

# **UNIVERSIDAD DEL CEMA**

MASTER DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## **“EL ENTREPRENEUR COMO MARCA”**

### AUTORES:

Daniel Bottero  
Alexis Doreski  
Silvia Okita  
Silvina Padrón

### PROFESOR:

2 Francisco Pertierra Cánepa

## **1.- INTRODUCCION**

En los últimos años, con el surgimiento de sistemas de apoyo brindado por universidades y academias, el entrepreneur comenzó a tener cada vez mas oportunidades de capacitarse para contar con mayor solidez en el desarrollo de un start-up. Hoy en día, no solo puede contar con buenas ideas sino que puede tener una gran preparación y saber como planear su ejecución y que recursos de capital necesita. Los potenciales entrepreneurs pueden aprender y practicar habilidades necesarias para fortalecer la viabilidad de su emprendimiento.

Uno de los mayores desafíos en dicha tarea es desarrollar su propia imagen de forma consistente a lo largo del tiempo y retroalimentarla constantemente.

Para lograr una imagen de marca consistente, el entrepreneur debe conseguir que la misma sea creíble. La conjunción de carácter y convencimiento determinan la credibilidad que el entrepreneur necesita<sup>1</sup>.

El entrepreneur debería tener en claro que “él” es la marca de su negocio. El debe ser capaz de atraer, retener y balancear los intereses de los inversores, clientes, socios, empleados y proveedores.

Científicos del comportamiento, venture capitals, demás inversores y entrepreneurs comparten la opinión de que el éxito final de un nuevo emprendimiento depende en gran parte del talento y comportamiento del entrepreneur y su equipo.<sup>2</sup>

Timmons argumenta que uno de los siete secretos del éxito es entender que “entrepreneurship es fundamentalmente un proceso humano mas que un proceso financiero y tecnológico. Usted (el entrepreneur) puede hacer una gran diferencia”<sup>3</sup>. La mayoría de los inversores no confía en un entrepreneur solo por las cifras que evidencia el Plan de Negocios sino por una combinación de elementos en la cual la persona del entrepreneur tiene carácter decisivo. Citando como ejemplo, un venture capital profesional típico recibe aproximadamente 2000 Planes de Negocio al año<sup>4</sup>. Esos planes están llenos de ideas tentadoras para nuevos productos y servicios que cambiaran el mundo y cosecharan millones en el proceso - o por lo menos eso es lo que dicen. El

---

<sup>1</sup> Roses, J.L., Jornada “Entrepreneurship : Claves para el Emprendedor Argentino”, 6 de septiembre de 2002, Auditorio de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Buenos Aires.

<sup>2</sup> Timmons, J., “New Venture Creation. Entrepreneurship For the 21th Century”, Boston, Irwin/McGraw-Hill, 5° edición, 1999, pag 216

<sup>3</sup> Timmons, J., Ibidem, 1999, pag 580

<sup>4</sup> Sahlman, W., “Entrepreneurship 99/00”, Guilford , Dushkin/McGraw-Hill, 1° edición, 1999, Artículo “How to write a Great Business Plan”, pag 124

hecho es que la mayoría de los venture capital creen que ideas hay muchas pero solo las habilidades de ejecución cuentan. Arthur Rock, un venture capital legendario asociado a la formación de compañías como Apple, Intel, y Teledyne, dice: “Yo invierto en personas, no en ideas”.<sup>5</sup>

Muchos entrepreneurs concentran todos sus esfuerzos en el Plan de Negocios relegando el marketing y la “venta” personal aún cuándo ello pueda significar la pérdida de oportunidades. Piensan que no necesitan desarrollar políticas de marketing respecto de si mismo ya que su Plan de Negocios tiene las virtudes y sustento necesarios para obtener el financiamiento buscado. Ello puede ser verdad para muchos casos pero en otros puede marcar la diferencia que justifique la decisión a favor de su proyecto en lugar de un tercero.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una base teórica que sustente el desarrollo constante de la marca personal del entrepreneur. Para ello se identificarán los diversos factores que inciden en dicho desarrollo, se aplicarán a la personalidad entrepreneurial y se contrastarán con casos reales.

El objetivo no se limita exclusivamente a la formulación de un plan del marketing personal sino que engloba una variedad de temas vinculados con el entrepreneur, la relación con su entorno y la comunicación de su emprendimiento.

En el 98% de los casos, la imposibilidad de alcanzar las metas que se propone un individuo tiene que ver con la solidez de sus relaciones con los demás<sup>6</sup>. A fin de mejorar esas relaciones, es imprescindible que el entrepreneur planee la comunicación de sus habilidades y capacidades únicas, y para ello debe desarrollar una fuerte marca personal. Definir la propia y llevarla a la vida consistentemente en acciones es algo que hoy los mejores líderes de negocios reconocen, y la habilidad de construir y demostrar una marca personal convincente es un factor crítico para tener éxito.

El trabajo traza un primer acercamiento a los conceptos relacionados con el termino “marca” y “marca personal”. Se establecen semejanzas y diferencias entre el desarrollo de la marca personal y el desarrollo de la marca de un producto. En muchas ocasiones el entrepreneur desarrolla su propia imagen en forma no sistemática o

---

<sup>5</sup> Sahlman, W., Ibidem.

<sup>6</sup> De la redacción Competir.com, online, <http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/articulos.asp?id=20934&TipoCont=6&path=HABILIDAD%20PERSONALES%20:%20Marketing%20Personal>, Disponible 08/08/2002

intuitiva. Lo que se quiere lograr es formular una sistematización de dicho desarrollo que le dé herramientas más sólidas en la comunicación de su negocio y que le permita abordar con mayor eficacia los desafíos que se le presentan. Para ello se plantea un esquema de trabajo que identifica los factores que influyen en el proceso de desarrollo de la marca y se analizan los medios y las herramientas en que ese proceso puede ser llevado a la práctica a través de los conceptos del marketing personal.

El análisis de los factores se complementa con la realización de una encuesta a entrepreneurs que contraste con casos reales los datos obtenidos por medio de la revisión bibliográfica. También se consultará a personas que hayan realizado inversiones en proyectos de características entrepreneurial.

Finalmente se querrá determinar si realmente poder llevar a cabo un proyecto exitoso esta estrechamente vinculado con la credibilidad de los datos del Plan de Negocios y de la credibilidad del entrepreneur como marca propia.

### **1.1 Acerca de la Marca**

Desde los tiempos pre industriales, la marca ha sido utilizada para desarrollar relaciones fuertes y duraderas con los clientes. Esas relaciones generaban fidelidad y justificaban para el cliente el hecho de pagar un precio mayor. Hoy en día, aún cuando muchos aspectos del comportamiento del consumidor han cambiado, la marca continúa brindando esos beneficios.

En sentido amplio, el término “marca” se refiere a cualquier “nombre, término, signo, símbolo o diseño o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia”.<sup>7</sup>

Muchas son las características que se le pueden atribuir a la marca. Una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios de forma consistente a los compradores. Por medio de ella el cliente conoce la calidad de un producto.

La marca es la imagen visible del producto y de la empresa; esta personalidad la convierte en una destacada herramienta de comunicación. Aparece como un "sujeto comunicacional". El consumidor se relaciona con la marca como con un sujeto portador

---

<sup>7</sup> Kotler, P., “Dirección de Marketing”, Prentice Hall, 2000

de una identidad y un proyecto. La identidad señala el "yo fui", el "yo soy" e, incluso, el "yo quiero ser" de la marca. El consumidor valora positivamente a aquellas marcas que son coherentes con su identidad; que no traicionan su esencia<sup>8</sup>

La marca es la resultante de una configuración de variables independientes: el nombre, el símbolo, la identidad, el carácter (personalidad), el posicionamiento y el discurso. Las marcas se abren a un campo de significados y adquieren un protagonismo mucho más amplio que el proveniente de su función estricta en los intercambios económicos. “Pertencen al mundo de la cultura y la comunicación más que al mundo de la producción... La marca es un discurso, y por lo tanto, un intangible”<sup>9</sup>

## **1.2 La Marca aplicada a las personas**

La marca ya no es solo para compañías y productos. En el nuevo milenio todo es marca. También lo es para las personas. Incluso los gurúes de los negocios americanos aconsejan a los ejecutivos que aspiran a ascender a presentarse como un producto “Marca Yo”.<sup>10</sup>

La marca personal es esencial para el éxito profesional. Así como la marca corporativa, la marca personal es su promesa de valor. Lo identifica y diferencia de sus pares, colegas y competidores, y le permite expandir su éxito.

La marca personal no es construir una imagen especial para el mundo exterior sino que es entender la combinación única de atributos emocionales y racionales (sus fortalezas, habilidades, valores y pasiones) y utilizar esos atributos para diferenciarse y guiar sus decisiones profesionales.<sup>11</sup>

Una marca personal fuerte y exitosa tiene algunas características:

- 2 Correcta : Una marca personal fuerte es precisa, auténtica.
- 3 Concisa: Una marca personal fuerte puede ser escrita en una o dos frases que describa su única promesa de valor.
- 4 Clara: Una marca personal fuerte es segura acerca de lo que es y lo que no es.

---

<sup>8</sup> De la redacción Competir.com, online,  
<http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/articulos.asp?id=20934&TipoCont=6&path=HABILIDAD%20PERSONALES%20:%20Marketing%20Personal>, Disponible 08/08/2002

<sup>9</sup> Cabrera, A., “Esbozo de un pensamiento de marca”, online,  
<http://www.quiber.com/articulos/articulos/txtart1.htm>, Disponible 28/08/02

<sup>10</sup> “Las enseñanzas de los autos usados”, Traducción del diario The Economist, Diario La Nación Sección Economía, 14/10/2001

<sup>11</sup> Arruda, W., “1-2-3 Success! Build your Personal Brand and Expand Your Success”, online,  
<http://www.marketingprofs.com/Perspect/arruda2.asp>, Disponible 12/07/2002

- 5 Consistente: Una marca personal fuerte es siempre la misma. Es la promesa de valor a los clientes, pares, gerentes, etc.
- 6 Constante: Una marca personal fuerte esta siempre presente. Visible y disponible.
- 7 Convincente: Una marca personal fuerte es relevante, apropiada e interesante para quien se la haga llegar.
- 8 Inteligente: Una marca personal fuerte es única y altamente diferenciada, crea intriga en su audiencia y lo separa de otras personas con habilidades similares.
- 9 Conectada: Una marca personal fuerte es parte de una comunidad, es decir, teniendo una red de contactos de socios, colegas y clientes.
- 10 Comprometida
- 11 Actual: Una marca personal fuerte esta basada en el presente teniendo lugar para pensar en el mañana.<sup>12</sup>

Cuando el entrepreneur haya construido y nutrido una marca ganadora, contará con muchos beneficios: obtener un mayor conocimiento de uno mismo, incrementar su confianza, su presencia, diferenciarse de los pares y expandirse en nuevas áreas de negocios.

La promesa de la marca personal de un entrepreneur es entregar resultados objetivos, tangibles (lograr el crecimiento de los beneficios de todas las partes involucradas en el negocio) y resultados intangibles (ser un visionario inspirador, un comunicador, o simplemente ser un líder confiable y convincente). Tanto los resultados tangibles como los intangibles, deben sinergizar para así entregar mayor valor y consistencia.

Consistencia es la palabra clave. Si el entrepreneur esta construyendo una marca personal necesita demostrar consistencia en todas sus acciones. Es importante que tenga en cuenta que todo lo que el diga o haga está trabajando para construir o denigrar su marca.

Como los productos de consumo, una marca personal es un conjunto de expectativas y asociaciones que son desarrolladas y entregadas a través del tiempo. Los mejores entrepreneurs son conscientes de esto y no solamente se focalizan en construir

<sup>12</sup> Reach Communications Consulting,  
<http://www.reachcc.com/reachdotcom.nsf/relatedlinks/949E0E26CED22CBCC1256B4B00689F6F!OpenDocument>, Disponible 12/07/2002

una completa marca personal, sino usarla consistentemente en cada interacción como un compás personal.

### **1.3 Proceso para alcanzar una Marca Personal**

El desarrollo de una marca personal fuerte y consistente ayudara al entrepreneur al momento de comunicar su emprendimiento a inversores, clientes, proveedores, y toda otra persona involucrada en él.

Se toma el siguiente proceso como punto de partida para el desarrollo de la sistematización del fortalecimiento de la marca personal, en el cual intervendrán varios actores relacionados con el entrepreneur (el propio individuo, familiares, profesionales, amigos, etc). Dichos actores colaborarán en cada una de las etapas facilitando el desarrollo del proceso.

El proceso de alcanzar una marca personal consta de tres etapas.

Como se observa en el Cuadro I, dicho proceso incluye una primer etapa de reconocer su única promesa de valor, una segunda etapa que consta de la creación del plan de comunicación de la marca personal y finalmente una tercer etapa que se basa en utilizar el entorno de su marca en soporte de su marca personal

**En la primer etapa** se trabaja para desarrollar una exacta y clara imagen del entrepreneur, su visión y su propósito.

Su visión es externa. Es una idea positiva y clara del futuro. Es el resultado de los sueños en acción..

Su propósito es interno. Es el rol que cumple en apoyar esa visión.

En esta etapa se debe desarrollar un claro entendimiento de uno mismo:

12 Sus fortalezas únicas y su diferenciación

13 El terreno competitivo

14 La audiencia a la que se dirige

**En la segunda etapa** se trabaja para identificar la combinación correcta de herramientas de comunicación para apoyar sus objetivos.

En esta etapa:

15 Se evalúa todo el potencial de herramientas de comunicación

16 Se priorizan actividades para proveer el máximo valor

- 17 Se establecen las metas
- 18 Se elabora un plan para unir su marca personal con lo que el entrepreneur hace.

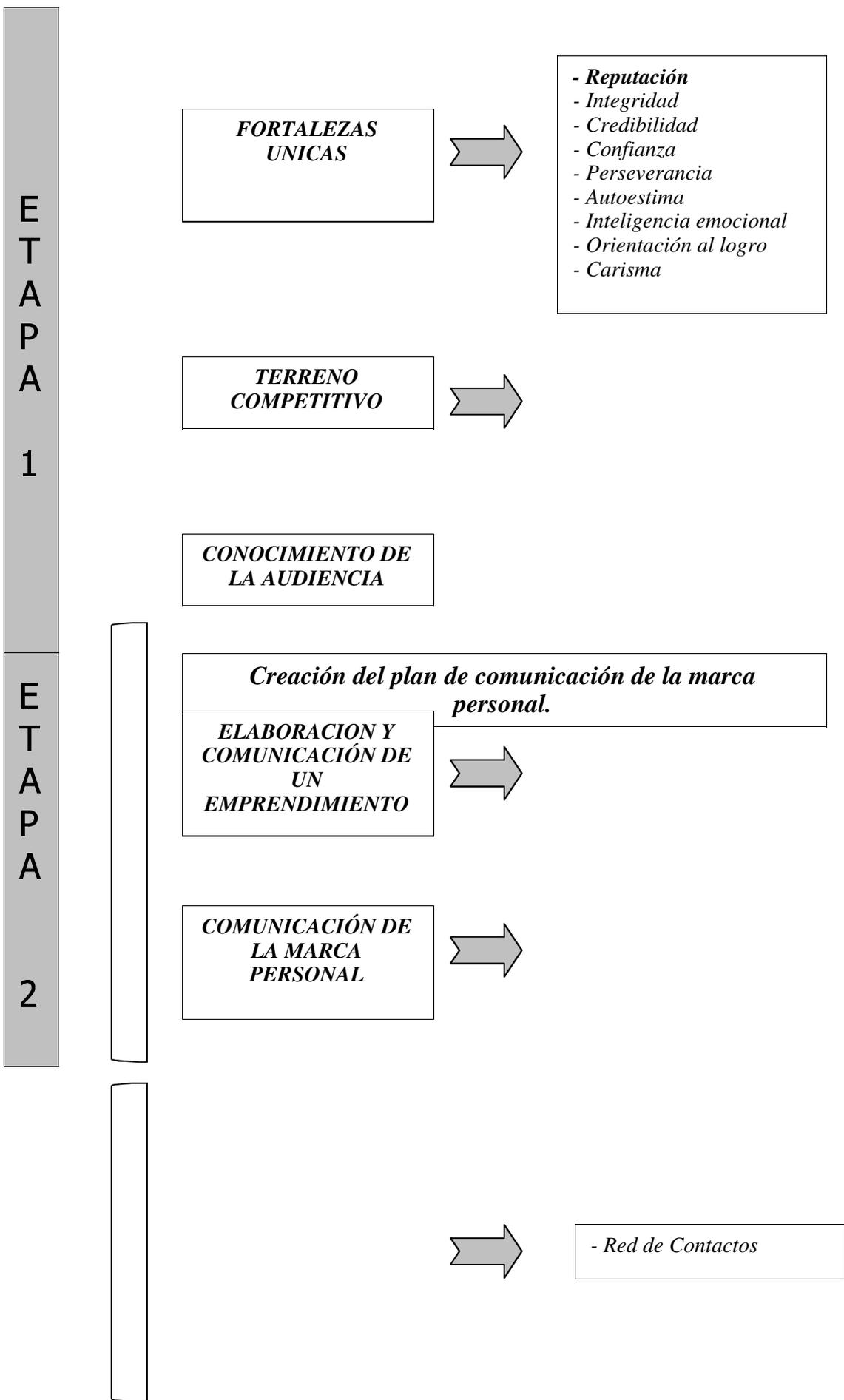
**La tercer etapa** abarca el análisis de la influencia del entorno. El entorno incluye:

- 19 las redes de contactos
- 20 organizaciones y asociaciones profesionales
- 21 esfuerzos voluntarios
- 22 actividades de esparcimiento
- 23 su hogar

En adelante se analizará en profundidad cada uno de los distintos factores que integran las tres etapas para finalmente sintetizar dichos conceptos en una propuesta coherente y consistente de comunicación que brinde apoyo a la actividad entrepreneurial.

**CUADRO I – Etapa:**

***Reconocer su única promesa de valor***



**E  
T  
A  
P  
A  
  
3**

- *Expertise /Diferenciación*
- *Liderazgo y Conducción*
- *Delegación*
- *Trabajo en Equipo*
- *Capacidad de organización*
- *Resolución de Problemas*

- *Desarrollo y Comunicación del Plan de Negocio*
- *Entrevistas*
- *Negociación*

- *Plan de marketing personal*
- *Estrategias y herramientas de comunicación*

***El entorno de su marca en soporte de su marca personal.***

***EL ENTORNO***

## **2. DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE FORMACION DE UNA MARCA PERSONAL**

A continuación se analizan las tres etapas del desarrollo del proceso para alcanzar una marca personal, según el esquema del Cuadro I.

### 23.3 **Etapa 1: Reconocer su única promesa de valor**

Tal como sucede con los productos o empresas, la marca es un activo muy importante del entrepreneur, que debe ser cuidado, desarrollado y aprovechado en todo su potencial.

La marca del entrepreneur, en forma integral, es su valor único que no puede ser imitado. No es crear un valor o percepción artificial o falsa, se trata de identificar sus fortalezas, habilidades, valores y pasiones y usarlos para diferenciarlo en un mercado muy competitivo.

El valor de la marca personal se puede definir en forma simple como la diferencia entre los beneficios brindados y sus costos, asimilable al concepto económico de valor agregado que llevado al ámbito de la marca personal resume todos los elementos que lo diferencian de los demás.<sup>13</sup>

$$\text{Valor} = \text{Beneficios} - \text{Costos}$$

La medición del valor tiene sus particularidades debido a que la determinación de los beneficios es un concepto abstracto y subjetivo. En razón de la subjetividad, la única forma de determinar dicho valor es en forma relativa con una marca de referencia.

El valor de marca de un entrepreneur es difícil de cuantificar. El entrepreneur lo puede hacer en función de la importancia asignada a su marca en la generación de los emprendimientos.

Para determinar el valor de su marca se debe evaluar lo siguiente:<sup>14</sup>

a) Si sus interlocutores perciben lo que el entrepreneur ofrece en forma clara y precisa de manera tal que pueda ser transmitida a terceros.

---

<sup>13</sup> Revista Competir, “La imagen de las Pymes”, online, <http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/articulos.asp?id=158&TipoCont=6&path=AREA%20DE%20NEGOCIOS%20:%20Marketing>, Disponible 08/08/2002

<sup>14</sup> Carey, Max, “Branding for results”, online, <http://www.entreworld.org/Content/TopAdvise.cfm?ColumnID=340>, Disponible 12/7/2002

b) Si sus interlocutores saben que es lo que hace especial al entrepreneur y que los motive a establecer contactos con él.

c) Si sus interlocutores evalúan su marca de manera tal les interesa vincularse con él.

d) Si sus interlocutores le asignan una solidez a su marca tal que se involucren en su defensa ante circunstancias negativas.

Si el entrepreneur sabe como medir y como aumentar valor a su propia marca, puede fortalecer esos aspectos que le brinden mayor beneficio.

Construirse uno mismo como su propia marca es algo sumamente importante. Un asunto de importancia personal. El entrepreneur como marca significa “Quién es él”. La empresa unipersonal es el negocio como estilo de vida; el negocio como reafirmación de quién es el entrepreneur y de lo que él valora.<sup>15</sup>

La primera acción en ese sentido es conocer cuál es la estructura de la marca de un entrepreneur y los elementos que la componen. La descripción de otros entrepreneurs pueden ser utilizados como referentes en éste aspecto.

Hay tres herramientas que son de utilidad para el entrepreneur y que le brindan una visión integral de si mismo y con relación a su Plan de Negocios y al contexto:

1.- Así también como se aplican los conceptos de “benchmarking” como pauta de referencia y modelo de performance de las organizaciones, se los puede aplicar a la persona del entrepreneur y sus características con relación a otros entrepreneurs exitosos y competidores.

2.- Otra técnica aplicada a las organizaciones y de utilidad para el entrepreneur es el análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Es importante conocerse a sí mismo, sus propias fortalezas y debilidades, en que aspectos debe enfatizarse el desarrollo, que virtudes deben remarcar, que conocimientos deben adquirirse para lograr una marca personal por arriba del promedio del mercado, considerando al entrepreneur como un producto que debe posicionarse ante una demanda muy selectiva como son los venture capital.

Esto es un auto análisis muy cuidadoso con el que determinará sus objetivos y en que contexto se siente más seguro.

---

<sup>15</sup> Peters, T., “Reinventando el Management: Usted como Marca 50”, Argentina, Editorial Atlántida S.A., 2000

Jensen recomienda realizar periódicamente el auto análisis FODA para comparar los resultados contra años anteriores y contra modelos que se pueden identificar como guía del propio desarrollo.<sup>16</sup>

3.- Una herramienta de Recursos Humanos utilizada para evaluación de potencial del personal clave de las organizaciones es el Assessment Center o Evaluación de 360° que debe ser aplicada al entrepreneur con lo que obtendrá información sobre la percepción que tienen terceros sobre su persona. Deben realizarse pequeños ajustes a éstas técnicas reemplazando superiores y subordinados por colegas, mentores, miembros de venture capital.

Con estas tres herramientas, el entrepreneur tendrá referencias o modelos, auto evaluación y evaluación por parte de terceros que le permitirá conocer acabadamente la calidad del entrepreneur como producto.

