

Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Temas de Management

Volumen IV, Marzo de 2006

El Desarrollo Tecnológico en Comunicaciones ¿Requiere de una Nueva Ética?

Luisa Montuschi

Pág. 3

Emprendedor por Necesidad: Víctima de las Circunstancias

Hernán Visconti

Pág. 10

El Abogado y la Creación de Valor en los Negocios

Martín E. Paolantonio

Pág. 16

Marco Legal e Iniciativas de Regulación para el Desarrollo de la Industria de Private Equity y Venture Capital

Procedencias del 2do Foro sobre Private Equity y Venture Capital

Pág. 21



UCEMA



EMPRENDEDOR POR NECESIDAD: VÍCTIMA DE LAS CIRCUNSTANCIAS

Hernán Visconti

INTRODUCCIÓN

Hacia el final del siglo XX surge un fenómeno vinculado a los cambios económicos que se sucedían en ese momento: el desempleo. Este fenómeno ha provocado que el proceso de creación y consolidación de emprendimientos sea estudiado y estimulado como una herramienta del desarrollo económico. Lo que se busca concretamente es contribuir a superar el problema a través de diferentes tipos de actividades dirigidas a desarrollar las capacidades emprendedoras, contribuir al fortalecimiento y consolidación de los pequeños emprendimientos y estimular el espíritu empresarial. Sin embargo, el proceso de generación, dirección y puesta en marcha de un emprendimiento, es un camino lleno de obstáculos y requiere de un esfuerzo especial para poder ser realizado con éxito.

Este trabajo busca establecer las distintas motivaciones y condicionamientos que se le presentan tanto al emprendedor que surge de una situación de desempleo o como alternativa al empleo actual (al que identifico como “emprendedor circunstancial”) como al emprendedor natural que tiene una idea aún no pulida de negocio y está dispuesto a llevarla adelante sin importar los obstáculos que se presenten. Una vez establecidas potenciales diferencias, mencionaré a modo de sugerencia las pautas que debería tener en cuenta todo emprendedor circunstancial para contribuir tanto a la supervivencia y al crecimiento de sus emprendimientos, como a su propio desarrollo personal.

GÉNESIS DE UN EMPRENDIMIENTO

Varios son los factores y las motivaciones que llevan a un emprendedor natural a evaluar distintas alternativas para satisfacer sus necesidades de dar a luz nuevos desafíos. “Siente” la capacidad y el impulso de emprender “algo”. Sus ideas serán plasmadas en acciones de implementación, más allá de la situación personal

que enfrente el nuevo emprendedor, del tipo de negocio al que brinde nacimiento, y de la fuente de financiamiento a la que recurra. Las ideas del emprendedor por vocación surgen de observar el entorno y la realidad del país en forma diferente; continuamente está buscando la forma de aprovechar la situación actual o una determinada coyuntura y esto sucede aunque no sepa aún de qué forma va a implementar el negocio. El interés en desarrollar nuevos negocios es constante en este tipo de perfiles emprendedores, donde frecuentemente se pueden hallar en un mismo individuo experiencias que evidencian sucesivos fracasos, y finalmente un proyecto exitoso que le va a demostrar que los esfuerzos no han sido en vano y que cada experiencia ha aportado lo necesario para llegar finalmente al éxito. El éxito del emprendedor natural depende en mayor medida de la constancia y perseverancia en la búsqueda del éxito, que en los recursos económicos con que cuente al momento de iniciar el proyecto.

En cuanto al emprendedor “circunstancial”, es un individuo que necesita aprovechar (según su punto de vista) una oportunidad dada por una determinada situación económica momentánea, siendo que quizá nunca antes había considerado seriamente dedicarse a emprender un negocio. Dado que sus ideas surgen casi exclusivamente para aprovechar los recursos económicos del momento, muchas veces no tiene la capacidad de evaluar la factibilidad del proyecto o identificar los factores críticos de éxito del mismo.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

Según Manuel Andrés Guerrero, los emprendedores a menudo comparten ciertos rasgos psíquicos. Están motivados por una gama similar de valores y necesidades tales como la independencia y autonomía, la energía y ritmo acelerado de trabajo, el deseo de realización, la confianza en sí mismo y el optimismo. Según

detalla al autor en uno de sus artículos¹, las características que diferencian a los empresarios exitosos del resto son:

- Fijación Continua de Objetivos: Se trata de determinar metas claras, alcanzables y compatibles con los intereses; como también reevaluar las mismas. El empresario de éxito siempre se plantea nuevos retos.

- Perseverancia: Es la firmeza de carácter que obliga al empresario a seguir esforzándose constantemente para alcanzar la meta, sin importar con qué barreras se deba enfrentar.

