uno a otro – muy raro de forma perfecta, pero sí la mayoría de las veces en el mundo real. El potencial de la creación de empresas dependerá del adecuado liderazgo del Emprendedor junto con su equipo gerencial y la(s) oportunidad(es).

Una pregunta que debe ser contestada entonces es, ¿Para quién es deseable la oportunidad? Deberá reconocerse que los valores personales y estilos de vida de los fundadores tendrán mucho peso donde exista la oportunidad. En su momento, el Emprendedor líder, el equipo gerencial, y la oportunidad deben acoplarse para poderse respaldar y controlar los recursos necesarios. Así se evaluarán con realismo los méritos y deficiencias de cada elemento y se juzgará con precisión el potencial de ajuste de cada elemento.

2.4.3 La importancia del momento adecuado.

Cada acontecimiento Emprendedor ocurre en tiempo real, donde el reloj puede ser o un amigo, o un enemigo o ambos. Así, el momento oportuno es esencial en todas las

situaciones emprendedoras. El reconocer y aprovechar una oportunidad es mucha de las veces una carrera contra reloj de arena –en la que la arena que va desapareciendo representa el efectivo que va saliendo.

2.4.4 Los fundadores:

2.4.4.1 Emprendedor líder y el equipo gerencial.

Algunos estudios incluyendo uno que considera que las 50 empresas de capital de riesgo más activas en los Estados Unidos, han confirmado su opinión respecto a que las principales fuerzas conductoras en el proceso emprendedor son los fundadores⁸ Las investigaciones en compañías de alta tecnología creadas en los Estados Unidos desde 1967 – creaciones de tecnología muy innovadoras, donde cualquiera pudiera esperar que la elegancia de la tecnología tuviera una especial importancia – muestra que los fundadores son más importantes que la tecnología. Por supuesto el juego de la alta tecnología no puede ser ganado sin la tecnología de innovación, pero los capitalistas creativos, quienes están dentro de las más activas y prominentes inversiones del país, todavía insisten en la importancia de la calidad probada de los resultados que genera el equipo gerencial el cual toma el lugar de mayor peso y énfasis.

De ésta manera los inversionistas algunas veces se dejan llevar por la “Creatividad brillante del Líder Emprendedor”, pero otras veces los inversionistas le apuestan a los registros de resultados sorprendentes del equipo gerencial que sabe trabajar en grupo. Este argumento fue confirmado por Alan Grant, de BABSON COLLEGE, quien examinó lo que hace a los emprendedores exitosos, al entrevistar a 25 Capitalistas de riesgo en los Estados Unidos.

El paradigma de liderazgo Emprendedor que se desarrolló, se dividió en tres ramas: el Emprendedor líder, el equipo creativo y las influencias externas.

⁸ J. A. Timmons and D. E. Gumpert, “Discard Many Old Rules for Raising Venture Capital,” Harvard Business Review, January – February 1982.

El hecho de que el equipo sea una fuerza conductora del proceso Emprendedor se demuestra con las respuestas de los capitalistas inversionistas, cuando se les pidió que enlistaran los 5 factores más importantes los cuales determinan si una nueva empresa será exitosa. Los capitalistas de riesgos establecieron sencilla y claramente:

- El Líder Emprendedor y la calidad del equipo
- El Líder Emprendedor y la calidad del equipo
- El Líder Emprendedor y la calidad del equipo
- El Líder Emprendedor y la calidad del equipo
- El potencial del mercado.

Un buen ejemplo de esta filosofía es la que enuncia BURREGAN & COMPANY OF BOSTON, una de las más grandes y exitosas firmas de capital de riesgo, con más de \$200 millones de dólares invertidos en más de 100 empresas de reciente creación: *El equipo gerencial debe tener calidad, profundidad y madurez. Debe ser experto en la industria de la cual la empresa compite. Los principales gerentes debieron haber tenido una previa responsabilidad en un centro generador de ganancias. El gerente debe poseer un amplio conocimiento del mercado para sus productos y una estrategia muy aprendida para la penetración de este mercado. La fortaleza del equipo gerencial es la consideración más importante en la decisión de la inversión.*

2.4.4.2 Una Palabra acerca de los Emprendedores Solitarios.

Una cantidad importante de investigaciones, así como la experiencia práctica, confirman que un equipo hace crecer a un negocio, mientras que un Emprendedor solitario hace una vida.

Si las aspiraciones del Emprendedor incluyen el crecimiento del negocio lo suficientemente grande y rentable para hacer realidad la ganancia de capital, entonces se necesitará pensar en un equipo. Pero los equipos no son para todo el mundo.

Existen numerosos ejemplos de Emprendedores solitarios que han labrado pequeños nichos para ellos mismos, obteniendo ingresos sustanciales de cantidades de 6 dígitos y que han construido riqueza por medio de una planeación financiera e inversión inteligentes. En estos casos, las fuerzas conductoras fundamentales son trabajar sin un equipo.

2.4.5 Identificación de la oportunidad.

2.4.5.1 Las ideas no son necesariamente oportunidades.

Si existiera una sola chispa que incendiara la explosión emprendedora, sería la oportunidad. No hacen falta ideas para nuevos o mejorados productos o servicios. Los Emprendedores, inventores, innovadores y estudiantes universitarios aportan infinidad de nuevas ideas. Sin embargo, existen más ideas que buenas oportunidades de negocio. Esto es porque –y no se puede repetir mucho- una idea no es necesariamente una oportunidad. Mientras que en el centro de una oportunidad hay siempre una idea, no todas las ideas son oportunidades.

Al entender la diferencia entre una oportunidad y sólo otra idea, usted deberá entender que ser Emprendedor es un proceso que se maneja en el mercado.

Una oportunidad es atractiva, durable, y oportuna, y está anclada en un producto o servicio que crea o añade valor para su comprador o usuario final. Las oportunidades son creadas por las circunstancias cambiantes, inconsistencias, caos, rezagos o liderazgos, huecos de información y una variedad de otros vacíos, y porque los Emprendedores los pueden reconocer y aprovecharlos. La creación de empresas exitosas está anclada sin lugar a dudas en las oportunidades con márgenes de ingresos y utilidades gratificantes, benévolas y durables.

El reto entonces es reconocer una oportunidad enterrada frecuentemente por los datos contradictorios, señales y el inevitable ruido y caos del mercado. Mientras más imperfecto sea el mercado (huecos más grandes, asimetrías, e

inconsistencias de conocimiento e información) mayor abundarán las oportunidades. Un Emprendedor talentoso puede crear y moldear una oportunidad donde otros ven poco o nada, o lo ven muy pronto o muy tarde.

Después de todo, si identificar y tomar una oportunidad fuera simplemente cuestión de utilizar técnicas disponibles, listas de tareas, y otros métodos de seguimiento, podríamos tener más que el uno en cinco negocios que tuvieron ventas en 1990 por más de \$2 millones.

2.4.6 Requisitos de los recursos.

2.4.6.1 Control de recursos mínimos.

Identificar, atraer y administrar los recursos necesarios para ejecutar la oportunidad, hacia al interior y exterior del negocio, es la tercera fuerza conductora para el Emprendedor.

Los Emprendedores tienen una mentalidad completamente diferente cuando llegan los recursos. Primero, los Emprendedores administran para obtener más con menos; esto es, su enfoque muchas veces es encontrar formas que presionen el avance con recursos mínimos. Para cumplir con esto, ellos generalmente invierten “capital de sus propios fondos”, y utilizan anticipos de los clientes, trueques, y otras técnicas para salir adelante con su propio esfuerzo.

Así mismo, los Emprendedores exitosos saben que pueden obtener las apuestas a su favor e incluso mejorar las oportunidades de lograr su Plan de Negocio si utilizan los recursos de una forma diferente.

Se posicionan ellos mismos a comprometerse y a liberarse del compromiso rápido, de ese modo evitan comprometer recursos a futuro hasta que sea necesario.

De esta forma los Emprendedores buscan controlar los recursos en vez de poseerlos. Ellos prefieren pedir prestado, rentar, o alquilar estos recursos. Por ejemplo, encontrar y

utilizar los recursos externos tales como bancos, contadores públicos, abogados, asesores informales, socios, y otros expertos.

Usted puede minimizar el riesgo y capital requerido, al reducir los recursos que se necesitan al mínimo y controlarlos en vez de poseerlos.

2.4.6.2 Recursos Financieros.

Cuando al inicio se pidió nombrar los ingredientes más críticos que se necesitan para echar andar exitosamente una nueva empresa, la mayoría de las personas incluyen el dinero entre los tres principales artículos. No hay duda de que una nueva empresa de reciente creación no podrá avanzar sin él. Pero realmente, la capacidad de incrementar el dinero es el resultado de tener las otras partes actuando juntas. El financiamiento sigue de identificar a las personas indicadas a perseguir una buena oportunidad que demuestre que ellos claramente comprenden las fuerzas conductoras que gobernarán el éxito.

2.4.7 Implementación.

El trabajo real y el reto empiezan en la implementación. En esta consideración, un plan de negocios es la herramienta clave en el proceso de identificar vacíos y ajustes, de compartir la misma visión, y de transmitir la pasión a otros.

Sin embargo, tener un documento preparado de maravilla que describa a tiempo la oportunidad puede ser una condición necesaria para emprender y construir una aventura exitosa, pero esto no es suficiente. El Líder Emprendedor y el equipo gerencial deben ser capaces de implementarlo Arthur Rock⁹ ha dicho: “La mayoría de los Emprendedores no tienen problema de llegar con una buena estrategia. . . pero generalmente necesitan de toda la ayuda que puedan conseguir en desarrollar e implementar las tácticas que lo harán exitoso en el largo camino”

⁹ Rock, “Strategy Vs. Tactics from a Venture Capitalist,” pp. 63-67

2.4.8 Creación de valor.

La creación de valor es la terminación del producto del proceso de emprender para un Emprendedor, sus fuentes de financiamiento y las personas que lo apoyan (socios, empleados, clientes, proveedores, y proveedores de servicios). Claramente, cosechar un valor no es nada hasta que algo empiece a germinarse.

Iniciar una empresa, crecer un negocio y entonces cosechar exitosamente una empresa no es lo mismo. A ese respecto, nos recuerda el comentario de George Bernard Shaw, tomado en un contexto diferente: "Cualquier maldito tonto puede iniciar un romance, pero se necesita ser un verdadero genio para mantener un amor exitosamente".

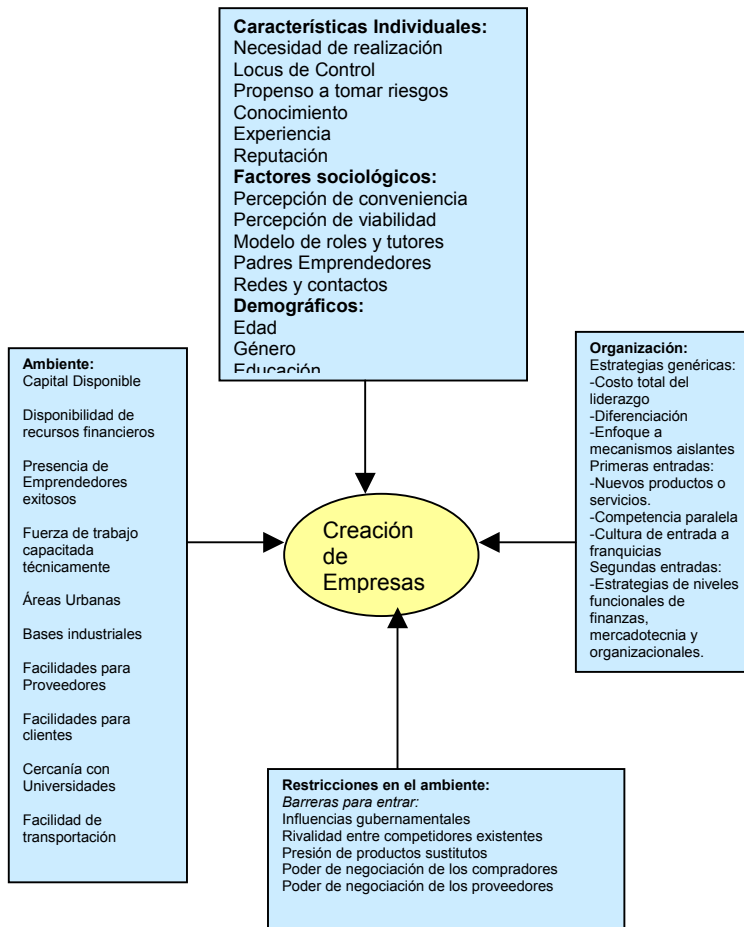


Diagrama 2.2
Dimensiones de la Creación de Nuevas Empresas

2.5 MITOS Y REALIDADES.

El folclor y los estereotipos acerca de los Emprendedores y el éxito emprendedor están muy marcados. Hoy más que nunca se sabe acerca de los fundadores y del proceso de emprender. Sin embargo ciertos mitos gozan de constante atención y popularidad. Parte del problema radica en que mientras las generalidades se pueden aplicar a cierto tipo de Emprendedores y situaciones en particular, la gran variedad

de fundadores tienden a ser indescriptibles en la generalización. A continuación se presenta una tabla acerca de los mitos y realidades acerca de los Emprendedores que han persistido y son apoyadas por los investigadores. Existen estudios que indican que el 90% o más de los fundadores que han iniciado sus propias empresas en el mismo mercado, tecnología o industria ya habían trabajado en ella. Otros han encontrado que los fundadores tienen de 8 a 10 años de experiencia, y muy probablemente estén muy bien educados. También aparece que los Emprendedores exitosos tienen una amplia experiencia en los productos-mercados y a través de todas las áreas funcionales. Algunos estudios demuestran que la mayoría de los Emprendedores exitosos inician sus compañías en sus 30 años y finalmente se ha encontrado que los Emprendedores trabajan más y menos que sus contrapartes en las grandes empresas, que tienen altos grados de satisfacción con sus trabajos y que están más saludables.

2.5.1 Mitos acerca de los Emprendedores:

Mito 1: Los Emprendedores nacen, no se hacen.

Realidad: Los Emprendedores que nacen con cierta inteligencia nata, un don de creatividad y energía; estos talentos por ellos mismos son como el barro sin moldear o un cuadro sin pintar. La formación de un Emprendedor ocurre por la acumulación de habilidades relevantes, procedimientos, experiencias y de contactos que se formaron durante un cierto periodo de años y que incluye grandes dosis de auto desarrollo. La capacidad creadora de tener una visión y perseguir una oportunidad es una consecuencia directa de al menos 10 años o más de experiencia que forme un patrón de reconocimiento.

Mito 2: Cualquiera puede iniciar un negocio.

Realidad: Los Emprendedores que reconocen la diferencia entre una idea y una oportunidad, y quienes piensan en grande, inician negocios que tienen una mejor oportunidad de tener éxito. Además de la suerte que pudiera involucrarse se requiere de una buena preparación y la parte más fácil es el arranque.

Lo que es más difícil es sobrevivir, sostenerse y construir una empresa, de esta forma sus fundadores logran cosechar los resultados. Quizá sólo uno entre 10 y 20 nuevos negocios que sobreviven los primeros cinco años o más producen una ganancia de capital para sus fundadores.

Mito 3: Los Emprendedores son jugadores.

Realidad: Los Emprendedores exitosos toman muy cuidadosamente, los riesgos calculados. Ellos tratan de influenciar las probabilidades, con frecuencia influenciando a otros a compartir el riesgo con ellos, y evitando o minimizando los riesgos si ellos tuvieran que hacer la elección.

Muchas veces ellos dividen el riesgo en partes más pequeñas, completamente digeribles; y solo entonces es que se comprometen con tiempo o recursos para determinar si la pieza funcionará. Ellos no buscan deliberadamente tomar más riesgos o tomar riesgos innecesarios, ni se apenan de alejarse de los riesgos inevitables.