Los entrepreneurs no son iluminados pero sí muy observadores y como tales, están al acecho de la oportunidad.

El entrepreneur exitoso debe utilizar sus habilidades para resolver problemas e integrar soluciones. Es visto como una persona de alta autoestima, creativo e innovador que puede confiar en sí mismo para pensar y actuar rápido. Para lograr esa habilidad, el entrepreneur no tiene que tener miedo de fallar.

El líder entrepreneur debe enseñar y aprender más rápido, saber negociar con incertidumbre y conducir en permanente adversidad, cuestionarse todo y no dar nada por asumido, debe liberar la energía de los miembros de su equipo delegando el poder hacia ellos.

Para liderar a su equipo tiene que ser capaz de motivar e inspirar a sus colegas. Con ello puede ganar la lealtad y el apoyo requerido de la gente que el emprendimiento atrae. El buen entrepreneur sabe que no puede triunfar sólo sino que necesita un buen equipo. De todas las cualidades de liderazgo es primordial que sea capaz de enseñar y aprender al mismo tiempo.

Asimismo, la perfecta coordinación de liderazgo, monitoreo y flexibilidad son las cualidades a desarrollar para la efectiva implementación de su plan de negocios, según los recursos disponibles, la gente, los riesgos y la estrategia necesaria.

---

<sup>16</sup> Jensen, D., "Understanding Your Strengths and Weaknesses", online, [http://www.searchmastersinternational.com/internet/smi/candidates/career\\_dev/self\\_articles/swot?cat=CandidatesInternational](http://www.searchmastersinternational.com/internet/smi/candidates/career_dev/self_articles/swot?cat=CandidatesInternational), Disponible 08/10/2002

### **2.1.1 Sus fortalezas únicas**

Los factores que caracterizan a un entrepreneur exitoso pueden ser descriptos como actitudes y comportamientos deseables y adquiribles. Al analizar los temas principales de su mentalidad se puede observar porqué debe poseer esas habilidades para potenciar sus probabilidades de triunfo .

El compromiso y la determinación son rasgos que conducen al individuo hacia sus logros. Sin esas habilidades un individuo no puede estar inmerso en un nuevo emprendimiento.

Un entrepreneur tiene que ser capaz de aceptar un gran sacrificio personal en tiempo y dinero. Cuando se enfrente a un problema, tiene que tener autodisciplina para no desalentarse y para sobrellevarlo con perseverancia y persistencia. Para esto, tiene que estar familiarizado con sus propias fortalezas y debilidades. Esto le permite al entrepreneur tomar importantes decisiones basadas en el conocimiento de qué puede hacer y qué no.

Los entrepreneurs a menudo desconocen las áreas débiles que limitan su crecimiento. El proceso del autoconocimiento puede marcar la diferencia, permite detectar el eslabón débil de la cadena y establecer un plan de acción.

Las herramientas que se utilizan con este propósito son las mencionadas anteriormente: el análisis FODA, el "Benchmarking" y la Evaluación 360°.

Recientemente, un reconocido experto del análisis FODA corporativo, Fred Brachman autor del libro "Decision Architecture," presentó la implementación del análisis FODA en gerentes de compañías tales como Burroughs Wellcome, Glaxo, y Bristol-Myers contribuyendo a desarrollar una visión más clara de sus fortalezas y debilidades<sup>17</sup>. Brachman sugiere no sólo la realización de este análisis sino que opina que se deben encontrar modelos para medir la performance como complemento. El cree que es imposible cristalizar una mejora interna a menos que los entrepreneurs tengan en claro sus ideales. El "Benchmarking" o patrón de comparación es una técnica de negocios usada para proveer una referencia y un modelo de performance, pero según Brachman es igualmente aplicable a las personas. Un análisis regular de las fortalezas y debilidades combinado con un análisis de benchmarking sobre los modelos de referencia, ayuda a identificar las brechas y permite avanzar positivamente en su acortamiento.

---

<sup>17</sup> Jensen, D., Ibidem.

Fred Brachman sugiere que en éste ejercicio se deberían hacer cuatro análisis, financiero, de salud física y mental, de relaciones y de habilidades profesionales. Cuando se construye un plan de acción, las debilidades se convierten en barreras potenciales que es necesario evitar o remediar.

Para tener éxito en el futuro emprendimiento, debe advertirse como adaptarse a los cambios y estimar las oportunidades futuras. Sin embargo, uno de los defectos principales de cualquier instrumento de autoanálisis es que pueden haber puntos ciegos en el proceso. Sería deseable tener una visión de 360 grados para mirar los parámetros de la propia visión. Pero si realmente se encuentra la ayuda externa para el autoanálisis, a través de consultores o incluso mentores, indefectiblemente se avanza en una dirección positiva después de que el proceso concluye. No es necesario focalizarse demasiado en los aspectos negativos y las deficiencias. El verdadero éxito de los negocios y las personas radica en sus fortalezas y no en consumir la atención en las debilidades.

El autoconocimiento permite darse cuenta que lo exterior refleja lo interior. Sobre la base de este concepto surge el trabajo personal sobre las conductas, consignas y creencias, descubriendo el verdadero potencial del desarrollo de la imagen del entrepreneur y de ésta como sinónimo de su marca.

Cuando se traza el perfil de un entrepreneur se detectan características psicológicas y habilidades que se comportan como un patrón común. Pero el gusto y la aceptación por la actividad entrepreneur es intuitiva, es decir, hay un instinto natural que existe y que se puede expresar o no. Pero para que se exprese en forma plena e inteligente hay que estimularlo y educarlo en forma permanente.

Los rasgos personales parecen definir el futuro que pueda tener un entrepreneur pero también es necesario no perder de vista el conocimiento del mercado y las herramientas necesarias para dar forma a las ideas nuevas. Uno de los temas a tener en cuenta es el cambio de paradigma que tiene que afrontar quien va a iniciar un emprendimiento, porque lo habitual es pensar en desarrollar un negocio con el esquema que siempre se utilizó para abrir negocios, esto es, concentrándose en las capacidades propias y luego en el cliente. Hoy las condiciones del mercado han cambiado a tal punto

que para iniciar un negocio, primero hay que situarse en las necesidades del cliente y después recién en las del emprendedor.

Según la licenciada Liliana Rosado, psicóloga, consultora y especialista en capacitación para Micro emprendimientos y PyMEs, “el emprendedor es una persona que sabe descubrir, que ve lo que, por ahí, otras personas no ven, y que a partir de eso puede hacer un negocio”<sup>18</sup>. Pero esto no es fruto de la intuición sino que se relaciona con habilidades personales y su preparación previa y constante que son necesarias para dar forma y plasmar las nuevas ideas en un proyecto concreto. Saber negociar, comunicar, relacionarse, vender, planificar, fijar objetivos, asumir riesgos, tolerar la incertidumbre, con persistencia e integridad son los elementos necesarios para construir una reputación de valor en el mercado.

2.3

### **23.3.1.1 Reputación**

Las asociaciones e interpretaciones dotan a las percepciones de un significado especial. En ellas se potencia o se difumina la creación de valor. Quien dota de valor a una marca es el mercado, un entrepreneur, lo más que puede hacer, es acelerar ese proceso natural. Una marca con personalidad atrae y vincula. La personalidad de la marca en un entrepreneur se refleja en su imagen personal, como la generación de un intangible para una empresa. Se podría definir la "Personalidad" como el conjunto de cualidades y características propias del individuo, que le llevan a distinguirse de los demás. Así, el valor de la reputación es uno de los factores distintivos de la valoración del entrepreneur.

Es necesario evaluar la situación actual en función de la identidad, la imagen y la coherencia; generar la reputación futura deseada por medio de un análisis de motivadores y de competencias; y finalmente establecer los mecanismos de comunicación a los distintos participantes internos y externos del proyecto, monitoreando su impacto en función del desempeño de las variables claves que se desea transmitir.

---

<sup>18</sup> Revista Competir, “Los emprendedores nacen y se hacen”, online, <http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/articulos.asp?id=19120&TipoCont=6&path=HABILIDAD%20PERSONALES%20:%20Marketing%20Personal>, Disponible 10/08/2002

La vista es uno de los sentidos que en la cultura Occidental más se ha desarrollado, sobre todo en la era de los mass media. La realidad se construye no sólo por lo que vemos en “esa realidad analógica” con la que nos topamos cuando salimos a la calle, el mundo es eso y mucho más: todo lo que ha llegado a nuestro imaginario a través de diversos medios.

Hay un refrán norteamericano que dice “Seeing is believing” (Ver es creer), es decir, que en todo lo que se ve hay una buena parte de creencia personal que no necesariamente se condice con elementos objetivos que pertenecen a lo observado. En el mundo de los negocios, la apariencia personal de una persona, dice el 50% de lo que ella es.

Por otra parte, los consultores más exitosos consideran que los cambios en la apariencia (como vestimenta, colores, modales, comportamiento y habilidades de comunicación) tienen poco valor si no van acompañados de cambios en el interior de la persona. Es como tomar la cáscara y olvidarnos del fruto. Sí o sí se debe trabajar con los valores, las actitudes, las creencias y la autoestima. De allí que en Latinoamérica se confunda muchas veces el “coaching” o entrenamiento guía para desarrollar el liderazgo con el psicoanálisis.

Siendo conscientes de que la reputación la genera uno mismo mediante la trayectoria, comportamiento y resultados, es en la integridad de todas las partes donde surge la reputación. Cuando un inversor financia el proyecto de un entrepreneur, lo que realmente respalda es lo que esa persona sabe hacer o tiene el compromiso de hacer.

### **2.1.1.2 Integridad**

En cualquier actividad en general y particularmente en los negocios se necesita tener sentido del honor, es decir, capacidad de mantener la palabra y de ser firmes en las negociaciones. Las vacilaciones provocan la falta de respeto y credibilidad en los proveedores, clientes, empleados y colaboradores. La integridad debe regir también la forma de dirigir los negocios y la manera de tratar a la gente para crear una reputación fiable.

Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Para ser íntegra, una persona debe actuar según sus valores, aunque no sea fácil; admitir públicamente que ha cometido un error; decir las cosas con sinceridad para mantener la fidelidad de sus convicciones y sus valores en todo momento y bajo cualquier circunstancia.

Si bien es cierto que el propósito de hacer negocios es para hacer dinero, existe una manera diferente de mirar esta cuestión. Si se piensa por un momento que el propósito de hacer negocios es cultivar a la gente, ¿Qué sería diferente? La respuesta es que todo sería diferente e igualmente sería un negocio. Así como los grandes entrepreneurs como Dupont, Rockefeller, Ford, su habilidad para crear nueva riqueza dependió del hecho de que ellos traspasaron el límite, desafiaron el orden establecido y una vez dado ese paso, les fue imposible retroceder<sup>19</sup>. De hecho, las instituciones no crean nada, los individuos crean. Los individuos piensan, planifican, y llegan a ser los visionarios del futuro. El destino no es solamente cambiar la vida de la gente sino cambiar la manera de pensar de la gente.

Esta es una nueva forma de pensar. Y la investigación conduce a identificar las similitudes entre compañías que son consideradas visionarias con aquellas que no lo son. Compañías como Citicorp, Ford, Marriott, Nordstrom, Wal-Mart, y Walt Disney comparten un código común de integridad<sup>20</sup>. Estas empresas visionarias viven una cultura diferente, un sistema de valores que es compartido a cada nivel de la organización. Una de las creencias compartidas es que el propósito de estar en los negocios es para crecer con la gente. ¿Cómo se hace? Se hace a través del coaching y en principios basados en la organización. Los principios guías que son necesarios para que una compañía viva con integridad se reflejan fundamentalmente en tres principios fundamentales:

- 24 Que la persona haga lo que dice que hará.
- 25 No lo puede hacer sola. Es mejor como parte de un equipo que estando sola.
- 26 Responsabilidad .

---

<sup>19</sup> Davis, B., "Integrity In Business-The Secret To Increased Sales", online, <http://www.cdnbizwomen.com/articles/wack3.html>, Disponible 10/08/2002

<sup>20</sup> Davis, B., Ibidem.

La integridad es lo que hace que la gente crea en el entrepreneur. Una persona íntegra cumple lo que promete, lo cual da seguridad y credibilidad.

### **26.3.1.1 Credibilidad**

Lanzar una nueva empresa tiene aparejado un desafío que pocos entrepreneurs toman en cuenta. Abocados a la búsqueda de capital, el reclutamiento de un equipo y el desarrollo del producto, el entrepreneur a menudo olvida considerar el primer interrogante en la mente del cliente: Quién es él? Cuando los clientes se preguntan, Quién es esta persona? Por qué debería comprar algo de esta compañía? Cómo puedo saber que esta persona puede proporcionarme el servicio? ellos están tratando de decidir si es creíble. La credibilidad es el corazón de cualquier relación de negocios; es especialmente crítico para el entrepreneur que necesita darse a conocer a sus clientes. Cómo un entrepreneur puede desarrollar credibilidad?

Regis McKenna, un gurú del marketing del Silicon Valley escribió en “The Regis Touch”, que un entrepreneur tiene tres formas para construir su credibilidad, a través de la inferencia, la referencia y la evidencia<sup>21</sup>.

Aún sin tener un conocimiento personal, se puede inferir la credibilidad si se toma conocimiento de hechos claves del pasado. Un buen resumen personal puede impresionar ampliamente. Un entrepreneur puede construir credibilidad a través de la inferencia señalando eventos, experiencias y justificaciones que permiten que los clientes lo consideren un individuo competente e instruido. Los elementos que sugieren o infieren credibilidad en el entrepreneur incluyen:

- 27 Títulos y reconocimientos académicos. El expertise en una disciplina, como muestra del nivel educativo adquirido, transmite el nivel de preparación de una persona sobre una materia. Ese conocimiento es básico para demostrar su aptitud acerca de las actividades en las cuales se compromete.
- 28 Experiencia previa como un ejecutivo, gerente o entrepreneur. Haber hecho o tener experiencia es una eficaz manera de comunicar lo que uno puede hacer

---

<sup>21</sup> Smilor, R., “How to Develop Credibility”, online, <http://www.entreworld.org/Content/TopAdvise.cfm?ColumnID=182>, Disponible 08/08/2002

nuevamente. Este tipo de antecedentes refuerza la imagen de lo que una persona hace, desde el punto de vista, de que lo ha hecho antes.

- 29 Un registro de los proyectos dirigidos o en los cuales ha participado. Haber estado involucrado en proyectos claves, ya sea en el desarrollo de un producto, asistiendo en una campaña de comercialización o supervisando la financiación de nuevas ideas, demuestra habilidades que pueden ser aplicadas a otros proyectos.
- 30 Propiedad de patentes de invención. Mostrar la posesión del registro de las mismas es otra forma de indicar la habilidad para alcanzar cosas. Especialmente para compañías dedicadas a la innovación tecnológica, esto puede reforzar la percepción de poseer el know how tecnológico.

Un segundo y más alto nivel de credibilidad son las referencias. Esto es lo que otros opinan de él y de su empresa, parte de las huellas que una persona deja a su paso a través de la vida. Aquellos que ofrecen referencias pueden ser otros de la compañía, líderes de opinión en la industria, medios de comunicación que escriben acerca de él y de lo que produce, clientes y proveedores con quienes se ha relacionado. Las referencias pueden tomar la forma de conversaciones que son la parte de un debido proceso de diligencia, artículos periodísticos, diarios y revistas, testimonios de clientes que han usado su producto o el servicio, y los premios y reconocimientos que él y su compañía pueden haber recibido. Cuanto más objetiva es la referencia, más impacta en la credibilidad.

El siguiente y más alto nivel de credibilidad es la evidencia. La evidencia incluye cantidades cuantificables de éxitos, crecimiento de los ingresos, ofertas adicionales del producto, expansión del mercado, alta cotización de las acciones, proyección de ganancias trimestrales; todo lo que demuestre que la compañía es una empresa próspera. Esto claramente toma tiempo en desarrollarse. Sin embargo, estas pruebas son eficaces para demostrar la viabilidad de una empresa y la credibilidad de la persona que la conduce.

Por la inferencia, la referencia y la evidencia, los entrepreneurs perfeccionan y difunden su credibilidad a los clientes, proveedores, banqueros, inversionistas y el

público general. A medida que esto sucede, algo notable acontece, ellos ganan participación en la mente y no sólo participación de mercado. Una marca tiene gran valor cuando recoge esos elementos intangibles que son asociados en la mente de las personas a sentimientos muy valorados por éstos.

### **30.3.1.1 Confianza**

El entrepreneur tiene que tomar las decisiones en su empresa, lo cual requiere confianza, no sólo para que ésta sea adecuada, si no para no tener miedo a tomar una decisión errónea ya que no todas las decisiones que se adopten serán acertadas. Es importante el modo de reaccionar tras una decisión errónea, por eso, hay que aprender de éstas. Los entrepreneurs que han tenido más éxito reconocen que muchas oportunidades han surgido de haber sabido aprovechar los errores.

Pero no sólo tiene que tener confianza en él mismo, sino que tiene que ser capaz de inspirar y motivar a los demás.

Una empresa no es un núcleo aislado, su supervivencia y éxito depende de las relaciones que se establecen con un gran número de personas. Por ello, el entrepreneur deberá analizar sinceramente su capacidad de comunicación así como de crear y mantener relaciones de colaboración. Para obtener compromiso y participación de la gente en una empresa, en primer lugar debe ser un modelo de integridad y dar más poder a la gente y para ello tienen que confiar en él, y no puede inspirar confianza si no es confiable. La única manera de dar más poder es estableciendo condiciones para que haya confianza, ésta no se puede fingir, tiene que nacer de la integridad, de la integridad de toda la organización. Tiene que haber confiabilidad en la persona y en la estructura de la organización. Eso se llama sincronización (o alineamiento), así que, si un entrepreneur está personalmente alineado con la integridad y hay alineamiento de la organización detrás de los principios de cooperación, pensamiento a largo plazo, trabajo en equipo, innovación, etc., se tienen los elementos que componen la confianza. Si hay confianza, entonces se puede dar más poder.

El entrepreneur debe tener confianza para creer en sí mismo, para sentirse capaz de hacer las cosas, para que nada, ni nadie lo derrumbe; para ser una persona fuerte; para saber que puede; para saber que toda la organización le concierne; para que todas

sus contribuciones sean valiosas; para no esperar a los demás; para ser capaz de ser el único.

Debe tener confianza en su idea, capacidad de convocatoria y de convicción para saber vender las ideas y debe, sobre todo, tener la capacidad de ofrecer resultados. Esto se refleja en su personalidad, en la imagen que transmite, es entusiasta, con gran energía y fuerza interior, es capaz de correr riesgos, se conoce a sí mismo y aprende día a día con una alta dosis de autonomía e independencia.

El constante desafío potencia su ganas de aprender, es el convencimiento de que es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar su proyecto o resolver un problema. Suple sus limitaciones con el apoyo de su equipo y entiende que los pequeños fracasos son necesarios para aprender.

La confianza como parte de las virtudes sociales y de la creación de la prosperidad, definen la actividad económica. Una vez que se ha establecido una relación de confianza, puede iniciarse una relación de negocios.

### **30.3.1.2 Perseverancia**

Cuando el entrepreneur actúa fundamentalmente a partir de lo que piensa de sí mismo, más allá de la aprobación de otros, se centra en el autocontrol de su conducta y tiende a trabajar en equipo y a ponerse de acuerdo con un mínimo de conflictos y de costo emocional, pues se enfoca en lo que es importante para la comunidad de intereses.

Esta forma de liderarse a sí mismo, hace que la persona reconozca la diversidad y tienda a construir cooperación con otros, más allá de sus simpatías o antipatías personales respecto a aquellos. Esto le da fortaleza para ser capaz de competir contra la adversidad y salir adelante en situaciones verdaderamente difíciles y retadoras, como resultado de contar consigo misma y con los demás para no dejarse vencer por las crisis, cualesquiera que éstas sean.

El trabajo es su actitud ante la vida y todo lo que le rodea. El trabajo le da satisfacción. La ambición significa su deseo de superación. Mira todo lo que esta a su

alrededor y aprovecha, de todo eso, lo que le ayude a ser mejor en su trabajo, en su hogar, en sus reuniones, el aprovechar lo que le rodea lo empuja a mejorar. El sentido común es lo que lo hace actuar y a ver las cosas como son para que pueda aprovechar de ellas lo mejor que le puedan brindar. De esta forma, forja un carácter que lo hace actuar de una manera singular ante los demás. Tener incorporadas ciertas características como la perseverancia le permite mantener su idea o la actitud para realizar las cosas que desea. El entrepreneur busca siempre hacer de los problemas un reto, siendo oportuno en el momento preciso para saber detectar y aprovechar las situaciones.

La creatividad no es el privilegio de algunos. Ser entrepreneur por naturaleza requiere de no conformismo y de rebeldía, de disgusto por lo "normal", de una insaciable sed de búsqueda, de mucha curiosidad. Las ideas creativas se encuentran cuando se buscan y para eso se requiere perseverancia, disposición a ser distinto y a cuestionarse lo establecido. Ampliar las redes de contactos, leer, observar, pensar, conversar con personas distintas, buscar la "anormalidad" o rarezas, viajar, etc., son sólo algunas actividades que invitan a crear y a emprender. La pasión y la perseverancia son ingredientes insustituibles, que son empujados por los vientos del optimismo. Frente a las dificultades, los verdaderos emprendedores son capaces de resolverlas y hacerles frente, con trabajo y creatividad.

Daniel Goleman, el autor de "La inteligencia emocional", recomienda en su libro "El espíritu creativo" evitar las barreras al espíritu creativo y seguir el camino de la creatividad<sup>22</sup>. Sin duda, la perseverancia es una buena actitud en el camino de la creatividad. El camino propuesto por Goleman implica estar atento para detectar el problema o la oportunidad. Luego buscar la información que luce como relevante; preguntar y escuchar es una buena estrategia. Después de ello dejar incubar la información, mantenerla en la mente, pensar en ella, y, más temprano que tarde, asegura Goleman, aparecerá la idea. La persistencia y perseverancia por alcanzar el éxito, hará que cualquier fracaso, se convierta en la semilla para una futura victoria. Es más, la perseverancia es el valor que garantiza el éxito en el tiempo y esta actitud es lo que marca la diferencia.

### **30.3.1.3 Autoestima**

Las personas tienen una percepción y un sentimiento hacia ellas mismas. Ese sentimiento condiciona tremendamente su comportamiento. En la práctica, una baja

---

<sup>22</sup> Goldman, D., "El espíritu creativo", Nueva Cork: Bantam, 1995

autoestima limita extraordinariamente la “estima” que se ofrece y la que se es capaz de recibir. Cuando un entrepreneur tiene una autoestima elevada, cuando se siente bien consigo misma, inconscientemente crea un clima atractivo a su alrededor que fácilmente se traducirá en una corriente de energía positiva.

La autoestima influye poderosamente en los comportamientos. Simplificando, se puede afirmar que con una autoestima alta, el entrepreneur desarrolla comportamientos positivos que le acaban beneficiando. Por el contrario, cuando la autoestima es baja, los acontecimientos ocurren de tal forma que, al final, el gran perjudicado, aunque no el único, es el mismo sujeto. En ese sentido, los entrepreneurs que consiguen construir su estima personal demuestran un mayor grado de inteligencia emocional que los que no lo hacen pues con baja autoestima, las inseguridades y las debilidades se relacionan creando dificultades subjetivas a la hora de evaluar las oportunidades que se le presentan. Y a su vez, la alta autoestima conduce a la elevación de su propio potencial, mejorando las opiniones que se tienen sobre él.

