



UNIVERSIDAD DEL CEMA

TRABAJO FINAL

¿ EMPRENDEDOR INNATO O EMPRENDEDOR CIRCUNSTANCIAL?

AUTORES:

Cdra. ADRIANA MALEPLATE

Lic. HERNAN FEDERICO BORN

Lic. MARIA DE LAS MERCEDES VALLS

Lic. HERNAN VISCONTI

PROFESORES:

Ing. GUSTAVO DANIEL CETTOLO

Cdor. SILVIO ROMAN ROSINOV

INDICE

Introducción	pág. 3
El entrepreneurship como respuesta al contexto y al desempleo	pág. 4
Situación actual	pág. 4
Características del emprendedor	pág. 5
Génesis de un emprendimiento	pág. 10
Motivaciones que llevan a un emprendedor a iniciar un negocio	pág. 12
Motivaciones del emprendedor innato	pág. 12
Motivaciones del emprendedor por necesidad	pág. 18
Condicionamientos del emprendedor circunstancial	pág. 21
Condicionamientos del emprendedor natural	pág. 24
Consideraciones sobre la familia de un emprendedor	pág. 28
El camino al éxito	pág. 30
Conclusión	pág. 34
Bibliografía	pág. 36

INTRODUCCION

El origen de la empresa moderna se puede remontar a mediados del siglo XVIII. Desde ese momento, se ha convertido en una institución predominante en nuestra vida. A partir del siglo XX se instala como eje dominador de la actividad económica gracias a su progresiva contribución al empleo y la producción de bienes y servicios. Desde hace ya algunas décadas, la extensión y multiplicación de la actividad empresarial hacia unidades económicas más pequeñas, ha hecho que las mismas se conviertan en objetos de estudio.

A su vez, hacia el final del siglo XX surge otro fenómeno vinculado a los cambios económicos, que es el desempleo. El crecimiento del desempleo ha hecho, aún más que anteriormente, que el proceso de creación y consolidación de emprendimientos sea estudiado y estimulado como una herramienta del desarrollo económico. Una de las consecuencias del desempleo es la toma de conciencia y puesta en marcha por parte del estado de acciones complementarias a las netamente derivadas de la política económica en sí misma. Lo que se busca es contribuir a superar el problema a través de diferentes tipos de actividades dirigidas a desarrollar las capacidades emprendedoras, contribuir al fortalecimiento y consolidación de los pequeños emprendimientos y estimular el espíritu empresarial. Sin embargo, el proceso de generación, dirección y puesta en marcha de un emprendimiento, es un camino lleno de obstáculos y que requiere de un esfuerzo especial para poder realizarlo con éxito. Por otra parte, el desempleo no ha sido ni es, el único motivador del nacimiento de los emprendimientos; lo que sí ha hecho, es potenciar el interés en la creación de nuevos negocios.

Es nuestra intención con este trabajo establecer las distintas motivaciones y condicionamientos que se le presentan tanto al emprendedor que surge de una situación de desempleo y que cuenta con cierto capital, como a aquel emprendedor natural que tiene una idea aun no pulida de negocio y está dispuesto a llevarla adelante. Una vez establecidas estas diferencias, y a modo de sugerencia, esbozaremos aquellos elementos que uno y otro deberían tener en cuenta, para contribuir tanto a la supervivencia y crecimiento de sus emprendimientos como a su propio desarrollo personal. El objetivo de esta tesina es marcar estas diferencias y demostrar que el emprendedor por necesidad

se encuentra inmerso en una serie de condicionamientos que lo hacen más propenso al fracaso.

EL ENTREPRENEURSHIP COMO RESPUESTA AL CONTEXTO Y AL DESEMPLEO

Los emprendimientos han acompañado la segunda parte del siglo XX de distintas formas:

- 1° etapa, durante la reconstrucción económica posterior a la segunda guerra mundial, cuando fueron creadas en Europa numerosas empresas dispuestas a arriesgar y trabajar para obtener un éxito continuo que duró hasta los años '60.
- 2° etapa, hacia fines de los '60 surgió una pérdida de fe en el rol del emprendedor y disminuyó el número de nuevas empresas.
- 3° etapa, a partir de la crisis europea de finales de los '70 que trae la renovación de la fe en los emprendedores, la fundación de instituciones públicas y privadas de ayuda a la creación de nuevas empresas, y el nacimiento de las publicaciones especializadas.

Durante la década del '90 se profundiza la idea de que la generación de nuevas empresas podría ser parte de la solución a los problemas sociales y económicos. Así, los emprendimientos están ligados a la creación y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas. Surgen así los protagonistas de este proceso expansivo: los emprendedores.

SITUACIÓN ACTUAL

A pesar de que gran parte de la producción moderna y el empleo están en manos de grandes empresas, es notoria la tendencia en las últimas décadas a fijar la atención en la participación, creación y desarrollo de los pequeños emprendimientos en la mayoría de los países. *"En Estados Unidos ha sido investigado que se crean todos los días más de 1.000 empresas, y también que durante la década del 80 más de 15 millones de personas iniciaron una nueva empresa en Europa; incluso se ha calculado que*

*alrededor del 50% de los productos y servicios existentes en los primeros años del próximo siglo serán ofrecidos por empresas que no existían a principios de los 90. Sin embargo todo este proceso creador evidencia que por lo menos el 50% de las empresas creadas desaparece antes de los primeros 4 años de vida."*¹

El surgimiento y desaparición de nuevos emprendimientos nos lleva a pensar si es el Estado el que debe realizar acciones para evitar el fracaso de estas empresas, alentando la creación empresarial, fijando reglas de juego claras y alejando trabas burocráticas que desalienten al emprendedor, o si es posible enseñar a las personas a ser "emprendedores".

La situación actual de la República Argentina, donde la coyuntura económica ha llevado a empresas de los más diversos rubros a cerrar sus negocios, ha provocado la eliminación de numerosas fuentes de trabajo, con el efecto complementario en algunos casos del pago de indemnizaciones que favorecieron el impulso de nuevos emprendimientos. La esencia de este tipo de emprendimientos es, en definitiva, la necesidad de esa clase de emprendedor en un determinado momento, en contraposición con los emprendedores innatos, quienes buscan emprender más allá de las circunstancias económicas o adversidades que se presenten.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

De acuerdo con Peter Drucker, los emprendedores ven el cambio como una norma, algo deseable y algo que muchas veces ellos mismos originan. Son creadores, hacedores y darán una respuesta adecuada a una necesidad y la explorarán como fuente de oportunidades.

Los emprendedores a menudo comparten ciertos rasgos psíquicos. Están motivados por una gama similar de valores y necesidades tales como la independencia y autonomía, la energía y ritmo acelerado de trabajo, el deseo de realización, la confianza en si mismo y el optimismo. Al fundar una empresa, el emprendedor nuclea en si mismo

¹ PYMES: ¿ INTUICION O METODO ?, de Alejandro Pablo Cardoso. Introducción, pág. vii.

todas las funciones relativas a la administración de su negocio, el planeamiento, la organización, la ejecución de tareas y el control. Es el hombre orquesta.

Surge aquí una pregunta: ¿El emprendedor nace o puede hacerse? Entendemos que la respuesta es que sí puede hacerse, mediante un trabajo de construcción personal.

No todas las características del empresario de éxito son innatas, también se debe considerar su entorno y las influencias que ha recibido durante la vida.