Mito 4: Los Emprendedores quieren lucirse por completo para ellos mismos.

Realidad: El poseer y actuar en la escena completa efectivamente les pone el cielo en la tierra. Los Emprendedores solitarios hacen así su manera de vivir. Es muy difícil desarrollar una empresa con alto potencial al trabajar de manera solitaria. Los Emprendedores con alto potencial forman un equipo, una organización y una compañía. Además el 100 por ciento de nada es nada, así que en vez de tomar una gran rebanada del pastel, ellos trabajan para hacer el pastel más grande.

Mito 5: Los Emprendedores son sus propios jefes y están completamente independientes.

Realidad: Los Emprendedores están muy lejos de ser independientes, sirven a muchos patrones y partidos, incluyendo a los socios, inversionistas, clientes, proveedores, acreedores, empleados, familias, y aquellos relacionados con las obligaciones sociales y comunitarias.

Los Emprendedores sin embargo, pueden hacer elecciones libres de dónde, cuándo y qué les interesa responder. Además es muy difícil y raro, formar un negocio de más allá de 1 millón a 2 millones en ventas administrado por uno mismo.

Mito 6: Los Emprendedores trabajan por más tiempo y más fuerte que los gerentes de las grandes empresas.

Realidad: No existe evidencia de que todos los Emprendedores trabajen más que sus contrapartes corporativas. Algunos lo hacen, otros no. Algunos de hecho reportan que trabajan menos.

Mito 7: Los Emprendedores experimentan mucho estrés y pagan un alto precio por ello.

Realidad: No hay duda: ser un Emprendedor es estresante y exigente. Pero no hay evidencia que exista más estrés que muchos otros trabajos que están expuestos a roles estresantes. Pero los Emprendedores ven sus trabajos muy gratificantes; ellos tienen un sentido muy grande del logro, son más sanos y tienden a no retirarse por completo a diferencia de los que trabajan para otros. Tres veces más como Emprendedores que como gerentes dicen que nunca se van a retirar.

Mito 8: Iniciar un negocio es un riesgo y con frecuencia termina en fracaso.

Realidad: Los Emprendedores con talento y experiencia – porque ellos van tras las oportunidades atractivas y son capaces de allegarse las personas adecuadas y el financiamiento necesario y otros recursos que hagan que la empresa funcione- generalmente encabezan empresas exitosas. Además, los negocios fracasan los Emprendedores jamás. El fracaso es generalmente el fuego que temple el acero de la experiencia de aprendizaje del Emprendedor y de la sapiencia de la calle.

Mito 9: El dinero es el ingrediente más importante para arrancar.

Realidad: Si las otras piezas y talentos están ahí el dinero es lo que sigue, pero no es lo que hace que un Emprendedor sea exitoso. El dinero es uno de los ingredientes menos importantes para el éxito de una nueva empresa. El dinero es al Emprendedor lo que la pintura y las brochas son para el artista. –una herramienta inerte, la cual en las manos adecuadas puede crear maravillas. El dinero es también una forma de mantener un marcador, en vez de un fin en sí mismo. Los Emprendedores prosperan con la emoción de la persecución, una y otra vez, aún cuando ya hayan hecho algunos millones de dólares o más, el o ella trabajará incesantemente en una nueva visión para crear otra empresa.

Mito 10: Los Emprendedores deben ser jóvenes y fuertes.

Realidad: Aunque estas cualidades pueden ayudar, la edad no es una barrera. El promedio de edad de los Emprendedores que inician sus empresas con un alto potencial es a los 30 y tantos, y existen numerosos ejemplos de Emprendedores que inician sus empresas en sus sesentas. Lo que es crítico es poseer el conocimiento de saber hacer las cosas, experiencia y los contactos que facilitarán mucho el reconocer y perseguir una oportunidad.

Mito 11: Los Emprendedores se motivan sólo por la búsqueda del todopoderoso dólar.

Realidad: Los Emprendedores que buscan crear empresas con alto potencial se manejan más por formar compañías que generen ganancias de capital a largo plazo que por la gratificación instantánea por medio de altos salarios y ventajas. Un sentido de realización personal y de logro, sentimientos de controlar su propio destino y darse cuenta de la visión y sueños son también motivadores potentes. El dinero es visto como una herramienta y una forma de medir el rendimiento.

Mito 12: Los Emprendedores buscan el poder y controlar a los demás.

Realidad: Los Emprendedores exitosos se manejan por la búsqueda de responsabilidad, logro, y resultados; en vez del poder para su propio bien. Ellos prosperan en un sentido del logro y del rendimiento de la competencia, en vez de la necesidad personal de poder expresada por dominar y controlar a otros. Por la virtud de sus logros, ellos pueden ser poderosos e influyentes, pero estos son más por los productos del proceso Emprendedor en si, que por las fuerzas conductoras que hay detrás de ellos.

Mito 13: Si un Emprendedor tiene talento, tendrá éxito en uno o dos años.

Realidad: Una máxima antigua de los capitalistas dice que: Los limones maduran en 2 y medio años, pero las perlas se llevan siete u ocho años. Es muy raro que una nueva empresa se haga sólida en menos de tres o cuatro años.

Mito 14: Cualquier Emprendedor con una buena idea puede hacer crecer el capital de riesgo.

Realidad: De los proyectos de los Emprendedores con buenas ideas que buscan por fuera capital de riesgo, sólo 1 a 3 en 100 son fundados.

Mito 15: Si un Emprendedor tiene suficiente capital inicial, no podrá fallar.

Realidad: Lo opuesto es generalmente una verdad; esto es, demasiado dinero en el arranque generalmente crea euforia y el síndrome del niño mimado. La correspondiente falta de disciplina y los gastos impulsivos generalmente conducen a problemas muy serios y al fracaso.

2.6 LA MENTE EMPRENDEDORA.

2.6.1 ¿Qué hacen los Emprendedores exitosos?

La mayoría de las investigaciones acerca de los Emprendedores se han enfocado en la influencia de los genes, familia, educación, experiencia de la carrera, y así sucesivamente, pero ningún modelo psicológico le da apoyo. Los Emprendedores exitosos pueden ser de ambos sexos, y de cualquier tamaño, color, forma, y descripción imaginable.

Tal vez, el comentario de BABSON COLLEGE al respecto habrá que tomar en cuenta, cuando dicen que: “Uno no quiere exagerar lo relativo a la personalidad, pero existe algo de cierto en eso”. Sin embargo la pregunta que uno se debe hacer es: ¿Qué hacen los Emprendedores exitosos? Es decir, cómo piensan, en que acciones toman la iniciativa, y cómo le hacen para iniciar y construir una empresa. Las respuestas es lo que cuenta, y al entender las actitudes, comportamiento, cualidades gerenciales, experiencia, y el cómo hacerlo para contribuir al éxito Emprendedor, uno tendrá algunas pistas útiles para precisar qué hacer y qué hacer diferente.

Los Emprendedores exitosos comparten actitudes y comportamientos comunes. Ellos trabajan duro y se manejan por un compromiso intenso y están decididos a ser perseverantes; ellos ven la taza media llena, en vez de media vacía, ellos se esfuerzan por la integridad, se queman con la competencia por el deseo de sobresalir y ganar, ellos están insatisfechos con el statu quo y buscan oportunidades de mejorar casi en cualquier situación a su encuentro; ellos utilizan el fracaso como una herramienta para aprender y buscan la perfección a favor de la efectividad, y ellos creen que pueden hacer personalmente una enorme diferencia al final del resultado de sus empresas y de sus vidas.

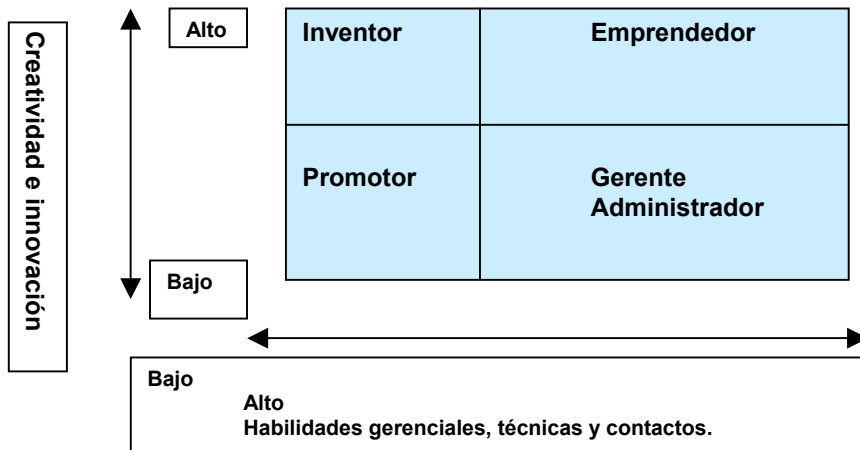
Aquellos que han tenido éxito hablan de éstas actitudes y comportamientos una y otra vez. Por ejemplo, dos Emprendedores famosos han capturado la intensidad del compromiso y la perseverancia decisiva de los Emprendedores. WALLY AMOS, famoso por sus galletas de chispas de chocolate dice que “tu puedes hacer cualquier

cosa que tu quieras hacer”. Y JOHNSON & JOHNSON lo expresa de esta forma: “Tu necesitas pensar por ti mismo, en la calle encontrar las necesidades y nunca aceptar un no de respuesta”.

Parece ser que los Emprendedores que han tenido éxito no solamente poseen un estilo innovador y creativo, actitudes y comportamientos, sino también habilidades gerenciales sólidas, técnicas de negocios y suficientes contactos.

El diagrama siguiente muestra estas relaciones. Los inventores, que se caracterizan por su creatividad, con frecuencia les hacen falta las herramientas gerenciales necesarias y las técnicas de negocios. Los promotores generalmente les hacen falta una seria gerencia general y habilidades de negociar, así como una verdadera creatividad. Los administradores gobiernan, vigilan y se aseguran de la operación sin problemas del statu quo, sus habilidades gerenciales son altas tendiendo a la eficiencia, pero la creatividad no es requerida generalmente. Aunque las habilidades administrativas del gerente y del Emprendedor se traslapan, el gerente se maneja más por el cuidado de los recursos y el Emprendedor se mueve más por la oportunidad.

Diagrama 2.3 Habilidades gerenciales Vs. Creatividad



2.6.2 Modelos de roles.

No existe un maestro más potente que un buen ejemplo. Numerosos estudios demuestran una fuerte conexión entre la presencia de modelos de roles y el surgimiento de convertirse en Emprendedor. Por ejemplo, un estudio reciente demostró que del total de los que iniciaron un nuevo negocio, más de la mitad sus padres habían tenido un negocio. Los Autores¹⁰ lo resumieron de esta forma:

Las personas que inician sus empresas son más probable que vengan de de familias en las cuales sus padres o algún pariente cercano, estuvieron en los negocios por ellos mismos. Estas personas adultas fueron ejemplos o “modelos”, para los niños. Donde ellos fueron o no exitosos probablemente no importó. Sin embargo para los niños que crecieron en dichas familias, la acción de emprender un nuevo negocio se ve posible, como algo que se puede hacer.

2.7 PLANTEAMIENTO PSICOLÓGICO.

2.7.1 Características de la personalidad¹¹

¿Existen algunas características de la personalidad, para poder predecir quien va a ser un Emprendedor y quien no?
¿Quién será un Emprendedor exitoso y quién no?
En las recientes décadas, las investigaciones acerca de los Emprendedores habían identificado una cantidad de características de la personalidad que distinguen a unos Emprendedores de otros. Entre lo que más frecuente se ha discutido es la necesidad de logro, locus de control y la propensión a tomar riesgos.

¹⁰ A. COOPER y W DUNKELBERG, A new look at Business entry (San Mateo Ca. NATIONAL FEDERATION OF INDEPENDENT BUSINESS 1984)

¹¹ MARC J. DOLLINGER, ENTREPRENEURSHIP STRATEGIES AND RESOURCES, Prentice Hall New Jersey 2003

2.7.2 La necesidad de logro

La emprendedora necesidad del logro o **N ACH (Por sus siglas en inglés)**, se identificó al principio como un rasgo de la personalidad por McClelland en su trabajo de desarrollo económico. Las personas con altos niveles de N ACH, tienen un fuerte deseo de resolver problemas por ellos mismos, disfrutan de establecer y cumplir metas por sus propios esfuerzos, y les gusta recibir retroalimentación en cómo están haciendo las cosas. Son tomadores moderados de riesgos. Sin embargo, la relación entre un N ACH y un Emprendedor no se ha sostenido en las pruebas empíricas. Los investigadores que han intentado copiar los resultados de McClelland o aplicarlos en otras circunstancias se han desilusionado en varias ocasiones. Por ejemplo un N ACH es un indicador débil de la tendencia de las personas para iniciar un negocio, y las personas especialmente las entrenadas a tener una alta necesidad de logro algunas veces actúan no muy diferente del grupo de control que no recibió entrenamiento. La relación casual entre N ACH y los dueños de las pequeñas empresas no ha sido probada.

2.7.3 Locus de control.

Un segundo rasgo que se asocia frecuentemente con el ser Emprendedor es el locus de control¹². En la teoría del locus de control, existen dos tipos de personas: Las **externas** (1) que son aquellas que creen que lo que les pasa es un resultado del destino, casualidad, suerte o fuerzas que están más allá de su control; y las **internas** (2), que son aquellas que creen que la mayor parte del futuro está en su control por su propio esfuerzo. Claramente, las personas que emprenden una nueva empresa deben creer que sus esfuerzos tendrán algo que ver con la operación futura del negocio.

¹² J. ROTTER, "GENERALIZED EXPECTANCIES FOR INTERNAL VERSUS EXTERNAL CONTROL OF REINFORCEMENT", Psychological Monographs 80 (1966) : paper 609

Una predicción lógica a esta teoría sería que los internos son más Emprendedores que los externos. Las pruebas apoyan esta hipótesis, aunque la investigación ha quedado inconclusa.

Algunos estudios han demostrado que existen más internos entre los Emprendedores, pero otros muestran que no hay diferencia entre los Emprendedores de unos y otros. De hecho, se podría argumentar que cualquier buen gerente debe poseer también las cualidades de los internos: la persona que cree que los esfuerzos afectan los resultados. De esta manera, aunque el locus de control puede distinguir a las personas que creen en la astrología, de aquellas que no, éste no puede diferenciar el potencial de los Emprendedores del potencial de los gerentes o sólo de los simples estudiantes de negocios.

2.7.4 Tendencia a tomar riesgos.

Relacionado a la necesidad de logro está la tendencia a tomar riesgos. Porque la tarea de la creación de nuevas empresas es aparentemente tensa entre el riesgo y el financiamiento de estas creaciones a lo cual generalmente se le conoce como “Capital de riesgo”, los investigadores han tratado de determinar en qué los Emprendedores toman más riesgos que otras personas de negocios. La hipótesis ha sido probada en numerosas formas, pero el trabajo hecho por Brockhaus ha sido el más determinante¹³. En su investigación, la tendencia a tomar riesgos de los Emprendedores fue probada objetivamente utilizando una serie de escenarios de decisión. Los resultados que se obtuvieron de los Emprendedores se compararon con aquellos obtenidos de una muestra de gerentes. La conclusión fue que la tendencia a tomar riesgos **no es una característica que distinga a los Emprendedores.**

2.7.5 Ineficiencia del enfoque del rasgo.

¹³ R. Brockhaus, “Risk – Taking Propensity of Entrepreneur”, Academy of Management Journal 23 (1980): 509-520

Sobretudo, el enfoque de un rasgo ha fallado para proporcionar un criterio decisivo para distinguir a los Emprendedores de otros. Lo que realmente distingue a los Emprendedores de los que no lo son, es que los Emprendedores inician con una nueva empresa y los demás no. Un investigador describió la investigación del rasgo Emprendedor de esta forma: “En mi muy personal experiencia fue que por 10 años manejamos un centro de investigación en historia de emprendedores, durante 10 años tratamos de definir al Emprendedor. Nunca tuvimos éxito. Cada uno de nosotros tuvo una noción de esto, lo que el había pensado para sus propósitos era una definición útil. Y no creo que usted vaya a ir más lejos que esto”.¹⁴

El enfoque del rasgo busca semejanzas entre los Emprendedores. Sin embargo, como sugiere nuestro recurso basado en la teoría, si todos los Emprendedores tuvieran un cierto rasgo o característica, no sería una ventaja para ninguno de ellos, para ellos no sería ni difícil ni raro poderlo copiar.