Luis María Huete, en su libro “Servicios y Beneficios”, define la autoestima como el resultado de otras dos variables: el autoideal y la autoimagen<sup>23</sup>. La primera es el conjunto de certezas (las fortalezas, talento, experiencia y conocimiento) sobre los elementos que se refieren a su futuro, a qué aspira, a quién quiere parecerse, el proyecto profesional que quiere llevar a cabo. El concepto de autoimagen, en cambio, se refiere a la percepción que tiene de sí mismo, su propia imagen a través de la calidad de su trabajo, el control que ejerce sobre sus cosas, el aprendizaje que consigue, etc., y cómo piensa sobre sí mismo ( si es positiva, posibilista, etc). Una persona está en condiciones de obtener el máximo rendimiento cuando su autoestima y su nivel de integración con el entorno son altos.

Qué es exactamente el autoestima? Es la actitud que se tiene con uno mismo. Se construye a través de lo que la persona cree y valora de si mismo y de la percepción que las personas de su entorno tienen de él. Es la convicción de sus habilidades y de cuánta prosperidad es merecedor. La autoestima es una elección, no un derecho natural. Se puede nacer con aptitudes físicas para ser un destacado basquetbolista; sin embargo, es la autoestima la que permitirá armar un equipo para jugar por un campeonato. Por consiguiente, es posible asumir esas áreas de la vida que nos limita y superarlas en pos de los objetivos propuestos. Un análisis introspectivo revela parte de los desafíos internos por alcanzar y la interacción con el entorno reflejada en las opiniones de éstos.

---

<sup>23</sup> Luis María Huete, “Servicios y Beneficios”, Ediciones Deusto S.A., 1997, pág.154

La autoestima puede mejorarse mediante un análisis introspectivo de las fortalezas y debilidades, como así también, observando a otros que demuestran las habilidades que se desean alcanzar. Esto implica una apertura a las críticas, una actitud de liderazgo para admitir que siempre hay algo nuevo para aprender.

La confianza en sí mismo no puede ser comprada. Es necesario desarrollarla interiormente a través del deseo, la responsabilidad y el trabajo. Cuando los entrepreneurs tienen éxito en un área en donde no tenían experiencia, esto es porque ellos han estudiado y trabajado para hacerlo en forma superior. Su confianza en ellos mismos se incrementa, no porque ellos piensen que merecen más, sino porque se lo han ganado, su nivel de conocimiento impacta en su autoestima y se extiende en su alrededor ya que les otorga el conocimiento y la autoridad.

Hay diferentes maneras de comenzar a desarrollar la propia autoestima, fortalecer las habilidades que forman el carácter emprendedor y las conductas que están asociadas a este perfil para lograr mayor eficacia en el comportamiento: Autoconocimiento personal, confianza en sí mismo y autoestima, Motivación por el logro, el riesgo y la innovación, Visión de futuro realista, optimista y creativa, Técnicas de planificación y organización, Técnicas de comunicación interpersonal persuasivas y generación de redes de apoyo. Afirmar éstos valores mejorará la imagen propia, la imagen que trascenderá como marca en un entrepreneur.

#### **30.3.1.4 Inteligencia emocional**

Para lograr el éxito no basta con poseer un alto coeficiente intelectual (CI) y unos conocimientos técnicos muy grandes. Los cambios están siendo testigos del predominio del coeficiente emocional (CE), un concepto nuevo que incluye el autoconocimiento y autodominio, el celo y la persistencia, la capacidad de motivarse uno mismo y de lograr resultados en conjunto con otros.

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc<sup>24</sup>. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa

---

<sup>24</sup> Goldman, D., "Emotional Intelligence", Nueva York Bantam, 1995

adaptación social. Para ello, teniendo en cuenta las claves que aporta el estudio de la Inteligencia Emocional, los aspectos que debe tener en cuenta son los siguientes:

1. Confianza. El entrepreneur debe transmitir a sus clientes, a su equipo y a sus inversores la sensación de que los servicios/productos tienen muchas posibilidades de éxito y que él mismo cree en ellos.
2. Curiosidad. Tener en cuenta la sensación de que el hecho de descubrir algo es positivo y placentero. Aportar algo nuevo o una nueva visión del algo ya existente o un modo de interactuar/probar el servicio que se desea vender: despertará curiosidad.
3. Intencionalidad. Mostrar un claro deseo y la capacidad de lograr algo y de actuar en consecuencia. Esta habilidad está ligada a la sensación y a la capacidad de sentirse competente, de ser eficaz. Tener en claro cuál es el objetivo, su intención y buscar la manera de ser competente en su desarrollo.
4. Autocontrol. La capacidad de modular y controlar los productos/servicios en una forma apropiada; la sensación de control interno. ¿Es el entrepreneur quien controla la evolución de sus servicios o depende de las fluctuaciones de variables externas?. Cuanto más control tenga sobre sus productos/servicios más fácil será satisfacer al cliente y al inversor.
5. Relación. La capacidad de relacionarse con los clientes, una capacidad que se basa en el hecho de comprenderlos y de ser comprendido por ellos. Fomentar una relación lo más personal posible.
6. Capacidad de comunicar. El deseo y la capacidad de intercambiar verbalmente o por escrito ideas, sentimientos y conceptos con los demás. Esta capacidad exige la confianza en los clientes y el placer de relacionarse con ellos.
7. Cooperación. La capacidad de armonizar las propias necesidades con las de los clientes. Si bien el entrepreneur busca una ganancia (económica), el cliente, su equipo y los inversores también persiguen un beneficio.

La mejor manera de definir la Inteligencia Emocional es considerar que se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal, y para resistir la tentación a reaccionar de una manera impulsiva e irreflexiva, obrando en vez de ello con receptividad, con autenticidad y con sinceridad<sup>25</sup>. El término Inteligencia Emocional se refiere a la

---

<sup>25</sup> Gloeman, D., "Inteligencia Emocional", online, [http://www.svetlian.com/libros/autoayuda\\_intemocional.htm](http://www.svetlian.com/libros/autoayuda_intemocional.htm), Disponible 10/10/2002

capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás<sup>26</sup>. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Daniel Goleman, menciona que cualquier persona de negocios conoce la historia de algún ejecutivo dotado de grandes habilidades e inteligencia que alguna vez fue promovido a una posición de liderazgo para luego fracasar en ella. Seguramente, también ha oído la historia de alguien que tiene la inteligencia y sólidas habilidades técnicas, pero no extraordinarias, que fue promovido a un cargo similar y luego se desempeñó con pleno éxito<sup>27</sup>. Estas anécdotas reafirman la creencia, ampliamente difundida, de que identificar aquellos individuos que tienen lo esencial para ser líderes es más un arte que una ciencia. Después de todo, los estilos de los grandes líderes varían: algunos son tímidos y analíticos, mientras que otros proclaman a gritos sus ideas desde la cima. Más importante aún, diferentes situaciones reclaman distintos tipos de liderazgo. Sin embargo, los líderes más efectivos se parecen en un punto crucial: todos tienen un alto grado de lo que se llama 'inteligencia emocional'. No significa esto que el cociente intelectual y las habilidades técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero como puntos de partida. Pero las investigaciones llevadas a cabo por el Dr. Daniel Goleman, junto con otros estudios recientes, demuestran claramente que la inteligencia emocional es la esencia del liderazgo. Una persona que carezca de ésta puede tener el mejor entrenamiento del mundo, una mente analítica e incisiva y un sinnúmero de ideas pero, no será un gran líder.

La inteligencia emocional aplicada posibilita al entrepreneur identificar debilidades y conflictos internos, promover el cambio y la transformación personal, generar o aumentar capacidades y competencias, desarrollarse y crecer aprendiendo a lidiar las crisis. También le permite complementar profesional y laboralmente los recursos humanos, tener mayor autocontrol sobre emociones y sentimientos, explorar y aprovechar mejor el potencial y los recursos que se tienen a disposición, encontrar formas de enfrentar temores, ansiedad, ira, tristeza, soledad, culpa, vergüenza, etc. Todos estos aspectos configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la

---

<sup>26</sup> Cortese, A., "La Inteligencia Emocional", online, <http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/lainteligenciaemocional.htm>, Disponible 10/10/2002

<sup>27</sup> Cortese, A., Ibidem

compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una valiosa y creativa conformación de su marca.

### **30.3.1.5 Orientación al logro**

El entrepreneur siente la necesidad de lograr algo. Al final del día debe haber logrado algo tangible para poder sentirse bien consigo mismo y de hecho, siente como si todos los días comenzaran de cero. Tiene una sed insaciable que lo empuja hacia el logro y lo impulsa a hacer más, a lograr más. Después de haber alcanzado un logro, la sed disminuye momentáneamente, pero pronto se intensifica y le obliga a seguir escalando hacia el próximo objetivo, y los siguientes. El profesor David Mc Clelland, en la obra más importante de este siglo sobre motivación humana, “Human Motivation” (1985); y basándose en un sólido cuerpo de investigaciones, diferencia las tres motivaciones humanas básicas que explican un mayor número de conductas: logro, afiliación y poder. Las motivaciones del logro impulsan a establecer metas, superar retos, medirse con estándares exigentes. La motivación de afiliación empuja hacia la búsqueda de la compañía de los demás, a crear y mantener relaciones sólidas, a llevarse bien con los que lo rodean. Y la motivación de poder lleva a influir en los demás, a hacer que actúen como desea. Son verdaderos motores internos que influyen en el reconocimiento continuo al logro y la excelencia<sup>28</sup>.

La relevancia que representa para el entrepreneur la medida de la orientación al logro reside en su asociación probada con otras variables motivacionales que se refieren al logro de las metas personales, el desempeño autónomo de la persona y la creación de una estructura de control de las decisiones. La adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, la consideración de todas aquellas variables relacionadas con el auto concepto se deben atender de manera prioritaria, puesto que la predicción de la conducta de logro depende centralmente de dos variables: el valor otorgado por el entrepreneur a una meta en particular y la estimación individual de la probabilidad de que cierta acción dada resulte en la consecución de tal meta. Esta estimación está determinada primariamente por las propias auto limitaciones de las personas.

---

<sup>28</sup> “Incidencia de la Tradición hispánica en el espíritu empresarial Lationoamericano”, online, <http://members.tripod.com/~MichelT/Unilibre/Impacto.htm>, Disponible 10/10/2002

El valor predictivo de esta construcción es mejorado cuando es combinado con una medida de que tanto se valora el aprendizaje y la llamada orientación al logro. De este modo, el conocimiento del entrepreneur representa un requisito básico para el alcance de la excelencia.

Cuando los entrepreneurs con orientación al logro triunfan, interpretan su éxito como diagnostico de su habilidad arriba del promedio. Cuando fallan, tienden a concentrarse en modificar sus estrategias más que en analizar las razones por las que fallaron. Una actitud positiva, responsable y sana hacia el fracaso como esta orientación al logro, conduce al éxito.

Los entrepreneurs a fin de dar sentido a sus experiencias intelectuales, tienen una mayor necesidad de crear una estructura de pensamiento interna. Esa estructura interna ayuda a pensar independientemente, a analizar, a sintetizar y a ver al mismo tiempo el plano y las piezas. La práctica y el logro son generalmente más altos en los sujetos que perciben los resultados como consecuentes de su propia conducta. Cuando un entrepreneur cree que sus resultados están más allá de su control o son imprescindibles porque responden a sus fuerzas ocultas, sus logros se deterioran.

Las capacidades personales, pensamiento conceptual, iniciativa, búsqueda de información, orientación al logro, juegan un papel importante en su motivación y en el desarrollo de su talento, más aún, complementado con un entorno organizativo se propicia el logro de los resultados esperados. Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.

Las claves de un entrepreneur son muchas, pero fundamentalmente la capacidad de soñar con los pies en la tierra. Una persona con orientación al logro busca una oportunidad y trabaja con el fin de encontrar los recursos para transformarla en realidad. Hacer una empresa es un gran desafío. Y pocos tienen el empuje para poner en marcha un proyecto, pues exige no sólo interés y voluntad, sino estudios de mercado, identificación de clientes y proyección de ventas. El entrepreneur tiene estas

características. Es mucho más que un buen administrador, pues tiene un pensamiento proactivo y se proyecta hacia un futuro prometedor.

### **2.1.1.9 Carisma**

Los entrepreneurs necesitan para completar su orientación al logro, ser capaces de atraer la atención de la gente para tener éxito en su proyecto. Pero no toda persona es capaz de atraer la atención de los demás. Para ello se necesita lograr ser receptivo, llegar a la gente, que la gente le preste atención por su comunicabilidad y por su carisma.

Los entrepreneurs carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales. Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria, de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no accesibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder<sup>29</sup>. Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los subordinados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio. La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emocional.

El carisma deriva de la palabra griega antigua "kharis", que significa "para hacer esforzarse o desear"<sup>30</sup>. La habilidad de motivar a otros para esforzarse y tener éxito es el mayor aporte al éxito del negocio. Las personas carismáticas describen las metas, de tal modo que motivan a otros para alinearse en su objetivo. Tienen una capacidad excepcional de ganar la dedicación y la ayuda de otros. No tiene ningún miedo de presentar sus ideas a cualquier persona que pueda ayudarles. Y con esto, demuestran habilidades de persuasión y de negociación. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el carisma puede tener un lado negativo si no va acompañado de valores y objetivos nobles que lo sostengan. Ejemplos como Thomas Edison y Adolf Hitler muestran que solo con el carisma no es suficiente.

---

<sup>29</sup> "El Nacionalcatolicismo", online, <http://www.lapaginadefinitiva.com/politica/nacionalcatolicismo.htm>, Disponible 10/10/2002

<sup>30</sup> El Nuevo Diario "El poder del charisma en los líderes", online, [www.elnuevodiario.com.ni/ellas/ellas6.html](http://www.elnuevodiario.com.ni/ellas/ellas6.html), Disponible 10/10/2002

Los entrepreneurs sellan su marca con el carisma mediante una buena primera impresión, y esto es fundamental porque sólo se tiene una oportunidad. La primera impresión que alguien recibe de él deja una imagen indeleble. También desarrollan un contacto visual directo. Los entrepreneurs carismáticos son buenos oyentes, estimulan a su público a que se exprese, interesándose en lo que dicen. Hablan teniendo en cuenta los intereses de las otras personas. Porque cuando una persona recién se encuentra con el entrepreneur, esa persona sólo quiere saber tres cosas: si puede confiar en él, si está comprometido con su proyecto y si está interesado en los otros como personas. Esa es la definición del carisma, la cualidad que hace que la gente lo admire, lo siga y desee estar cerca de él. Es la combinación de cómo se siente así mismo y la impresión que la gente tiene de él.

Una gran parte del carisma involucra habilidades de comunicación, las cuales pueden ser aprendidas por cualquier entrepreneur que posea una personalidad idealista y astuta, que le interese la autonomía y no el poder, que le gusta ponerse a prueba, enfrentar riesgos planificados; que le guste demostrar y demostrarse lo que sabe, puede y vale; que tiene capacidad de concentración para la resolución y búsqueda de salidas exitosas a problemas, que a pesar de que no tiene todo absolutamente claro, asume el desafío; que es capaz de sacrificarse por su obra pero sin perder la cordura, que busca ofrecer un producto o servicio de calidad superior, distinto, destacado; que, en definitiva, sabe que deja su marca personal a través de su emprendimiento, y sobre todo, sabe que puede equivocarse pero también sabe que el fracaso es no intentarlo de nuevo.

### **2.1.2 El terreno competitivo**

Hasta aquí se habló de todo lo atinente a la persona del entrepreneur y sus características personales o “Fortalezas únicas”, ahora se debe interrelacionar todo ello con el contexto con el cuál interactúa y compite, que es donde se marcarán las diferencias por su desempeño superior y se gestará el éxito.

#### **2.1.2.1 Expertise y diferenciación**

Para comenzar hablando de expertise y diferenciación se debe tener en claro que significado se atribuye a esos términos:

### 31 Expertise

La experiencia competitiva del entrepreneur se puede dividir en lo relacionado con el conocimiento de la industria objeto de su proyecto y lo resultante de éxitos y / o fracasos anteriores.

La experiencia de una manera u otra se reflejará en el Plan de Negocios y en sus cualidades que contribuirán al éxito o fracaso del proyecto.

### b) Diferenciación

La diferenciación consiste en todo aquello que produce valor agregado y contribuye al éxito del entrepreneur.

Además de lo generado por las fortalezas únicas del entrepreneur, la diferenciación debe construirse día a día por medio de todas las herramientas a su alcance como ser: Lectura de libros y revistas relacionados con los temas y objetivos del entrepreneur, Participación en Cámaras, Organizaciones y Asociaciones afines, Asistencia a Cursos y Seminarios, Creación de Grupos de Afinidad, Recepción de Asistencia Técnica o Consultoría, etc.

Algunos de estas herramientas se profundizarán en Red de Contactos.

No hay que olvidar, que el desarrollo profesional implica una gran diferenciación para el entrepreneur. Por lo tanto, todo lo que él haga para capacitarse constantemente incrementará su bagaje de conocimientos y habilidades y será una fuente de generación de valor incalculable.

Cada una de estas actividades en la búsqueda de diferenciación contribuye a mantener al entrepreneur actualizado y un paso delante de la competencia, lo que le permite observar y analizar sus negocios desde nuevas perspectivas.

Actualmente los cambios ocurren a gran velocidad y basarse en conocimiento previos o anteriores sin actualizarse permanentemente imposibilita alcanzar un grado de liderazgo o referencia que contribuya al desempeño exitoso del entrepreneur.

### **2.1.2.2 Liderazgo y Conducción**

El entrepreneur debe tener, decididamente, cualidades de líder. El es el responsable de llevar adelante el negocio, para lo cual debe contar con un equipo de trabajo motivado, que crea en él y que le tenga confianza. Inversores y socios también deben poder observar dichas cualidades para aceptar darle el apoyo necesario tanto en circunstancias favorables como desfavorables. Ellos deben poder creer que el entrepreneur podrá salir adelante aún en tiempos difíciles.

El entrepreneur, como líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea. El comportamiento del líder responde a las siguientes pautas:

- 32 Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.
- 33 Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.
- 34 Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.
- 35 Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.
- 36 Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.
- 37 Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.
- 38 Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.
- 39 Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.
- 40 Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

Dale Carnegie, uno de los más grandes motivadores de todos los tiempos, dice en su libro "How to Win Friends and Influence People" que la única forma de hacer que

la gente haga cosas debe venir de su propia elección. El primer paso hacia motivar a su equipo, para el entrepreneur, es la auto-motivación<sup>31</sup>. Las personas positivas, optimistas y auto-motivadas son excelentes motivadores para los equipos. Esto también se relaciona con la predisposición de los inversores para que inviertan en un determinado proyecto.

Además de una idea poderosa, los inversores esperan ver un líder que sea capaz de llevarlo a la práctica en forma completa y asumiendo el compromiso y los riesgos junto con ellos .

Como líder, el entrepreneur también debe incorporar la práctica de la delegación. De ella se hablará mas adelante cuando se haga referencia específicamente al tema Delegación.

Conducir a su equipo, lo lleva al entrepreneur al análisis de cuáles son los estímulos y las motivaciones que debe incentivar para lograr un trabajo en equipo. El motivo moviliza hacia la acción, por lo que su liderazgo debe detentar un profundo nivel de influencia para lograr sus metas en forma conjunta. Desarrollar la sinergia permitirá que haya una mayor unión de fuerzas en la solución de cada problema.

Si el líder entrepreneur tiene la capacidad de forjar una empresa que detente en su equipo de trabajo una ventaja competitiva que se traduzca en su imagen, lograra que su negocio se fortalezca enormemente.

En definitiva, el liderazgo que lleva a cabo consiste básicamente en una forma de ser que tiene que surgir naturalmente de aquellos que desean adquirir la responsabilidad de un emprendimiento. Se puede mejorar mediante el estudio y la capacitación, pero siempre será condición indispensable la esencia de la persona, pues el liderazgo es una cuestión de cómo ser y no de cómo hacer. Transformar las potencialidades propias del entrepreneur en capacidad de liderazgo es una tarea del día a día reuniendo su pasión y compromiso por la misión, la comunicación de su visión a su equipo, su propia acción y confianza en sí mismo y todo esto sustentado por los valores fundamentales que impulsa con su imagen personal.

---

<sup>31</sup> Niemberg, A., "Motivate the World Around You", online, [HIPERVÍNCULO "http://www.selfmarketing.com/article27.html" http://www.selfmarketing.com/article27.html](http://www.selfmarketing.com/article27.html), Disponible 10/08/2002.

### 2.1.2.3 Delegación

Muchos de los aspectos de la delegación son también inherentes al Liderazgo, del que se ha hablado recientemente.

Benjamin Zander, Director de la Orquesta Filarmónica de Boston y co-autor del libro “EL Arte de la Posibilidad” sostiene que un Director no produce sonido alguno, asimilándolo al CEO o Líder que no elabora ningún producto y cuyo verdadero poder deriva de la habilidad de hacer a otra gente productiva<sup>32</sup>.

Parte del éxito del entrepreneur y su emprendimiento depende de su coraje e integridad para delegar en otros. Requiere de la fortaleza de todos los aspectos analizados en las características personales del entrepreneur para compartir con otros la pasión que promueve al éxito.

Debe otorgar más autonomía a los equipos, más autoridad y sobre todo más responsabilidad. Los “empowerment teams” o delegación de poder en los equipos son la mejor manera de elevar la calidad de su trabajo y la productividad de la empresa. Esta delegación de poder, es posible gracias a que no existe una gran estructura vertical, lo cual se hace menos complejo el control de desempeño. Los entrepreneurs podrán así dedicarse a tener una visión más global de la empresa y de su entorno, analizando las estrategias necesarias para desarrollar su negocio en los turbulentos contextos actuales, más allá de las cuestiones que debe resolver diariamente.

Un ejemplo interesante es el de Bill Gates, el creador de Microsoft, quien utiliza su tiempo a pensar en nuevas ideas para mejorar su empresa, delegando las cuestiones de management en su equipo.

Un elemento restrictivo de la delegación en muchas oportunidades es la posibilidad de oportunismos, en gran medida debido a imperfecciones contractuales y a falta de legislación que proteja al entrepreneur que hace que éste piense dos veces antes de delegar o asociarse con otra persona que pueda tomar ventajas indebidas de la situación. Debe analizar cuidadosamente su rol en el proyecto, tanto en sus inicios como en el hipotético caso que éste llegue a buen puerto.

---

<sup>32</sup> Thompson, M., “Who Are the New Leaders?”, online, <http://www.tnt.com/newsletter/futures/archive/v01-03business.html>, Disponible 20/09/2002

Si bien hay muchas barreras que frenan la delegación, el entrepreneur debe vencerlas ya que también es inherente a su persona la búsqueda permanente de nuevos desafíos y a través de la delegación y el mentoring debe formar a quienes tomen las responsabilidades primarias y le permitan dedicarse a nuevos logros.