- Conocimiento del Negocio: Cuando se está en un negocio, se debe conocer de él todo lo posible, pero también se debe saber delegar. No se trata de acaparar todo, sino de comprender el funcionamiento de la compañía y los trabajos específicos de los colaboradores.

- Fortaleza ante el Fracaso: Comprende que el fracaso es parte del éxito y no se desanima ante él; al contrario, transforma la experiencia en algo positivo, y construye sobre las ruinas.

- Autonomía: La independencia no es la soledad. Se trata de tener un criterio formado, responsable e inteligente para pensar y decidir por sí mismo.

- Reconocimiento de Riesgos Moderados: El empresario no es un jugador. Identifica los riesgos y mide las oportunidades. Luego decide si la meta es real o no. Solo así se lanza a aventurar un proyecto emprendedor.

- Persistencia en la resolución de Problemas
Aquí juega mucho la imaginación del individuo, su creatividad e ingenio. Muchas veces llegan muchos problemas a la vez y la persona debe contar con la capacidad y disposición para solucionarlos óptimamente.

¹ Artículos publicados en el sitio especializado en negocios "Gestiopolis.com".

- Iniciativa: No esperan que les den órdenes y confían plenamente en sí mismos; además tienen la voluntad de cooperar y probar su carácter ante la situación que se lo exige.

- Empuje y Energía: Los empresarios de éxito hacen gala de niveles altísimos de energía ya que a menudo son exigidos para trabajar largas jornadas e incluso sacrificarse para llegar a la cima.

- Aceptan que no lo saben todo: Piden ayuda cuando es necesario; el hecho de la independencia no significa que sea un experto en todo. Y lo reconocen evitando así la trampa del orgullo.

- Salud Física: No solo se trata de gozar naturalmente de buena salud, sino de cuidarla y mantenerse en forma para estar a la cabeza de la organización.

- Salud Mental y Emocional: El entorno del empresario genera tensiones y los desequilibrios mentales son comunes. Los empresarios exitosos cuentan con un ambiente familiar y social que los ayuda a relajar sus cerebros para la batalla en la oficina.

- Manejan la Incertidumbre: Entienden que no son empleados sino empresarios y como tal integran la incertidumbre como algo natural al negocio.

CONDICIONAMIENTOS DEL EMPRENDEDOR NATURAL

Del análisis de diversas experiencias sucedidas a emprendedores naturales², surgen diversos

² REVISTA PYMES, la revista de Clarín para las pymes y el comercio:

- Ed. N° 1 (Abril 2004), Cpo. Principal, Pág.4 (Caso *Medialunas del Abuelo*). / Suplemento Comercio Exterior, pág.5. (Caso *Fontenla*)

- Ed. N° 4 (Junio 2004), Cpo. Principal, pág.16 (Caso *Persicco*)

condicionamientos en común a los que considero que se enfrentan este tipo de personas, y que paso a enumerar a continuación:

- Su respuesta a situaciones es espontánea y rápida. Escasa reflexión.
- Por lo general son poco cautelosos, más orientados a hablar que a escuchar.
- Siguen mucho su "sexto sentido". Esto puede llevarlos a conclusiones no siempre acertadas.
- Su fuente de ideas surge de la inspiración y de la imaginación, en lugar de surgir de la observación y la experiencia.
- Suelen tener problemas de expresión, ya que se comunican figurativa y metafóricamente.
- Sus decisiones suelen verse influenciadas por sus sentimientos.
- Tienden a explorar y experimentar, y no a concluir o terminar.
- Tienen una menor preocupación por el orden de las cosas.
- La realización de sus tareas no es organizada y metódica sino mas bien espontánea.

Teniendo en cuenta las características mencionadas, en conjunto con los condicionamientos descriptos, viene al caso tener en cuenta lo que Anthony Robbins³, en su libro

- Ed. N° 9 (Diciembre 2004), Cpo. Principal, pág.26 (Caso *Joyerías Testorelli*)

- Ed. N° 12 (Marzo 2005), Cpo. Principal, pág.20 (Caso *Alimasc*)

- Ed. N° 15 (Junio 2005), Cpo. Principal, pág.6 (Caso *Iribarren*)

³ Anthony Robbins ha sido consultor de diversos líderes en todo el mundo durante más de 25 años. Es una reconocida autoridad en el terreno de la psicología del liderazgo, la

‘Poder sin Límites’, describe como la ‘Fórmula Definitiva del Triunfo’ y que se condensa en cuatro elementos:

Definición de Metas: Consiste en definir exactamente y con precisión los resultados que se quieren conseguir

Pasar a la acción: Se refiere a llevar a la práctica acciones concretas para lograr los resultados que se han planteado

Desarrollar la agudeza sensorial: comprende el monitoreo de las acciones, actitudes y hábitos, que se están ejecutando con relación a los resultados que se están obteniendo, con el fin de determinar el grado de acercamiento o alejamiento al objetivo.