Un empresario de éxito no solo es el joven de 18 años que funda una compañía de Internet; el concepto es mucho más abierto. En él tiene cabida también gente madura que ha sacado adelante proyectos sociales o comunitarios. Esto último no excluye el interés económico particular, pero no podemos tratar al empresario como una máquina a la cual nada más le interesa el lucro.

Basados en las consideraciones de la bibliografía consultada, entendemos que éstas son las características que diferencian a los empresarios exitosos del resto:

1. **FIJACIÓN CONTINUA DE OBJETIVOS:** Se trata de determinar metas claras, alcanzables y compatibles con los intereses; como también reevaluar las mismas. El empresario de éxito siempre se plantea nuevos retos.
2. **PERSEVERANCIA:** Es la firmeza de carácter que obliga al empresario a seguir esforzándose constantemente para alcanzar la meta, sin importar con qué barreras se encuentre.
3. **CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO:** Cuando se está en un negocio, se debe conocer de él, todo lo posible, pero también se debe saber delegar. No se trata de acaparar todo, sino de comprender el funcionamiento de la compañía y los trabajos específicos de los colaboradores.
4. **FORTALEZA ANTE EL FRACASO:** Comprende que el fracaso es parte del éxito y no se desanima ante él; al contrario, transforma la experiencia en algo positivo, y construye sobre las ruinas.

5. **AUTONOMÍA:** La independencia no es la soledad. Se trata de tener un criterio formado, responsable e inteligente para pensar y decidir por sí mismo.
6. **RECONOCIMIENTO DE RIESGOS MODERADOS:** El empresario no es un jugador. Identifica los riesgos y mide las oportunidades. Luego decide si la meta es real o no. Solo así se lanza a aventurar un proyecto emprendedor.
7. **PERSISTENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Aquí juega mucho la imaginación del individuo, su creatividad e ingenio. Muchas veces llegan muchos problemas a la vez y la persona debe contar con la capacidad y disposición para solucionarlos óptimamente.
8. **INICIATIVA:** No esperan que les den órdenes y confían plenamente en sí mismos; además tienen la voluntad de cooperar y probar su carácter ante la situación que se lo exige.
9. **EMPUJE Y ENERGÍA:** Los empresarios de éxito hacen gala de niveles altísimos de energía ya que a menudo son exigidos para trabajar largas jornadas e incluso sacrificarse para llegar a la cima.
10. **ACEPTAN QUE NO LO SABEN TODO:** Piden ayuda cuando es necesario; el hecho de la independencia no significa que sea un experto en todo. Y lo reconocen evitando así la trampa del orgullo.
11. **SALUD FÍSICA:** No solo se trata de gozar naturalmente de buena salud, sino de cuidarla y mantenerse en forma para estar a la cabeza de la organización.
12. **SALUD MENTAL Y EMOCIONAL:** El entorno del empresario, es naturalmente bastante tensionante y los desequilibrios mentales son comunes. Los empresarios exitosos cuentan con un ambiente familiar y social que los ayuda a relajar sus cerebros para la batalla en la oficina.

13. MANEJAN LA INCERTIDUMBRE: Entienden que no son empleados sino empresarios y como tal integran la incertidumbre como algo natural al negocio.

Daniel Goleman, Doctor de Psicología de la Universidad de Harvard, es el creador de un nuevo concepto aplicado al empresario, así como a los nuevos líderes políticos y gerenciales y todo tipo de trabajador, denominado “Inteligencia Emocional”.

Este nuevo concepto de inteligencia, que promueve la excelencia personal y profesional, asegura que se alcanzan niveles superiores de liderazgo y eficiencia en las empresas, a través del autoconocimiento, la seguridad de uno mismo y el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con los demás.

Esas cualidades, nos vuelven a llevar a lo que ya sabemos, o lo que por lo menos estamos conscientes, de que son características que debe o debería tener todo emprendedor en la actualidad.

Pero siendo realistas, no todos podemos llegar a tener todas las buenas cualidades personales. Podríamos por lo tanto llegar a considerar que las mismas se pueden desarrollar si uno quisiera, pero nunca tendríamos los niveles altos, equilibrados y perfectos como nos dicen los psicólogos.

Que “Cada cabeza es un mundo” y que todos pensamos y nos comportamos de manera diferente, es algo cierto, aunque también lo es que existen patrones de conducta o indicadores para medir las capacidades, cualidades y habilidades humanas. No obstante, los desempeños y resultados de cada individuo serán muy particulares visto desde una óptica muy minuciosa.

La idea inicial del primer negocio, parte por lo tanto, de la creatividad de poder crear u ofrecer algo totalmente nuevo, de una pasión o gusto personal que proporcione una motivación por llevarlo a la práctica; también se dan los casos de la implementación de un proyecto en una zona donde no existe una determinada oferta, a partir de la observación de alguna idea ya implementada. Esta última opción, es tomada por los

trabajadores, que buscan asegurar su vejez. Por lo tanto, lo que diferencia a un emprendedor de las demás personas, es la necesidad de concretar o llevar a cabo, esa idea o sueño, más allá del grado de innovación en la idea.

Obviamente, no todas las personas creativas necesariamente sirven para ser emprendedores. Muchas personas se dedican a ofrecer o vender ideas creativas. Quedando claro, que el denominado emprendedor en sus primeras etapas será la persona encargada de emprender esa idea llevándola a cabo a la realidad. Su cualidad será ver esa oportunidad latente de poder iniciar algo concreto y con posibilidades de éxito económico.

Muchas ideas de nuevos desarrollos se han dado porque una persona o un grupo de ellas, percibió el entorno de manera diferente al resto de los mortales. Un ejemplo de ello es la situación del deteriorado ex-cine Gran Splendid en la Avenida Santa Fe (Buenos Aires, Argentina), donde mientras todos veían un terreno para un estacionamiento o un nuevo edificio, alguien vio una inmensa librería con un ambiente único para los amantes de la lectura. Este caso presenta uno de tantos ejemplos de negocios muy exitosos, pero también muestra que nacieron de la visión de alguien que vio la oportunidad donde nadie más la había visto. Como estos ejemplos hay muchos otros.

Incluso, algunas veces cuando vemos un nuevo negocio en determinado sitio o dirigido a determinado mercado, hemos dicho ¿por qué no se me ocurrió a mí si yo paso por esta esquina casi a diario? o ¿pero como no vi que esas personas necesitaban eso? Es normal, no todos somos "visionarios", o más aún, muy pocos son los que detectan este tipo de oportunidades y las llevan a cabo. A lo mejor sí nos habíamos percatado de que en esa esquina podíamos poner un restaurante, pero nunca lo pensamos en serio, nunca tratamos de hacerlo realidad, tal vez porque no estaba dentro de nuestras prioridades. Pero sin embargo cuando pasamos y vimos el nuevo restaurante no deja de pesarnos.

Estas nuevas oportunidades que en los casos anteriores fueron detectadas por una persona, casi al azar, también se dan mediante un método y por lo general los nuevos desarrollos son emprendidos por personas que querían llegar a ser

independientes y que estaban "a la caza" de oportunidades. Adicionalmente, conocían el mercado o alguna característica que les permitiera encontrar suceso.