#### **2.1.2.4 Trabajo en equipo**

Lo que el entrepreneur no tiene, en cuanto a conocimientos, know how, expertise, tiene que buscarlo en su equipo<sup>33</sup>. Este debe ser un complemento del entrepreneur para que el negocio sea realmente creíble.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador<sup>34</sup>. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas<sup>35</sup>.

#### **Características del trabajo en equipo:**

- 41 Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- 42 Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- 43 Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- 44 Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

La aparición de equipos de trabajo en todas las organizaciones responde a un factor clave: la complejidad. Ninguna persona, individualmente dotada o brillante puede producir por sí sola productos o servicios que sean competitivos en el mercado. De aquí la gran importancia para el entrepreneur de demostrar cuan eficaz y eficiente es su equipo de trabajo.

---

<sup>33</sup> Cardoso, A., Jornada "Entrepreneurship : Claves para el Emprendedor Argentino", 6 de septiembre de 2002, Auditorio de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Buenos Aires.

<sup>34</sup> Lockwood, G., "Teams Make Performance Fly", online, <http://www.cdnbizwomen.com/articles/lockwood5.html>, Disponible 08/08/2002

<sup>35</sup> Lockwood, G., Ibidem.

Los equipos efectivos tienen algunas características en común: Son exitosos, cumplen sus objetivos y metas continuamente, tienen un líder, sus miembros contribuyen complementándose, de modo que el equipo es más que la suma de sus partes. El equipo apoya a cada miembro, estimula la asunción de riesgos y la creatividad. Se exige la mejora continua y la capacitación. No se tolera el estancamiento. La escasez de ideas se reemplaza por la abundancia de ideas. No se economizan pensamientos.

El entrepreneur puede volar mucho más alto y lejos si lo hace acompañado de un equipo que apoye sus proyectos y los potencie.

#### **2.1.2.5 Capacidad de Organización**

A pesar que el entrepreneur cuenta con un equipo de trabajo, en sus inicios él mismo ejercita plenamente su capacidad de organización atendiendo múltiples frentes simultáneamente, cumple su rol de CEO, telefonista, asistente, sirve el café y hace las compras.

Esto no se debe a que le guste estar solo sino que por una cuestión puramente económica, al comienzo del start up, no puede contar con toda la gente que desearía tener a su lado. En la medida que el proyecto avanza y la actividad se hace más compleja, el entrepreneur debe concentrarse en su función de líder o Director de Orquesta dirigiendo la organización hacia su misión.

Por ser él quien tiene o debiera tener en claro el objetivo a alcanzar, es quién generalmente tiene el timing para tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno y en muchos casos rompe con los paradigmas o preconceptos de quienes lo acompañan. El es quien conoce a fondo el negocio, y por lo tanto es el responsable de llevarlo adelante de la mejor manera posible.

Cuanto mayor sea su capacidad de organización, cuantas menos cosas queden libradas al azar, mejor se podrá planificar y definir los roles en las etapas del negocio.

#### **2.1.2.6 Resolución de Problemas**

Por las particularidades antes mencionadas el entrepreneur es un “Solucionador de problemas y tomador de decisiones”<sup>36</sup>

### Pensamiento positivo versus enfoque positivo

Hay quienes consideran que con un “pensamiento o actitud positiva” más las cualidades propias, los problemas se enfrentan y son solucionados fácilmente. Ello no es así en la mayoría de las veces ya que el voluntarismo sólo no es suficiente.

Un plan de acción es necesario para llevar adelante los proyectos encarados en forma consistente y firme. El enfoque positivo y las acciones concomitantes son los que permitirán tomar las decisiones necesarias para solucionar los problemas. Quien pretenda actuar sólo con el pensamiento positivo definirá claramente el estado alcanzado una vez solucionado el problema sin determinar el cómo. El enfoque positivo concentra al entrepreneur en solucionar un aspecto a la vez (un paso después de otro) con el objetivo siempre presente.

El enfoque positivo toma el problema integralmente y lo fracciona en partes que son atacadas firmemente sin perder de vista la globalidad.

El otro componente clave del enfoque positivo es la fijación de prioridades que permita la solución en cascada de los “sub problemas” o “sub decisiones” .

La mayoría de los entrepreneur toma los problemas como un desafío. La búsqueda de soluciones les permite crecer y obtener experiencia. Por su actitud, no se dejan vencer por las dificultades sino que, por lo contrario, no descansan hasta no ver resueltas las mismas. Esa es la esencia del entrepreneur.

## **2. 1.3 El conocimiento de la audiencia**

Uno de los elementos que colaboran al éxito del proyecto del entrepreneur es el conocimiento de su audiencia en todo su espectro de relaciones humanas, es decir, desde los clientes, su equipo, los posibles inversores, etc.

En lo que hace a los clientes, para Martin Lindström, resulta prioritario que las marcas no se limiten a hablar. Deben también aprender a escuchar, reaccionar y aprender con las informaciones proporcionadas por el consumidor<sup>37</sup>. Es importante

---

<sup>36</sup> Pertierra, F., Cátedra Entrepreneurship, Apuntes de Clase, Universidad del CEMA, 2002.

<sup>37</sup> Delgado, S., “Ocúpese de la buena salud de su e-marca!”, online, <http://www.emprendedores.cl/articulos/info31.htm>, Disponible 10/10/2002

aprender y comprender lo que espera el consumidor de su marca, ya que la construcción de la imagen y la personalidad de su marca tiene en cuenta las informaciones captadas en el entorno del target del público.

En lo que respecta a un posible inversor, cuando un entrepreneur debe hacer la presentación de su plan de negocios, es conveniente saber que formación tiene, cuánto sabe al respecto y cuáles son las expectativas. Pensar qué necesita y qué información busca. Por ejemplo, en el caso de un entrepreneur que está reunido con un grupo de inversores, obviamente, éstos esperan recibir información sobre riesgos, tasas del proyecto, target del mercado a captar, presupuestos, fortalezas y debilidades, estrategias de salida, etc. Así, el entrepreneur podrá recurrir a todo su talento y habilidad para focalizarse en las expectativas del público para poder satisfacerlas. Mas adelante se tratará en profundidad el tema del conocimiento de la audiencia como preparación para una entrevista.

La inversión en el conocimiento de su audiencia es uno de los pasos más rentables, esta información le permitirá al entrepreneur capitalizar el máximo provecho de sus relaciones y diseñar mejores técnicas de comunicación para afianzarse en el futuro como una marca distintiva e integradora.

## **2.2 Etapa 2: Creación del plan de comunicación personal**

Una vez que el entrepreneur ha reconocido su promesa de valor, y está interiorizado con sus propias fortalezas y debilidades, sus competencias y el conocimiento de su audiencia, resultará de mucha utilidad que planifique su estrategia de comunicación.

Dicha estrategia no solo consta de un plan de comunicación del emprendimiento sino también de un plan de comunicación de la marca personal.

Tan importante como el Plan de Negocios y la marca del entrepreneur es la comunicación de ambos logrando la difusión deseada en cuánto a potenciales interesados. Pero dicha comunicación tiene algunas características diferentes:

---

44.3.1.1.1 Por cuestiones de oportunismo, mencionadas anteriormente, la existencia del Plan de Negocios, su idea fuerza y sus particularidades se comunican restrictivamente entre quiénes son receptores confiables y potenciales interesados.

44.3.1.1.2 La marca del entrepreneur, a diferencia del Plan de Negocios, debe tener una difusión más amplia y permanente.

Por lo tanto, en el análisis que se inicia a continuación, se enfoca por separado la comunicación del emprendimiento en sí y la comunicación de la marca personal, pero, en definitiva, ambos forman un todo indivisible en el cual el protagonista es la persona misma, o sea el entrepreneur.

## **2.2.1 Elaboración y Comunicación de un emprendimiento**

Dentro de lo que hace a la comunicación del emprendimiento se analizan a continuación las pautas para mejorar dicha comunicación, considerando que una buena preparación del Plan de Negocios y una correcta presentación del negocio en una entrevista son necesarias para la credibilidad del mismo.

También se analiza el tema de la negociación. La misma juega un papel muy importante en la comunicación del emprendimiento ya que el conocimiento de estrategias de negociación pueden permitirle al entrepreneur tener una posición más sólida y contar con armas más eficaces para lograr sus objetivos.

### **2.2.1.1. Desarrollo y comunicación de un plan de negocios**

La herramienta indispensable para explicar detalladamente el negocio del entrepreneur, transmitir confianza a los potenciales inversores y el compromiso de llevarlo a la práctica es su plan de negocios o “business plan” donde conjuga cuidadosamente las fortalezas, requisitos, riesgos y potenciales recompensas de la oportunidad.

El trabajo de creación y desarrollo del plan de negocios es determinante cuando se busca financiación de inversores sean institucionales o no. Pero aunque este no se

necesite, es igualmente importante desarrollarlo profesionalmente, pues no sólo sirve para obtener fondos sino también para las futuras alianzas estratégicas que en todo proyecto planificado y con aspiraciones de crecimiento son fundamentales: para contratar la mejor gente tanto interna como externa, para conseguir negocios de envergadura, para focalizar y alinear al management y fundamentalmente para tener la plena convicción de la gran oportunidad y el estudio minucioso y detallado de todas las posibilidades favorables y desfavorables del potencial negocio.

Willam Sahlman opina que los planes de negocios fallan cuando se gasta demasiada tinta en números y se destina muy poco espacio a la información que realmente interesa a inversores inteligentes.<sup>38</sup> Esto no quiere decir que el plan de negocios no deba tener números. Pero esos números deberían aparecer principalmente en la forma de un modelo de negocio que muestre que el equipo ha pensado los puntos clave del éxito o fracaso del emprendimiento.

Un plan de negocio debe contar con todos los ítems que permitan expresar con claridad el negocio. Ellos son: Executive Summary, el Equipo Gerencial, el Concepto del Negocio, la Oportunidad del Negocio, la Estrategia de mercado y de entrada, las Operaciones, los Competidores, la Ventaja Competitiva, los “Economics”, el Sumario Financiero, la Estrategia de Salida y la Conclusión Final.

Hablar de cada uno de ellos en particular daría lugar a una nueva tesis, por lo tanto solo se mencionaran elementos a tener en cuenta en la redacción de los mismos.

45 El equipo: Allí es donde los inversores más inteligentes dirigen su atención. Ellos siempre miran favorablemente que dentro del equipo existan personas conocidas. Mas allá de las capacidades personales de todos los integrantes del equipo, siempre es útil el hecho tener socios o asesores conocidos en el ambiente de los negocios dentro del proyecto.

46 La oportunidad: El entrepreneur debe poder convencer que la oportunidad es realmente buena. Entrepreneurs e inversores buscan, por lo general, mercados de crecimiento rápido. De no ser un mercado con tales características, el entrepreneur deberá indicar de que manera el inversor obtendrá un beneficio tal como para que se justifique invertir. Todas las oportunidades son prometedoras pero también todas tienen alguna parte vulnerable. Un buen plan de negocios prueba que el equipo conoce lo bueno y lo malo a lo que el negocio se enfrenta.

---

<sup>38</sup> Sahlman, W., Ibidem, pag 122

- 47 El contexto: El equipo debe demostrar que sabe que el contexto del emprendimiento inevitablemente cambiará y debe describir como esos cambios pueden afectar al negocio. Tiene que poder observarse que el entrepreneur conoce perfectamente el contexto en el cual se desarrollará el start up y que sabe como le afectará el mismo, para bien o para mal.
- 48 Los riesgos y recompensas: El plan debe contemplar los riesgos que corre el emprendimiento. El futuro es difícil de predecir, pero aun así, es posible informar una idea de los riesgos y recompensas que tendrá el negocio.
- 49 La estrategia de salida: Sin una estrategia de salida, prácticamente ninguna persona invertirá en el negocio.

Cuando el entrepreneur ha finalizado la realización del Plan de Negocio tiene que:

- 50 tener la convicción de que vale la pena iniciar el negocio y
- 51 estar dispuesto a convencer al mundo para llevar adelante el start up.<sup>39</sup>

Como se observa, son muchas las variables a tener en consideración al momento de escribir y comunicar un plan de negocios. Lo importante de la realización del plan consistente es contar con una base sólida que de sustento a la presentación del negocio en una entrevista con un posible inversor.

### **51.3.1.1 Entrevistas**

Cabe aclarar que al hablar de entrevistas o “interviews” se mezclarán la comunicación del emprendimiento con la de la marca personal, ya que se tratará de temas muy relacionados con la actitud del entrepreneur. Pero se toma en consideración que un entrepreneur pide una entrevista principalmente al momento de querer transmitir su negocio a algún inversor, socio, proveedor, etc. Por eso se incluye este tema en el desarrollo de la comunicación del emprendimiento.

El entrepreneur debe incorporar a su personalidad una serie de actos que debe realizar y otros que debe evitar en toda entrevista.

---

<sup>39</sup> Di Cesare, A., Jornada “Entrepreneurship : Claves para el Emprendedor Argentino”, 6 de septiembre de 2002, Auditorio de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Buenos Aires.

Es tan riesgoso estar demasiado preparado como no estarlo. Si las respuestas lucen estructuradas o incluyen elementos no requeridos en la pregunta inducen a una evaluación negativa por parte del entrevistador.

Si bien es aconsejable prepararse concienzudamente para la entrevista, el consejo más valioso es ser uno mismo evitando las respuestas “enlatadas” o preparadas.

Si por cualquier razón el entrepreneur logra “vender” su Plan de Negocios basado en falsas premisas o respuestas espurias, seguramente el proyecto terminará en un fracaso al avanzar las negociaciones y poner en evidencia tanto la personalidad real de entrepreneur como el detalle del Plan de Negocios y su debilidad.

Toda entrevista es una oportunidad para el entrepreneur para aprender del entrevistador, de que es lo que se quiere aprender acerca de él y fundamentalmente de los tópicos sobre los que la insistencia del entrevistador den una pauta de debilidad.

Tomar seriamente todas las entrevistas implica que el entrepreneur deberá realizar una adecuada investigación sobre el entrevistador, cualquiera sea su naturaleza e importancia, para ir preparado de manera tal de conocer sus puntos de interés y su relación con el entrepreneur y sus objetivos.

Con los medios actuales y las posibilidades que brinda Internet, el entrepreneur cuenta con los medios suficientes para obtener la adecuada información que le permita concurrir a la entrevista bien preparado con la información necesaria para satisfacer las inquietudes del entrevistador y qué ofrecimiento le resultará atractivo.

La lista no pretende ser exhaustiva y es una recopilación y adaptación de sugerencias de comportamientos en entrevistas laborales.

#### Que hacer:

51.3.1.1.1.1 Estar atento pero en forma natural, utilizar moderadamente el refuerzo gestual de las manos, ojo y la cabeza ya sea para asentir o no. Mantener una posición saludable de contacto visual, no adoptar una postura rígida y exhibir una actitud de interés.

51.3.1.1.1.2 Sonreír cuándo corresponda. Tener presente que la sonrisa es un indicador de confianza, seguridad en sí mismo y comodidad con el entrevistador.

- 51.3.1.1.3 Tratar al entrevistador con el mismo nivel de cortesía y no avanzar en el tuteo hasta que surja naturalmente del diálogo e iniciado por el entrevistador.
- 51.3.1.1.4 Iniciar la entrevista con una postura de confianza y seguridad, saludar firmemente y presentarse en primer término.
- 51.3.1.1.5 No concluir prematuramente un tema si el entrevistador está interesado en él. El objetivo es despertar el interés del entrevistador en el entrepreneur y lo que tiene para ofrecer dejando que el entrevistador explore los tópicos que crea conveniente.
- 51.3.1.1.6 Tener presente que el entrevistador por cualquier motivo puede sentirse incómodo, por lo que además de concentrarse en su situación, el entrepreneur debe estar atento al comportamiento del entrevistador esforzándose en realizar una entrevista agradable y productiva para ambas partes.
- 51.3.1.1.7 Escribir un resumen de la entrevista después de la misma con los tópicos tratados, los puntos en los cuáles se mostró debilidad, comentarios puntuales del entrevistador y toda información de utilidad para futuros encuentros y para el desarrollo del entrepreneur.
- 51.3.1.1.8 En caso que la entrevista fuera gestionada por un tercero, informar rápidamente del proceso, del resultado de la misma y las consecuencias como reconocimiento y por el involucramiento en el tema y su interés.
- 51.3.1.1.9 Registrar debidamente los nombres, función y demás información de las personas con las

que se entrevista. Preferentemente obtener la tarjeta de negocios y proveer la propia.

51.3.1.1.1.10 Evitar controversias o discusiones que excedan el marco de la entrevista o relacionadas con cuestiones políticas, religiosas, étnicas o sexuales.

51.3.1.1.1.11 Tener presente que una pausa después de una pregunta importante revaloriza la pregunta e incrementa el valor de la respuesta al ser meditada.

51.3.1.1.1.12 Asumir que todos los que entrevistan al entrepreneur tienen capacidad de decisión respecto el proyecto que se pretende vender. Preguntas casuales o inocentes pueden brindar información precisa no considerada en la entrevista.

#### Que NO hacer

51.3.1.1.1.13 No tomar excesivas notas durante la entrevista al menos que sean sugeridas por el entrevistador. Tomar notas implica perder el valioso contacto visual.

51.3.1.1.1.14 No hablar en tono monótono. Variar el tono y el volumen de la voz durante la entrevista enfatizando aspectos que correspondan o remarcando afirmaciones.

51.3.1.1.1.15 No expresarse negativamente de colegas del entrevistador ya que implicará una pauta de comportamiento habitual no agradable.

51.3.1.1.1.16 No ocultar hechos. Si el entrepreneur tiene puntos débiles debe estar preparado para responder correctamente.

51.3.1.1.1.17 No concentrarse en detalles o elementos que son prescindentes en la presente

entrevista y pueden postergarse su tratamiento para posterior encuentro.

En resumen, prepararse para la entrevista hará sentirse seguro al entrepreneur, tener la información adecuada le permitirá plantear correctamente su temario y le dejará mostrar su expertise y diferenciación que hará atractiva su propuesta.

### **2.2.1.3 Negociación**

El entrepreneur encara el proceso de negociación en todos los ámbitos de su emprendimiento, es una cuestión de actitud y su primer arma es él mismo como carta de presentación. Debe encontrar una forma creativa de aliarse con la actitud del otro para llevarlo hacia una conclusión "mutuamente" beneficiosa. El entrepreneur busca obtener alianzas de largo plazo, convertir a sus empleados, proveedores, clientes y potenciales inversores en futuros aliados de su negocio.

No existe una receta única acerca de cómo encarar una negociación, no obstante se brindan ciertos aspectos a tener en cuenta<sup>40</sup>:

- 52 Pedir cuando la otra parte pide. En lugar de utilizar las palabras "sí" o "no", es recomendable dar vuelta el problema cuando piden algo y pedir algo en condición. Aunque parezca caprichoso a simple vista pedir cosas a cambio cada vez que piden, el hecho de decir simplemente "sí" o "no" es mucho más fácil. Tiene implícita cierta sumisión en el caso del "sí" y cierta arrogancia u obstinación en el caso del "no". En cambio, al utilizar "me parece razonable, pero por qué no..." se abre la puerta a conseguir beneficios adicionales. Con el sistema binario del si-no que habitualmente se emplea no hay posibilidad de conseguir dichos beneficios extras.
- 53 Formar alianzas con las personas. Analizar minuciosamente cómo se ven a sí mismas las personas con las que se negocia. Pueden verse como agresivas, flexibles, obstinadas, creativas. Cuando se descubre qué percepción tiene de sí misma la otra persona, debe tratársela de una manera que reafirme la forma en que ella misma se ve. Esto hará que su resolución en una negociación sea más favorable para el entrepreneur.

---

<sup>40</sup> "The Art of Smart Negotiating", online, [http://edge.love.org/finpro?-db=library\\_fp5&format=web\\_l/fulltext1htm&record=2116&-find.html](http://edge.love.org/finpro?-db=library_fp5&format=web_l/fulltext1htm&record=2116&-find.html), disponible 13/08/2002

- 54 Priorizar los objetivos. Esto es algo que parece obvio a simple vista pero un entrepreneur puede olvidarlo. Si no define con anterioridad a una negociación las prioridades y los objetivos, un negociador experimentado puede desviarlo del cometido ofreciéndole concesiones que pueden parecerle muy atractivas.
- 55 Jugar ofensiva y defensivamente. Ni una posición agresiva, ni una completamente sumisa y defensiva son buenas. Se deben combinar ambas para obtener los frutos de una negociación. La posición agresiva puede exacerbar a la otra persona y desviar su atención de las demandas, y luego puede entrar en modo defensivo, hacer concesiones y buscar aliarse con el otro. Siempre se debe tener en mente si esta respondiendo al otro en una posición defensiva o agresiva.
- e. Defenderse de la información. Cuando un negociador abruma con datos e información para hacer cambiar a la persona hacia su posición, ésta no debe dejarse atemorizar. Puede aceptar la información que le proponen y mantener su posición con tres técnicas sencillas: 1) cuestionar las fuentes: de donde sale esa información, cuestionar luego la validez de esa fuente y la posibilidad de falta de objetividad. 2) redirigir el foco: en lugar de centrarse en la información, se debería proponer centrarse en lo que le conviene a ambas partes, en lugar de seguir analizando información separada de la realidad. 3) separar evidencia de experiencia: algunos negociadores quieren desmerecer la información que proponen con su propia experiencia. Puede contrarrestarse su posición preguntando cuantos casos concretos puede citar y la descripción de los mismos. Ahí se vera si realmente su experiencia era tan vasta.

## **2.2.2 Comunicación de la Marca Personal**

Es prerequisite fundamental que el desarrollo del plan de negocios que sea coherente con el plan de marketing personal, que todos los conceptos que se incluyen en el “Management Team”, el entrepreneur, su equipo y características estén acordes con la imagen que se construye a través del marketing personal. Lo mismo es aplicable para la industria, la compañía, su propia visión y el producto o servicio que ofrece.

### **2.2.2.1 Plan de Marketing Personal**

El plan de marketing personal que afirma el desarrolla de su marca se puede resumir en cuatro etapas:

### 1.- Contexto de la marca personal.

Incluye la visión del entrepreneur y su propósito. Como se ha mencionado al comienzo del trabajo, la Visión es externa y es qué ve el entrepreneur como mundo posible. En cambio, el propósito es interno, es cómo se ve el entrepreneur participando y formando ese mundo posible.

### 2.- Descubrir su marca

El entrepreneur deberá reconocer sus fortalezas y dones personales, pensar como es la mejor forma en la cuál se conecta con la gente, considerar que es lo que necesita y quiere la audiencia objetivo, identificar los valores que posee y satisfacen dichas necesidades, comunicar todo lo anterior de la mejor manera y lo más importante, reconocer las fallas en su marca personal e invertir tiempo y dinero en superarlas.

2.1) Conocerse a si mismo; Las marcas (entrepreneurs) exitosas son auténticas, debe coincidir la marca personal que se intenta construir con la verdadera esencia de la persona del entrepreneur caso contrario la marca y todo lo relacionado con el entrepreneur será endeble. ¿Cuáles son sus atributos?, ¿Cómo se lo describe habitualmente?. Estas y otras preguntas permitirán al entrepreneur conocer como es percibido el mismo como marca y la brecha con su objetivo de identidad de marca a establecer.