Para entender a los Emprendedores, debemos buscar las circunstancias que producen las diferencias, no las similitudes. Para ello planteamos un marco sociológico que enfatice la historia personal y el camino que hace único a un individuo para la creación de empresas.

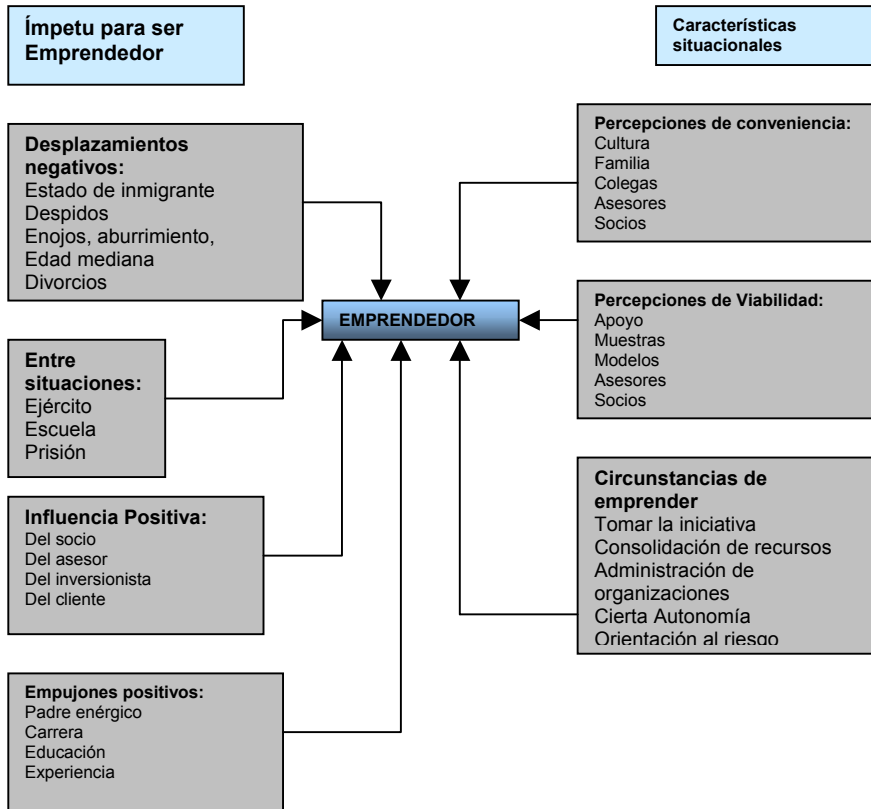
2.8 Enfoque sociológico.

¿Qué hace a los Emprendedores únicos? Cada uno tiene su propia formación, historia y biografía. El enfoque sociológico trata de explicar las condiciones de las cuales los Emprendedores surgen y los factores sociales que influyen en la decisión. En el diagrama 2.4 se representa el modelo sociológico en el cual se plasma la decisión que lleva a

¹⁴ A. Cole, “Definition of Entrepreneurship”, in J. Komives, ed., Karl A. Bostrum Seminar in the study of Enterprise (Milwaukee: Center for Venture Management, 1969), pp. 10-22

convertirse en Emprendedor como una función de dos factores: los factores de ímpetu y los factores situacionales.

Diagrama 2.4 Modelo Sociológico



El modelo es multiplicador: un cero en cualquiera de las causas significa un fracaso para producir el efecto Emprendedor.

2.8.1 Ímpetu para ser Emprendedor.

¿Qué impulsa a los Emprendedores hacia el auto-empleo? Existen cuatro factores: desplazamiento negativo, estar entre situaciones, empuje positivo e influencia positiva. Un estudio reciente propone que influenciar a los Emprendedores puede resultar mejor que presionar a los Emprendedores, y aquellos que pueden ser clasificados como presionar – influir pueden ser los mejores motivados de todos.¹⁵

2.8.1.1 Desplazamiento negativo

El diagrama 2.4 comienza con la noción de que las personas que se encuentran desplazadas en alguna forma negativa pueden llegar a convertirse en Emprendedores. El **Desplazamiento negativo** es el desplazamiento de individuos o grupos de individuos desde el centro de la sociedad. Estos individuos o grupos pueden ser vistos como “no apropiados en” hacia el flujo principal de la vida social y económica. Porque ellos están en los bordes externos de la economía y de la sociedad, ellos son sensibles al encanto de auto-emplearse; no teniendo de quien depender, no dependen de nadie. Un ejemplo de esto es la tendencia de los inmigrantes para convertirse en Emprendedores.

En las sociedades donde los derechos económicos son más fáciles de ejercerse que los derechos políticos, los inmigrantes se convierten en Emprendedores. En el mundo por ejemplo, los inmigrantes asiáticos y judíos, donde sea que se hayan asentado, se han volcado hacia los negocios por ellos mismos. Las tendencias recientes en los Estados Unidos demuestran altos niveles de Emprendedores entre las poblaciones vietnamitas y coreanas. Una estimación estadística de los inmigrantes coreanos en el área de New York concluye que el 65% de

¹⁵ R. Amit, “Push and Pull Entrepreneurs”, Frontiers of Entrepreneurship Research, 1994 edition, www.babson.edu/entrep/fer/papers94/amit.htm

las familias coreanas poseen por lo menos un negocio.¹⁶ Tomemos el ejemplo de Jung Pack, un coreano que emigró a los Estados Unidos en 1982. Jung trabaja 16 horas al día en su propia tienda aún cuando el tiene una licenciatura en administración de empresas y estaba de gerente en una constructora allá en corea. Jung dice que dejó corea porque era muy rural y el quería vivir en un gran país “cosmopolita”.

Sin embargo, cuando el llegó a los Estados Unidos, la movilidad lo obligo a mirar hacia debajo de los pensamientos de querer tener un puesto de cuello blanco a convertirse en auto-empleado de comerciante. Su carrera en los Estados Unidos se había bloqueado por la barrera del lenguaje y el escepticismo acerca del valor de su grado académico. Pero Jung probablemente tiene la esperanza de que sus dos hijos, quienes serán ciudadanos americanos, persigan ya sea una carrera profesional o busquen una oportunidad emprendedora en el negocio de los servicios como procesamiento de datos o consultoría. Mientras tanto, Jung dice que el todavía sueña “con una vida mejor”.

Otro desplazamiento negativo resulta del despido de un empleo o enojarse o aburrirse con el empleo actual.

Muchos gerentes aburridos y ejecutivos asfixiados en las grandes corporaciones están dejando sus empleos de cuello blanco y están buscando retos y autonomía. De acuerdo a Harry Levinson, psicólogo de Harvard que se especializa en asuntos de carrera y ciclos de vida, dice que “Los Emprendedores, psicológicamente hablando, tienen mucho mayor libertad que cualquier otra persona en una corporación grande”.¹⁷

¹⁶ Professor Pyong Gap Min, quoted in D. Lorch, “Ethnic niches creating jobs that fuel immigrant growth”, New York Times, January 12, 1992

¹⁷ Basado en la Historia de Timothy Noah que se publicó en el Wall Street Journal, Agosto 2, 1992

La medianía de edad y los divorcios también pueden proporcionar el ímpetu para crear una empresa.

2.8.1.2 Entre situaciones

Las personas que se encuentran entre situaciones especiales están más propensas a buscar salidas emprendedoras que aquellos que se encuentran en la medianía de las situaciones. Como por ejemplo los inmigrantes, que son personas que se encuentran entre las situaciones son algunas veces extraños. En el diagrama 2.4 se ejemplifica la disyuntiva que existe entre la vida militar y la civil, entre la vida de estudiante y la de profesionista, y entre estar en la prisión y la libertad.

2.8.1.3 Influencia positiva

Las influencias positivas también conducen a la decisión de investigar el ser emprendedor, y a estas se les llama **influencias de arrastre positivo**. Estas pueden venir de un socio potencial, un asesor, un pariente, un inversionista, o un cliente. El socio potencial anima al individuo con la oferta de compartir la experiencia, ayudando al trabajo y extendiendo el riesgo. El asesor incrementa la autoestima y la confianza. Los asesores y los socios pueden también presentarle al Emprendedor con las personas dentro de la red social y económica para actividades de nueva creación. También existe una relación entre las ocupaciones de los padres y la descendencia Emprendedora: la mayoría de los Emprendedores tienen una imagen fuerte de autoempleo del padre en la familia. Los inversionistas que proveen el financiamiento inicial pueden convencer al individuo de que “Pudieron haber sido más de donde llegaron”. El prospecto cliente potencial que influencia al Emprendedor a los negocios provoca algunos asuntos económicos y éticos difíciles. Sin embargo, al tener un mercado

garantizado para los productos o servicios es una tentación que muy pocos resisten.

2.8.1.4 Empuje positivo.

La categoría final de situaciones que proporcionan ímpetu e impulso para ser Emprendedor se le llama empuje positivo. Los factores del empuje positivo incluyen aspectos tales como la trayectoria de una carrera profesional que ofrece oportunidades emprendedoras o una educación que da al individuo el conocimiento apropiado y la oportunidad.

2.8.1.5 Carrera.

¿Qué tipos de elecciones de carrera pueden hacer que la gente se encuentre en las mejores posiciones para convertirse en Emprendedores?

Dos tipos de caminos de carrera pueden llevar a ser un Emprendedor. **La primera** es la trayectoria de la industria. Una persona que se prepara para un trabajo o carrera en una industria en particular y aprende todo lo que hay para saber acerca de esa industria. Ya que todas las industrias muestran alguna clase de dinámica, o cambios con el tiempo, las oportunidades emprendedoras que aprovecharon esos cambios llegan y se van. Una persona con un conocimiento profundo de la industria está en una excelente posición para desarrollar una empresa que ocupe el nicho o brecha creado por el cambio de la industria.

Las personas que toman el camino de la industria para la creación de su propia empresa, enfatizan que el conocimiento especializado es el recurso clave.

Ese conocimiento puede ser adquirido por determinadas personas en particular, a través de la tecnología, o por un sistema o proceso. La nueva firma puede ser una

competencia de cabeza a cabeza, puede servir a un nuevo nicho de mercado no atendido por el empleador formal, o puede ser una firma de flujo ascendente (un proveedor) o una firma de flujo descendente (un distribuidor o minorista) cualquiera que sea su forma funcional, una distribución es un negocio basado en el conocimiento; sus principales recursos son las Competencias y experiencias y las redes y contactos que se han transferido a la nueva empresa. El reto para estas personas es procurarse los otros recursos, financieros y físicos, que permitirán que sus planes se hagan realidad.

La segunda es el camino de la supervisión, el cual hace énfasis en el dinero y el acuerdo. Las personas con profesiones en puestos de supervisión ven muchas oportunidades diferentes en diferentes clases de industrias. Ellos tienden a ser abogados, contadores, consultores, banqueros (especialmente agentes de préstamos para negocios), y corredores. Estas personas aprenden cómo hacer tratos y encuentran el dinero. Ellos tienen contactos que les permiten incrementar el dinero rápidamente cuando la adecuada propiedad llega sola. El reto para estas personas, ya que son expertos “en el arte de negociar” y no forman parte de ninguna industria en particular, es de encontrar y retener buenos gerentes.

2.8.2 Características situacionales.

Una vez que la inclinación del individuo a ser Emprendedor ha sido activada, las características situacionales ayudan a determinar si la nueva empresa se llevará a cabo. Los dos factores situacionales son la percepción de la conveniencia y la percepción de la viabilidad.

2.8.2.1 Percepción de la conveniencia.

El Emprendedor debe verse deseoso en vez de perseguido. Los factores que afectan las percepciones de conveniencia pueden venir de la cultura del individuo, de su familia, iguales, colegas, o asesores.

2.8.2.2 Percepción de viabilidad.

El ser Emprendedor debe ser visto como la viabilidad de que el proceso continúe. La disposición y la conveniencia no son suficientes. Los Emprendedores potenciales necesitan modelos y ejemplos de qué se puede realizar. Requieren de apoyo de los demás –emocional, financiero y físico.

Nuevamente las redes étnicas y de inmigrantes proporcionan algunos ejemplos. No solamente los coreanos y los indios se ayudan para entrenarse y apoyarse unos a otros en sus negocios, sino también que han demostrado por su perseverancia que si se puede lograr.

El Emprendedor como Recurso Humano.

El enfoque sociológico teoriza que las inclinaciones de un Emprendedor se impulsan por:

- Desplazamiento negativo (pérdida del empleo, etc.)
- Encontrarse entre situaciones (transición de la escuela a la vida profesional, etc.)
- Influencia positiva (ejemplos de los padres, asesores, etc.)
- Empuje positivo (un trabajo, educación, etc.)

Y se activa por situaciones que afectan positivamente:

- Percepciones de conveniencia (mensajes de la cultura, colegas, etc.)
- Percepciones de viabilidad (demostraciones, etc.)

Y termina en un hecho Emprendedor.

¿Y qué pasa después? Al final del proceso descrito, el proceso de la creación de la empresa inicia.

2.9 Creación de una Empresa.

Las condiciones previas de ser Emprendedor descritas antes terminan en el hecho concreto de la creación y administración de una nueva empresa.

Un modelo de este proceso comprende cinco componentes:

- 2.9.1 *Iniciativa.*** Un individuo o equipo que haya llegado al estado de preparación por factores personales y por las percepciones de conveniencia y viabilidad, empiezan por actuar. La evidencia de la iniciativa generalmente incluye el rastreo en el medio ambiente de las oportunidades, búsqueda de la información y hacer investigación.
- 2.9.2 *Consolidación de los recursos.*** Se estiman los niveles de necesidad de los recursos, alternativas para obtenerlos y el tiempo en obtenerlos. Se grafican y se consolidan en un plan de negocios como una actividad que podría llamarse organización.
- 2.9.3 *Administración de la organización.*** La adquisición de los recursos de los negocios, su transformación, y eliminación se hacen rutinarios y sistematizados. Aquellos elementos que no fácilmente se pueden sistematizar se administran por separado.
- 2.9.4 *Acción independiente.*** La administración de la nueva empresa se caracteriza por la libre elección de la estrategia, estructura y los procesos.
- 2.9.5 *Tomar riesgos.*** Los iniciadores se han puesto ellos mismos en un riesgo. Están personalmente preocupados por la variación de los retornos del negocio y por su posible éxito o fracaso.

2.10 La mentalidad emprendedora en pensamiento y en acción.

2.10.1 Liderazgo y comportamiento humano.

Un modelo único de Emprendedor no ha sido respaldado por la investigación. Sin embargo, los científicos del comportamiento humano, los capitalistas, los inversionistas, y los Emprendedores comparten la opinión de que el éxito final de una nueva empresa dependerá en gran medida del talento y comportamiento del Emprendedor líder y de su equipo.

Considerando las investigaciones recientes, las cuales distinguen a los gerentes de los líderes, como se resume a continuación, está ampliamente aceptado hoy que el liderazgo es un sujeto extraordinariamente complejo, que depende más de sus interrelaciones como líder, con sus tareas, la situación; que de aquellas con las que haya nacido o heredado de manera aislada.