Las oportunidades pueden ser engañosas. Cuando se detecte una, se debe explorar en ella, profundizar. Muchas veces las oportunidades, por ejemplo las de mercado, no son sostenibles y son más que nada una moda pasajera que rápidamente se diluirá. Ejemplo de ello en Argentina fueron las canchas de paddle, los drugstores 24 hs., maxiquioscos y pistas de patinaje sobre hielo, entre otros y más recientemente cadenas de medialunas y cadenas de empanadas, en general los deliverys de comidas rápidas de bajo costo. Estos emprendimientos de moda con bajas barreras de entrada frecuentemente hacen las veces de "trampa" para los emprendedores circunstanciales, que ven la oportunidad de montar un negocio, pero carecen de una visión de crecimiento sostenido a largo plazo.

Otras en cambio, serán reales y sostenibles, como por ejemplo la red Internet. Aunque se haya presentado un boom de empresas basadas en ella y muchas hayan fracasado, sabemos que es sostenible y que en el futuro será una realidad palpable para todos.

GÉNESIS DE UN EMPRENDIMIENTO TANTO PARA EL EMPRENDEDOR INNATO COMO PARA EL EMPRENDEDOR POR NECESIDAD.

Varios son los factores y las motivaciones que llevan a un emprendedor innato a evaluar distintas alternativas para satisfacer sus necesidades de emprender nuevos desafíos.

El emprendedor innato "siente" la capacidad y el impulso de emprender "algo". Sus ideas serán plasmadas en acciones de implementación, más allá de la situación personal que enfrente el nuevo emprendedor y más allá del tipo de negocio al que brinde nacimiento. En cambio, el emprendedor por necesidad es un individuo que necesita aprovechar, según su punto de vista, una oportunidad dada por una determinada situación económica momentánea, cuando quizás nunca antes había considerado seriamente dedicarse a emprender un negocio.

El emprendedor innato es plenamente consciente de los riesgos que le deparará iniciar un nuevo proyecto, y los asume.

Los riesgos son muy diferentes para un individuo que emprende por necesidad, ya que su capacidad de acción y de innovación se verá reducida por la presión de los limitados recursos de tiempo y dinero con que cuenta el dueño del proyecto.

Las ideas del emprendedor por vocación, surgen de observar el entorno y la realidad del país en forma diferente. Continuamente está buscando la forma de aprovechar la situación actual o una determinada coyuntura. Y esto sucede aunque no sepa aún de qué forma va a implementar el negocio. El interés en desarrollar nuevos negocios es constante en este tipo de perfiles emprendedores, donde frecuentemente se pueden hallar experiencias que evidencian sucesivos fracasos, y finalmente un proyecto exitoso que va a demostrar al emprendedor que los esfuerzos no han sido en vano y que cada experiencia ha aportado lo necesario para llegar finalmente al éxito. Las ideas de un emprendedor por necesidad surgen casi exclusivamente para aprovechar los recursos económicos del momento. Es por eso que muchas veces no tienen la capacidad de evaluar la factibilidad del proyecto o identificar los factores críticos de éxito del mismo.

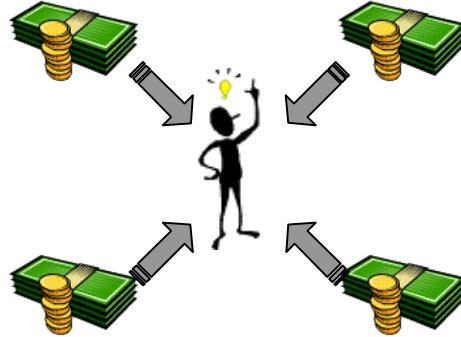
El éxito del emprendedor innato depende en mayor medida de la constancia y perseverancia en la búsqueda del éxito, que en los recursos económicos con que cuente al momento de iniciar el proyecto, a diferencia del perfil que emprende por necesidad, quien primero logra hacerse de los recursos económicos y luego busca aplicarlos en algo para aprovechar esa disponibilidad en una situación de “emergencia personal”.

Es frecuente encontrar emprendedores innatos que no cuentan con los recursos necesarios para implementar un proyecto pero tienen ideas brillantes para llevar a la práctica. En contraposición, los emprendedores por necesidad tienen generalmente en todo o en parte los recursos financieros necesarios, pero no cuentan con ideas suficientemente buenas como para asegurar que estos recursos serán utilizados eficientemente.

EMPRENDEDOR POR NECESIDAD



EMPRENDEDOR POR VOCACION



MOTIVACIONES QUE LLEVAN A UN EMPRENDEDOR A INICIAR UN NEGOCIO

MOTIVACIONES DEL EMPRENDEDOR INNATO

Aunque son numerosas las motivaciones que inducen al emprendedor innato a llevar sus ideas a la implementación, podemos mencionar las principales y considerablemente determinantes del éxito del proyecto:

- Necesidad de logro
- Constancia
- Autoestima
- Liderazgo
- Ser dueño de uno mismo

La necesidad de logro

Renombrados autores, como Koontz, Olivares, Stoner y Freeman coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas; entonces puede concluirse que la

motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

La necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de afiliación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre determinada situación.

Estas tres motivaciones mencionadas precedentemente, de alguna manera guardan relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso. Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia. En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

La constancia

La constancia del emprendedor está vinculada con su productividad, los valores ganados en el mercado, la prosperidad y la felicidad. La productividad es beneficiosa y necesaria para agregar valor a las empresas, no es otra cosa que ir constantemente produciendo valores de mercado vía precios con los mismos recursos que han sido descubiertos por el emprendedor. Mas aún, la mayor productividad que genera el emprendedor lo beneficia directamente al aumentar el valor de cada unidad de trabajo y así disponer y gozar de más bienes y servicios.

Pereza y ocio son opuestos a la constancia. El emprendedor requiere invertir en muchos casos, su recurso más valioso: el tiempo. Es difícil pensar en que se tendrá que trabajar 24 horas por 7 días a la semana y dejar el empleo de horario cómodo que se tiene, además de tener que hacer sacrificios (pareja, amigos), pero si se pone en una balanza ese tiempo y esos sacrificios contra la satisfacción que se va a alcanzar, se llega a la conclusión de que vale la pena intentarlo.

La Autoestima

La autoestima es el grado en el cual un individuo se agrada o desagrada a sí mismo. La importancia de esta característica en el emprendedor radica en que si tiene una sólida autoestima, podrá enfrentar adecuadamente los problemas y desafíos que se le presentan en cualquier circunstancia de la vida. La esencia de la autoestima es la confianza en nuestra capacidad de pensar. Si una persona desconfía de su mente, es posible que tome una actitud pasiva (no emprendedora) y que sea menos persistente ante las dificultades que se presenten.

El respeto, la benevolencia, la buena voluntad, la amabilidad, la cooperación social, la generosidad, un alto espíritu de ayuda mutua y de justicia hacia los demás, viene de una alta autoestima, autonomía y valía personal

Liderazgo.

El papel de un líder es convencer a las demás personas de que ciertas ideas tienen sentido, y que se debe trabajar por ellas. Existen distintos tipos de líderes: espirituales, jefes, personas destacadas, etc., pero todos tienen una característica especial: saben conducir a su grupo a las metas que se imponen.

Los líderes ven oportunidades en todo momento y saben aprovechar las pocas oportunidades para destacarse y generar un reconocimiento o simplemente llevar su obra adelante.

Existen muchas características que pueden tener los líderes, pero casi sin duda alguna, la herramienta principal que debe tener todo líder en la actualidad es su capacidad de asimilación y adaptabilidad a los diferentes cambios que afronte durante su carrera o su trayectoria. Las personas cambian, y sus líderes deben cambiar con ellos. En cuanto a la capacidad de adaptabilidad, se afirma que los líderes hoy saben mezclar sus diferentes estilos de mando según las situaciones que afrontan, utilizando las herramientas adecuadas en los momentos adecuados.