2.2) Conocer sus competidores; Como se ha mencionado en el benchmarking, los competidores juegan un papel importante ya que además de ser referentes forman parte del contexto en el cual el entrepreneur interactúa.

2.3) Identificar su objetivo; Para desarrollar su marca personal el entrepreneur debe comunicar el mensaje adecuado a la gente correcta. Con ello tiene la posibilidad de enfocar el mensaje adecuadamente para cada segmento de su objetivo y no dilapidar los recursos siempre escasos.

### 3.- Crear su identidad de marca

Consiste en una breve descripción de la esencia de la marca que se intenta desarrollar / posicionar.

La comunicación y el marketing de la marca juegan un papel importante en el plan de marketing personal. De ellas se hablará mas adelante cuando se mencionen las estrategias y herramientas de comunicación de la marca personal.

La identidad del entrepreneur también comprende aspectos diversos de su personalidad y de su entorno, como ser el domicilio comercial, sus muebles, su vestimenta y demás que deben ser acordes con la imagen que pretende transmitir.

Este punto es muy controvertido y va, desde quiénes basados en la experiencia de los entrepreneurs “puntocom”, justifican un estilo casual o informal y colores brillantes, hasta el otro extremo de quienes exigen una vestimenta y todo el contexto formal y sobrio como representación de seriedad y responsabilidad.

El objetivo de crear y comunicar una identidad de marca es hacer conocer algo de valor a la o las personas indicadas.

#### 4.- Evaluación y desarrollo

4.1) Evaluación: es importante identificar la forma de mensurar el grado de desarrollo de la marca y la efectividad de las herramientas empleadas en cada caso.

4.2) Crecimiento: Para mantener una posición predominante, el entrepreneur debe trabajar permanentemente en el desarrollo de la marca adaptándose a los cambios del contexto. Debe asegurarse que la marca es indudablemente auténtica, diferenciada y conceptualmente consistente.

Un punto importante a tener en cuenta en el desarrollo de su marketing es que éste no debe ser realizado en forma masiva en cuánto a receptores ni general en cuánto al contenido ya que ello sólo contribuye a la desvalorización del entrepreneur al ser recibida su acción de marketing por la persona incorrecta o con el contenido incorrecto. Por ello es necesario planear una estrategia de comunicación y en base a ello elegir las herramientas que sean las mas adecuadas para ese fin.

#### **2.2.2.2 Estrategias y herramientas de Comunicación de la Marca Personal**

Considerada la importancia que tiene la marca personal y la comunicación como herramienta para su desarrollo, el entrepreneur debe evaluar cuidadosamente los riesgos en que puede incurrir si no le presta la debida atención y por razones presupuestarias deja de lado dicha actividad ya que seguramente a mediano plazo enfrentará los efectos negativos derivados de la ausencia de una marca de calidad.

Se podría decir que la comunicación es la habilidad del entrepreneur para comunicarse y transmitir en forma escrita y oral sus ideas y conceptos<sup>41</sup>.

“La habilidad de describir un cuadro para un auditorio es frecuentemente lo que separa un exitoso plan de negocios de otros que serán descartados y nunca obtendrán financiación”<sup>42</sup>

Se lo resume en las tres V; Visual, Vocal y Verbal<sup>43</sup>

- Visual, es la apariencia del entrepreneur y vale más que mil palabras, aún antes de intercambiar el saludo, el entrepreneur será juzgado por su apariencia tal como se ha mencionado más arriba. Además de la vestimenta y sus consideraciones, comprende la postura física, la sonrisa, el contacto visual directo y el lenguaje corporal.

- Vocal, la forma como habla, el tono, el volumen, la dicción y las pausas son importantes como vehículo de todo lo que el entrepreneur pretende transmitir.

- Verbal, incluye 4 reglas:

56 Usar lenguaje descriptivo

57 Usar sentencias cortas

58 Evitar vocabulario inapropiado.

59 Evitar calificadores o expresiones de deseo, espero, probable.

La importancia de la comunicación externa está fuera de discusión, el problema del entrepreneur es cómo asignarle prioridad y recursos para potenciar sus logros.

Cuándo el entrepreneur ha definido su plan de marketing personal estará en condiciones de identificar las herramientas de comunicación y el marketing que le permita alcanzar su audiencia objetivo en forma eficiente. Dichas herramientas pueden abarcar:

60 Artículos de opinión. Escribir artículos en forma voluntaria permite al individuo acercarse a personas que normalmente no perderían tiempo en él e incrementa enormemente su reputación.

61 Página web. Actualmente es una herramienta muy utilizada y de muy fácil acceso.

---

<sup>41</sup> Revista Competir, “La imagen de las Pymes”, online, Ibidem.

<sup>42</sup> Waitley, D., “The Psychology of Winning”, New York, Berkley Publications, 1992

<sup>43</sup> Brody, M., “You can’t sell anything if you can’t sell yourself”, online, [http://www.novatrain.com/articles\\_html/MarjorieBrody.CSP.CMC\\_531.html](http://www.novatrain.com/articles_html/MarjorieBrody.CSP.CMC_531.html), Disponible 10/10/2002

- 62 Conferencias y seminarios. Asistir a conferencias y seminarios es clave para cultivar nuevas relaciones, pero es aún más importante la influencia que se logra al exponer en un seminario acerca de un tema que la persona maneje a la perfección. Ello contribuye en darse a conocer a un público que sea de interés para el expositor.
- 63 Crear presencia pública a través de asociaciones, clubes, organizaciones no gubernamentales, cámaras de comercio locales, etc. Ello permite crear nuevas relaciones y conectarse con personas que pueden ser de ayuda en algún momento.
- 64 Participación en medios de difusión. Al igual que los artículos de opinión, aumentan su reputación y credibilidad.
- 65 y todo aquello que le permita obtener un alto grado de exposición ante su público objetivo.

Todo lo que manifieste por diversos medios es una ventana de exposición que difunde quién es, qué es lo que sabe, cuál es su experiencia, cuáles son los beneficios potenciales que brinda a quién interactúe con el entrepreneur.

Marketing es mucho más que publicidad y promoción, incluye todas las actividades tendientes a acercar lo que se ofrece al destinatario.

Una vez que el entrepreneur ha definido su imagen y posición que lo diferencia, debe recurrir a la comunicación para establecerla y difundirla.

Todo lo que el entrepreneur realiza en el campo de las relaciones es parte del marketing de su marca. A través del marketing, el entrepreneur persigue la creación y mantenimiento de su imagen y posición.

El posicionamiento del entrepreneur es cómo quiere ser percibido por sus interlocutores.

Es muy probable que el entrepreneur en su Plan de Negocios haya previsto un marketing de guerrilla como medio de lograr sus objetivos con medios escasos. Esta misma metodología debe aplicarla a si mismo como producto que pretende “vender”.

Varias de las herramientas arriba mencionadas pertenecen a las llamadas “Relaciones Públicas”, una herramienta importante y no debidamente valorada y utilizada. Se entiende por Relaciones Publicas al proceso de generar cobertura o tratamiento por parte de los medios basado en el valor de lo que comunica, en el valor

como novedad o noticia. Este medio comparado con la publicidad paga, vence en forma más fácil las barreras de filtrado de los perceptores al asignarle mayor objetividad.

Otra herramienta poderosa de comunicación de la marca personal, que ya se ha analizado en profundidad, es el tema de las entrevistas. En ellas, el entrepreneur también se está dando a conocer, ya que él, al presentar el proyecto, está dando una imagen, esa imagen es justamente “su marca”.

El entrepreneur seguramente tendrá a su alcance varias de las herramientas mencionadas para dar a comunicar su marca personal, pero no todas le serán de utilidad. El debe saber diferenciar cuales de ellas son las correctas para la clase de posicionamiento que quiera conseguir.

La comunicación y la imagen son lo que permite al entrepreneur diferenciarse, lo que le permite ser reconocido fácilmente y con ello obtener una significativa ventaja al momento de tratar y negociar con los demás en el desarrollo del start up.

## **2.3 Etapa: El entorno de su marca en soporte de su marca personal**

### **2.3.1 El entorno.**

El conocimiento y la especialización son indispensables para un entrepreneur, pero sólo no podrá hacer mucho. El mayor valor agregado de su gestión es poder contar con una vasta red de contactos que le permita desarrollar su idea, ya sea trabajando con él, para él o financiando su proyecto.

#### **2.3.1.1 Red de Contactos (Networking)**

Para el entrepreneur, construir su red de contactos es estratégico en su negocio, le permitirá obtener los recursos más importantes para su proyecto, y aún más puede definir el éxito de su negocio.

El networking o armado de una red de contactos no se trata simplemente de construir relaciones, es el arte de conocer personas que pueden enseñar como pensar de otra manera. Se debe enfatizar la calidad en el networking. De las cientos de personas que el entrepreneur conoce, sólo algunas pueden ser contactos fructíferos, y es importante cultivarlos.

Un manejo de networking efectivo puede parecer obra de la suerte de cada uno, o de estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. Pero no es así. Resumiendo los conceptos básicos del networking según Donna Messer, de Connect Us Communications Canada<sup>44</sup>:

- 66 Networking es conocer a las personas adecuadas, y usar pero no abusar de las conexiones.
- 67 Networking es dar además de recibir. Es ayudar a los demás a ayudarse.
- 68 Networking es pedir lo que se necesita, pero también ofrecer lo que se tiene.
- 69 Networking es escuchar activamente para encontrar vínculos que ayuden a ambas partes.
- 70 Networking es pensar lateralmente, utilizando la creatividad en beneficio mutuo.
- 71 Networking es construir alianzas estratégicas con aquellos que tienen aquellas fuerzas que son nuestras debilidades.
- 72 Networking es hacer un joint-venture con las personas que pueden agregar valor a nuestra persona o a nuestros productos.
- 73 Networking es predisposición a compartir.
- 74 Networking es encontrar soluciones para personas.

En la economía de hoy, es más crítico a quién se conoce para generar negocios. No es solamente importante lo que la persona sabe o a quien conoce, sino qué tan bien conoce a una persona de la cual dependa la cantidad y calidad de negocios que se pueden generar por un contacto. El establecimiento de una red de contactos es el proceso de satisfacer a la gente (también conocida como contactos), ya sea a través de un contacto que la persona inicie o a través de una introducción por terceros<sup>45</sup>. El establecimiento de una red permite que esa persona satisfaga, y establezca una relación

---

<sup>44</sup> Mecer, D., "It's Networking That Gets Results", online, <http://www.actionpoint.net/articles/select.php?article=6>, Disponible 10/08/2002

<sup>45</sup> Roebke, N., "Networking Your Way to Business Success", online, <http://www.cdnbizwomen.com/articles/netwk1.html>, Disponible 10/08/2002

con la gente que pudo no haber oído hablar de su negocio por otro medio. Hay algunos pasos importantes a seguir para el establecimiento de una red apropiada:

- Escoger las reuniones específicamente. A la gente de un determinado negocio le gusta asociarse a la gente del mismo negocio, así que es bueno que el entrepreneur atienda a los meetings donde encontrará este tipo de gente. Debe cerciorarse que el propósito de la función sea promover determinado negocio y no sólo socializar. Las Cámaras de Comercio, demostraciones comerciales, y organizaciones para establecimiento de una red son fuentes excelentes de contactos para un negocio. La gente que atiende a estas reuniones está allí por una misma razón: satisfacer a nueva gente y desarrollar nuevas relaciones en el negocio.

- Estar preparado. Vestirse apropiadamente. El entrepreneur es la representación viva del tipo de trabajo que realiza. La primera impresión "publicitaria" puede hacerle generar dinero o ser el método de promoción más costoso si le hace perder un negocio. Se tiene entre siete y diez segundos para generar una buena primera impresión. No hay demasiado contenido que se pueda decir en ese tiempo así que esa buena impresión tiene que lograr ser no verbal.

- Tener siempre las tarjetas personales a mano. El experto en networking lleva siempre consigo sus tarjetas, el establecimiento de su red forma parte de su vida.

- Hacer una buena presentación. El entrepreneur sabe más sobre su negocio de lo que el cliente / inversor necesita en una primera reunión. Ya se ha hablado del tema anteriormente en "Entrevistas".

- Minar el terreno para conseguir recomendaciones. Todas las recomendaciones importantes vienen de clientes felices. Una recomendación de un cliente es una muestra de su juicio así como un elogio al entrepreneur y a su producto o servicio. Nunca debe olvidar enviar tarjetas de agradecimiento a las personas que lo recomiendan. Está bien vista la actitud de la gratitud. El networking no es una manera rápida de conseguir lo que se desea. Es dar sin la expectativa de conseguir algo a cambio. Es construir relaciones para épocas en que se las necesite.

Una de las cosas esenciales en el establecimiento de una red es la lista de contactos. Cuando el entrepreneur comienza un negocio, desarrollar una es el primer paso para promover y comercializar la compañía. Cuando el entrepreneur escribe su plan de negocio, es fundamental hacer esta lista para comenzar a desarrollar una idea de cual será su base de clientes. Es decir, a quiénes servirá y con quiénes tendrá relación. La primera fuente de clientes puede provenir de su familia y amigos actuales, así como de conocidos y amigos de conocidos.

El establecimiento de una red es una habilidad que “se hace”. Implica el desarrollo de técnicas fuertes de construcción de relaciones. Todo esto se enseña al igual que habilidades matemáticas o verbales. Es una idea falsa el hecho de que se debería "saber" cómo generar una red. El establecimiento de una red no es una ciencia sino una técnica. Sin una exposición constante a las nuevas ideas de construcción de relaciones, sin la exposición a diversos grupos de gente, y diversos estilos de comunicación, sin el entrenamiento en el campo del establecimiento de una red, un profesional de negocios podría sufrir algunos desafíos serios en el desarrollo de su negocio.

Poseer una amplia red de contactos es el primer paso, sino el más importante en la creación del negocio del entrepreneur y la evidencia de su éxito se reflejará en el crecimiento de su negocio.

### **3 3. CONTRASTACION CON LA REALIDAD**

El mero análisis de las variables que inciden en la marca personal no servirían de gran aporte a menos que se tome en cuenta las opiniones de los principales actores reales, que son los entrepreneurs y los inversores.

Para ello se realizaron dos encuestas (ver Anexo 1, 2, 3 y 4). Una de ellas estuvo dirigida a entrepreneurs y otra a inversores con el objetivo de poder contrastar sus opiniones con lo que se ha venido analizando hasta aquí, identificar que importancia le asignan ellos al desarrollo de una fuerte marca propia, y, en el caso de los entrepreneurs, identificar qué acciones realizan para seguir enriqueciéndola.

Ambas encuestas, en su mayoría fueron realizadas por medio del correo electrónico. A ninguno de los entrevistados se les explicó concretamente cuales eran los objetivos de la encuesta ni tampoco los resultados que se querían obtener. Por lo tanto,

las encuestas fueron contestadas espontáneamente y se podría considerar que no tienen sesgo alguno por influencia del encuestador ya que no hubo un contacto directo.

Fueron 15 entrepreneurs y 2 inversores los que respondieron las encuestas. Las mismas indagaron acerca de temas como: 1) En el caso de la encuesta a entrepreneurs las preguntas apuntaron a: la importancia y formas utilizadas de comunicación del emprendimiento, los aspectos que forman gran parte del valor de su negocio, los aspectos que podrían haber mejorado en la comunicación y las acciones que toman en la actualidad para seguir mejorando. 2) En el caso de la encuesta a inversores los temas fueron: los elementos a tener en cuenta para aceptar financiar un proyecto y la importancia del conocimiento previo de la persona en dicha decisión.

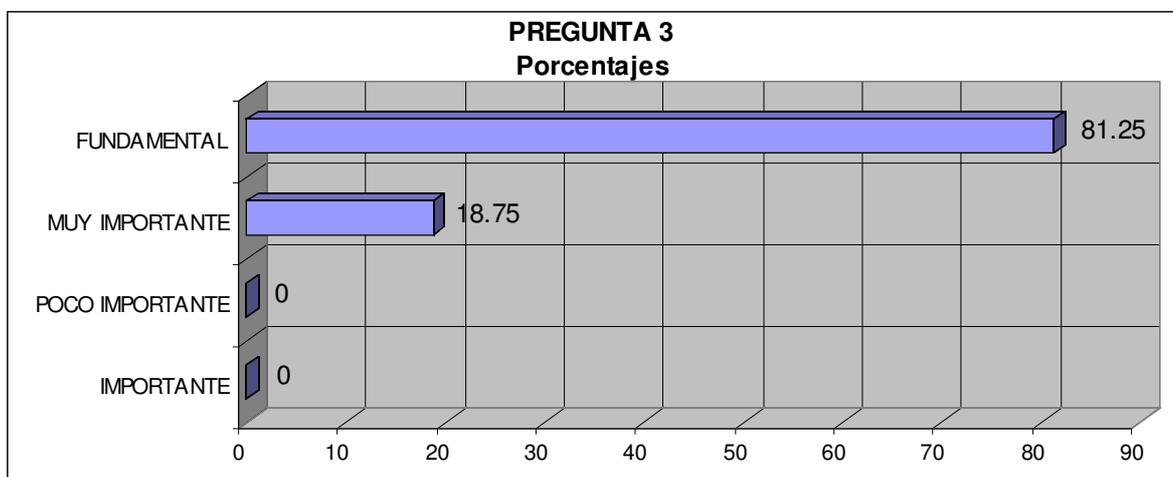
Con los datos obtenidos, cabe aclarar que no se pueden arribar a conclusiones generalizables ya que la cantidad de encuestados solo permite hacer una primera aproximación al tema, siendo interesante continuar, en un futuro, con estudios más profundos y con cantidades de encuestados más significativas.

A continuación se analizan las respuestas obtenidas en sendas encuestas.

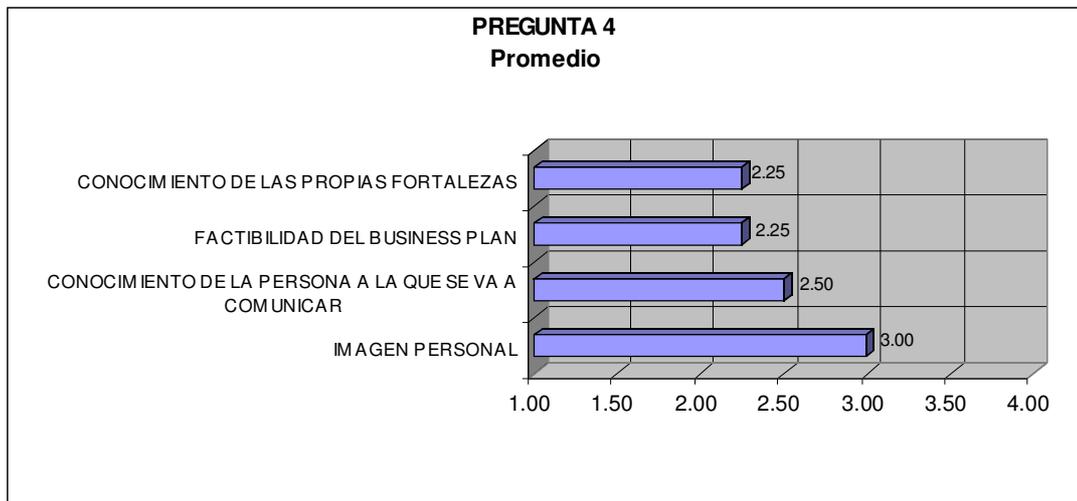
### **3.1 Análisis de encuestas realizadas a entrepreneurs**

La encuesta realizada a los entrepreneurs arroja los siguientes resultados:

75 No cabe duda que para la mayoría de los encuestados comunicar adecuadamente el negocio es fundamental para llevar adelante el mismo. Ninguno de ellos subestimo ese aspecto: el 100% determino que es muy importante o fundamental para ayudar al éxito del proyecto.

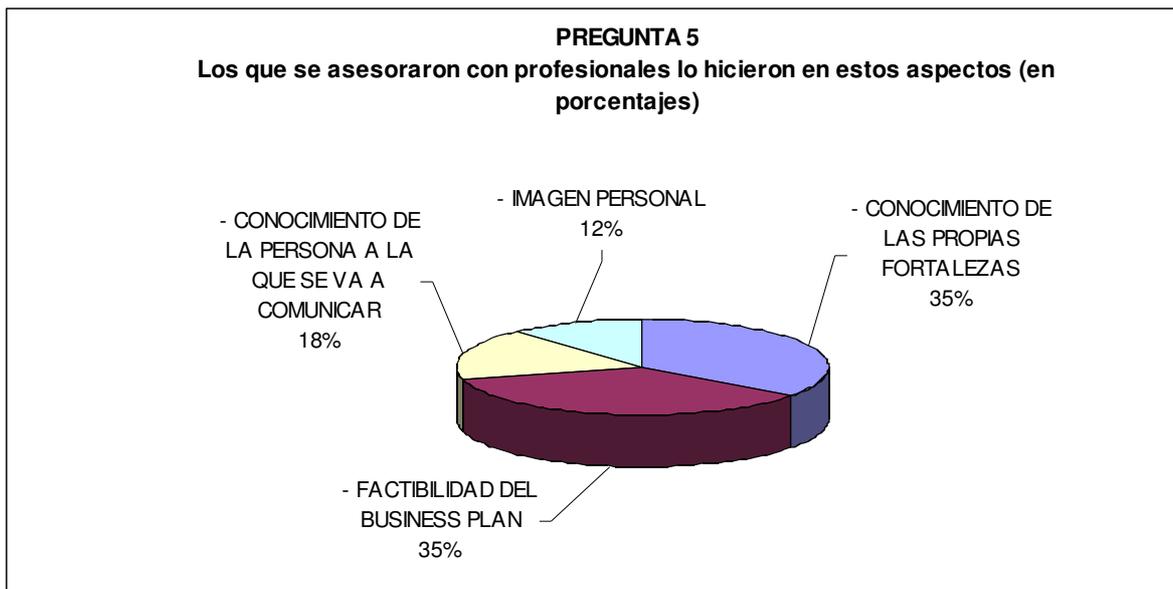


- Cuando se les pidió que asignen un orden de importancia a los aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de comunicar el negocio, le asignaron la misma importancia en promedio a la factibilidad del Business Plan y al conocimiento de las propias fortalezas. Considerando que el valor 1 significa mayor importancia y 4 menor importancia, los resultados fueron los siguientes:

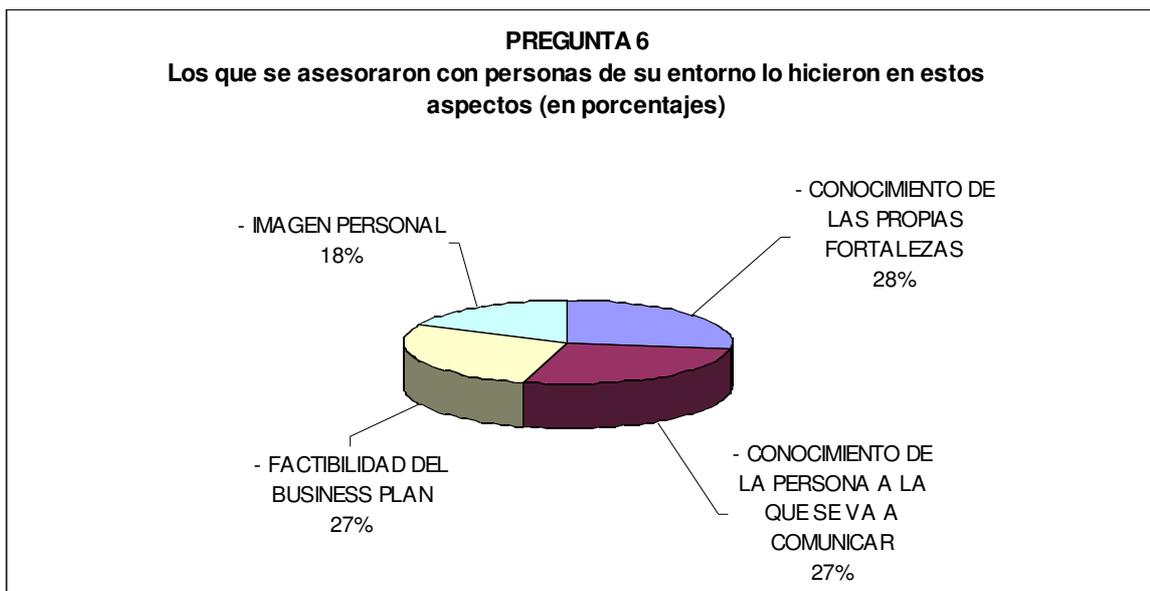


Este trabajo no niega la importancia que tiene el Business Plan y los temas financieros y económicos en la decisión de una inversión o en la fortaleza del proyecto para que sea exitoso. Se entiende que estos temas tienen que ser lo suficientemente buenos para prestarle atención al proyecto, pero forman parte de un todo en el cual la persona que lo llevara adelante tiene agregarle una carga de valor que ayude en el éxito del mismo.