2.10.2 Comparación entre el Gerente y el Líder

Actividad	Gerente	Líder
Elaborar una agenda	Planea y presupuesta –establece los pasos detallados y tablas de tiempos para realizar los resultados que se necesitan, y después asignar los recursos necesarios para obtener estos resultados.	Establecer dirección. Desarrolla una visión a futuro, a menudo del futuro distante, y las estrategias para producir los cambios que se necesitan para cumplir con esa visión.
Desarrollo de una red humana para cumplir con la agenda.	Organización y contratación de empleados. Establecer alguna estructura para cumplir con los requerimientos del plan, contratación de personal para esa estructura, delegar responsabilidades y autoridad para llevar a cabo el plan, proporciona políticas y procedimientos que ayuden a guiar a las	Alinear a las personas. – comunicar la dirección con palabras y acciones a todos aquellos cuya cooperación se requiera para influenciar la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y estrategias, y acepten su validez.

	personas, y crear métodos o sistemas para monitorear la implementación.	
Ejecución	Control y solución de problemas –Monitorea los resultados contra el plan en algunos detalles, identifica las desviaciones, y después planea y organiza cómo resolver estos problemas.	Motivación e inspiración. Energiza a las personas para vencer las principales barreras políticas, burocráticas, y de recursos. Para cambiar, y satisfacer generalmente las necesidades insatisfechas de forma muy básica.
Resultados	Produce un grado de predecibilidad y orden, y tiene el potencial de producir consistentemente los resultados clave esperados por varios involucrados.	Produce cambios, con frecuencia en un grado radical y tiene el potencial de producir cambios sumamente útiles.

Tabla 2.7 Comparación entre gerente y líder.

Existen numerosas formas de analizar el comportamiento humano y así como también, de tratar de entender la mente Emprendedora. Las diferentes teorías del comportamiento humano tienen implicaciones en el estudio del ser Emprendedor.

Por ejemplo, por 35 años el Dr. David C. McClelland de la Universidad de Harvard y el Dr. John W. Atkinson de la Universidad de Michigan y sus colegas han buscado entender la motivación individual.¹⁸ Su teoría de la motivación psicológica es una parte generalmente aceptada de la literatura del comportamiento emprendedor y se ha usado en

¹⁸ John W. Atkinson, An Introduction to motivation, (Princeton, NJ: Van Nostrand, 1964)

una magnitud considerable en las investigaciones actuales, en las evaluaciones y en los esfuerzos de entrenamiento.

2.10.3 Motivación de los líderes.

La teoría establece que las personas se motivan por tres principales necesidades: (1) La necesidad de logro, (2) La necesidad de poder y (3) La necesidad de afiliación.

La necesidad de logro es la necesidad de sobresalir y medir el logro personal de cumplir con los objetivos. Una persona compite contra sus normas auto impuestas que no se involucran en la competencia con otros. Los individuos establecen metas reales y desafiantes y les gusta recibir retroalimentación de qué tan bien o mal están haciendo las cosas con el fin de mejorar su rendimiento.

La necesidad de poder. Es la necesidad de influir a otros y de conseguir un “Objetivo de influencia” (es decir, el objetivo de persuadir a alguien más o establecer una fama o posición de acuerdo a una norma externa, derivada y orientada). Mientras que algunas veces es más fácil ver los aspectos negativos del poder de motivación, teniendo en mente que el poder civilizado y socializado necesita haber jugado un importante rol en influenciar a las personas y las instituciones.

La necesidad de afiliación. Es la necesidad de alcanzar un “Objetivo de afiliación” (esto es, el objetivo de construir una relación cálida con alguien más y/o de disfrutar una amistad mutua).

2.10.4 Investigaciones Recientes.

En 1983 se realizó un estudio para encontrar la relación entre las actitudes y los comportamientos de los Emprendedores exitosos y varias etapas del desarrollo de la compañía. Un año más tarde en otro estudio se encontró que los Emprendedores eran individuos únicos; por ejemplo, este

estudio encontró que: “Lo que es característico no es mucho un tipo general de éxito del tipo de Emprendedor orientado al crecimiento... es el crear empresas lo que los hace ser diferentes”¹⁹. Más recientemente en un estudio de 118 Emprendedores revelaron que “Aquellos que les gusta planear están con mucho más probabilidad de estar en el grupo de sobrevivientes que aquellos que no lo hacen”. Claramente, los Emprendedores que quieren hacerse ricos rápidamente no son los creadores de compañías, ni son los planeadores de las empresas exitosas.

En vez de eso, es el visionario que participa en rutina del día a día para lograr un objetivo a largo plazo y quien es generalmente un apasionado de lo que hace y no exclusivamente orientado a las utilidades.

En la tabla 2.8 se presenta el resumen del estudio que se llevó a cabo²⁰:

Características de los Emprendedores:

Fecha	Autor	Características	Normativo	Empírico
1848	Mill	Tomador de riesgos	X	
1917	Weber	Fuente de autoridad formal	X	
1934	Schumpeter	Innovación, iniciativa	X	
1954	Sutton	Deseo de responsabilidad	X	
1959	Hartman	Fuente de autoridad formal	X	
1961	McClelland	Tomador de riesgos Necesidad de logro		X
1963	Davids	Ambición, deseo por la independencia,		X

¹⁹ N. R. Smith and John B. Miner, “Motivational considerations in the success of technologically Innovative Entrepreneurs”, in *Frontiers of Entrepreneurship Research 1984*, ed. J. Hornaday et al. (Babson Park, MA.: Babson College, 1984)

²⁰ James W. Carland, et al. “Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a Conceptualization”, *Academy of Management Review 9*, No. 2 (1984) p. 356

		responsabilidad Y auto confianza		
1964	Pickle	Empuje mental, relaciones Humanas, habilidad de comunicarse y Conocimiento técnico.		X
Fecha	Autor	Características	Normativo	Empírico
1971	Hornaday y Aboud	Necesidad de logro, autonomía, agresivo, poder, reconocimiento; Innovador / Independiente		X
1973	Winter	Necesidad de poder	X	
1974	Borland	Locus de control interno		X
1974	Liles	Necesidad de logro		X
1977	Gasse	Orientado a valores personales		X
1978	Timmons	Se dirige con auto confianza, Orientado a objetivos, tomador Moderado de riesgos, locus de control, Creativo e innovador.	X	
1980	Sexton	Enérgico, ambicioso, retrasos Positivos		X
1981	Welsh & White	Necesidad de control; buscador de responsabilidades, se maneja con Auto confianza, tomador de retos, Toma riesgos moderados.		X
1982	Dunkelberg & Cooper	Orientado al crecimiento, a la independencia y a lo artesanal		X
1982	Hoy & Hellriegel	Preferencia por lo técnico en vez de las Tareas administrativas		X
1983	Pavett & Lau	Cualidades conceptuales, humanas y Políticas técnicamente familiar en un Campo especializado.	X	

1985	MacMillan, Siegel, y SubbaNarisima	Familiarizado con el mercado, capacidad a los esfuerzos intensos, y habilidad de liderazgo.	X	
Fecha	Autor	Características	Normativo	Empírico
1986	Ibrahim y Goodwin	Capacidad para delegar, administra las relaciones con los clientes y los Empleados, habilidades Interpersonales	X	
1987	Aldrich y Zimmer	Trabajo en red con personas que controlan los recursos importantes Y que tienen habilidades relevantes Y herramientas.	X	
1987	Hofer y Sandberg	Se mueve para ver fructificar la creación de la firma, tiene la habilidad Comunicar claramente los objetivos, Capaz de motivar a otros de comportarse De una forma sinérgica.		X
1987	Schein	Fuertes habilidades gerenciales con altos Niveles de responsabilidad y autoridad; Especialista Vs. Gerente general.		X
1987	Timmons, Stevenson, Y Bygrave.	Capacidad de reconocer y prever al tomar la		X

		ventaja de una oportunidad.		
1989	Wheelen y Hunger.	Habilidad de implementar la estrategia con procedimientos, presupuestos, evaluaciones, etc.		X
Fecha	Autor	Características	Normativo	Empírico
1992	Chandler Y Jansen	Autoestima con la capacidad de reconocer la oportunidad.	X	
1992	McGrath, MacMillan Y Scheinberg.	Alto individualismo, sin barreras, evita la incertidumbre y muy viril.		X

Tabla 2.8 Características de los Emprendedores según varios autores.

2.10.5 ADQUIRIR LA MENTE EMPRENDEDORA.

2.10.5.1 Actitudes y comportamientos deseables y obtenibles.

Muchos emprendedores exitosos han enfatizado que mientras ellos han tomado la iniciativa y se han hecho cargo de sus responsabilidades, están decididos a perseverar y tienen la capacidad de resistir y adaptarse, no es sólo cuestión de sus personalidades sino de lo que ellos hacen.

Aunque existe un núcleo innegable de tales características innatas como la energía y la inteligencia, las cuáles un Emprendedor o las tiene o no las tiene, se hace aparente que la posesión de estas características no necesariamente forman a un Emprendedor.

Existe también una buena razón en decir que los Emprendedores nacen y se hacen mejores si desarrollan ciertas actitudes y comportamientos, los cuáles deben de adquirir, desarrollar, practicar y refinar a través de la combinación de la experiencia y el estudio.

Ya que no todas las actitudes y comportamientos se pueden adquirir por todas las personas al mismo ritmo y con la misma calidad, los Emprendedores son capaces de mejorar significativamente sus probabilidades de éxito al concentrarse en aquellas que funcionan, al alimentarlas y practicarlas y eliminando o por lo menos mitigando las demás.

Es probable que se requiera de un esfuerzo metódico y de mucha voluntad los cuáles dependerán por encima de la motivación que tenga un individuo por desarrollarse, pero tal parece que las personas tienen una capacidad asombrosa para cambiar y aprender si se encuentran motivadas y están comprometidas a hacerlo así.

El testimonio ofrecido por Emprendedores exitosos confirma también que existen actitudes y comportamientos que los Emprendedores exitosos tienen en común. Estos son:

1. La habilidad de responder positivamente a los retos y aprender de los errores.
2. Tomar la iniciativa personal.
3. Una gran perseverancia y determinación.

Existen temas que han surgido de lo que los Emprendedores exitosos hacen y de cómo lo ejecutan. Al discutir estos temas es importante enfatizar que existen indudablemente muchas actitudes y comportamientos que caracterizan el pensamiento del Emprendedor y que no existe un solo patrón de actitudes y comportamientos que todos los Emprendedores deban tener para todas las oportunidades de crear una empresa.

Aún más el concepto de “ajustar” denota que lo que se requiere en cada situación depende de la mezcla y combinación de los jugadores clave y de qué tan alentadora y prometedora sea la oportunidad, y de las fortalezas y defectos de los fundadores. Y un equipo puede mostrar en grupo muchas de las fortalezas deseadas. Incluso entonces, no existe tal cosa como un Emprendedor perfecto todavía.

2.10.5.2 Seis temas dominantes.

Ha surgido un consenso alrededor de seis temas dominantes que se muestran en la tabla 2.9:

Tabla 2.9 Seis temas dominantes.

Tema	Actitud o comportamiento.
Compromiso y determinación	Tenacidad y decisión, capacidad de comprometerse / deshacer el compromiso rápidamente. Disciplina, persistencia en la solución de problemas, buena disposición a emprender un sacrificio total y total inmersión.
Liderazgo	Auto iniciador, altos estándares pero no perfeccionistas, constructor de equipos y formador de héroes, inspira a otros, trata a otros como quiere que lo traten a el, comparte la riqueza con todas las personas que ayudaron a crearla, integridad y responsabilidad, creador de confianza, practica la imparcialidad, no es un lobo solitario, es un aprendiz y maestro superior. Es paciente y urgente.
Obsesión en las oportunidades.	Tiene la confianza de conocer en forma íntima las necesidades de sus clientes, sabe manejar el mercado, está obsesionado con la creación de valor y la mejora continua.
Tolerancia de riesgo, Ambigüedad e incertidumbre	Toma los riesgos calculados, minimiza el riesgo, comparte el riesgo, maneja las paradojas y las contradicciones. Tolerante de la

	incertidumbre y la falta de estructura, tolera el estrés y el conflicto y es capaz de resolver problemas y de integrar soluciones.
Tema	Actitud o comportamiento.
Creativo, auto dependiente, Y capaz de adaptarse.	No es convencional, de mente abierta, de pensamiento lateral, inquieto con estatus quo, capaz de adaptarse al cambio, resuelve los problemas de forma creativa, tiene capacidad de aprender rápidamente, falta de miedo al fracaso y es capaz de conceptualizar y “sudar los detalles” (mente de helicóptero).
Motivado al Éxito.	Orientado a los objetivos y los resultados, objetivos altos pero reales, se mueve para lograr y crecer, baja necesidad de estatus y poder, apoyo interpersonal, (versus competitivo). Consciente de sus debilidades y fortalezas, tiene perspectiva y sentido del humor.

Tabla 2.9 (Continuación) Seis temas dominantes.

2.10.5.2.1 Compromiso y determinación:

El compromiso y la determinación son vistos como los factores más importantes, quizá más que cualquier otro factor. Con el compromiso y la determinación un Emprendedor puede vencer los obstáculos increíbles y también compensar Enormemente para otras debilidades.

2.10.5.2.2 Liderazgo:

Los Emprendedores exitosos tienen experiencia, incluyendo el conocimiento de la tecnología y del mercado en el cual ellos competirán, tienen habilidades que han escuchado de gerencia general y tienen un registro de una trayectoria

probada. Ellos son auto-iniciadores y tienen un locus de control interno con altos estándares.

Son líderes pacientes, capaces de hacer realidad visiones tangibles y de organizarse para el esfuerzo extra. El Emprendedor es por un lado un aprendiz y un maestro, un hacedor y un visionario. La visión de construir una empresa rentable que contribuya de alguna forma duradera y relevante al mundo, mientras que se alcanzan las ganancias del capital se requiere de paciencia para aguantar en la tarea de 5 a 10 años o más.

2.10.5.2.3 Obsesivo a las oportunidades:

Los Emprendedores exitosos están obsesionados con las oportunidades. Están orientados al objetivo de perseguir y ejecutar una oportunidad para la acumulación de recursos o de dinero. La obsesión de los Emprendedores se manifiesta en una inmersión total en la oportunidad. Ellos están priorizando, se dan cuenta de que las ideas son un centavo de a docena. Están íntimamente familiarizados con sus industrias, clientes y competencia. Esta obsesión con la oportunidad es lo que guía a cómo un Emprendedor se maneja con importantes asuntos. Es digno de mencionar que las características de los chinos en cuestión de crisis y problemas, cuando se combinan, significan oportunidades.

2.10.5.2.4 Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre:

Dado que los Emprendedores son propensos a los altos índices de cambios y altos niveles de riesgo, ambigüedad e incertidumbre ellos manejan muy bien las paradojas y las contradicciones.

Los Emprendedores arriesgan dinero y mucho más que eso – la reputación. Pero los Emprendedores no son jugadores, ellos toman los riesgos calculados. Así como los paracaidistas, ellos están dispuestos a tomar el riesgo, sin embargo, al decidirse a tomar el riesgo, lo calculan

cuidadosamente y completamente y hacen todo lo posible para conseguir las probabilidades a su favor.

Los Emprendedores consiguen que otros compartan los riesgos financieros y del negocio con ellos. Los socios ponen el dinero y ponen su reputación en la línea, y los inversionistas hacen lo mismo. Los acreedores también se unen al partido, así como los clientes que pagan por anticipado, y los proveedores que ofrecen crédito por adelantado.

En 1990, John B. Miner²¹, propuso su concepto de motivación – ajuste organizacional, en el cual el contrastó un rol de jerarquía (gerencial) con un rol de tareas (Emprendedor). Este estudio de los patrones motivacionales demostró que aquellos quienes están orientados a las tareas (Emprendedores) optan por los siguientes roles debido a sus correspondientes motivaciones como se muestra en la tabla 2.10:

Rol	Motivación
1. Logro Individual	El deseo de lograr a través de los propios esfuerzos de uno y atribuir el éxito a la causa personal.
2. Evitar el riesgo	El deseo de evitar el riesgo y dejar muy poco a la suerte
3. Buscar resultados de Conducta	Deseo por retroalimentarse
4. Innovación personal	Deseo de introducir soluciones innovadoras
5. Planeación y fijación de objetivos.	El deseo de pensar acerca del futuro y anticiparse a las Posibilidades futuras.