Ser dueño de uno mismo

Que un emprendedor sea dueño de sus propias decisiones significa que busca la independencia decisoria obteniendo así la libertad de innovación que lo lleva a seguir sus propias ideas.

Persiguen de esta forma trabajos que requieren iniciativa e independencia de acción, alejándose de aquellos que son estructurados y rutinarios.

Ejemplos reales de emprendedores innatos

A continuación, se describen ejemplos reales donde sobresalen las motivaciones mencionadas precedentemente (e incluso otras no citadas), y que son la base del éxito de la implementación de los emprendedores innatos:

- 1) Martín Braunstein trabajó a pérdida cerca de 8 años, mientras edificaba su soñado proyecto. Simultáneamente, debió conformarse con un empleo administrativo para mantenerse económicamente. Hoy, la historia es distinta, y le da la razón a su perseverancia. Con su empresa *Malka Cabaña Apícola*, logró mejorar genéticamente las abejas y convertirse en el único exportador argentino del rubro. También es el único productor de todo el hemisferio sur de reinas híbridas, resultado de la cruce de dos razas europeas. Braunstein (36 años de edad y 17 en la actividad apícola) es perito apicultor y dueño de la empresa. Definió como el principal objetivo de la compañía la provisión de reinas de pedigree a países europeos, cuando el invierno llega a la región y las colmenas ya no conciben nuevas reinas. Al hecho de que el valor de cada abeja reina en Europa sea estable a lo largo del tiempo (alrededor de U\$S 5 cada abeja) y de que la demanda sea sostenida debido a que en esa región la producción apícola es subsidiada por el estado, se suman, como lo define el propio Braunstein, su experiencia, paciencia y tenacidad, factores que le permitieron no sólo lograr el éxito sino también no encontrar competencia en ese mercado hasta el momento.

- 2) José María Sánchez (44 años), es el responsable de un emprendimiento que le permitió construir en poco más de tres años una red de 180 locales que entregan al mercado hasta un millón de medialunas diarias: *Las medialunas del abuelo*. Como emprendedor exitoso, conoce muy bien que tanto la suerte como el fracaso no siempre llegan cuando se los espera. Antes de crear su megacadena de locales tan conocida, hizo otros intentos de saltar el cerco del clásico reparto de pan a los despachos. Entre ellos, podemos citar el de las *espiguitas*. Citando las palabras del propio Sánchez²: ‘Había empezado sin mucho plan a hacer unos pancitos, unas baguettes chiquitas de manteca a las que llamamos espiguitas, por ponerles algún nombre. Volaban de la panadería. Empezaron a salir de los despachos sin mucho esmero, en bolsones, y también volaban. Las saboricé.’. En ese punto fue que Sánchez decidió un cambio de cara para su producto. ‘Quise mejorar la presentación. Las envasé. Invertí en idear y fabricar exhibidores para las bocas de venta’. Súbitamente, las espiguitas dejaron de venderse. ‘Probablemente, el packaging les quitó su imagen de producto fresco. La gente creyó que eran industriales, dejó de interesarse. Y lo que es peor, yo me obsesioné más de la cuenta con ese proyecto.’ Estos errores, que lo llevaron a Sánchez en este y otros casos al fracaso, le permitieron también saber identificar las fallas, reconocer los errores y aprender de ellos. Y a pesar de los mismos, su espíritu emprendedor lo mantuvo con la fortaleza, autoestima y constancia necesarias para continuar en la búsqueda del éxito, hasta lograrlo.
- 3) El caso de Andy Freire, fundador de *Officenet* (empresa de servicios e insumos de oficina), quien dejó de dirigirla para fundar junto a Wenceslao Cáceres (fundador y expropietario de *Patagon.com*) su propia consultora de capacitación gerencial, hoy en pleno auge: *Axialent*. Freire cree que la ecuación del éxito de un emprendedor tiene que ver principalmente con la actitud. Sostiene asimismo, que ³“...cualquiera puede fundar una empresa pero son pocos los que pueden llevarla a buen puerto. Y no es la edad ni los contactos ni el contexto familiar el que lo determina. Los factores principales tienen que ver con ciertas actitudes del emprendedor para lidiar con el

² Revista PYMES N° 1, de Clarín. Pág. 4 (‘Muchas ideas, algunos fracasos’)

³ Revista PYMES N° 1, de Clarín. Pág. 7 (‘Recetas para hacer crecer un negocio’)

conflicto y los obstáculos, en la forma en que lidera sus equipos y cómo crea una empresa apoyada en valores.” Adicionalmente, cree que “el capital sirve para empezar, ya que da una cierta tranquilidad para cometer errores, para invertir en traer talentos, o para crecer más rápido, pero no tenerlo no es una razón que justifique no invertir. Es posible empezar sin capital, y aún más posible hacerlo con capital de terceros que invierten los primeros montos”. Finalmente, su larga y exitosa experiencia emprendedora le permite enumerar las cuatro lecciones básicas que aprendió a lo largo de su carrera:⁴ “a) Sólo se puede construir una empresa en función de valores; b) Lo que diferencia a los emprendedores exitosos de los que no lo son, no es su contexto económico o familiar, sino su inteligencia emocional para hacerle frente a las adversidades; c) siempre hay que traer gente mejor que uno al equipo; d) todo es cuestión de implementación. Las ideas solas no valen nada”.

- 4) Numerosos ejemplos demuestran las palabras de Freire, en los términos en que lo que cuenta es la actitud, más allá de las posibilidades económicas circunstanciales: a) El fundador de *Officenet* (Andy Freire) comenzó sin capital propio (no contaba con el poder adquisitivo necesario), pero consiguió sin embargo personas que decidieron invertir en un proyecto con potencial, como inversores externos a cambio de una participación accionaria; b) La gente de *Tortas Franchesquini* empezó sin capital alguno, y hoy dominan gran parte del negocio de tortas y repostería de Córdoba; c) Juan Maggio, de *Southern Winds*, logró que toda la flotilla de aviones Bombardier le fuera otorgada en alquiler y así no realizó inversiones de capital iniciales y pudo crecer desde ese primer préstamo; d) Los chicos de *De la Guarda*, que hoy realizan giras por distintos países del mundo, comenzaron su compañía teatral haciendo sus obras sin capital.

⁴ Revista PYMES N° 1, de Clarín. Pág. 7 (“Recetas para hacer crecer un negocio”)

MOTIVACIONES DEL EMPRENDEDOR POR NECESIDAD

Coyuntura económica

En los últimos años Argentina ha experimentado un profundo cambio del sistema económico por el cual se ha incrementado la velocidad de respuestas rápidas y efectivas. Estos primeros años del nuevo Siglo han presentado una rotunda diferencia al estilo de vida que muchos Argentinos se acostumbraron en la década anterior, marcada por la paridad cambiaria. Este viejo, nuevo escenario ha producido entre otras cosas la depreciación del poder adquisitivo de nuestra moneda y a un retraso muy importante en los salarios con respecto a la actualización que han sufrido los precios. Esto, sumado al desempleo y los despidos ha sido uno de los motores que ha llevado a que algunas personas piensen en nuevas alternativas para salir adelante.

Algunos más osados y experimentados han realizado emprendimientos relacionados con el agro y exportaciones. Otros han tratado de imitarlos con la dificultad de no tener conocimientos del rubro y han pagado muy cara su inexperiencia.