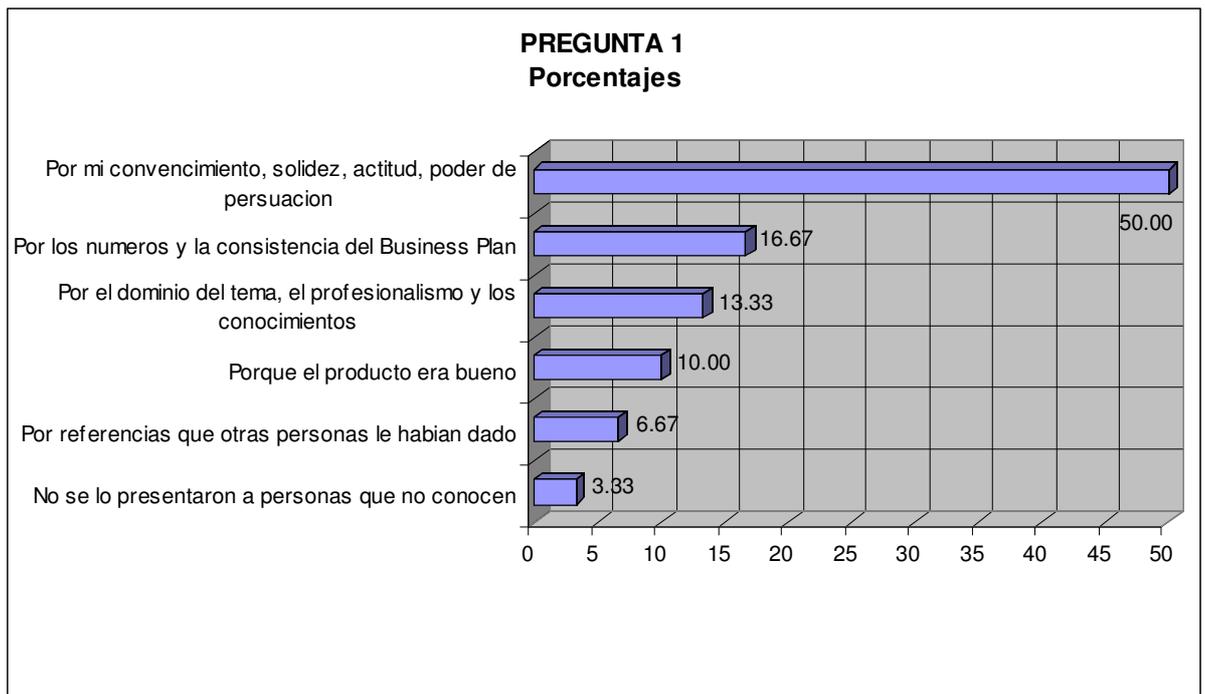
76 El 50% de los encuestados pidió asesoramiento profesional. No es casualidad que los ítems en los que se pidió asesoramiento coincidan con los mencionados en el punto anterior como los aspectos de mayor importancia en la comunicación del negocio. El siguiente grafico indica en que se asesoraron, los que lo hicieron.



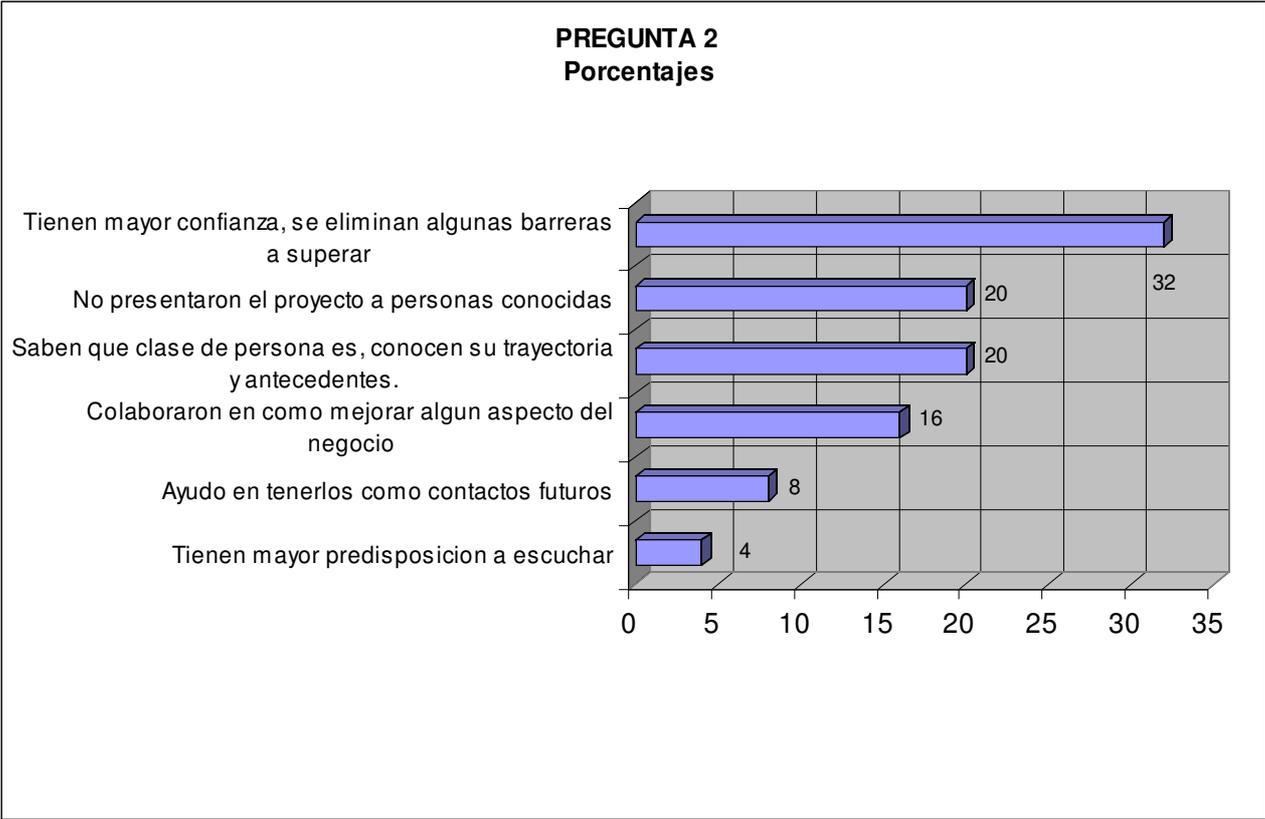
- Solamente el 31% de los encuestados pidió asesoramiento a su entorno (familiares, amigos, conocidos) en aspectos que ayuden a comunicar el proyecto de forma mas efectiva. Ese 31% se asesoro en los siguientes ítems:



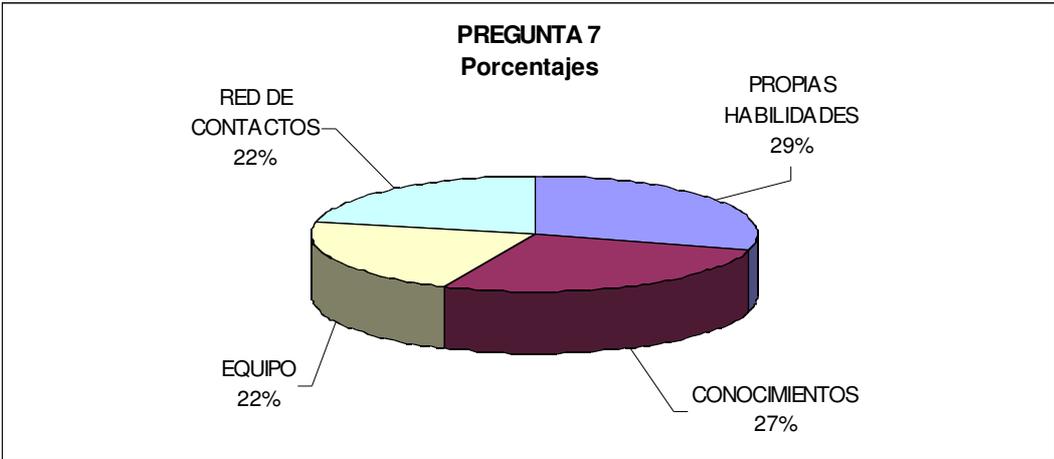
77 Cuando se les preguntó acerca de porque una persona que no lo conocía confió en su proyecto, el 50 % argumentó que era por su forma de comunicar el proyecto, o sea su actitud, su solidez, su poder de persuasión. Recién en segundo lugar, el 16.7% dijo que los números que daba el Business Plan eran lo suficientemente buenos como para atraer la inversión.



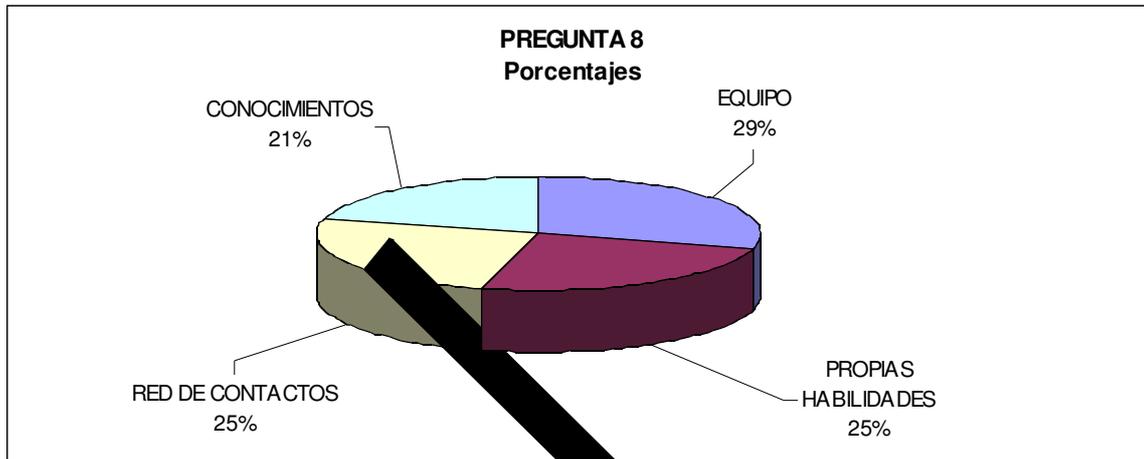
78 El hecho de que las personas a las que les presentan el negocio los conozcan ayudó dependiendo mucho la situación particular de cada encuestado. Muchos de ellos asignaron un valor importante a la confianza, al hecho de conocer la trayectoria y los antecedentes, considerando que hay barreras que se eliminan porque hay un conocimiento mutuo. Pero hay una gran mayoría que no expuso su proyecto a personas conocidas, varios de ellos argumentan que sólo se lo mostraron a personas conocidas para que los aconsejen y les den opinión acerca de que cosas podrían mejorar tanto en el negocio en sí como en la comunicación.



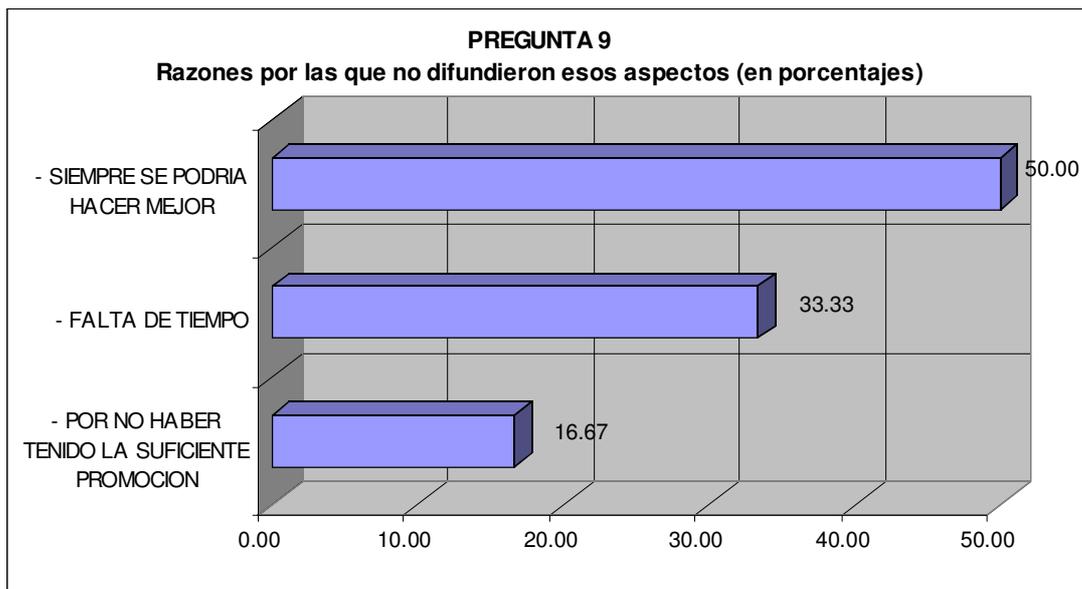
79 También se observó que los aspectos que le agregan mucho valor al negocio depende mucho el tipo de emprendimiento. Se les dio como opción las propias habilidades, los conocimientos, la red de contactos y el equipo. Las respuestas obtenidas fueron muy parejas, teniendo una importancia un poco mayor las propias habilidades. Dependiendo de los aspectos específicos de cada emprendimiento, cada encuestado valoro lo que para el agregaba valor:



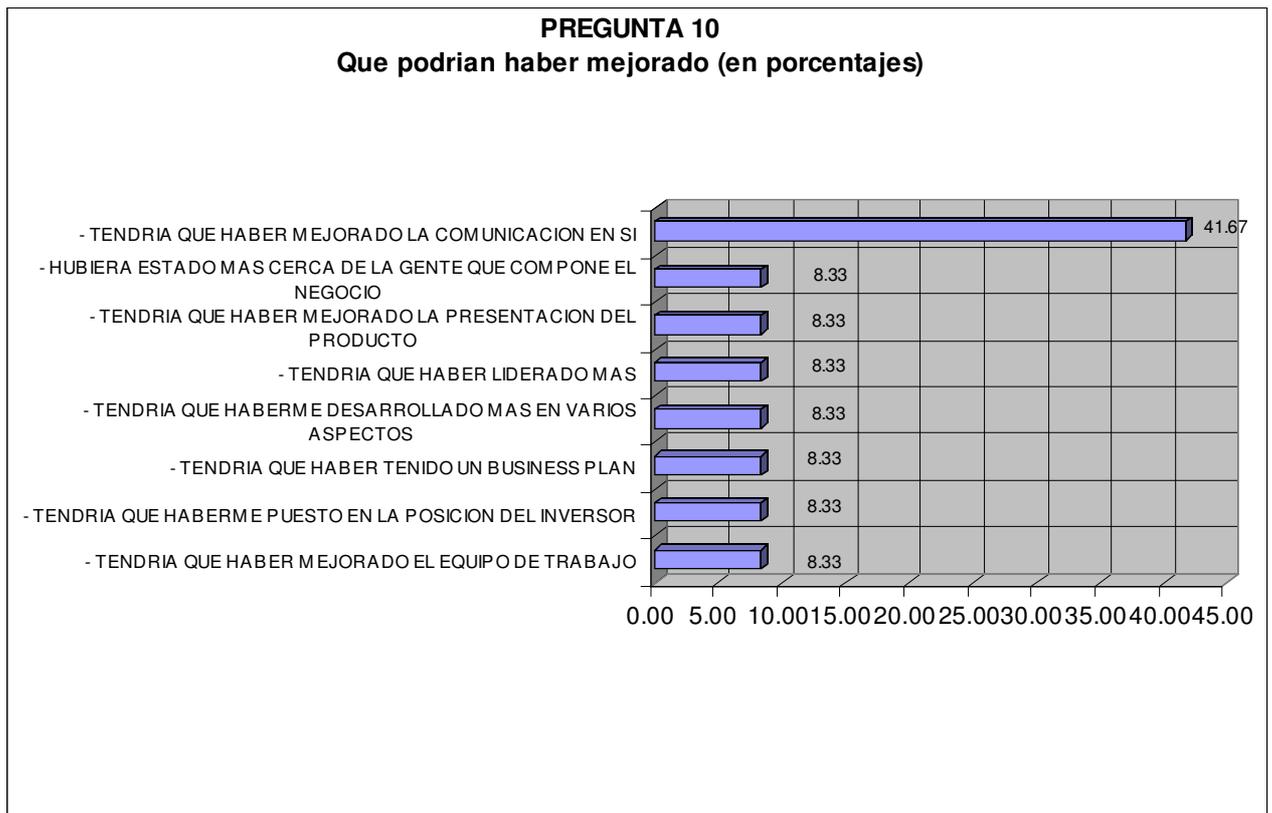
80 Muchos de los encuestados no pudieron elegir un sólo aspecto de los anteriores como el mas importante. Varios respondieron que todos ellos forman parte del valor de su negocio. De la misma forma que en el punto anterior, las respuestas fueron muy parejas, teniendo una importancia un poco mayor el equipo de trabajo.



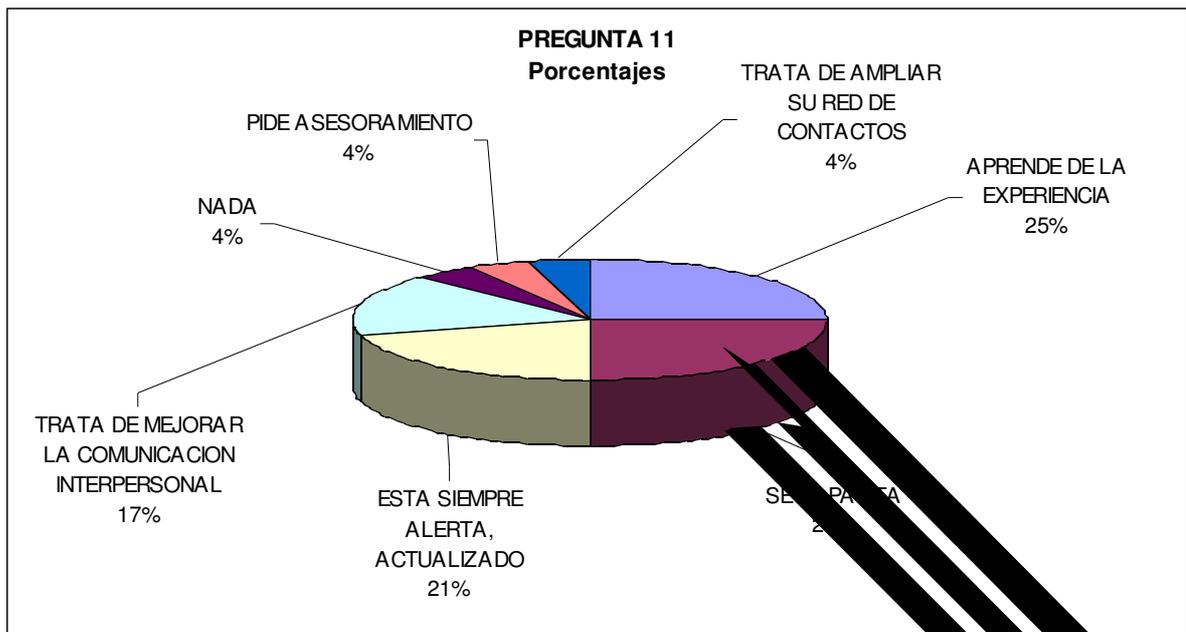
81 El 61% de los encuestados cree haber transmitido bien los aspectos que agregan valor al negocio, o sea, los mencionados en el punto anterior. De los que creen que no comunicaron bien esos aspectos, la mayoría argumenta que siempre podrían haber mejorado algo, por lo que se entiende que no están del todo disconformes con su comunicación, pero que saben que podrían haber optimizado algún aspecto.



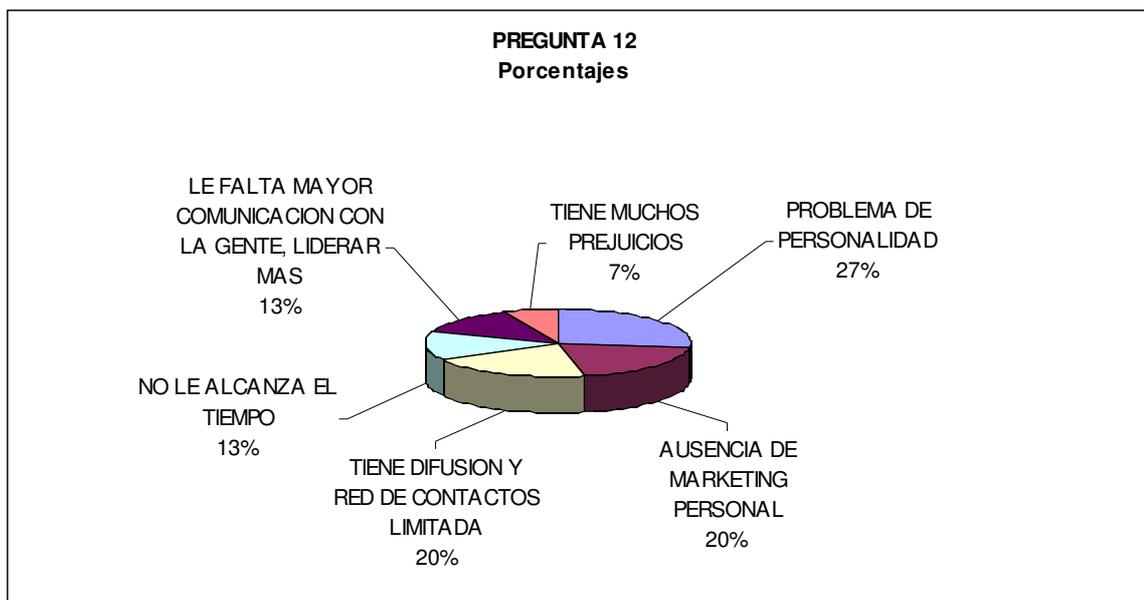
82 Por ello es que el 69% de los encuestados cree que podría haber mejorado algo en la comunicación del proyecto, aun cuando muchos de ellos dijeron haberlo transmitido bien. De ese 69% casi la mitad dijo que lo que podría haber mejorado era la comunicación en si, la forma de llegar y transmitir el proyecto. El resto argumenta otras fallas no menos importantes relacionadas tanto al proyecto como a la comunicación dependiendo de cada caso.