Tabla 2.10 Roles y motivación de los emprendedores.

²¹ John B. Miner, "Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs and Managers: Contrasting and overlapping Motivational patterns", *Journal of Business Venturing* 5, p. 224

Los Emprendedores también toleran la ambigüedad y la incertidumbre y están conformes con el conflicto. Pregunte a alguien que trabaje en una compañía grande de qué tan seguro está de recibir su pago este mes, en dos meses, en seis meses y el próximo año. Invariablemente ellos dirán que están virtualmente seguros y reflexionarán en la pregunta.

Los Emprendedores que están iniciando con sus empresas ven la situación de una forma diferente; al principio puede no haber ingresos, y si los hay, un retraso a 90 días en las órdenes sería completamente una excepción. Para empeorar las cosas; la falta de organización, estructura y de orden son formas de vida. Los cambios constantes introducen ambigüedad y estrés en cada parte de la empresa. Los trabajos están indefinidos y cambian continuamente, los clientes son nuevos, los compañeros de trabajo son nuevos, y los contra tiempos y sorpresas son inevitables. Y parece ser que nunca hay tiempo de nada.

Los Emprendedores exitosos maximizan el bien “alto rendimiento”, el cual resulta en estrés, minimizan las reacciones negativas de agotamiento y frustración. Dos encuestas han señalado que altos niveles de satisfacción – estrés caracterizan a los fundadores, en mayor medida que los gerentes, sin considerar el éxito de sus empresas.

2.10.5.2.5 Creatividad, auto confianza y capacidad a adaptarse.

Los altos niveles de incertidumbre y las tasas rápidas de cambio que caracterizan a las nuevas empresas requieren de formas de organizarse que sean fluidas y muy adaptables. Una organización que pueda responder de forma rápida y efectiva es imprescindible.

Los Emprendedores exitosos creen en ellos mismos, ellos piensan que sus logros (y contratiempos) están dentro de su propio control e influencia y en donde ellos puedan influir en los resultados. Los Emprendedores exitosos tienen la capacidad de ver y “sudar con los detalles” y también de

conceptuar (esto es, ellos tienen “las mentes de helicóptero”). Ellos están insatisfechos con el estatus quo y son iniciadores incansables.

El Emprendedor históricamente se le ha visto como independiente, sumamente auto-dependiente innovador, y el campeón (aunque en ocasiones el villano) de la economía de libre empresa. Los estudios e investigaciones más modernas han refinado considerablemente las formas de enfocarse en esta auto-dependencia. Existe un acuerdo parecido entre los investigadores y los practicantes, en el que los Emprendedores efectivos buscan activamente y toman la iniciativa. Ellos se ponen gustosamente por ellos mismos en situaciones donde ellos son personalmente responsables para el éxito o el fracaso de la acción. A ellos les gusta tomar la iniciativa para resolver un problema o llenar un vacío donde no exista liderazgo. También les gustan las situaciones donde el impacto personal en los problemas pueda medirse. Nuevamente, esta es la naturaleza orientada- a la acción, de los Emprendedores que se expresa por ellos mismos.

Los Emprendedores exitosos son adaptables y aguantadores. Tienen un deseo insaciable de saber qué tan bien lo están haciendo. Se dan cuenta que al saber cómo lo están haciendo y cómo pueden mejorar, necesitan buscar externamente y utilizar esa retroalimentación.

El buscar y utilizar la retroalimentación es también importante en el hábito de aprender de los errores y de los contratiempos, y de responder a lo inesperado. Por las mismas razones, a estos Emprendedores se les describe con frecuencia como excelentes oyentes y rápidos en aprender.

Los Emprendedores no le tienen miedo al fracaso, en vez de eso, tienen mayor intención a tener éxito, tomando en cuenta el hecho de que “Los éxitos cubren una multitud de medidas de pata”. Las personas que le tienen miedo al fracaso neutralizarán cualquier motivación de logro que pudieran poseer, tenderán a emplearse en una tarea muy fácil, donde exista poca probabilidad de fallar, o si se encuentran en una

situación muy difícil, no se responsabilizarán personalmente si no tienen éxito.

Aún más, los Emprendedores exitosos tienen la habilidad de usar las experiencias de fracaso como una forma de aprendizaje. Ellos entienden mejor no sólo sus roles sino los de los demás como causa del fracaso, y así son capaces de evitar problemas similares en el futuro.

2.10.5.2.6 Motivación a superarse.

Los Emprendedores exitosos están motivados a superarse. Los Emprendedores son auto-iniciadores que se manejan internamente por un fuerte deseo de competir contra sus propias normas impuestas por ellos mismos, y de perseguir y alcanzar las metas retadoras. Esta necesidad de logro ha sido bien expuesta en la literatura de los Emprendedores desde los trabajos pioneros de McClelland y de Atkinson sobre motivación en los 1950 y 1960.

Al buscar externamente el reto inherente a iniciar y responder en una forma positiva, descrito anteriormente por los Emprendedores distinguidos, es la motivación al logro en acción.

Por el contrario, estos Emprendedores tienen una baja necesidad de estatus y poder, y ellos obtienen motivación personal del reto y la emoción de crear y construir empresas. Ellos se manejan por una sed de logro, en vez de estatus y poder. Irónicamente, sus logros, especialmente si fueron exitosos, les dan poder. Pero es importante reconocer que el poder y el estatus son el resultado de sus actividades.

Fijar altas metas pero factibles hace que los Emprendedores enfoquen sus energías, siendo muy selectivos en escoger las oportunidades, y saber a qué decir NO.

El tener objetivos y dirección también ayuda a definir prioridades y proporciona medidas de qué tan bien se están haciendo. Tener una forma objetiva de llevar un registro, tales como cambios en las ganancias, en las ventas, o en el precio

de las acciones, es también importante. Así que, el dinero se ve como una herramienta, y una forma de llevar un registro, en vez del objetivo del juego por sí mismo.

Los Emprendedores exitosos insisten en las normas personales más altas de integridad y responsabilidad. Ellos hacen lo que dicen que van hacer. Estas normas personales altas son el pegamento que amarra el éxito personal y las relaciones de negocios que hacen se hacen perdurables.

Los mejores Emprendedores tienen una conciencia entusiasta de sus propias fortalezas y debilidades y las de sus socios, así como de la competencia y otros ambientes que les rodea y tienen influencia sobre ellos. Son fríamente reales en lo que pueden y no pueden hacer ya que no se engañan ellos mismos. Tienen una “conciencia verídica” o “realismo optimista” y no hay otro valor en que los Emprendedores exitosos crean más que en ellos mismos. Ellos no creen que el éxito o fracaso de su creación será gobernada por la fe, suerte, u otras poderosas fuerzas externas. Ellos creen que ellos personalmente pueden influir en los resultados. Este atributo es también consistente con la motivación al logro, el cual es el deseo de tomar la responsabilidad personal y el auto confianza.

La conciencia verídica se acompaña con frecuencia por otros rasgos emprendedores de valor, como la perspectiva y el sentido del humor. La capacidad de conservar el sentido de la perspectiva y de “conocerse uno mismo”, tanto en las debilidades como en las fortalezas, hace posible que los Emprendedores se puedan reír, facilitar las tensiones, y con frecuencia al estar en una situación desfavorable colocarse en una dirección más provechosa.

2.10.6 Otras actitudes y comportamientos deseables (pero no tan accesibles).

La lista de características que la mayoría de los expertos y observadores arguyen que son más innatas que adquiridas, afortunadamente son pocas. Incluso en esto, los investigadores debaten ampliamente en lo que puede ser aprendido o innato en algún grado.

Las siguientes cinco áreas son por naturaleza. Ya que éstas son dones que son muy deseados para cualquier aspirante a Emprendedor y por donde tendrá que empezar, es posible encontrar Emprendedores bastante exitosos que les puede faltar alguna o poseer sólo un modesto grado de cada una de estas.

2.10.6.1 *Energía, salud, y estabilidad emocional.* Las cargas de trabajo extraordinarias y las exigencias estresantes que encaran los Emprendedores los hacen poner un extra de energía y de tener una buena salud tanto emocional como física. Aunque cada uno tiene raíces genéticas fuertes se pueden afinar y conservar a través de la atención cuidadosa de los hábitos de alimentación y de bebidas, ejercicio y relajación.

2.10.6.2 *Creatividad e innovación.* La creatividad en algún momento se enseñó que era una capacidad exclusivamente heredada, y la mayoría estaría de acuerdo en convenir que sus raíces son poderosamente genéticas. Pero actualmente algunos maestros señalan que la creatividad se puede enseñar.

2.10.6.3 *Inteligencia.* La inteligencia y la capacidad de conceptuar son grandes ventajas para un Emprendedor. Existe mucho parecido en las empresas no exitosas con mucho potencial que fueron creadas por personas descritas como tontas o incluso de inteligencia promedio. Pero los inteligentes colmilludos (esto es, los que huelen los negocios), los que sienten y tienen intuición y astucia son algunas formas de inteligencia. También existen muchos ejemplos de los que desertan de las Universidades quienes se convierten en verdaderos y extraordinarios Emprendedores.

2.10.6.4 Capacidad a Inspirar. Es la visión natural del liderazgo, como cualidad de quien es carismático, audaz e inspirador. Todos los grandes líderes a través de los años han compartido la visión, como muchos verdaderos Emprendedores extraordinarios. Es difícil argüir que cualquiera considere que tales cualidades excepcionales personales son innatas. Aunque el cociente del carisma de un Emprendedor pueda ser bajo, el puede ser todavía un líder, y su visión es transmitida por el estilo de liderazgo. Los objetivos y valores del Emprendedor establecerán la atmósfera dentro de la cual todas las actividades subsecuentes se desdoblaron, y su inspiración sin considerar la forma que este tome, moldeará a la empresa.

2.10.6.5 Valores. Los valores personales y éticos parecen reflejar los ambientes y antecedentes de los cuales los Emprendedores han llegado y se han desarrollado muy tempranamente en la vida. Estos valores son una parte integral de un individuo.

2.10.7 Lo que no es tener una mente Emprendedora.

También existe lo que es tener una mente no Emprendedora, la cual representa problemas para la creación de una empresa, o incluso podría ser fatal. Aparentemente no existe alguna investigación a este respecto, sólo algunas abstracciones como “La gerencia es la causa principal de los fracasos”.

Algunas conclusiones acerca de los patrones peligrosos aprendidos de los pilotos que pueden contribuir a los malos juicios son fascinantes.

Pudieran existir ciertos paralelismos entre las tareas de pilotaje y liderar una compañía que está surgiendo. Tales sentimientos son invulnerabilidad, el ser macho, ser autoritario, ser impulsivo, y tener un control externo ha sido demostrado por los investigadores que son peligrosos para los

pilotos. A esta lista se le han añadido otras tres –ser un perfeccionista, ser un sabelotodo y ser un contra dependiente.

- 2.10.7.1 *Invulnerabilidad.*** Este es un patrón de pensamiento de las personas que sienten que nada desastroso les puede pasar a ellos. Ellos están con la probabilidad de tomar oportunidades innecesarias y riesgos imprudentes. Este comportamiento obviamente tiene severas implicaciones cuando se vuela un avión o en el lanzamiento de una empresa.
- 2.10.7.2 *Ser Macho.*** Esto describe a las personas que tratan de probar que ellos son mejores que otros y que pueden golpearlos. Ellos pudieran tratar de probarse a ellos mismos al tomar riesgos muy grandes y quizá traten de impresionar a otros al presentarse al peligro (es decir, son adictos a la adrenalina). Mientras que esto sea asociado con exceso de confianza, este patrón de pensamiento va más allá que esa definición. La competencia tonta de cara a cara y asaltar irracionalmente las batallas pueden ser buenos ejemplos de este comportamiento.
- 2.10.7.3 *Ser autoritario.*** Algunas personas controlan el rencor de sus acciones por cualquier autoridad externa. Sus acercamientos son más o menos así: “No me digas qué tengo que hacer, que nadie me diga qué hacer” contrario a este patrón de pensamiento con la tendencia de los Emprendedores exitosos de buscar y utilizar retroalimentación para alcanzar sus objetivos y mejorar su rendimiento, y con su propensión a buscar miembros del equipo y otros recursos necesarios para llevar a cabo la oportunidad.
- 2.10.7.4 *Impulsividad.*** Enfrentar un momento de decisión, algunas personas sienten que ellos deben hacer algo, hacer cualquier cosa y hacerla rápido. Ellos fracasan al explorar las consecuencias de sus

acciones y no revisan las alternativas antes de actuar.

2.10.7.5 Control externo. Esto es lo opuesto al locus de control interno característico de los emprendedores exitosos. Las personas con el rasgo de control externo sienten que ellas pueden hacer poco, si cualquier cosa que controle les pasa ellos. Si las cosas les salen bien se lo atribuyen a la buena suerte y a la inversa.

2.10.7.6 Perfeccionista. El tiempo y otra vez el perfeccionismo son los enemigos del Emprendedor. Las implicaciones de tiempo y costo de lograr la perfección invariablemente resulta en que la ventana de la oportunidad sea cerrada de golpe por un competidor con más decisión y ágil, o desaparecer completamente por alguien que los rebase en tecnología. (Ser perfeccionista y tener altos estándares no son la misma cosa)

2.10.7.7 Sabelotodo. Los Emprendedores que piensan que ellos tienen todas las respuestas de hecho tienen muy pocas. Para empeorar las cosas, ellos generalmente fracasan en reconocer qué no saben. Las buenas personas encuentran buenas oportunidades en otras formas.

2.10.7.8 Contra dependencia. Un caso extremo y severo de independencia puede ser una mente ajustada limitante para los emprendedores. Limitando y determinado a cumplir las cosas todo por ellos mismos, sin una partícula de ayuda de nadie, estos emprendedores generalmente terminan cumpliendo muy poco. Pero esto es todo su reclamo.

2.11 El concepto del Aprendizaje.

2.11.1 Moldear y administrar el aprendizaje.

Cuando nosotros vemos a los Emprendedores exitosos, lo que vemos son perfiles de carreras ricas en experiencia. El tiempo y nuevamente aparece un patrón entre los Emprendedores existentes. Todos ellos han adquirido 10 ó más años de experiencia significativa, construido contactos,

poseen el saber - cómo, y han dejado huella en la industria, el mercado, y en el nicho de tecnología donde ellos quieren incursionar ya sea adquiriendo o construyendo su propia empresa.

Con frecuencia ellos adquieren un conocimiento más cercano con los clientes, los canales de distribución y el mercado a través de la venta directa y la experiencia en el mercadeo. Los más exitosos han hecho dinero para sus empleadores antes de hacerlo para ellos mismos.

2.11.2 Estrategia personal.

El aprendizaje puede ser una parte integral del proceso de moldear una carrera Emprendedora. Una tarea principal consiste en determinar en qué clase de Emprendedor se quiere convertir, basado en su formación, su experiencia y empuje. Por medio del aprendizaje, un Emprendedor puede moldear un Plan de acción y estrategia para hacer que las cosas pasen.

A pesar de todo el trabajo involucrado para convertirse en un Emprendedor, el siguiente párrafo es revelador.

Las evidencias acerca de las carreras y la satisfacción en el trabajo de los Emprendedores, todos los puntos llegan a la misma conclusión: Si lo tuvieran que hacer otra vez, no sólo más de ellos lo harían sino mucho más rápido. Y algunos lo harían como carrera más pronto. Todos ellos reportaron una satisfacción personal más alta con sus vidas y sus carreras que con sus contra partes gerenciales. Cerca de tres veces más dijeron que planean nunca retirarse a diferencia de los gerentes.