A comienzos de la devaluación era frecuente en distintos sectores como también en el sector de Bodegas que exportan, los llamados de personas a las que se las calificó como “paracaidistas” ya que sin tener conocimientos de exportaciones y mucho menos del mercado vitivinícola, llamaban con la idea de querer comprar vino para exportarlo ya que tenían un amigo que se dedicaba a la medicina y que vivía en Europa o Estados Unidos. Aunque ninguno de los dos sabía mucho del tema, tenían un contacto que pensaban podría comprarles el vino. Como veían que el “negocio” eran las exportaciones ellos también podían participar. Ciertamente tampoco sabían de la existencia de requisitos y requerimientos para poder exportar o de los contratos de exclusividad de los distribuidores del exterior ni de otras tantas cosas que como era de esperar, los llevaron en un gran porcentaje al fracaso y terminaron tomando o regalando el vino entre sus amigos.

Este tipo de ejemplos ya se han experimentado en otros tiempos en nuestro país. La década pasada ha sido uno de los casos, en la que se vieron datos interesantes como

fue el caso de los pequeños negocios durante el periodo de mayor transformación (1992 – 1995).

En 1992 el país se vio inundado por 6.500 canchas de paddle, 80% de las cuales desapareció en 1994. Caso similar fue el de los maxiquioscos que se sumaron a los 13.500 kioscos comunes que había en la Capital. Los lavaderos automáticos llegaron a ser 370 y un año después no más de 100. Las agencias de remise habilitadas pasaron de 28 a 193 entre 1993 y 1995, las agencias en “hegro” se calculaban de 60 a 900.

Las 1168 quiebras de 1996 fueron un 31% mayores que en 1995, en pleno “efecto tequila”, alcanzando un monto de 105 millones de dólares de pesos de quebrantos que representó 28 millones más que en 1995. (Fuente: Fidelitas).

La gran mayoría de estos que denominamos emprendedores por necesidad terminaron fracasando ya que no tenía un claro concepto empresarial, no evaluaron el contexto, recabaron información ni tampoco tomaron las decisiones necesarias en el momento oportuno, dejándose llevar por la corriente y por lo que hacía el vecino.

Desempleo

Las privatizaciones marcaron la primer parte de la década pasada y llevaron a que muchas personas perdieran su fuente de trabajo a cambio de indemnizaciones. Esta etapa, fue un fiel reflejo de lo que puede llevar en algunos casos a ciertos actores con poca visión de los emprendimientos y negocios al fracaso.

Muchos de los ex empleados de empresas estatales después de recibir un monto, en algunos casos considerables, de dinero al que nunca habían podido acceder los hacía sentir poderosos y los llevó a gastarlo muy mal comprando bienes que en otro momento no hubieran podido comprar olvidando que esa indemnización debía ser invertida en proyectos sustentables en el tiempo y no gastada o mal gastada en poco tiempo. A la falta de experiencia y conocimiento, se sumó el hecho que durante los 90s la gente estaba muy tentada al consumo ya que el tipo de cambio, la apertura de las importaciones y el acceso al crédito producían ofertas muy tentadoras.

Aquellos que viendo que el negocio era el paddle, el maxiquiosco, la agencia de autos, el taxi, eran rentables, empezaron a hacer lo mismo que los demás sin darse cuenta que no había lugar para todos y que en muchos casos las barreras de salida eran demasiado grandes incrementando el riesgo de su inversión y que a la larga los llevó a muchos al fracaso en sus emprendimientos.

Carrera laboral

La inseguridad laboral y las lentas posibilidades de ascenso en la carrera profesional. El incremento de las necesidades, presiones del grupo familiar y los bajos salarios que maneja el mercado, ha llevado a que emprendedores traten de buscar nuevas alternativas a su actual situación y como ya hemos visto en los puntos anteriores de este apartado el problema es que en algunos casos sin ser ideólogos o con pocas aptitudes para los negocios se han embarcado en emprendimientos con muy poca visión que les ha costado muy caro.

Ejemplos reales de emprendedores circunstanciales

Si bien son comunes los casos de emprendedores circunstanciales que terminan en fracasos, existen también casos en los cuales se alcanza el éxito.

- 1) En 2002 las figuras de gel eran la novedad en las casas de decoración. Paola Biurum las vio y le gustaron, pero su situación económica no le permitía comprarlas. Por entonces, ella ganaba \$ 250 trabajando en una empresa como telemarketer, haciendo llamados telefónicos que sumaban clientes a una compañía. Y Adrián Perez, su pareja, estaba desempleado desde hacía aproximadamente un año. Pero Biurum no se dio por vencida. Pocos días después, mientras caminaba por el barrio porteño de Once vio el gel duro, la materia prima para hacer las figuras, y no lo pensó dos veces. Preguntó cómo se preparaba y compró medio litro por \$ 20. ‘Hicimos un montón de figuras’⁵, comenta. Fabricaron en principio en el living de su casa y empezaron regalando a algunos conocidos, hasta que otros las vieron y quisieron comprarlas. Hoy, son dueños de *Gel & Glass*, poseen marca

⁵ Revista PYMES N° 6, de Clarín. Pág. 21 (‘La industria del gel toma nuevas formas’)

propia, tienen una planta de 220 m² donde producen 5.000 figuras por día, emplean a 10 personas y exportan su producto a unos quince países de Europa y América. Para fin de 2004 proyectan aumentar la producción de la empresa en un 2.500%.

- 2) Hace 8 años y mientras enfrentaba un problema de salud familiar, Mario Tola (66 años) entendió que los hospitales debían mejorar los aspectos de la higiene personal de los enfermos internados. Pocos meses después había concebido una chata y un papagayo descartable. Construido en papel, de unos 200 gramos y capaz de soportar un peso de 150 kilogramos, para más datos. Cuando se propuso transformar su invento en un producto comercial, Tola se contactó con el INTI para obtener asesoramiento. En la entidad, se hizo el diseño de montaje de las partes y se probó, y también trabajaron tanto sobre la máquina que produciría el producto como sobre la que lo descartaría junto con los desechos. Finalmente y más allá de la edad, apoyado por su convencimiento y constancia, Tola patentó su invento en los EEUU (trámite que le demandó cinco años).

CONDICIONAMIENTOS DEL EMPRENDEDOR CIRCUNSTANCIAL

La Teoría Cognitiva – Conductual (muy aplicada en el campo de la psicología) ó también llamada Teoría del Desarrollo Profesional, ve a la persona como una portadora de ciertas características que, a medida que pasa el tiempo, se encuentra con una serie de condicionamientos. Dentro del enfoque cognitivo de orientación vocacional, John D. Krumboltz y sus colaboradores desarrollaron la teoría de aprendizaje social (interacción personas - medio) donde las conductas, las actitudes, los intereses y los valores se adquieren y modifican de forma continua debido a las experiencias de aprendizaje. La persona aprende en estos encuentros nuevas observaciones de sí mismo (se aprende) y nuevas posibilidades de resolución de conflictos. De esta forma, los éxitos o fracasos influyen en la elección de vías o caminos de acción con miras a perfeccionar las experiencias futuras.

Las estructuras motivacionales del emprendedor circunstancial inhiben en el individuo el desarrollo de los valores y de la cultura corporativa caracterizados por la autonomía, tornando en parte o en todo a la persona, altamente dependiente del medio que lo rodea para marcar el rumbo de su empresa, en aspectos donde otros emprendedores son partícipes activos de sus propias decisiones llevando a la compañía en la dirección planificada de acuerdo a la estrategia convenida.