83 Cuando se les pregunto acerca de qué es lo que hacen para optimizar los aspectos que le dan mayor valor a su negocio, teniendo en cuenta sus actuales emprendimientos como los futuros, ellos respondieron que principalmente se capacitan, tratan de aprender de la experiencia para no cometer los mismos errores que antes y están siempre alertas, escuchando a los clientes, inversores, socios, etc.



84 Finalmente se les pregunto cual creían que es su punto mas débil en cuanto al desarrollo de su marca personal. La mayoría remarcó como punto mas débil problemas en algún aspecto de su propia personalidad. Uno de ellos comentó que su poco manejo del humor complicaba las reuniones. Otro atribuyó a su personalidad introvertida y su bajo perfil la dificultad de socializar mas. Otro de ellos dijo ser muy impulsivo lo que, como en el primer caso, puede llevar a situaciones tensas. Y por último, otro de ellos atribuyó a su individualismo la incapacidad de delegar que le impide contar con el tiempo necesario para poder mejorar en otros aspectos.



Con todo este análisis se puede llegar a concluir en forma preliminar que:

- 85 Todos los encuestados entienden como un tema importante el desarrollo de los aspectos de la marca personal para que el proyecto sea mas confiable y tenga mayores probabilidades de éxito.
- 86 Depende mucho de que tipo de emprendimiento están llevando a cabo para determinar que aspectos desarrollar con prioridad.
- 87 Depende mucho en que entorno se mueven para determinar si buscan ayuda a ese entorno o tienen que recurrir a profesionales que los asesoren.
- 88 La mayoría es consciente que tiene que seguir mejorando, capacitándose y aprendiendo de la experiencia para poder realizar los actuales o futuros emprendimientos de manera mas consistente.

### **3.2 Análisis de encuestas realizadas a inversores**

Cabe hacer una aclaración. Los siguientes inversores se manejan en contextos diferentes. Uno de ellos esta en el ámbito nacional, probablemente es menos tomador de riesgos y esta inmerso en los actuales problemas que enfrentan las empresas en la Argentina, lo que hace que probablemente tenga mayores reparos y pida elementos mas concretos a la hora de invertir en un emprendimiento. El otro inversor es una persona que se maneja en el ámbito mundial, invirtiendo en proyectos en diferentes países, con sus inversiones mas atomizadas, lo que hace que probablemente acepte tomar mayores riesgos ante una inversión de un emprendimiento.

Pero, a pesar de todas las diferencias arriba mencionadas acerca de los inversores, hay un punto de contacto que le da validez a la encuesta, o sea, que permite unificar comentarios y hacer inferencias. Ese punto de contacto, es que, sin duda, ninguno de ellos invertirá en un negocio que indefectiblemente indique que va a fracasar. Las dos son personas que se manejan constantemente en el ámbito de los negocios y saben donde conviene involucrarse y donde no.

Cuando se les pidió opinión, respondieron de la siguiente manera:

- 89 Cuando se les preguntó a ambos acerca de en que cosas se fijaría para aceptar financiar un proyecto, uno de ellos indicó que se fijaría en índices económicos y financieros (TIR, VAN, EBIDTA, endeudamiento, análisis macro y microeconómico, volatilidad de las empresas similares que cotizan en bolsa) y

otro de ellos se fijaría en las siguientes tres cosas: 1) en que el entrepreneur tenga alguna evidencia que demuestre que su proyecto se puede llevar a la realidad (ejemplos de proyectos similares exitosos) y proyecciones estadísticas genuinas, 2) los temas legales referidos al proyecto, 3) pero más que nada tendría que poder pensar que el entrepreneur tendrá la habilidad de llevar adelante el proyecto: “Querría ser capaz de decirme a mi mismo en presencia del entrepreneur: <sí, tengo la confianza que este individuo tiene la habilidad, resolución y carácter para alcanzar un resultado deseable tanto en circunstancias favorables como desfavorables>. En mi opinión un entrepreneur tiene que ser honesto y haber tenido en su camino fallas ya que uno o dos equivocaciones en la vida le da experiencia y fortaleza”.

90 Según la opinión de ambos, el hecho de conocer quien es el entrepreneur es muy importante, ya que les permitiría hacer un mejor pronóstico sobre la veracidad de los datos del Business Plan, verificar su formación académica, antecedentes laborales, el tipo de personalidad y la aversión al riesgo del mismo. Incluso uno de ellos opina que conocer al individuo que le esta presentando un proyecto es critico, él “debe” conocer quien es, sino no invertiría es el emprendimiento.

91 Cuando se les hizo mención de varios aspectos para que ellos le asignen un orden de importancia, contestaron como puntos mas importantes:

91.3 La factibilidad del Business Plan

91.4 La actitud del entrepreneur

91.5 Que el producto tenga una clara propuesta de valor

91.6 El análisis del mercado

Seguido de ello mencionaron el equipo de trabajo, los conocimientos del entrepreneur y la red de contactos con la que cuenta.

Luego de analizar las respuestas de los inversores se puede inferir que ellos intuitivamente valoran enormemente la actitud, las habilidades y los conocimientos del entrepreneur. En ambos casos, dan prácticamente por sentado que para decidir invertir en un emprendimiento el individuo tiene que tener ciertas características que lo distinguen de los demás, de lo contrario ni siquiera le prestarían atención al proyecto.

Por ello es que este trabajo le asigna tanta importancia al tema de la marca personal y desmenuza esa combinación de elementos, analizándolos a cada uno en particular para que sirvan a modo de guía como un componente importante dentro del desarrollo de un start up.

#### 4. CONCLUSION

El entrepreneur que haya comenzado a desarrollar su marca (o no) y que lea este trabajo, probablemente se sienta desilusionado y preocupado si termina considerando que jamás conseguirá desarrollar todas las variables descritas. Por ello es necesario aclarar que el entrepreneur, por su condición humana, probablemente nunca logre desarrollar al máximo todas las habilidades que se han presentado en el trabajo. Tampoco es indispensable que, para ser exitoso, tenga que reunir todas las cualidades mencionadas. Lo que se intenta transmitir en el trabajo es la enorme variedad de temas que se relacionan con la formación de una marca personal fuerte. Para que el fortalecimiento de la marca sea viable será indispensable que el entrepreneur priorice los temas a desarrollar focalizándose en los puntos que aporten mayor valor a su marca dependiendo del tipo de emprendimiento que este proyectando.

El entrepreneur encontrará en este trabajo una guía que le ayude a evaluar cuáles son sus actuales habilidades, conocimientos, fortalezas; cuáles son aquellas características que posee escondidas y que sería valioso estimular; cómo podría mejorar aspectos como el desarrollo de una red de contactos, su estrategia de comunicación, de negociación, su plan de marketing, etc; y en base a ello, tomar acciones tendientes a mejorar su situación competitiva.

En definitiva, la propuesta que se ha formulado a lo largo de todo el trabajo pretende establecer cuáles son los talentos, habilidades y competencias relacionados con la marca personal y que permitan transformar al entrepreneur en "**su marca**", pero no cualquier marca, sino una importante, que haga la diferencia, que deje un legado, y, claro, que lo transforme en un una persona de éxito.

Como se menciona al comienzo de este trabajo, las "habilidades" se pueden desarrollar y fortalecer para dar mayor viabilidad de triunfo a su emprendimiento. La preparación previa, el diseño de su plan de negocios y la retroalimentación constante son factores claves que se desprenden de su férrea convicción y su elevado compromiso. Esta combinación de elementos alcanza mayor protagonismo en la creación de valor que trasciende en su marca como símbolo de rasgos de identidad propia que definen la personalidad del emprendimiento y que son percibidos por clientes, empleados, inversores, etc., procesados en sus cabezas e interpretados de una manera que resulta atractiva y vinculante.

Las etapas esbozadas tratan de proveer una base para conceptualizar tanto la organización de la imagen como el proceso por el cual dicha imagen transfiere valor a los productos/servicios generados, basados en un esquema de “memoria asociativa”. De esta manera, el conjunto de connotaciones que genera el entrepreneur como marca, activa en la mente del público los elementos que dicho público atribuye al entrepreneur.

Hay una transferencia de valor desde la imagen de un entrepreneur a los productos/servicios que realiza, esto es percibido naturalmente por cualquiera.

Traducir esos talentos escondidos en un producto o servicio, económicamente viable y con compradores dispuestos a pagar por esa idoneidad, constituye un tremendo desafío. No hace falta mucho dinero para exteriorizar la marca. Lo que sí se necesita es pasión, entrega, una red de contactos, y un deseo abrasador de dar el siguiente paso.

Decidir lo que se va a hacer para construir la marca personal puede no resultar demasiado difícil. Lo difícil es decidir lo que no se va a hacer. Desaprender viejos conocimientos y hábitos será aún un mayor desafío. Sencillamente, el entrepreneur tiene que saber qué habilidades tienen un valor significativo para los clientes potenciales. Si el entrepreneur no desarrolla competencias claramente vendibles, es imposible que se constituya en “**Usted = Su marca**”.

Fomentar una conducta independiente, arriesgada y orientada hacia la generación de una marca propia es el mayor reto en una economía cambiante y con reglas poco estables.

Todos los entrepreneurs tienen una imagen aunque ellos no hayan hecho nada para difundirla. En efecto, poseer una imagen determinada no es facultativo, si se la abandona al azar, ésta se sedimenta en los individuos espontáneamente. Lo que si es facultad de un entrepreneur es determinar las características de la imagen más conveniente, diseñando y administrando un plan adecuado para su creación y su difusión.

Las encuestas realizadas a los inversores y entrepreneurs, permiten hacer un primer acercamiento hacia el tema que se plantea en los objetivos: lograr afirmar que para que un proyecto tenga mayores probabilidades de éxito es de suma importancia el desarrollo de una marca personal fuerte y confiable. La credibilidad de los datos del

plan de negocios y de la credibilidad del entrepreneur como marca son los factores claves a reforzar para lograrlo. Pero, como se menciona en el análisis, por la cantidad de personas encuestadas no se puede llegar a conclusiones generalizables. Por lo que, para que los objetivos sean plenamente generalizables debería, en un futuro realizarse una investigación mas amplia.

La perspectiva de este trabajo es abrir una brecha de investigación hacia una de las claves del entrepreneurship, la marca como sinónimo del entrepreneur, para potenciar los elementos de su creación como el intangible de mayor peso en su proyecto. Los entrepreneurs que aspiran a crear un plus de valor mediante una personalidad especial, ennoblecen su misión incorporando intereses legítimos con los que, en definitiva, vinculan a su entorno.

Finalmente, para terminar, hay algunas frases que mencionaron los encuestados que vale la pena transcribir ya que ellas expresan opiniones basadas en experiencias personales:

“La comunicación es algo que se desprende de los poros como consecuencia de un movimiento, si uno espera tener todo en cuanto a la comunicación, que sea perfecta, nunca comenzaría. Hay mucha gente que pasa demasiado tiempo haciendo planes y no manejan los tiempos reales que necesitan las organizaciones”.

“Soy positivo, las debilidades las marco como un gran aprendizaje”

“Cuando uno esta casi a cargo de todo en un negocio como el mío, muchas veces se dedica sólo a lo urgente y no a lo importante”

“Al principio uno tiene tanto entusiasmo que contagia. A medida que uno va profesionalizándose en lo que hace se cuestiona más y empieza a buscar capacitación”

“Siempre pienso en el pasado, asocio todo lo que voy a hacer con lo que hice en algún momento y trato de reducir al máximo la posibilidad de errores, aunque de ellos se aprende”

“El ciclo o cadena de recomendaciones tiene un peso muy importante en nuestro negocio”

“El entusiasmo de los fundadores es el vapor que alimenta la maquina”

“Hay que soportar las críticas y pulirse en todos los aspectos posibles. El ego no tiene cabida en estos aspectos”

“Sin contactos no hay negocio”

“Estoy solo y el tiempo no me alcanza para encargarme de todo lo que quiero conocer”

“Fui persuasivo y puse pasión a mi exposición.”

“Para todas las preguntas que me hicieron tuve la respuesta adecuada”

“Business is business: los inversores no buscan amigos o conocidos sino negocios genuinos”

“Que me conocieran cuando expuse el proyecto facilitó el proceso, acertó los tiempos, los antecedentes justificaron ciertas <omisiones> o elementos precarios”

“El inversor evalúa: Tu pasado (confiabilidad), tu presente (sinceridad entre lo que pensás y decís) y tu futuro (competencia para conseguir los objetivos que prometés a cambio de su dinero).”

“Como ustedes saben no tenemos acceso a la realidad, somos armadores de historias”

<b>ANEXO 1</b>
----------------

### **3.3 ENCUESTA A ENTREPRENEURS**

#### **Objetivo de la encuesta**

- 92      Averiguar qué importancia le asignan los entrepreneurs al desarrollo de una marca personal al momento de comunicar su negocio
- 93      Cómo comunican su negocio
- 94      Qué consideran que les genera valor en el negocio

**Encuesta:**

95 En el momento de exponer tu negocio ya sea a inversores, socios, proveedores, clientes, o cualquier otra persona que consideraras de importancia comunicarlo, seguramente habría personas que te conocían como también otras que no. Por qué consideras que las personas que no te conocían confiaron en tu negocio?

---

---

---

96 Cuando expusiste tu negocio a personas conocidas, en qué medida crees que ayudó el hecho de que te conozcan? Por que?

---

---

---

97 Consideras que la forma en que comunicas tu negocio es

98 Poco importante

99 Importante

100 Muy importante

101 Fundamental

para ayudar al éxito del mismo.

102 Numera en orden de importancia (1 mayor importancia / 4 menor importancia) los aspectos relevantes a tener en cuenta a la hora de comunicar un negocio

103 Imagen personal

104 Conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades

105 Conocimiento de la persona a la que le va a comunicar el negocio

106 Factibilidad del Business Plan

107 Pediste asesoramiento profesional en alguno de los aspectos mencionados en el punto anterior?

108 Si Cuáles? \_\_\_\_\_

109 No

110 Pediste asesoramiento de tu entorno (familiares, amigos) en alguno de los aspectos mencionados en el punto 4?

111 Si Cuáles? \_\_\_\_\_

112 No

113 Cuál/es de estos aspectos forman gran parte del valor de tu negocio?

114 Tu red de contactos

115 Tu equipo

116 Tus propias habilidades

117 Tus conocimientos

118 Cuál crees que es el más importante de los aspectos arriba mencionados?

---

---

119 Crees haber difundido bien esos aspectos que le dan valor a tu negocio?

120 Si

121 No Por qué?

---

122 Crees que podrías haber mejorado algo de tu comunicación personal al comienzo del negocio?

123 No

124 Si Qué hubieras mejorado? \_\_\_\_\_

11) Qué haces para optimizar estos aspectos para tus actuales y futuros emprendimientos.

---

12.) Cuál es tu punto más débil en este aspecto (marca personal)?

---

#### **4 LISTA DE ENTREPRENEURS ENCUESTADOS**

- 125 Germán Pugliese Bassi, “Technisys” venta de servicios de soporte de internet (emprendedor Endeavor).
- 126 Ricardo Delacroix, “Stradivarius S.A.”
- 127 Sergio Wainberg, “CWA S.A.”
- 128 Santiago Pinto, “Bumeran” sitio de internet de búsquedas laborales.
- 129 Belén Alvarez, Instituto de Ingles.
- 130 Ignacio Bossi, sitio de internet.
- 131 Claudio Piermarini, “Motopier S.A.” venta de motos, jet-ski, cuatriciclos
- 132 Daniel Rossi, Brocker multimarca de automóviles nacionales e importados
- 133 Leandro Minotti, “La cocina de Leandro”, cocina internacional a domicilio
- 134 Daniel Bottero, “Cuarepoti SH” fabricación y venta de electrodos y recapados.
- 135 Christian Nobile, “CDN/Beka” agencia de publicidad y diseño (Iniciativa Joven de Shell).
- 136 Lorena Condori, “Siempre Verde”, producción y comercialización de fertilizante orgánico (Iniciativa Joven de Shell).
- 137 Javier Eugenio Martin, “Estudio Javier Martín”, Consultoría Integral de Consorcios (Iniciativa Joven de Shell).
- 138 Julio Bastard, “Fast Lap”, venta de accesorios para automóviles (Iniciativa Joven de Shell).
- 139 Eduardo Cabrera, “Arraial”, bar, fast food, maxikiosco (Iniciativa Joven de Shell)
- 140 Dr. Carlos Velez, “Import Velez SRL”, fabricación e importación de elementos para medicina.

## ANEXO 2

### 5 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS A ENTREPRENEURS

#### PREGUNTA 1

Porque las personas que no lo conocían confiaron en su negocio?

	Cant.	%
Por mi convencimiento, solidez, actitud, poder de persuasión	15	50.00
Por los números y la consistencia del Business Plan	5	16.67
Por el dominio del tema, el profesionalismo y los conocimientos	4	13.33
Porque el producto era bueno	3	10.00
Por referencias que otras personas le habían dado	2	6.67
No se lo presentaron a personas que no conocen	1	3.33

#### PREGUNTA 2

Cuando lo presento a personas conocidas, en que ayudo el hecho de que lo conozcan?

	Cant.	%
Tienen mayor confianza, se eliminan algunas barreras a superar	8	32
No presentaron el proyecto a personas conocidas	5	20
Saben que clase de persona es, conocen su trayectoria y antecedentes.	5	20
Colaboraron en como mejorar algún aspecto del negocio	4	16
Ayudo en tenerlos como contactos futuros	2	8
Tienen mayor predisposición a escuchar	1	4

#### PREGUNTA 3

Importancia de la forma de comunicar el negocio

	Cant.	%
FUNDAMENTAL	13	81.25
MUY IMPORTANTE	3	18.75
POCO IMPORTANTE	0	0
IMPORTANTE	0	0

#### PREGUNTA 4

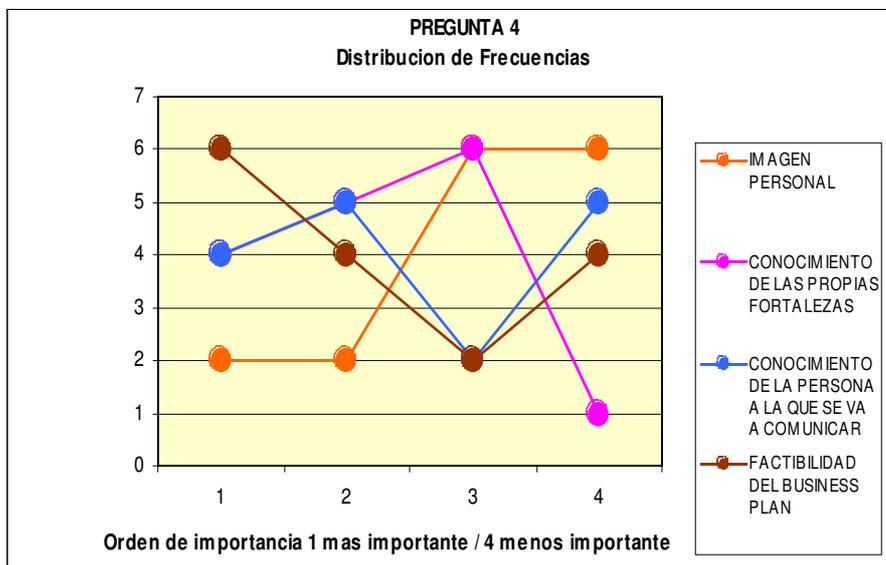
Aspectos relevantes a tener en cuenta a la hora de comunicar el negocio  
Considerando que **1** es mayor importancia y **4** menor importancia

	1	2	3	4
IMAGEN PERSONAL	2	2	6	6
CONOCIMIENTO DE LAS PROPIAS FORTALEZAS	4	5	6	1
CONOCIMIENTO DE LA PERSONA A LA QUE SE VA A COMUNICAR	4	5	2	5
FACTIBILIDAD DEL BUSINESS PLAN	6	4	2	4

Considerando que **1** es mayor importancia y **4** menor importancia

Prom.

CONOCIMIENTO DE LAS PROPIAS FORTALEZAS	2.25
FACTIBILIDAD DEL BUSINESS PLAN	2.25
CONOCIMIENTO DE LA PERSONA A LA QUE SE VA A COMUNICAR	2.50
IMAGEN PERSONAL	3.00



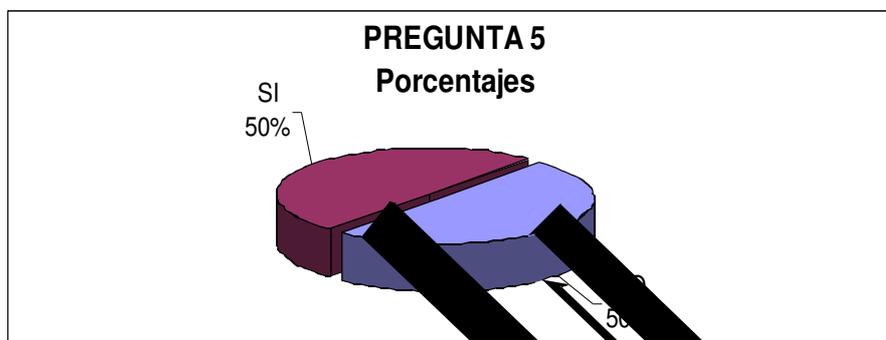
### PREGUNTA 5

Pidió asesoramiento profesional?

	Cant.	%
NO	8	50
SI	8	50

Los que dijeron que SI se asesoraron en los siguientes aspectos:

- CONOCIMIENTO DE LAS PROPIAS FORTALEZAS	6	35.3
- FACTIBILIDAD DEL BUSINESS PLAN	6	35.3
- CONOCIMIENTO DE LA PERSONA A LA QUE SE VA A COMUNICAR	3	17.7
- IMAGEN PERSONAL	2	11.7



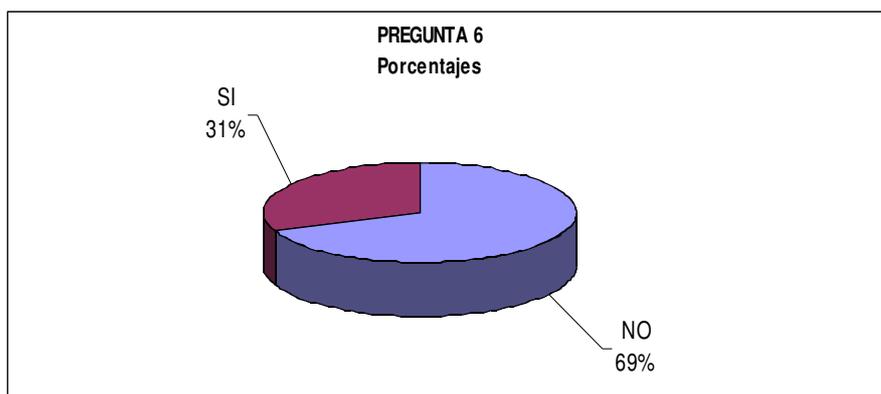
### PREGUNTA 6

Pidió asesoramiento al entorno?