Otros estudios demuestran que la satisfacción de la independencia y de vivir y trabajar donde y como ellos quieren es una fuente de gran satisfacción.

Financieramente no existe duda que los Emprendedores exitosos disfrutan de ingresos más altos y utilidades que los que hacen carrera en la gerencia de las grandes compañías. Además, los resultados exitosos de una empresa generalmente significan una ganancia de capital de algunos millones de pesos o más, y con eso un despliegue

completamente nuevo de opciones muy atractivas y oportunidades para hacer lo que ellos elijan hacer con el resto de sus vidas.

2.11.3 El credo del Emprendedor.

Tanto tiempo y espacio no se gastaría en el pensamiento del Emprendedor si sólo fuera de interés académico. Pero existen, Emprendedores que creen en ellos mismos, en gran parte responsables para tener éxito. Cuando se les preguntó acerca de lo que ellos creen que son los conceptos más críticos, las habilidades y el saber cómo para operar una empresa, desde hace cinco años, sus respuestas fueron muy reveladoras. La mayoría mencionó las actitudes mentales y su filosofía basada en los atributos Emprendedores, más que en las habilidades específicas o conceptos organizacionales. Estas respuestas se juntaron en lo que podría llamarse el credo del Emprendedor.

El credo del Emprendedor:

- Haz lo que te de energía – ten diversión.
- Imagina cómo hacerlo que funcione
- Di “se puede hacer”, en vez de “no se puede” o “a lo mejor”.
- *Ni ilegal ni a la fuerza*: la tenacidad y la creatividad siempre triunfarán.
- Cualquier cosa es posible si tú crees que lo puedes hacer.
- Si tú no sabes que no se puede hacer, entonces adelántate y hazlo.
- El vaso está medio lleno, no medio vacío.
- Inconfórmate con las cosas como están y busca mejorarlas
- Haz cosas diferentes
- No tomes riesgos si no tienes que hacerlo, pero toma un riesgo calculado si es la oportunidad adecuada para ti.
- Los negocios fracasan, los emprendedores exitosos aprenden, pero conserva las clases al mínimo.
- Es más fácil pedir perdón que pedir permiso.
- Haz que los resultados y las oportunidades sean tu obsesión y no el dinero.
- El dinero es una herramienta y una tarjeta disponible para las personas adecuadas, con la oportunidad adecuada y en el tiempo adecuado.
- Hacer dinero es aún más divertido que gastarlo
- Crea héroes con los demás, un equipo construye una empresa; un individuo hace una vida.
- Enorgúllécete de tus logros ¡es contagioso!
- Angústiate de los detalles que son críticos para el éxito
- Haz el pastel más grande, no desperdicies tiempo en tratar de cortar rebanadas más pequeñas.

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO TRES

**EL PROGRAMA EMPRENDEDORES DE LA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

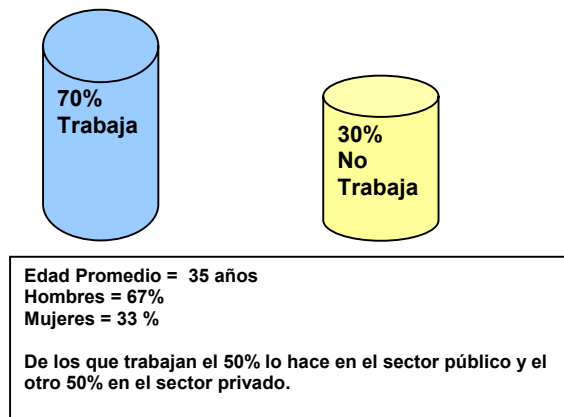
3.1 ESTUDIO

Para conocer la situación del Programa Emprendedores de la FCA, se diseñaron dos cuestionarios²² y se aplicaron en las instalaciones de nuestra facultad; el primero dirigido a estudiantes tanto del sistema escolarizado como del SUA y el otro a profesores y administrativos.

El estudio se dirigió a la formulación de preguntas para conocer el grado de conocimiento y percepción del Programa Emprendedores, de las actividades que se organizan y de los apoyos que existen para la creación de empresas.

Se escogieron al azar 100 estudiantes, 75 del sistema escolarizado y 25 para el SUA mezclados en los turnos matutino y vespertino. Además se aplicaron 20 cuestionarios para académicos y empleados de nuestra facultad. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

3.1.1 ALUMNOS SUA

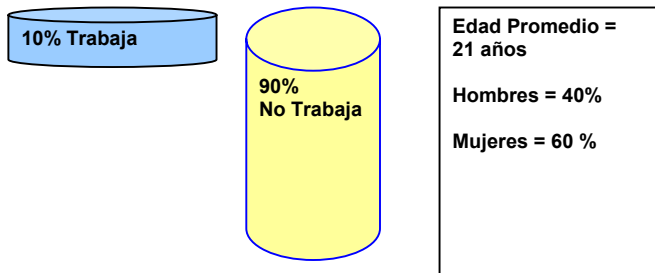


²² Se anexan muestras al final.

Los resultados anteriores se confirman al compararlos con los resultados obtenidos en el estudio practicado por la Maestra Gabriela Montero Montiel²³ y donde además se afirma que la mayoría de los estudiantes son solteros con o sin hijos y que la mayoría desconoce casi en su totalidad el funcionamiento del SUA al ingresar.

Retomo también su afirmación de la falta de vocación²⁴ la cual la define como el conjunto de facultades que tiene un individuo para desarrollar una actividad determinada, por la que siente un atractivo especial. Es el llamado a cumplir una tarea. Cada cual responde a su vocación de una manera muy personal. **Es un impulso, una urgencia, una necesidad insatisfecha.** Y este concepto nos conduce a otro, la profesión. Si el hombre se satisface adecuadamente en un campo de actividades, obtendrá relajamiento de tensiones, tranquilidad, paz; de lo contrario, se engaña a sí mismo, y estará dispuesto a destrozarse y destrozarse a los demás.

3.1.2 ALUMNOS ESCOLARIZADO:



²³ Tesis: Evaluación del ausentismo, irregularidad y baja eficiencia Terminal de los alumnos del SUA de la FCA de la UNAM, Gabriela Montero Montiel México 2002 P. 148

²⁴ Tesis: Evaluación del ausentismo, irregularidad y baja eficiencia Terminal de los alumnos del SUA de la FCA de la UNAM México 2002 P. 124

AMBOS:

- El 90% sabe que existe el Programa Emprendedores
- El 90% sabe que existe una asignatura de creación de empresas relacionada al programa Emprendedores.
- Salvo los alumnos de administración los de contaduría e informática no saben que existen otras asignaturas que se relacionan al Programa Emprendedores.
- El 83% no conoce quién es el responsable del Programa Emprendedores.
- El 100% (Nadie) conoce el slogan, logotipo, lema y misión del Programa Emprendedores.
- El 90% dijo no conocer las oficinas del Programa Emprendedores.
- El 84% dijo que su experiencia pudo ser mejor si se ofreciera la asignatura en los últimos semestres.
- El 50% ha asistido a la Feria del Producto.
- El 90% no ha asistido a alguna conferencia del Foro Emprendedores.
- El 60% coincide en que se debe de impulsar la creatividad en la Feria del Producto.
- El 95% considera que el programa requiere de mayor: información, motivación y entusiasmo.
- El 70% de los alumnos considera como Plan de Vida contratarse en alguna empresa y/o mejorar en su trabajo.
- Sólo el 50% considera como probable iniciar su propia empresa.
- Los factores en orden de importancia en cuanto a determinantes para iniciar su propia empresa son: ganas, motivación, asesoría, familia, logística.
- El 50% quiere participar en una asociación de emprendedores y el otro no.
- El 67% de los alumnos dijo conocer el concepto ENTREPRENEUR e INTRAPRENEUR.

3.1.3 ACADÉMICOS Y EMPLEADOS

No conocen el Programa
25%

No conocen el mapa curricular del Programa Emprendedores 91%

No conoce al Responsable del Programa Emprendedores 75%

Conocen muy poco el programa 42%

No saben que existan apoyos externos para el Programa Emprendedores 92%

Conocen muy bien el Programa 33%

No ha asistido a alguna conferencia del Foro Emprendedores 90%

Ha asistido a la feria del producto 75%

El 84% considera que el Programa Emprendedores puede ser la mejor oferta pública de la máxima casa de estudios para la generación de empresas y empleos para el país.

Entre las áreas que sugieren se debe enfocar el Programa Emprendedores para generar más y mejores Emprendedores son:

- Motivación
- Valores
- Liderazgo
- Planeación estratégica
- Creatividad

CAPÍTULO CUATRO

PROYECTO

4.1 Misión y objetivos del Programa “Emprendedores” de la FCA.

El primer componente para establecer la misión es una clara definición del propósito de la organización. Esencialmente para definir la misión requerimos de contestar a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es nuestro propósito?
- ✓ ¿Cuál va a ser?
- ✓ ¿Cuál deberá ser?

Para dar respuesta a éstas preguntas tomo el modelo de DEREK F. ABELL el cual menciona que para poder definir el propósito o misión de una entidad, la debemos definir en términos de tres dimensiones:

1. A quién se va a satisfacer (Qué grupo de consumidores)
2. Qué se va a satisfacer (Cuáles necesidades)
3. Cómo se van a satisfacer las necesidades del cliente (Mediante cuál tecnología)

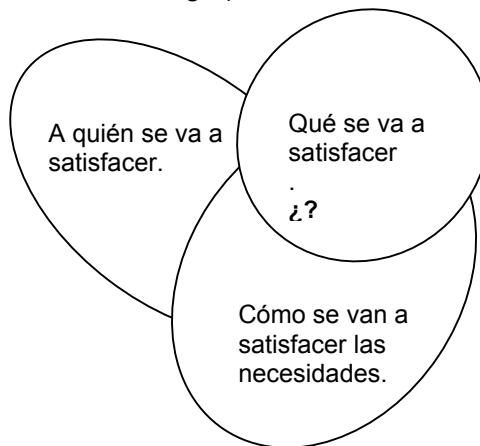


Diagrama 4.1 Dimensiones de la misión o el propósito de la organización.

ABELL hace énfasis en que la misión deberá estar orientada al consumidor en vez del producto, para nuestro tema de estudio entonces debemos inferir que el Programa Emprendedores deberá estar orientado a:

El Programa Emprendedores deberá enfocarse a:

- ✓ Estudiantes del sistema escolarizado de la FCA
- ✓ Estudiantes del Sistema Abierto FCA
- ✓ Estudiantes de otras facultades y Escuelas UNAM
- ✓ Público de Programas y Convenios FCA UNAM
- ✓ Público externo a la FCA UNAM

Y no a la inversa; es decir, ajustar el producto al universo que se tiene.

Pero antes de enunciar o proponer alguna misión para el Programa Emprendedores, debemos tomar en cuenta que en cualquier Proyecto estratégico se deberán incluir a todos los sectores que conforman a la entidad; es decir, para la Facultad de Contaduría y Administración, debemos contemplar los siguientes niveles:

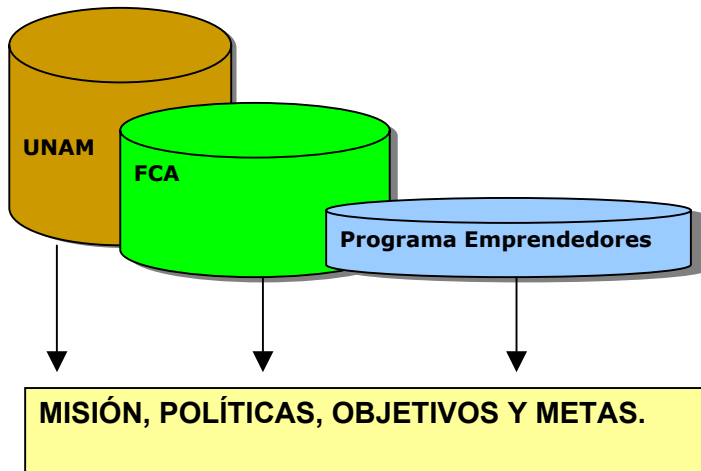


Diagrama 4.2 Sectores involucrados en el Programa Emprendedores.

Y así mismo no perder de vista el momento histórico, geopolítico y neoeconómico en el que estamos viviendo, en el cual las necesidades más apremiantes de la población se resumen en:

- Empleo
- Mejora del nivel de vida
- Seguridad
- Realización

Entonces:

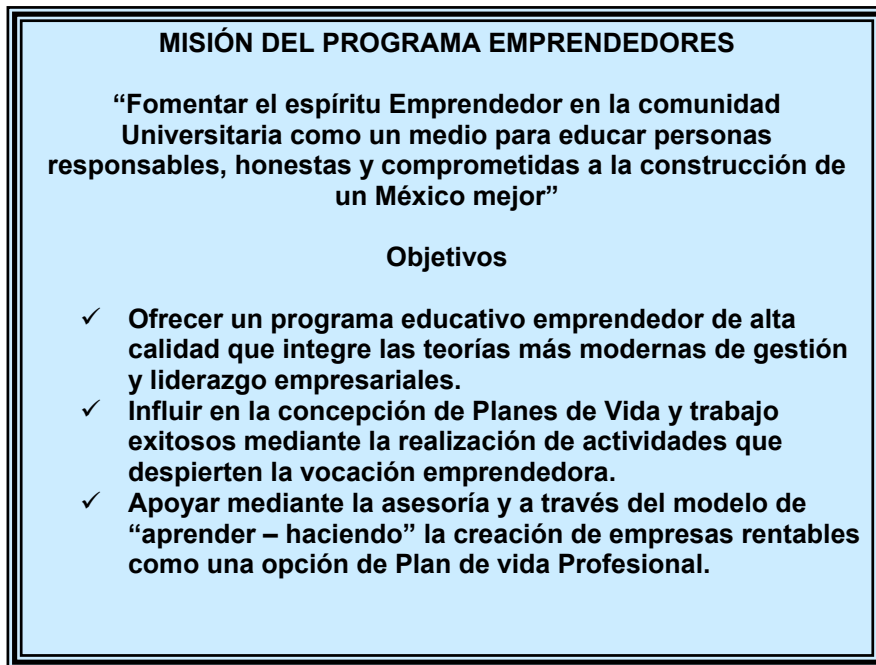


Diagrama 4.3 Misión del Programa Emprendedores.

4.2 Planeación del Programa “Emprendedores”

Al hablar de planeación, estamos incluyendo a la política²⁵, tal como lo refiere Guy Benveniste, al decirnos que si se planea para hacer la diferencia (que debería ser el caso del programa emprendedores) se estará haciendo política pues no sólo es un ejercicio estéril, un evento de demostración, una rutina de mover papeles sin ninguna consecuencia; por el contrario **se obtienen resultados y se genera valor.**

²⁵ MASTERING THE POLITICS OF PLANNING, Guy Benveniste, Joseph-Bass Publishers USA 1989, páginas 1 – 3

Cuando un plan o proyecto hace una diferencia, algo cambió que de otra manera se hubiera mantenido en su estado original, esto implica que el **poder social** ha sido utilizado. Pero ¿De dónde viene éste poder?, el autor sugiere que en la mayoría de los casos, el poder social emerge de un proceso político: de acuerdos, creación de consensos y de la resolución de conflictos. De otra manera los planes se quedan archivados sin generar cambio alguno.

Entonces para hacer efectivo un proyecto debemos:

“Hacer política, es decir, utilizar el poder social para generar consensos, crear acuerdos y resolver conflictos”

El segundo aspecto que debemos tomar en cuenta es hablar con la verdad, no se puede convencer a nadie de algo que es mentira, tarde o temprano la verdad resurgirá.

El tercer aspecto es la función del staff, ¿realmente se involucra con el departamento de planeación? Esto quiere decir que los planes no deben quedar a nivel de recomendación sino adquirir autoridad de línea y ejecutarlos al integrar a la planeación con la administración.