El emprendedor circunstancial carece de una alta motivación de logro, entendiéndose por este concepto el impulso a accionar con entusiasmo en situaciones que entrañan un reto o implican un desafío.

Un importante condicionamiento de este tipo de perfiles es el no concebirse a sí mismo como instrumento de acción, esto es, considerar que las circunstancias se imponen negativamente. Frecuentemente los emprendedores circunstanciales provienen de una experiencia cercana desfavorable, y muchas veces la "ceguera" posterior a ese fracaso no les permite percatarse que es posible y deseable modificar las circunstancias en su beneficio o el de los demás. Esta concepción de sí mismo no es viable si no se tiene un concepto positivo de sí, y se depende de la aprobación de otros.

Los psicólogos hablan de la ubicación interna del "centro de control": el emprendedor que lo posee se siente sujeto protagonista, agente. Cuando el "centro de control" se ubica fuera de la persona, ésta se siente espectadora y objeto pasivo de las circunstancias. Este último caso es el que se aplica a los emprendedores circunstanciales.

Ligado al condicionamiento citado precedentemente, podemos mencionar la resiliencia, entendiéndose este concepto como la capacidad de recuperar el estado de equilibrio después de un impacto negativo. Esto se traduce en intentar lograr a través de ese equilibrio la fortaleza, tenacidad y perseverancia típica de un emprendedor por naturaleza.

En un plano educativo, existen en todas partes del mundo programas empresariales que tienden a propiciar la generación de emprendimientos, ofreciendo las herramientas necesarias y otorgando los aspectos a tener en cuenta desde el momento

mismo del inicio del negocio. Este impulso emprendedor por parte de universidades e institutos especializados es muy valioso, pero presenta una falencia: las instituciones asumen al potencial emprendedor como un individuo que ya posee el “centro de control”, lo que torna a la actividad educativa mencionada un aparato involuntariamente discriminador de aquellos individuos que, recibiendo las herramientas y pautas necesarias para iniciar un proyecto, carecen de los valores fundamentales que un emprendedor debe poseer y explotar a su favor.

Es por eso que las universidades deberían tener en cuenta al menos que:

- 1) Los alumnos tengan una creatividad innata, aunque la misma se encuentre limitada por condicionamientos propios de la crianza, de la educación y por otras limitaciones culturales que los hacen dependientes. Entre estos factores condicionantes se encuentra la experiencia previa vivida por el sujeto.
- 2) Aceptar que el fenómeno emprendedor es una actividad cognitiva que abarca varios campos del saber. Como tal es conveniente realizar un abordaje interdisciplinario del mismo. No sólo en los aspectos técnicos sino también en los aspectos psicológicos e inherentes a la propia personalidad de cada uno.
- 3) Aceptar que se requiere un conjunto de competencias por parte del educador que significan un determinado estilo de enseñanza, un manejo metodológico dinámico, y facilidad para inducir a los alumnos a actividades creativas, entre otras capacidades.
- 4) Propiciar experiencias micro emprendedoras en las que participa físicamente el cuerpo, como las tareas manuales, ya que las mismas promueven inquietudes y generalmente producen modificaciones cerebrales y de conducta que tienden a reducir los condicionamientos que se impone a sí misma cada persona.

El hecho de que los emprendedores circunstanciales no estén en contacto con el mercado la mayor parte de su tiempo, hace que no se encuentren tan abiertos a posibles

ofertas tanto como lo están los emprendedores por vocación. Y aunque activamente se encuentren atentos a captar posibles oportunidades, receptivamente no se encontrarán abiertos a cualquier posibilidad de cambio que pueda surgir.

La resistencia al cambio es entonces otro factor condicionante importante a la hora de describir al perfil del emprendedor ocasional. Esta se expresa en diversas formas, como pueden ser: prejuicios a fracasar ante un cambio de mercado, miedo a cambiar de negocio, miedo a un repentino éxito que lleve a una rápida expansión, disminución considerable de la capacidad de acción ante un cambio en las reglas de juego (modificaciones regulatorias, legislativas, etc.).

La propia circunstancia que lleva a un emprendedor circunstancial a iniciar un proyecto hace que, tal vez irónicamente, el mismo individuo que inicia el potencial negocio para “pegar el gran salto” o “para salvarse”, no ponga justamente énfasis y especial atención en la relación a largo plazo con su organización, siendo este un factor crítico de éxito a largo plazo.

Finalmente, podemos afirmar que los condicionamientos mencionados muchas veces hacen que el emprendedor imponga un producto o servicio sin detectar previamente una necesidad existente en el mercado, en lugar de apuntar a satisfacerla detectando de esa forma la oportunidad de negocio.

CONDICIONAMIENTOS DEL EMPRENDEDOR NATURAL

A efectos de determinar los condicionamientos propios de los emprendedores naturales, enfocamos el tema siguiendo el modelo “Myers – Briggs”. Catherine Briggs e Isabel Briggs Myers desarrollaron a mediados del siglo pasado un modelo de preferencias de cada persona, separándolas en cuatro dimensiones, a saber:

Dimensión 1 – Orientación al mundo: Exterior / Interior. En este ámbito establecieron dos posibles características: Extravertidos o Introvertidos.

Dimensión 2 – Función de percibir. Determinaron en este aspecto dos posibles tipologías: Sensoriales o Intuitivos.

Dimensión 3 – Función de juzgar. Establecieron las siguientes dos posibilidades: Razonadores o Sentimentales.

Dimensión 4 – Funciones predominantes en la relación con mundo exterior. Clasificaron a esta dimensión en: Juiciosos o Perceptivos.

De esta manera desarrollaron lo que actualmente se denomina el Myers-Briggs Type indicator (MBTI).

En función de este índice, construyeron la tipología de un emprendedor natural, definida como: Extrovertidos – Intuitivos - Sentimentales - Perceptivos (ENFP).

En esta tipología nos encontramos con personas entusiastas, afectuosas, con mucho ánimo, ingeniosos e imaginativos. Logran llevar a cabo casi cualquier cosa que se propongan y les interesa. Resuelven problemas con facilidad. Frecuentemente se dejan guiar por su habilidad para improvisar en lugar de prepararse de antemano. Casi siempre pueden lograr buenas razones para lograr lo que quieren.

Los principales condicionamientos a los que se enfrenta este tipo de personas son los siguientes:

Extrovertidos

- Su respuesta a situaciones es espontánea y rápida. Pueden perder de vista las virtudes de la reflexión.
- Son favorables para verse tentados frente a las interrupciones. Y eso los diferencia de los introvertidos.
- Por lo general son poco cautelosos. Mas orientados a hablar que a escuchar.

Intuitivos

- Siguen muchos su sexto sentido”. Esto puede llevarlos a conclusiones no siempre acertadas.
- La fuente de ideas les surge de la inspiración y de la imaginación. Utilizan poco la observación y experiencia.
- El tipo de información que utilizan se encuentra en el campo del concepto y de las ideas, y no en hechos concretos.
- Suelen cuestionar frecuentemente la aplicación de normas establecidas para la realización de tareas.
- Suelen tener problemas cuando se expresan, ya que su forma de expresión es figurativa y metafórica.

Sentimentales

- Suelen verse influenciados por sentimientos en las decisiones.
- Su evaluación de las situaciones suele ser subjetivo.
- Buscan la aceptación de los demás, a veces en forma desmedida.