	Cant.	%
NO	11	68.75
SI	5	31.25

Los que dijeron que SI se asesoraron en los siguientes aspectos:

- CONOCIMIENTO DE LAS PROPIAS FORTALEZAS	3	27.27
- CONOCIMIENTO DE LA PERSONA A LA QUE SE VA A COMUNICAR	3	27.27
- FACTIBILIDAD DEL BUSINESS PLAN	3	27.27
- IMAGEN PERSONAL	2	18.18



### PREGUNTA 7

Cual de estos aspectos forman gran parte del valor de su negocio?

	Cant.	%
PROPIAS HABILIDADES	11	29.7
CONOCIMIENTOS	10	27.0
EQUIPO	8	21.6
RED DE CONTACTOS	8	21.6

### PREGUNTA 8

Cual de los aspectos de la pregunta 7 cree que es el mas importante?

	Cant.	%
EQUIPO	7	29.2
PROPIAS HABILIDADES	6	25.0
RED DE CONTACTOS	6	25.0
CONOCIMIENTOS	5	20.8

### PREGUNTA 9

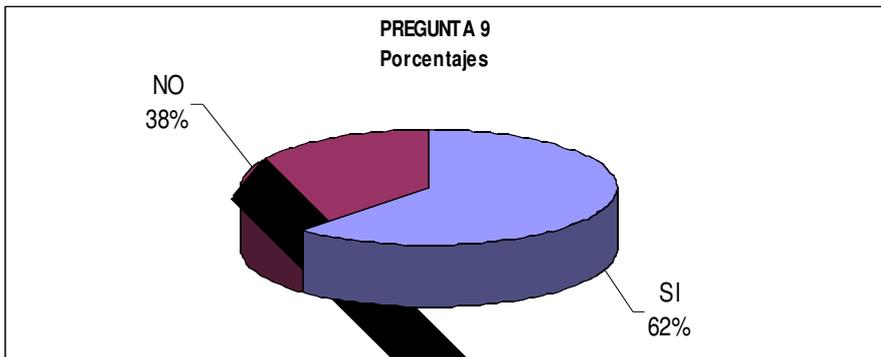
Cree haber difundido bien esos aspectos que le dan valor al negocio?

	Cant.	%
SI	10	61.5
NO	6	38.5

Los que dijeron que NO explicaron las siguientes razones:

- SIEMPRE SE PODRIA HACER MEJOR	3	50.0
- FALTA DE TIEMPO	2	33.3

- POR NO HABER TENIDO LA SUFICIENTE PROMOCION	1	16.7
---	---	------



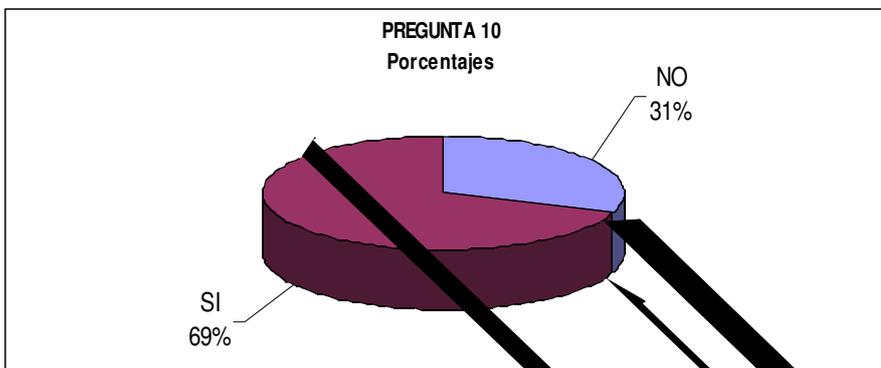
**PREGUNTA 10**

Cree que podría haber mejorado algo de su comunicación personal al comienzo del negocio?

	Cant.	%
NO	6	30.8
SI	10	69.2

Los que dijeron que SI explicaron los aspectos que podrían haber mejorado:

- TENDRIA QUE HABER MEJORADO LA COMUNICACION EN SI	5	41.7
- HUBIERA ESTADO MAS CERCA DE LA GENTE QUE COMPONE EL NEGOCIO	1	8.33
- TENDRIA QUE HABER MEJORADO LA PRESENTACION DEL PRODUCTO	1	8.33
- TENDRIA QUE HABER LIDERADO MAS	1	8.33
- TENDRIA QUE HABERME DESARROLLADO MAS EN VARIOS ASPECTOS	1	8.33
- TENDRIA QUE HABER TENIDO UN BUSINESS PLAN	1	8.33
- TENDRIA QUE HABERME PUESTO EN LA POSICION DEL INVERSOR	1	8.33
- TENDRIA QUE HABER MEJORADO EL EQUIPO DE TRABAJO	1	8.33



**PREGUNTA 11**

Que hace para optimizar esos aspectos para sus actuales y futuros emprendimientos?

	Cant.	%
APRENDE DE LA EXPERIENCIA	6	25.0
SE CAPACITA	6	25.0
ESTA SIEMPRE ALERTA, ACTUALIZADO	5	20.8
TRATA DE MEJORAR LA COMUNICACION INTERPERSONAL	4	16.7
NADA	1	4.17
PIDE ASESORAMIENTO	1	4.17
TRATA DE AMPLIAR SU RED DE CONTACTOS	1	4.17

<b>PREGUNTA 12</b>
--------------------

Cual es el punto mas débil en la marca personal?

	Cant.	%
PROBLEMA DE PERSONALIDAD - Impulsivo, Individualismo, Poco manejo del humor, Bajo perfil	4	26.7
AUSENCIA DE MARKETING PERSONAL	3	20.0
TIENE DIFUSION Y RED DE CONTACTOS LIMITADA	3	20.0
NO LE ALCANZA EL TIEMPO	2	13.3
LE FALTA MAYOR COMUNICACION CON LA GENTE, LIDERAR MAS	2	13.3
TIENE MUCHOS PREJUICIOS	1	6.67

## ANEXO 3

### 6 ENCUESTA A INVERSORES

#### Objetivo de la encuesta

- 141 Contrastar la opinión de los inversores con la de los entrepreneurs acerca de la importancia que cada uno le asigna a la comunicación del negocio como determinante de una decisión de inversión.

#### Encuesta:

- 142 Si alguien le presenta un proyecto para conseguir financiamiento, en que cosas se fijaría para aceptar financiarlo?
- 143 Que cambiaría en su decisión el hecho de que lo conozca o no al emprendedor?  
Porque?
- 144 Que importancia le asignaría en la definición de aceptar financiarlo o no a:  
(numerar en orden de importancia = 1 mayor importancia / 7 menor importancia)
- 145 La actitud del emprendedor
- 146 Factibilidad del Business Plan
- 147 El equipo de profesionales con los que cuenta
- 148 Los conocimientos del emprendedor
- 149 La red de contactos con las que cuenta
- 150 Que el producto o servicio tenga una propuesta de valor al cliente
- 151 El análisis de mercado

### LISTA DE INVERSORES ENCUESTADOS

1. Jorge Cohen, "Cohen S.A." Sociedad de Bolsa, Argentina.
2. Bradley Roberts, "BTV ltd", Tennis League, Gran Bretania.

## ANEXO 4

## 7 RESULTADO DE LAS ENCUESTAS A INVERSORES

152 Si alguien le presenta un proyecto para conseguir financiamiento, en que cosas se fijaría para aceptar financiarlo?

Jorge Cohen:

152.3 El Retorno: TIR, VAN, EVITDA, Capital Propio/ Endeudamiento/ Patrimonio Neto Proyectado.

152.4 El Riesgo: Análisis Macro y Microeconómico, volatilidad de empresas similares que cotizan en bolsa.

Bradley Roberts:

En primera instancia desearía que el entrepreneur haya incluido alguna evidencia de que ese proyecto pueda ser transformado de concepto a realidad (por ej. ejemplos de casos exitosos en proyectos similares). También prestaría mucha atención a proyecciones estadísticas genuinas del proyecto para escenarios de un mercado creciente y en caída. Miraría muy de cerca los parámetros legales del proyecto. Mantenerse en la ley es imperativo si uno quiere que la inversión este segura.

Pero mas que nada yo querría ser capaz de decirme a mi mismo en presencia del entrepreneur: <si, tengo la confianza que este individuo tiene la habilidad, resolución y carácter para alcanzar un resultado deseable tanto en circunstancias favorables como desfavorables>. En mi opinión un entrepreneur tiene que ser honesto y haber tenido en su camino fallas ya que uno o dos equivocaciones en la vida le da experiencia y fortaleza”.

153 Que cambiaría en su decisión el hecho de que lo conozca o no al emprendedor? Porque?

Jorge Cohen:

153.3 Cambia mucho el hecho de conocer a la persona, ya que me permitiría hacer un mejor pronóstico sobre la veracidad de los datos que aporte así como verificar su formación académica, antecedentes laborales (y otros si los hubiera), el tipo de personalidad, la aversión al riesgo o no, etc.

Bradley Roberts:

Conocer “Quien es el entrepreneur” en mi opinión es crítico. Sin el conocimiento de su reputación, sus logros, sus fracasos, etc, yo no tomaría en consideración el financiamiento de un proyecto de esa persona.

Para mi es un tema de que “debo saber” quien es el entrepreneur antes de invertir. Cualquier área gris que yo no sea capaz de averiguar decidiría no involucrarme.

- 154 Que importancia le asignaría en la definición de aceptar financiarlo o no a:  
(numerar en orden de importancia = 1 mayor importancia / 7 menor importancia)
- 155 La actitud del emprendedor
- 156 Factibilidad del Business Plan
- 157 El equipo de profesionales con los que cuenta
- 158 Los conocimientos del emprendedor
- 159 La red de contactos con las que cuenta
- 160 Que el producto o servicio tenga una propuesta de valor al cliente
- 161 El análisis de mercado

Jorge Cohen:

- 161.3.1 Factibilidad del Business Plan
- 161.3.2 El análisis del mercado
- 161.3.3 La actitud del emprendedor
- 161.3.4 Que el producto tenga una propuesta de valor al cliente
- 161.3.5 Los conocimientos del emprendedor
- 161.3.6 El equipo de profesionales con los que cuenta
- 161.3.7 La red de contactos con la que cuenta

Bradley Roberts:

- 161.4 Factibilidad del Business Plan
- 161.5 La actitud del emprendedor
- 161.6 El análisis del mercado
- 161.7 Que el producto tenga una propuesta de valor para el cliente
- 161.8 La red de contactos con la que cuenta
- 161.9 Los conocimientos del emprendedor
- 161.10 El equipo de trabajo con los que cuenta

**BIBLIOGRAFÍA**

## **Libros**

- 162 Goldman, D., “Emotional Intelligence”, Nueva York Bantam, 1995
- 163 Goldman, D., “El espíritu creativo”, Nueva Cork: Bantam, 1995
- 164 Luis María Huete, “Servicios y Beneficios”, Ediciones Deusto S.A., 1997
- 165 Kotler, P., “Dirección de Marketing”, Prentice Hall, 2000
- 166 Peters, T., “Usted como marca 50”, Editorial Atlántida S.A., 2000.
- 167 Price, R., “Entrepreneurship 99/00”, Guilford, Dushkin/McGraw-Hill, 1º edición, 1999
- 168 Timmons, J., “New Venture Creation. Entrepreneurship For the 21th Century”, Boston, Irwin/McGraw-Hill, 5º edición, 1999
- 169 Waitley, Denis, “The Psychology of Winning”, Berkley Publications, New York, NY, 1992

## **Revistas, Diarios y Apuntes**

- 170 Pertierra Cánepa, F., Cátedra Entrepreneurship, Apuntes de Clase, Universidad del CEMA, 2002.
- 171 Rímuli, V., “El intangible de más peso”, Revista Mercado, 1998
- 172 “Las enseñanzas de los autos usados”, Traducción del diario The Economist, Diario La Nación Sección Economía, 14/10/2001

## **Seminarios**

- 173 Jornada “Entrepreneurship : Claves para el Emprendedor Argentino”, 6 de septiembre de 2002, Auditorio de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Buenos Aires.

## **Paginas de Internet**

- 174 Arruda, W., “1-2-3 Success! Build your Personal Brand and Expand Your Success”, online, <http://www.marketingprofs.com/Perspect/arruda2.asp>
- 175 Brody, M., “You can’t sell anything if you can’t sell yourself”, online, [http://www.novatrain.com/articles\\_html/MarjorieBrody,CSP,CMC\\_531.html](http://www.novatrain.com/articles_html/MarjorieBrody,CSP,CMC_531.html)
- 176 “Build Your Personal Career Network”, online, [http://www.hirestrategy.com/feature\\_content.asp?ID=2](http://www.hirestrategy.com/feature_content.asp?ID=2)

- 177 Cabrera, A., “Esbozo de un pensamiento de marca”, online, <http://www.quiber.com/articulos/articulos/txtart1.htm>
- 178 Carey, Max, “Branding for results”, online, <http://www.entreworld.org/Content/TopAdvise.cfm?ColumnID=340>
- 179 Cortese, A., “La Inteligencia Emocional”, online, <http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/lainteligenciaemocional.htm>
- 180 Davis, B., “Integrity In Business-The Secret To Increased Sales”, online, <http://www.cdnbizwomen.com/articles/wack3.html>
- 181 Delgado, S., “Ocúpese de la buena salud de su e-marca!”, online, <http://www.emprendedores.cl/articulos/info31.htm>
- 182 Gloeman, D., “Inteligencia Emocional”, online, [http://www.svetlian.com/libros/autoayuda\\_intemocional.htm](http://www.svetlian.com/libros/autoayuda_intemocional.htm)
- 183 Jensen, D., “Understanding Your Strengths and Weaknesses”, online, [http://www.searchmastersinternational.com/internet/smi/candidates/career\\_dev/self\\_articles/swot?cat=CandidatesInternational](http://www.searchmastersinternational.com/internet/smi/candidates/career_dev/self_articles/swot?cat=CandidatesInternational)
- 184 Jensen, D., “The importance of Charisma”, online, [http://www.searchmastersinternational.com/internet/smi/candidates/career\\_dev/skills\\_articles/charisma?cat=Candidates](http://www.searchmastersinternational.com/internet/smi/candidates/career_dev/skills_articles/charisma?cat=Candidates)
- 185 Lockwood, G., “Teams Make Performance Fly”, online, <http://www.cdnbizwomen.com/articles/lockwood5.html>
- 186 Mecer, D., “It's Networking That Gets Results”, online, <http://www.actionpoint.net/articles/select.php?article=6>
- 187 Morgan, M., “Marketing your business”, online,  
188 <http://www.cdnbizwomen.com/articles/morgan2.html>
- 189 Niemberg, A., “Motivate the World Around You”, online, <http://www.selfmarketing.com/article27.html>
- 190 Park, C., “How do You increase Value?”, online, [http://www.cga-canada.org/eng/magazine/nov97/pm\\_e.htm](http://www.cga-canada.org/eng/magazine/nov97/pm_e.htm)
- 191 Pertierra Cánepa, F., “ La importancia del liderazgo”, <http://www.cema.edu.ar/u/fpeca/>
- 192 Roebke, N., “Networking Your Way to Business Success”, online, <http://www.cdnbizwomen.com/articles/netwk1.html>
- 193 Smilor, R., “How to Develop Credibility”, online, <http://www.entreworld.org/Content/TopAdvise.cfm?ColumnID=182>

- 194 Thompson, M., "Who Are the New Leaders?", online,  
<http://www.tnty.com/newsletter/futures/archive/v01-03business.html>
- 195 Torres, N., "Feeling small and inconsequential? Get some small and inconsequential friends together, and you can be big", on line,  
[http://www.entrepreneur.com/Magazines/MA\\_IssueArchive/0,1400,117411,00.html](http://www.entrepreneur.com/Magazines/MA_IssueArchive/0,1400,117411,00.html)  
[http://www.entrepreneur.com/Magazines/MA\\_Issue/0,1388,300582-,00.html](http://www.entrepreneur.com/Magazines/MA_Issue/0,1388,300582-,00.html)  
[http://www.entrepreneur.com/Magazines/MA\\_Issue/0,1388,300582-00.html](http://www.entrepreneur.com/Magazines/MA_Issue/0,1388,300582-00.html)
- 196 Zucker, R., "Staying Networked", online [rszucker@yahoo.com](mailto:rszucker@yahoo.com),  
<http://www.wetfeet.com/asp/article.asp?aid=514&atype=Networking>
- 197 "Capacitar a nuestra gente y transformar la empresa", online,  
<http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/curriculum.asp?idAutor=431>
- 198 "Communicating the Vision: Lead by Telling Stories", online,  
<http://edge.lowe.org/fmpro?-db=library.fp5&-format=web1/content/overview.htm&record=0169&-find>
- 199 De la redacción Competir.com, online,  
<http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/articulos.asp?id=20934&TipoCont=6&path=HABILIDADES%20PERSONALES%20:%20Marketing%20Personal>
- 200 "El Nacionalcatolicismo", online,  
<http://www.lapaginadefinitiva.com/politica/nacionalcatolicismo.htm>
- 201 El Nuevo Diario "El poder del charisma en los líderes", online,  
[www.elnuevodiario.com.ni/ellas/ellas6.html](http://www.elnuevodiario.com.ni/ellas/ellas6.html)
- 202 "Grupos reducidos y versatilidad", online,  
<http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/curriculum.asp?idAutor=18>
- 203 "Incidencia de la Tradición hispánica en el espíritu empresarial Lationoamericano", online,  
<http://members.tripod.com/~MichelT/Unilibre/Impacto.htm>
- "Let Your Network Work For You", online,  
<http://www.geocities.com/Eureka/Park/5871/splash.html>
- 204 "Los equipos al poder", online,  
<http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/articulos.asp?id=18687&TipoCont=6&path=HABILIDADES%20PERSONALES%20:%20Trabajo%20en%20Equipo>
- 205 "Love and Fear: The Great Motivators of Entrepreneurial Achievement", online,  
<http://www.entreworld.org/Content/TopAdvise.cfm?ColumnID=192>

- 206 “Mentoring May Make the Difference”, online,  
 207 <http://www.entreworld.org/Content/TopAdvisorsBio.cfm?BioID=25>  
 208 <http://www.entreworld.org/Content/TopAdvise.cfm?ColumnID=306>
- 209 “Phases of Leadership: Determining the Role of the Entrepreneur as the  
 Company Grows”, online,  
[http://edge.lowe.org/fmpro?-db=library.fp5&  
 format=web1/content/overview.htm&record=0053&-find](http://edge.lowe.org/fmpro?-db=library.fp5&format=web1/content/overview.htm&record=0053&-find)
- 210 Reach Communications Consulting, online,  
[http://www.reachcc.com/reachdotcom.nsf/relatedlinks/949E0E26CED22CBCC  
 1256B4B00689F6F!OpenDocument](http://www.reachcc.com/reachdotcom.nsf/relatedlinks/949E0E26CED22CBCC1256B4B00689F6F!OpenDocument)
- 211 Revista Competir, “La imagen de las Pymes”, online,  
[http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/articulos.asp?id=158&TipoCo  
 nt=6&path=AREA%20DE%20NEGOCIOS%20:%20Marketing](http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/articulos.asp?id=158&TipoCont=6&path=AREA%20DE%20NEGOCIOS%20:%20Marketing)
- 212 Revista Competir, “Los emprendedores nacen y se hacen” , online,  
[http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/articulos.asp?id=19120&Tipo  
 Cont=6&path=HABILIDADES%20PERSONALES%20:%20Marketing%20Pe  
 rsonal](http://www.competir.com/es/pymes/capacitacion/articulos.asp?id=19120&TipoCont=6&path=HABILIDADES%20PERSONALES%20:%20Marketing%20Personal)
- 213 “The Art of Smart Negotiating”, online,  
[http://edge.lowe.org/finpro?-  
 db=library\\_fp5&format=web\\_l/fulltext1.htm&record=2116&-find.html](http://edge.lowe.org/finpro?-db=library_fp5&format=web_l/fulltext1.htm&record=2116&-find.html)
- 214 “Why Entrepreneurs Need Affinity Groups”, by Peer Power, online,  
<http://www.entreworld.org/Content/TopAdvisorsBio.cfm?BioID=4>

## **INDICE**

**pag.**

### **Indice**

215 **Introducción**

1

1.1 Acerca de la marca

3

1.2	La marca aplicada a las personas	4
1.3	Proceso para alcanzar una marca personal	6
<b>2.</b>	<b>Desarrollo de las Etapas del Proceso de Formación de una Marca Personal.</b>	<b>9</b>
215.3	<b>Etapa 1: Reconocer su única promesa de valor</b>	9
2.1.1	Sus fortalezas únicas	12
2.1.1.1	Reputación	14
2.1.1.2	Integridad	16
2.1.1.3	Credibilidad	17
2.1.1.4	Confianza	19
2.1.1.5	Perseverancia	21
2.1.1.6	Autoestima	22
2.1.1.7	Inteligencia emocional	24
2.1.1.8	Orientación al logro	26
2.1.1.9	Carisma	28
2.1.2	El terreno competitivo	30
2.1.2.1	Expertise y diferenciación	30
2.1.2.2	Liderazgo y Conducción	31
2.1.2.3	Delegación	33
2.1.2.4	Trabajo en Equipo	35
2.1.2.5	Capacidad de Organización	36
2.1.2.6	Resolución de Problemas	36
2.1.3	El conocimiento de la audiencia	37
2.2	<b>Etapa 2: Creación del plan de comunicación personal</b>	38
2.2.1	Elaboración y Comunicación de un emprendimiento	39
2.2.1.1	Desarrollo y comunicación de un plan de negocios	39
2.2.1.2	Entrevistas	41
2.2.1.3	Negociación	44
2.2.2	Comunicación de la Marca Personal	45
2.2.2.1	Plan de marketing personal	46
2.2.2.2	Estrategias y herramientas de comunicación de una marca personal	48
2.3	<b>Etapa 3: El entorno de su marca en soporte de su marca personal</b>	51
2.3.1	El entorno	51
2.3.1.1	Red de Contactos (Networking)	51

---

**INDICE** **pag.**

<b>3.</b>	<b>Contrastación con la realidad</b>	54
3.1	Análisis de encuestas realizadas a entrepreneurs	54
3.2	Análisis de encuestas realizadas a inversores	62

**4. Conclusión** 65

**Anexos**

Anexo 1:	Encuesta a Entrepreneurs	I
Anexo 2:	Análisis de las Encuestas a Entrepreneurs	IV
Anexo 3:	Encuesta a Inversores	

**IX**

Anexo 4:	Resultado de las Encuestas a los Inversores_____	X
----------	--	---

**Bibliografía**