Es decir:

Los planes deben adquirir poder ejecutándolos, es más que dar simples consejos.

Tomando en consideración los factores arriba mencionados y los resultados que nos arrojó el estudio del Posicionamiento del Programa Emprendedores del capítulo 3 se sugiere hacer lo siguiente:

4.2.1 Actividades Estratégicas:

- 4.2.1.1** Definir nombre, lema, logotipo, colores institucionales, eslóganes, etc. Del Programa Emprendedores.
- 4.2.1.2** Revisar y en su caso cambiar y/o rediseñar los contenidos de los cursos que se ofrecen en las asignaturas tanto obligatorias como optativas de la Licenciatura de Administración para el Programa Emprendedores.
- 4.2.1.3** Crear una estructura organizacional que integre a las autoridades escolares, a la academia, a los estudiantes, al patronato universitario, a rectoría, a las empresas públicas y privadas, y al gobierno.
- 4.2.1.4** Asignar un espacio para el desarrollo de las actividades del Programa Emprendedores
- 4.2.1.5** Publicar en los medios de comunicación internos de la facultad y en una página Web toda la información referente al Programa Emprendedores; a su organización, a sus actividades, y a la forma de participar.
- 4.2.1.6** Elaborar Manual de Operaciones del Programa Emprendedores.
- 4.2.1.7** Diseñar Plan Semestral de Actividades y su correspondiente presupuesto.
- 4.2.1.8** Lanzar convocatoria para la creación de la Asociación de Emprendedores UNAM.

4.3 Organización del Programa Emprendedores.

Para la consecución de los fines del Programa Emprendedores se requiere de formar una estructura organizacional como la que se detalla en el diagrama 4.4:

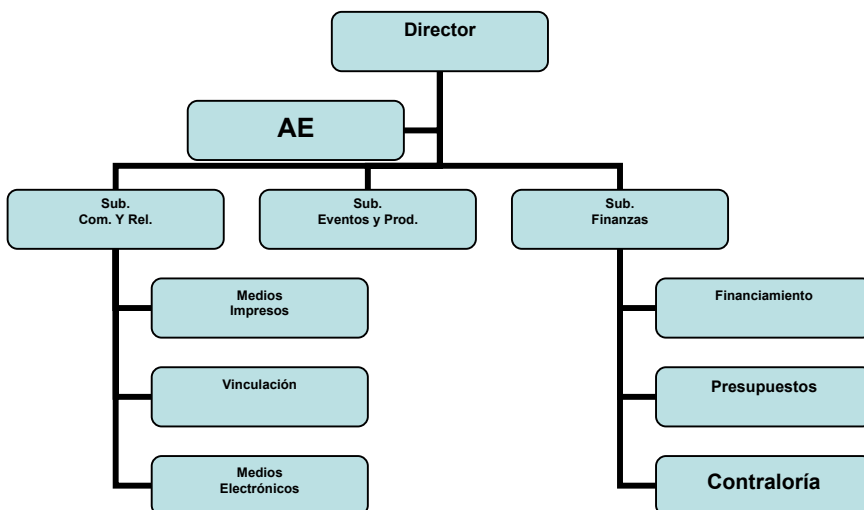


Diagrama 4.4 Organigrama del Programa Emprendedores

4.4 Descripción de puestos y responsabilidades.

4.4.1 Director

Es el responsable de la Planeación, organización, dirección y control del Programa Emprendedores. Forma parte de la Junta de gobierno a quienes reporta de las actividades e informa de los planes a corto y mediano plazo. Presenta el presupuesto y da cuenta del origen y destino de los recursos. Mantiene una comunicación constante y directa con la Asociación de emprendedores a quienes solicita su respaldo para la ejecución de sus actividades. Incluye a la Asociación de Emprendedores para la Planeación estratégica del Programa. Representa a la FCA en los diferentes eventos tanto nacionales como extranjeros.

4.4.2 Subdirector de Comunicaciones y Relaciones.

Es el responsable de la Planeación, organización, dirección y control de la difusión de la información en los medios impresos y/o electrónicos. Está actualizado del acontecer Emprendedor tanto a nivel local, nacional e internacional. Es el responsable de mantener informada a la Comunidad Universitaria de las actividades que lleva a cabo el Programa Emprendedores y las demás instituciones, así mismo es el responsable de presentar al Director el Presupuesto de operaciones y en su caso ofrecer propuestas para el auto financiamiento mediante sus propios medios.

4.4.2.1 Medios Impresos

Es el responsable de la elaboración de todos los materiales impresos del Programa Emprendedores, desde folletos informativos hasta manuales de operación. Produce los materiales para los diferentes eventos del Programa y es el creativo que desarrolla los diferentes productos promocionales que apoyan al financiamiento del Programa. Le reporta al Subdirector de Comunicaciones y relaciones y Trabaja en colaboración con la Asociación de Emprendedores.

4.4.2.2 Vinculación

Es el encargado de asistir a todos los eventos emprendedores a nivel regional, nacional e internacional; así mismo detecta posibles oportunidades para participar como institución u obtener beneficios para el Programa Emprendedores. Le reporta al Subdirector de comunicaciones y relaciones y Trabaja en colaboración con la Asociación de Emprendedores

4.4.2.3 Medios Electrónicos

Es el encargado de crear y actualizar la página Web del PE, de darle seguimiento y/o canalizar a las personas que buscan servicios, asesorías y/o apoyos propios del programa, le reporta al subdirector de comunicaciones y relaciones. Trabaja en colaboración con la Asociación de Emprendedores

4.4.3 Subdirector de Eventos y productos

Es el responsable de la Planeación, organización, dirección y control de los eventos que realiza el Programa Emprendedores durante el semestre lectivo. Concreta en productos rentables para la institución y sus autores; las ideas, los artículos, las investigaciones, las publicaciones y todos los materiales que ayuden a contribuir al fomento del espíritu emprendedor y así mismo coadyuva al impulso de la labor académica y de investigación de la Ciencia Administrativa.

Se apoya de la Asociación de Emprendedores UNAM.

4.4.4 Subdirector de Finanzas

Es el responsable de la Planeación, organización, dirección y control de los recursos económicos para el funcionamiento del Programa Emprendedores. Prepara el presupuesto y junto con el director diseñan la campaña estratégica de generación de recursos. Es el responsable de presentar los informes del origen y destino de recursos.

4.4.4.1 Financiamiento

Es el responsable de las campañas de financiamiento internas y externas. Junto con el Subdirector de finanzas presentan los planes estratégicos para la obtención de recursos.

4.4.4.2 Presupuestos

Es el responsable de la preparación y compilación de todos los presupuestos de operación del Programa Emprendedores.

4.4.4.3 Contraloría

Es el área de control interno que informa con transparencia la aplicación de los recursos obtenidos y prepara los informes para el Director que deberán ser presentados ante la junta de gobierno.

4.4.5 Asociación de Emprendedores

Es una entidad independiente en su organización, integrada por alumnos, exalumnos, académicos y trabajadores de la UNAM. Su objetivo es fomentar el espíritu emprendedor. Lleva a cabo actividades que impulsen su actuar emprendedor y al mismo tiempo apoya en forma directa al Programa Emprendedores.

Al mismo tiempo se deberá crear una junta de gobierno en la que se deberá incluir:

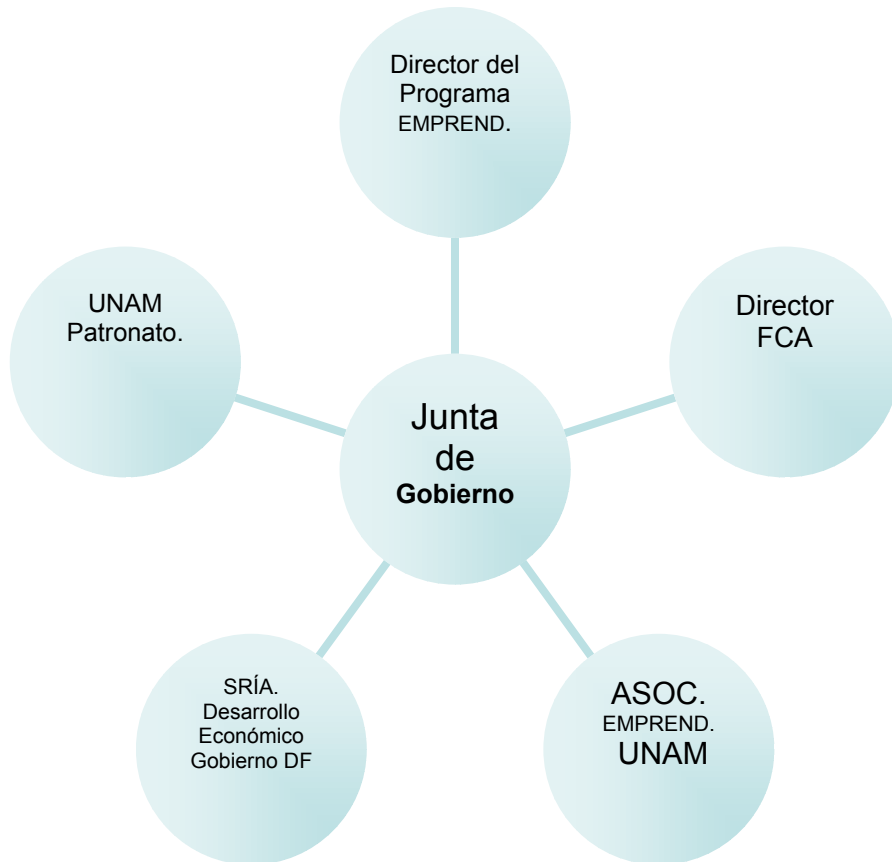


Diagrama 4.5 Junta de gobierno del Programa Emprendedores

4.5 Junta de Gobierno Programa Emprendedores UNAM

Se trata de involucrar a los diferentes actores sociales de la vida real para que el ejercicio del Programa Emprendedores tenga vida propia y como tal en un proceso democrático, de honestidad y de valores vaya trazando su propia ruta crítica.

La asignación de sus integrantes es honoraria y en un principio la constituyen los propios fundadores de acuerdo a los siguientes lineamientos:

4.5.1.1 FCA

Facultad de Contaduría y Administración

Representada por su Director(a) la cual tendrá voz y voto en las asambleas generales de la junta.

4.5.1.2 Director Programa Emprendedores.

Que cuenta con voz y voto en las asambleas generales de la junta y a su vez es el responsable de informar sobre el Programa, de presentar el presupuesto y la planeación estratégica de cada semestre lectivo.

4.5.1.3 Asociación de Emprendedores UNAM (Presidente)

Cuenta con voz y voto en las asambleas generales de la junta e informa de las actividades de la asociación, representa a los afiliados y busca el apoyo para la consecución de sus propios planes.

4.5.1.4 Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del DF

Cuenta con voz y voto en las asambleas generales de la junta. Se trata de vincular directamente al Programa Emprendedores UNAM con los planes de desarrollo económico del gobierno del DF.

4.5.1.5 Patronato UNAM

Cuenta con voz y voto en las asambleas generales de la junta. Representa a la comunidad universitaria en cuanto se refiere al uso de instalaciones, imagen y difusión tanto externa como interna de las actividades del Programa Emprendedores.

4.5.2 Organización y funcionamiento de la Junta de Gobierno.

En una primera sesión por invitación personal se constituye la asamblea y se ratifican sus socios para la instalación de la

junta de gobierno. Se presenta ante los asistentes el Plan de acción del Programa Emprendedores, se invita a discutir, modificar y/o ampliar los papeles de trabajo, se procede a la votación y finalmente a la aprobación de la minuta.

Se deja asentado en la minuta la fecha, lugar y hora de la siguiente sesión y la agenda bajo la cual se llevará a cabo. **Es importante tener ya la fecha del primer evento del Programa Emprendedores**, para asegurar la asistencia de la Junta de gobierno.

Se formaliza el directorio de la junta y los medios directos para hacerles llegar todas las comunicaciones del programa.

4.6 Eventos del Programa Emprendedores.

Uno de los pilares en que se sustenta el éxito del Programa Emprendedores es en los eventos que se realicen ya que son el medio justo en que el individuo “Aprende-Haciendo”. Para el caso concreto del Programa Emprendedores UNAM y para un semestre de 18 semanas se sugieren los eventos que aparecen en la tabla 4.1:

Tabla 4.1 Eventos del Programa Emprendedores.

Descripción	Objetivos específicos	Fecha a realizarse
Bienvenida y presentación	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el Programa y actividades que se llevarán a cabo en el presente semestre. 	Primera semana.

	<ul style="list-style-type: none"> • Invitar a los alumnos de las carreras de Contabilidad e informática para que se involucren participando en el Programa y/o tomen las asignaturas optativas correspondientes. • Presentar a la asociación de Emprendedores y algunos miembros de la junta de gobierno. 	
Constitución de las empresas, visita a las empresas patrocinadoras y campaña de reclutamiento de asesores externos voluntarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir en realidad mediante un Plan de negocio la idea de empresa que se quiere formar. • Identificarse con algún rol empresarial al visitar empresas y despertar su espíritu emprendedor. • Constituir una agenda atractiva de empresas y ejecutivos voluntarios para participar en el programa 	Segunda a cuarta semana de clases.
Programa de Inducción para asesores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender el funcionamiento del Programa Emprendedores • Asignación de Empresas por 	Tercera semana de clases.

	asesorar.	
Encuentro de Emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir en un mismo lugar a autoridades, empresarios, alumnos, profesores e interactuar con ellos. • Mejorar las habilidades de comunicación en público, despertar el interés de competir, aprender a relacionarse. • Asumirse como empresario y presentarse como tal en este evento. • Presentar a las empresas y a sus productos y/o servicios, a sus asesores y en su caso a la empresa asesora. • Integrarse en el Programa Emprendedores. 	Cuarta semana de clases
Descripción	Objetivos específicos	Fecha a realizarse
Feria de Emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir las habilidades de un buen vendedor. • Reconocer las fortalezas y debilidades tanto del producto 	8ª Semana de Clases

	<p>como del equipo de ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfrentarse al mercado real • Vender, recuperar la inversión y obtener utilidades. • Atraer inversionistas 	
Foro de Emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar y desarrollar las cualidades de liderazgo de un Empresario • Participar a la Par con empresarios en temas de interés colectivo. • Fomentar el espíritu de responsabilidad social • Analizar, debatir, resumir y concluir las ideas que se generen en la presentación de mesas redondas, pláticas, conferencias, etc. 	12ª Semana de Clases
Foro Internacional de Emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Participar y competir a nivel internacional • Representar a la Universidad Nacional 	Movible (Depende de las fechas del USSBA ²⁶)

²⁶ USSBA por sus siglas en inglés Administración de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos.

	Autónoma de México a nivel internacional.	
Cena de Gala	<ul style="list-style-type: none"> • Premiar la labor de los Emprendedores del semestre correspondiente como mejor empresa, mejores ventas, mejor producto, mejores relaciones públicas, Mejor plan de Negocio, Mejor asesor y mejor empresa patrocinadora. • Recompensar la labor de un semestre de arduo trabajo y al mismo tiempo motivar a los involucrados para los siguientes ejercicios. 	Penúltima semana de clases.

(Continuación) Tabla 4.1 Eventos del Programa Emprendedores

4.6.1 Observaciones:

Con el presente plan de eventos se pretende que los alumnos asuman desde un principio su rol de empresarios. Al participar junto con la asociación de emprendedores en la organización de los mismos; aceptando responsabilidades y cumpliendo objetivos en tiempos y modalidades previamente determinados, se estará contribuyendo a moldear su personalidad y a descubrir su espíritu emprendedor.

Se propone organizar una Feria del Producto, exclusivamente para ventas y separar así al Foro de Emprendedores de como se venía llevando a cabo. Esto con la finalidad de que vivan mejor la experiencia de vender.