Flexibilidad: El desarrollo de la agudeza sensorial conlleva a la posibilidad de efectuar los ajustes necesarios para modificar el rumbo de la conducta y estrategias en función de la consecución de las metas.

CONDICIONAMIENTOS DEL EMPRENDEDOR CIRCUNSTANCIAL

La falta de experiencia en ‘emprender’ que posee el emprendedor circunstancial es quizás su mayor desventaja con respecto a los emprendedores naturales, y a la vez es causa de diversas limitaciones que son típicas de este tipo de emprendedores.

Uno de los principales condicionamientos de este tipo de perfiles es el de no concebirse a sí mismo como instrumento de acción, esto es, considerar que las circunstancias se imponen negativamente. Frecuentemente los emprendedores circunstanciales provienen de una experiencia cercana desfavorable, y muchas veces la

negociación y las organizaciones. Robbins ha sido nombrado por Accenture como ‘uno de los 50 mejores intelectuales de negocios del mundo’, y por American Express como ‘uno de los seis mejores líderes de negocios del mundo’. Fuente: www.anthonyrobbins.com

“cegura” posterior a ese fracaso no les permite percatarse que es posible y deseable modificar las circunstancias en su beneficio, o en el de los demás.

Ligado a este condicionamiento, se evidencia la resiliencia, entendiendo este concepto como la capacidad de recuperar el estado de equilibrio después de un impacto negativo. Esto se traduce en intentar lograr a través de ese equilibrio la fortaleza, tenacidad y perseverancia típica de un emprendedor por naturaleza. “Empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internas como externas, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad”⁴.

“Los modelos mentales son conjuntos de ideas y creencias, profundamente arraigadas en todo ser humano, que organizan su forma de comprender al mundo y a sí mismo”⁵. Nuestros modelos mentales tienen un mecanismo interno de auto preservación. Este mecanismo se encarga de prevenir el cambio, intentando por todos los medios conservar el equilibrio, aún cuando ese equilibrio cause sufrimiento. Por lo tanto el cambio es interpretado como un desequilibrio (“Cambio = Desequilibrio”⁶). Esto es lo que se conoce habitualmente como “resistencia al cambio”, y se evidencia con mayor frecuencia en los emprendedores circunstanciales dada la falta del ejercicio de “enfrentar cambios” en sus experiencias.

Otro importante condicionamiento que se presenta debido a los constantes cambios, los efectos de la globalización y en el caso de la Argentina, la profunda crisis económica y social sufrida en los últimos años, es el impacto negativo que el entorno produce en los nuevos emprendedores. Muchos de ellos, suman este nuevo impacto a la natural resistencia al cambio mencionada. En este sentido, sólo unos pocos son los que ven estas circunstancias de cambio como oportunidades, y de éstos últimos son aún menos los que las llevan a la práctica.

⁴ Cristina Beatriz Minolli, “*Empresas Resilientes. Algunas ideas para construirlas*”. Revista “Temas de Management”, Volumen III, Marzo 2005.

⁵ Freddy Kofman, “*Metamanagement*”, Tomo 1 (*Principios*), Cap. 6 (“*Del control unilateral al aprendizaje mutuo*”), pág. 294.

⁶ Freddy Kofman, “*Metamanagement*”, Tomo 3 (*Filosofía*), Cap. 20 (“*El dilema del cambio*”), pág. 23.

Hoy, la incipiente reactivación del mercado laboral vuelve a ser vista con interés por un buen número de aquellos emprendedores que se han volcado a un proyecto personal como resultado de una necesidad, y a quienes las circunstancias no han jugado en su favor, siendo esto en parte consecuencia de los condicionamientos mencionados. La cada vez más común postulación de estos perfiles a las nuevas búsquedas, tienen como causa la misma necesidad que en algún momento los ha impulsado al negocio de los emprendimientos.

CONCLUSIÓN

Como se ha visto en el desarrollo de este trabajo, existen principalmente dos tipos de emprendedores: aquellos que por sus características naturales se encuentran constantemente en la búsqueda de nuevas oportunidades, y aquellos a los cuales las circunstancias los han llevado a la búsqueda de alternativas distintas.

Debido a los motores que movilizan a uno y a otro, y a las principales características distintivas de ambos, surge la tendencia a percibir que el emprendedor natural posee mayores competencias para el éxito que aquel que careciendo de éstas, debe tratar de llevar adelante un emprendimiento propio.