Perceptivos

- Muy inclinadas a explorar y experimentar, y no a concluir o terminar.
- Sienten menos necesidad de tener las situaciones controladas como los juiciosos.
- Tienen una menor preocupación por el orden de las cosas.
- La realización de sus tareas no es organizada y metódica sino mas bien un abordaje sobre la marcha.
- Poseen poca preocupación por horarios y plazos.

Queremos resaltar con esto que el emprendedor natural que busque llevar su negocio por el camino de éxito, debe reconocer sus propias limitaciones y condicionantes y buscar socios o managers que lo complementen y lo potencien en sus habilidades.

Otro condicionante, esta vez común a todos los emprendedores, es la incorrecta gestión del tiempo. Los factores que contribuyen a este fenómeno son los siguientes:

- La inexistencia de objetivos claros previamente definidos.
- La falta de distinción entre lo que es importante y lo que es urgente.
- La incorrecta gestión de la propia agenda de trabajo.
- La negación de la propia evidencia, es decir, la no-aceptación que no todo puede ser realizado.
- La insuficiente delegación de tareas.
- El exceso de información para analizar, o la información desordenada, imprecisa o tardía.

Evidentemente se hace imprescindible que para organizar el tiempo el emprendedor debe, en primer lugar, determinar qué acciones o tareas son las más importantes. Por importantes entendemos aquéllas tareas que inciden de alguna forma en las áreas estratégicas de la empresa, a los objetivos, a los costos o a los ingresos.

Una vez establecidos los objetivos, deberá comenzar por dar un orden de prioridad a cada una de las actividades diarias. A veces se suele asignar un tiempo máximo para cada actividad con la finalidad de que no ocupe demasiado tiempo en una tarea que no es demasiado importante, restando tiempo a otras que sí lo son.

También debería: aprender a decir “no” a tareas que no son importantes o que pueden realizar otras personas; eliminar la posibilidad de que lo puedan importunar con visitas no previstas o reuniones mal planificadas, con hora de inicio pero sin hora de salida; destinar unos minutos al día a la planificación de su propia agenda; aprender a utilizar correctamente el teléfono; establecer filtros de llamadas y visitas mediante un/a asistente / secretaria.

Es importante la agrupación de acciones o asuntos que puedan tener cierta relación entre sí. Se puede de esta forma aumentar la concentración en ciertas tareas y evitar, por lo tanto, la dispersión y pérdida del foco.

Se dice, que generalmente tan sólo el 20% de nuestro tiempo contribuye al 80% de resultados (regla de Pareto). El resto, suelen ser imprevistos, urgencias,

interrupciones, correcciones y en definitiva desorden, situaciones que el emprendedor vive a diario.

CONSIDERACIONES SOBRE LA FAMILIA DE UN EMPRENDEDOR

El apoyo y el respaldo que una persona recibe de su familia es un instrumento de superación inigualable, pero para la familia de un emprendedor no es fácil y son muy pocos los que pueden contar con esta ayuda y luego la retornan como se debe.

Es mucho lo que hemos hablado del entorno y de las características del emprendedor, pero él no es el único actor en el teatro de la empresa. Detrás de él está su familia, que puede estar conformada por sus padres y hermanos o por su esposa(so) y sus hijos. Ellos son en quienes repercutirán directamente las consecuencias de la decisión que el empresario ha tomado para su futuro.

En ocasiones, la familia es el principal motor para el emprendedor, es el eje de sus funciones y la razón de estar empeñado en triunfar. De hecho la energía que se puede recibir de la familia puede convertirlo en un luchador incansable y finalmente en un triunfador.

La responsabilidad ante la familia es más importante que con la empresa misma, pero muchas veces el emprendedor no es lo suficientemente inteligente para darse cuenta y se pierde en reuniones de negocios, cuando en el hogar hay una reunión de cumpleaños, o se va de viaje a buscar nuevos inversionistas sin importarle el compromiso del partido de fútbol o al acto de sus hijos.

La excusa que muchos dan es que si no hacen eso, no podrán lograr nada para ellos y entonces se entra en una contradicción que no existe. Esto es, dice que actúa como lo hace por su familia, para darles todo lo que se merecen y hacerlos felices, entonces, sino trabaja tiempo completo no puede complacerlos y por esa causa no esta cumpliendo temporalmente con sus seres queridos.

Aparentemente la anterior deducción es bastante lógica, pero el detalle está en la definición de felicidad. La familia del emprendedor quiere verlo triunfar, quiere su realización y entiende que para eso debe faltar al hogar en ocasiones. Pero siempre espera su retorno en términos de tiempo y dedicación, para mostrarle sus logros y compartir la dicha de estar juntos.

Por lo general las familias de los emprendedores de éxito han sido muy complacientes con ellos, pero también por lo general ellos no le corresponden como deberían y es cuando aparecen las familias desintegradas, tan populares en las series de TV. Para otros, la solución es mucho más simple, ellos sencillamente dicen no tener familia y desprecian la oportunidad de formarla.

Para muchos emprendedores, la familia ha sido su primera fuente de financiación cuando se decidieron a crear sus propias firmas. Inclusive puede darse el caso en que hayan tenido que sacrificar la comodidad del hogar para darle cabida al proyecto en la propia vivienda hasta que la compañía lograra despegar.

Cuántas veces no han sido ellos quienes han llamado la atención y han hecho caer en cuenta que un negocio no vale la pena o han advertido sobre algo irregular con clientes o socios. Cuántas veces el emprendedor recibió de ellos ánimo y consejos, cuando ya no quería seguir adelante y daba todo por perdido, cuando no lo dejaron rendirse y lo convencieron de intentarlo de nuevo pero con más cuidado.

Puede que hasta ahora esté agradecido por las enseñanzas y consejos sabios que le dieron sus familiares cuando iniciaba su vida empresarial. Cuántas veces esos conocimientos le han salvado un negocio y cuántas veces al día los aplica con excelentes resultados.

En definitiva, las familias de los empresarios deben pasar por pruebas muy duras y resistir a ellas, pero las familias de los empresarios de éxito por lo general son más comprensivas y tienden a apoyar al emprendedor, de ahí que sea tan importante que los hogares de los altos ejecutivos gocen de un nivel elevado de comprensión y sinergia.

A su vez, los cargos de responsabilidad necesitan gente consciente y rodeada de un ambiente sano y amable para poder afrontar y satisfacer en forma eficiente las cada vez más elevadas exigencias del mercado.

EL CAMINO AL EXITO

Según Anthony Robbins, autor del libro Poder sin Límites⁶, una persona después de haber estado rodeado de limitaciones puede transitar hacia el éxito a través de ciertos elementos muy específicos. En este sentido identifica varias características del mismo tales como:

- El éxito es integral, abarca las diversas áreas de la vida de una persona: espiritual, emocional, social, psicológico, intelectual, familiar, profesional y económica.
- El éxito se proyecta hacia el entorno, generando situaciones potenciadoras.
- Es un proceso que se va desarrollando gradual y permanentemente, a partir de la aplicación de principios que van interviniendo en la conducta de manera potenciadora obteniendo resultados específicos y comprobables.
- El éxito está estrechamente relacionado al concepto de poder.

Según el autor las personas exitosas tienen como elemento común el poder, que reside en la posibilidad que tienen de crear los resultados que desean y además expandirlos hacia su entorno, de cambiar su vida, de dominar su individualidad, de definir y satisfacer sus necesidades y de desarrollar valores propios hacia otros, a través de una efectiva comunicación interior y exterior.