Posterior a la feria del Producto se propone organizar un Foro en el que se inviten a distinguidas personalidades tanto nacionales como extranjeras del medio empresarial, se lleven a cabo conferencias, debates, pláticas, y al mismo tiempo participe nuestra academia de Administración en un escenario real.

De las conclusiones que se obtengan se propone llevarlas al extranjero mediante la participación en las conferencias internacionales de Emprendedores que existen.

4.7 Asociación de Emprendedores UNAM

Tiene como objetivo fomentar el espíritu emprendedor y apoyar las actividades del propio programa. Integra a los alumnos, exalumnos, profesores y demás integrantes de la comunidad universitaria cuyo interés sea todo lo relacionado al ser Emprendedor.

Es independiente en su organización y mantiene una estrecha comunicación con el Programa Emprendedores.


Lleva a cabo sus propias reuniones y tiene su propio calendario de eventos y participaciones.

4.8 Integración nacional y global.

No se puede concebir ningún programa que pretenda despertar el espíritu emprendedor si sólo se quiere interactuar hacia el interior de una institución.

Ya no basta con moldear y perfilar las actitudes de la personalidad emprendedora que requiere nuestra sociedad para formarse como auténticos líderes, además de ello se requiere adiestrarse en un escenario más abierto, en un principio de alcance nacional y paulatinamente irse abriendo espacios para interactuar de una forma global, como son actualmente los mercados.

! ¡Sugerencia!



Ante el desafío de convertirse en Emprendedor Global se puede ofrecer como premio llevar a participar en un evento internacional a los mejores emprendedores que surjan de una convocatoria previamente establecida, con todos los gastos pagados.

4.9 variables de control para la medición de éxito/fracaso de un Programa estándar de “Emprendedores”

A lo largo del desarrollo del presente proyecto se han venido definiendo las características de los Emprendedores y como tal sabemos que:

El ánimo empresarial y la vocación de servicio que deben ser inherentes a la empresa, son elementos clave para el éxito. Si no existe una actitud emprendedora, no puede estar integrada una micro, pequeña o mediana empresa; la falta de ésta actitud emprendedora provoca una actividad de taller de trabajadores (artesanal), es decir, un modo de autoempleo que va sorteando las dificultades, pero que carecen de una visión empresarial.

Para tal efecto es imprescindible contar con herramientas de valuación que nos permitan saber e identificar si estamos o no, cumpliendo con nuestro objetivo. Pero al mismo tiempo es muy ambiguo y arriesgado definir de forma pragmática lo que pueda o no representar un éxito o un fracaso.

Ya que la misión del Presente proyecto es sólo despertar el espíritu emprendedor, entonces considero pertinente reflejar esas variables de medición en función de lo que es tener una actitud emprendedora (ánimo empresarial y vocación de servicio)

Las cuales se presentan en la siguiente tabla 4.2

Actitud	Ha aumentado	Ha disminuido	Sin variación
Voluntad de participar en actividades del Programa			
Disposición a integrarse en			

otros grupos como la Asociación de Emprendedores			
Liderazgo en asumir sus responsabilidades y delegar tareas			
Ímpetu por competir y sobresalir			
Comunicar a todos los miembros de su comunidad de las actividades de su empresa			
Tenacidad por mantenerse en su proyecto hasta el final del programa			
Iniciativa por mejorar lo que existe			
Confianza de alcanzar el éxito con esa empresa, idea o proyecto			
Fraternidad entre los miembros del Programa Emprendedores			

Tabla 4.3 Variables de medición del espíritu emprendedor.

Capítulo Cinco

Conclusiones

5.1 Conclusiones.

A lo largo de mis múltiples experiencias como Emprendedor; ya sea creando mi propia empresa²⁷ o participando activamente en las diferentes asociaciones emprendedoras del país y a nivel internacional²⁸ y tomando en cuenta las aportaciones de McClelland al decir que Emprender es el ímpetu por resolver problemas o necesidad de logros. Me doy cuenta que efectivamente el ser “Alguien” puede ser mas motivador que “Tener” algo. Pero para ir formando al ser se requiere de tener la capacidad de ver las oportunidades como lo enuncia Jeffry A. Timmons en vez de lamentarse en el caos, la contradicción o la confusión.

Sin duda alguna el convertirse en Emprendedor, haciendo las actividades propias de los emprendedores desde un principio es la mejor técnica que se pueda enseñar en la formación de emprendedores.

En lo particular considero que al aplicar cualquier Programa que se denomine “Emprendedor” se estará interactuando sin duda alguna con las fibras emocionales más elementales de los seres humanos y como tal, se deberá ser responsable para que en vez de generar falsas expectativas, se cumpla con lo que se promete. Ya que de otra forma estamos ante el riesgo de fomentar rencor y frustración.

Así mismo podría concluir que para el éxito personal como Emprendedor o como Institución forjadora de Emprendedores se le debe dar una atención especial a todas aquellas actividades que tiendan a alimentar la autoestima de sus participantes y la seguridad en ellos mismos, pues los emprendedores son los que siempre motivan a los demás y se

²⁷ GALENI COSMETICS M. I. Creada en 1986 y Servicios Empresariales Traducción e Interpretación fundada en 1997.

²⁸ Desarrollo Empresarial Mexicano, Asesoría Dinámica a Micro Empresas, Microempresas del Valle de México y USASBA “ENTREPRENEURSHIP in the USA”.

mantienen en un ímpetu continuo de actividades donde dan rienda suelta a su creatividad. Son los eternos creadores.

No podemos soslayar que a la par de la retroalimentación que pudieran tener los Emprendedores en la autoestima y seguridad debemos estar muy atentos en los esquemas de valores éticos y morales que estamos formando, pues se corre el riesgo de desviarse de los principios auténticos que hacen a un Emprendedor que serán siempre de hacer el bien común a los demás en un marco de justicia y libertad.

La tentación de tener un Programa Emprendedor de calidad en una institución pública es un doble reto, ya que implica romper paradigmas e inercias con las que se vienen desempeñando estas entidades y al mismo tiempo re-educar bajo la óptica emprendedora a la institución.

Por lo tanto quienes habrán de impulsar los Programas Emprendedores deberán ser personas con probada honestidad, lealtad y con una profunda motivación de lograr lo que se propongan.

Finalmente lo esencial es no perder de vista que en nuestro País y en nuestra Máxima casa de estudios tenemos la riqueza del factor humano que componemos la comunidad universitaria para forjar las generaciones de Emprendedores que se requieran; ya sea en una empresa privada o pública, simplemente por el deseo auténtico de merecernos vivir en un mundo mejor.

ANEXOS Y FORMATOS.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.**

Fecha: _____ 2005

Elaboró:

ACADÉMICOS/TRABAJADORES

1. Programa

1.1 ¿Conoces el Programa Emprendedores UNAM?

_____ Muy Bien _____ Bien _____ Poco _____ Lo He
escuchado
_____ Nada

1.2 ¿Conoces el Mapa curricular del Programa Emprendedores
UNAM?

_____ Muy Bien _____ Bien _____ Poco _____ No

1.3 ¿Conoces al responsable del Programa Emprendedores UNAM?

_____ No _____ Si ¿Quién
es? _____

1.4 ¿Conoces los apoyos externos que ofrece el Programa
Emprendedores UNAM?

_____ No sabía que existieran _____ Si ¿Cuáles son?

1.5 ¿Conoces el Logotipo y lema del Programa Emprendedores
UNAM para éste año? _____ No _____ Si ¿Cuáles
son? _____

1.6 De las siguientes actividades, ¿a cuáles has asistido?:

_____ Presentación del programa y cambio de estafeta
_____ Feria del Producto
_____ Foro de Emprendedores
_____ otra _____

1.6 ¿Cuál es tu impresión de los eventos que organiza el Programa
Emprendedores UNAM?:

_____ Fue excelente _____ Era lo que esperaba _____ Pudo ser Mejor

1.7 En qué áreas debemos enfocar más el Programa Emprendedores UNAM, para realmente Formar generaciones de jóvenes emprendedores de su propia empresa o líderes clave en las organizaciones ya establecidas:

Valores Motivación Estrategia Gestión
 Liderazgo Autoestima Compromiso Social
 Responsabilidad Administración de Operaciones
 Creatividad Mercadotecnia Planeación
 Estrategia ENTREPRENEURSHIP

Otras:

1.9 Consideras que el Programa Emprendedores UNAM, podría ser la oferta pública de nuestra Máxima casa de estudios para la generación de un mejor nivel de vida, beneficiando en un primer paso a la comunidad Universitaria y, a través del ensayo y error, perfeccionando el modelo del Programa para llevarlo al ámbito nacional.

Te involucrarías No Si

(Encuesta Alumnos)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.

Fecha: _____ 2005 Elaboró: _____

1. GENERALES

Edad _____ Sexo _____ (Fem.) _____ (Masc.) Trabajas _____ (No) _____ (Si) En dónde:
_____ Sector Privado _____ Sector Público _____ Negocio Propio _____
Giro _____
Alumno de _____ (Escolarizado) _____ (SUA)
Semestre _____ Contabilidad _____ Administración _____ Informática _____

2. Programa

2.1 ¿Conoces el Programa Emprendedores UNAM?

_____ Muy Bien _____ Bien _____ Poco _____ Lo He
escuchado _____ Nada

2.2 Además de la asignatura CREACIÓN DE EMPRESAS ¿Qué
otras conoces? Obligatoria / Optativa _____

2.3 ¿Conoces al responsable del Programa Emprendedores UNAM?

_____ No _____ Si ¿Quién es? _____

2.4 ¿Podrías Mencionar la Misión del Programa Emprendedores
UNAM? _____ No _____ Si ¿Cuál es?

2.5 ¿Sabes dónde se encuentran las instalaciones del Programa
Emprendedores UNAM? _____ No _____ Si
¿Dónde? _____

2.6 ¿Conoces el Logotipo y lema del Programa Emprendedores
UNAM para éste año? _____ No _____ Si ¿Cuáles
son? _____

- 2.7 Al cursar CREACIÓN DE EMPRESAS, tu experiencia fue:
___ Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala
- 2.8 La asignatura CREACIÓN DE EMPRESAS:
___ Fue excelente ___ Era lo que esperaba ___ Pudo ser Mejor
___ La cursé sólo porque es obligatoria.
- 2.9 El profesor de CREACIÓN DE EMPRESAS lo calificarías como
a un verdadero Emprendedor
___ Si Bastante ___ Mucho ___ Regular ___ Definitivamente No
- 2.10 Definitivamente la asignatura CREACIÓN DE EMPRESAS, te
motivó a visualizarte como Empresario:
___ Si, rompió mis esquemas de Empresario ___ No, dudo mucho de
creer poder iniciar una propia empresa. ___ Sigo con dudas.
-

3. Foro, Feria y actividades complementarias.

- 3.1 ¿Has visitado alguna Feria del Producto del Programa
Emprendedores UNAM? ___ No ___ Si
- 3.2 ¿Qué más te ha llamado la atención? (Puedes escoger varias
opciones)
___ Creatividad en el diseño de Productos ___ La
motivación de los alumnos ___ El entusiasmo de los
participantes ___ La decoración del Stand
___ La organización de las autoridades
Otra _____
- 3.3 ¿Qué Podemos mejorar?
___ Creatividad en el diseño de Productos ___ La
motivación de los alumnos
___ El entusiasmo de los participantes ___ La
decoración del Stand
___ La organización de las autoridades
Otra _____
- 3.4 ¿Has asistido a alguna Conferencia del Foro de
Emprendedores?
___ No ___ Si Tema: _____
- 3.5 ¿Cuál fue el principal **motivo** para elegir una u otra conferencia?
___ Tema ___ Expositor ___ Empresa Patrocinadora ___ Productos
Promocionales Gratis
___ Al azar ___ OtroCuál: _____

4. PERFIL

4.1 ¿Qué planes tienes al finalizar tus estudios? (Puedes escoger varias opciones)

Contratar en una Empresa Privada Nacional
 Contratar en una Empresa Internacional Contratar en el Gobierno Crear tu propia empresa involucrarte en la administración del negocio familiar (en caso de tenerlo con 3 años mínimo de antigüedad)

4.2 Sin tomar en cuenta los Recursos Financieros, ¿Qué consideras lo(s) más importante(s) factor(es) para tomar la iniciativa a emprender tu propia empresa? (Puedes escoger varias opciones)

Ganas de Hacerlo Asesoría más específica
 Autoestima Tiempo Permisos legales
 Motivación Vencer mis miedos La crítica
 Urgencia de ganar rápido dinero Compromisos Familiares (hijos) _____ Otro (Cuál) _____

4.3 ¿Sabías que puedes ser Emprendedor sin necesidad de ser dueño de tu propia empresa?; es decir, adquirir las cualidades del Líder Emprendedor, para desempeñarte en cualquier área funcional de una Organización.

No Si

4.4 Para tal efecto, (anterior) ¿Te gustaría formar parte del Equipo creador de la **ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES UNAM**?

No para nada Mas o Menos Si por favor

4.5 Comentarios, quejas o sugerencias

Bibliografía

Marc J. Dollinger
Entrepreneurship Strategies and Resources
3rd Edition
Prentice Hall 2003 NJ USA

Jeffrey A. Timmons
New Venture Creation
Entrepreneurship for the 21st Century
4th Edition
Irvin 1994 USA

David L. Birch
MIT
“Small Business and Employment Growth in California”
Working paper # 348
University of California at Berkeley 1981

US Small Business Administration
August 29, 1988
BD Phillips and BA Kirchhoff
“An analysis of new firm survival and growth”, frontiers in
Entrepreneurship research: 1988

J. A. Timmons and D. E. Gumpert
“Discard many old rules for raising Venture Capital”, Harvard
Business Review, January – February 1982

John W. Atkinson
An Introduction to motivation
Princeton NJ
Van Nostrand 1964

N. R. Smith and John B. Miner, “Motivational considerations in
the success of technologically innovative entrepreneurs”, in
frontiers of Entrepreneurship
Research 1984, ed. J. Hornaday Babson College 1984

James W. Carland
“Differentiating Entrepreneurs from small business owners: a conceptualization”,
Academy of Management Review 9, No. 2 (1984)

Wall Street journal
October 16, 1992

Charles w. L. Hill
Gareth r. Jones,
Strategic management
Houghton Mifflin Company
Boston MA. USA 1989

John B. Miner
“Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers:
contrasting and overlapping motivational patterns”
Journal of Business venturing

A. Cooper, W. Dunkelberg
A new look at business entry
San Mateo California
National Federation of Independent Business 1984

A. Rock
“Strategy vs. tactics from a venture capitalist”
Harvard Business Review 1987

J. Rotter
“Generalized expectancies for internal versus external control
of reinforcement”
Psychological Monographs 1966
USA

R. Brockhaus,
“Risk – taking propensity of Entrepreneur”,
Academy of Management Journal 23 (1980)

A. Cole
"Definition of Entrepreneurship in J. Komives, Karl A. Bostrum
Seminar in the study of enterprise"
Milwaukee: Center for venture management 1969

R. Amit
"Push and pull Entrepreneurs",
Frontiers of Entrepreneurship Research 1994 edition

Prof. Pyong Gap Min
"Ethnic niches creating jobs that fuel immigrant growth"
New York Times, January 12, 1992

Lavern S. Urlacher
Small Business Entrepreneurship
An Ethics and human relations perspective
Prentice Hall 1999 USA

Clifford M. Baumback
Joseph R. Mancuso
Entrepreneurship and Venture Management
2d Edition Prentice Hall 1987 USA

Harvard Business Review on Entrepreneurship
1999
Boston USA

Guy Benveniste
Mastering the politics of planning
Joseph – Bass Publishes
USA 1989

Gabriela Montero Montiel
TESIS: Evaluación del ausentismo, irregularidad y baja
eficiencia terminal de los alumnos del SUA de la FCA de la
UNAM
México 2002