Finalmente, y con el objeto de contribuir al desarrollo de potenciales emprendedores, considero relevante destacar algunas recomendaciones que según mi punto de vista debe tener en cuenta el emprendedor circunstancial, y especialmente aquel que se decide a emprender por primera vez:

- ❖ Las oportunidades pueden ser engañosas. Cuando detecte una, profundice sobre ella, busque información en diversas fuentes. Investigue.
- ❖ Contacte a incubadoras de empresas, si lo cree necesario.⁷ Pueden ser el puntapié inicial para comenzar el emprendimiento.

⁷ Incubadoras:

Universidad Nacional de Luján – Incubadora de empresas (<http://www.unlu.edu.ar>)

- ❖ Dúde de una idea que parece exitosa solo por el hecho de que muchos ya están llevándola a cabo: probablemente no haya mercado para el éxito de todos.
- ❖ Desarrolle su cartera de contactos, cultive relaciones profesionales.
- ❖ Busque ayuda y asesoramiento sin costo en instituciones como universidades, organismos gubernamentales, O.N.G.'s, asociaciones sin fines de lucro, etc.
- ❖ Organice su tiempo, fije prioridades.
- ❖ Sea creativo y valore la creatividad y habilidad de los demás para potenciar las posibilidades futuras.
- ❖ Evalúe la posibilidad de obtener financiación para el proyecto. Esto obliga a confeccionar un plan de negocios, el cual contemplará una amplia gama de aspectos que tal vez no hubiera tenido en cuenta si no se hubiese visto presionado a desarrollarlo. A su vez, un plan de negocios bien confeccionado puede llegar a demostrar que una idea no es rentable, antes de que sea demasiado tarde.
- ❖ Muchas veces no es necesario contar con la disponibilidad del total del capital para llevar a cabo el proyecto. Busque fuentes de financiación alternativas. Aunque se endeude, le otorgarán el oxígeno necesario al proyecto para que pueda prosperar⁸.
- ❖ Trate a los empleados como a usted le gustaría ser tratado, logrará compromiso.

Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la Rep. Arg. (AIPyPT) (www.aipypt.org.ar).

UBATEC SA - Universidad de Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Unión Industrial Argentina y Confederación General de la Industria (www.ubatec.uba.ar)

INCUBADORA DE EMPRESAS DE CORDOBA. Fundación Incubadora de Empresas. UTN - Reg. Córdoba, Mun. de Córdoba, Univ. Nac. de Córdoba (www.incubadoradeempresa.com.ar)

Otras incubadoras:

<http://www.gobiernoelectronico.ar/sitio/servicios/economia.htm>

⁸ Fuentes de financiación: - FOMICRO (www.bna.com.ar), - REARCIT (<http://www.capitalderiesgo.secyt.gov.ar>)

Créditos bancarios.

Socios capitalistas.

- ❖ Intente ver la situación desde afuera, especialmente en los momentos de crisis, e identifique las oportunidades que le presente el entorno. No vea esas situaciones como amenazas. Busque provecho de ellas.
- ❖ Contáctese con Fundaciones y/o participe de Concursos de Entrepreneurship.⁹ Enriquecerán su proyecto y lo asistirán para que pueda centrarse en lo importante.
- ❖ Reduzca la cantidad de proyectos a realizar simultáneamente. Haga foco en los principales.
- ❖ Busque el apoyo y el consejo de su familia. No los descuide. Ellos serán actores importantes a la hora de emprender un negocio propio.
- ❖ No olvide que el éxito se va desarrollando de manera gradual, y cuando se logra es integral, abarcando todos los aspectos de la vida tanto profesionales como personales.

Referencias bibliográficas

- Allen, Marc. *El emprendedor visionario*, Urano, 1ra edición, 2002.
- Poissant, Charles Albert y Christian, Godefroy. *Mi primer millón*, Atlántida, 1ra edición, 1994.
- Cardoso, Alejandro. *Pymes: ¿intuición o método?*, Opción Editorial, 1ra edición, octubre 1999.
- Van Andel, Jay. *Una vida emprendedora*, Time and Money Network Editions, 1ra reimpresión, 2001.

⁹ Fundaciones:

Fundación Endeavor Argentina (<http://www.endeavor.org.ar>)

CIMEEI – Concurso anual de emprendedores de la Universidad del CEMA (<http://cimeei.cema.edu.ar>)

NAVES – Concurso para emprendedores del IAE de la Universidad Austral (<http://www.iae.edu.ar>)

Fundación BankBoston (<http://www.bankboston.com.ar>)

Secretaría Pyme (<http://www.sepyme.gov.ar>)

- Robbins, Anthony. *Poder sin límites*, Grijalbo, noviembre 1991.
- Kofman, Freddy. *Metamanagement*, Granica, Tomos I y III, 200
- Revista Pymes. *Revista de Clarín para las pymes y el comercio*, Revistas N° 1, 2, 4, 6, 9 12 y 15, 2004 y 2005.