⁶ **Anthony Robbins** es uno de los coaches que más influencia tiene hoy en día y ha trabajado con miles de personas de los más diversos campos. Anthony Robbins ha declarado haber cobrado más de un millón de dólares por un año de coaching a razón de un par de sesiones mensuales con un cliente, ha sido coach de Bill Clinton y de George Bush, de André Agassi y de Mikel Jordan, por citar algunos de sus clientes.

El libro Poder Sin Límites, del cual es autor, es su obra prima y en él establece las bases sobre las que edificó sus habilidades de influencia. Alumno directo de Richard Bandler, el autor de este libro comparte sus conocimientos sobre Programación Neurolingüística con sus lectores y lo hace de una forma amena y motivadora. Fue uno de los primeros libros publicados en España sobre P.N.L. aplicada a la excelencia y contiene mucho material útil para el coaching.

Plantea que en épocas anteriores la división de clases y la posibilidad de que el ser humano dirigiera su vida, estaba dada por factores ligados a la fuerza, tradición, autoritarismo y economía. Hoy en día, dicha posibilidad está ligada a la información, pues aún cuando los elementos anteriormente mencionados mantienen importancia, con el desarrollo de la tecnología y el fácil acceso a medios como la televisión, películas, libros, computadoras, Internet, videos, cassettes, compact discs o video conferencias, hemos ingresado a la era de la información, donde el saber especializado, según Robbins, se constituye en una de las fuentes más importantes de poder. Esto es de gran importancia, pues este acceso a la información nos abre un abanico de herramientas que posibilitan el conocimiento y desarrollo del factor comunicacional interno y externo que potencia hacia los elementos del poder, y por ende a la consecución de los resultados.

Según el pensamiento de Robbins, el conocimiento es poder en potencia, y nos proyecta hacia la capacidad para actuar. La manera como nos comunicamos con nosotros mismos y con nuestro entorno conlleva a acciones y conductas y a determinados sentimientos. Es por eso que el grado de éxito que tiene una persona viene condicionado por la forma en que esta se comunica consigo misma y hacia el exterior, desarrollando sus sentimientos y actitudes como generadores de acciones potenciadoras concretas.

Este planteamiento se resume en lo que Robbins denomina la ‘Fórmula Definitiva del Triunfo’, condensada en cuatro elementos importantes que son:

- 1. Definición de Metas:** Consiste en definir exactamente y con precisión los resultados que se quieren conseguir, para saber qué se desea a partir de la puesta en práctica del conocimiento especializado.
- 2. Pasar a la acción:** Se refiere a llevar a la práctica acciones concretas para lograr los resultados que se han planteado.
- 3. Desarrollar la agudeza sensorial:** comprende el monitoreo de las acciones, actitudes y hábitos, que se están ejecutando con relación a los resultados que se están obteniendo, con el fin de determinar el grado de acercamiento o alejamiento al objetivo, tanto por defecto como por exceso.

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

Identificados los principales elementos que integran la ‘Fórmula Definitiva del Triunfo’, no podemos dejar de lado la existencia de factores que la potencian y que son rasgos que sirven de impulso para hacer todo lo necesario para triunfar, a la vez que son características deseables en todos los emprendedores:

- 1. Pasión:** Es la fuerza interior o impulso interno que mueve al emprendedor hacia la ejecución de acciones de una manera enérgica, para lograr las metas planteadas.
- 2. Fe:** Se refiere a la fe que el emprendedor tiene sobre sí mismo y la certidumbre interna de alcanzar las metas, ya que será este un factor determinante de los resultados que obtendrá.
- 3. Estrategia:** Se refiere a los pasos, acciones y recursos específicos, a utilizar por el emprendedor para el logro de la meta.
- 4. Claridad de valores:** Son determinantes los juicios de orden ético, moral y práctico que sustentan la estructura personal del emprendedor, porque están relacionados con el sistema de creencias que sustenta la visión que la persona en cuestión tiene del bien y del mal. Por lo tanto debe existir congruencia entre las metas planteadas y los valores, y debe mantenerse esa coherencia a lo largo del tiempo.
- 5. Energía:** Tiene que ver con la vitalidad que se necesita para actuar en el orden físico, intelectual y psicológico, a fin de aprovechar al máximo las posibilidades y por ende las oportunidades que se le presente al emprendedor.
- 6. Poder de adhesión:** Se refiere a la posibilidad de conectar y establecer relaciones con las demás personas, lo que tiene que ver con la actitud para comunicarse con el entorno.
- 7. Maestría en las comunicaciones:** Para lograr el triunfo es necesario una óptima comunicación por parte del emprendedor, tanto interna como externamente.

A efectos de reproducir modelos de excelencia humana son tres los elementos que tienen relación con formas de acción mental y físicas, y que influyen directamente en la calidad de los resultados que un emprendedor aspira a obtener:

1. **Sistemas de Creencias de una persona:** Está relacionado con lo que una persona piensa sobre sí misma y cómo se considera, lo cual determina lo que puede hacer. Si se logra modelar el sistema de creencias de una persona exitosa, se avanza en función al logro de resultados exitosos.

2. **Sintaxis mental de una persona:** Tiene que ver con el modo en que las personas organizan sus pensamientos.

3. **Fisiología:** Entre la mente y el cuerpo debe existir una interrelación absoluta. El estado en el que una persona se encuentra está en sintonía con su expresión corporal. (“Mens sana in corpore sano”)

El camino al éxito, entonces, está dado por la intensidad con que los factores mencionados se encuentren presentes en la personalidad del emprendedor, y hasta donde él mismo explote esos factores como fortalezas.

CONCLUSION

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

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

Con esto, no queremos decir o predecir el fracaso del emprendedor que hemos llamado ‘por necesidad’, sino resaltar las dificultades adicionales que sufre este individuo con respecto a aquel que se ha pasado la vida buscando nuevas alternativas de negocio.

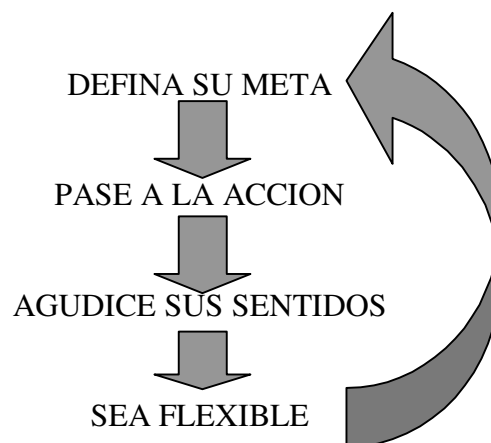
No sólo el emprendedor por necesidad posee mayores dificultades en el desarrollo de nuevos negocios, como hemos visto en el desarrollo de esta tesina (por falta de conocimientos, información, contactos, recursos, etc.), sino que está menos preparado para el fracaso que el emprendedor natural ya que éste último hace del emprender un ejercicio diario en su vida.

En vista de lo postulado, y con el objetivo de agregar valor a lo enunciado, consideramos relevante destacar algunas recomendaciones comunes a ambos, pero vitales principalmente para aquellos que se deciden a emprender por primera vez:

- Las oportunidades pueden ser engañosas. Cuando detecte una, profundice sobre ella, busque información en diversas fuentes. Investigue.
- Dude de una idea que parece exitosa por el hecho que muchos ya están llevando a cabo. Probablemente no haya mercado para el éxito de todos.
- Desarrolle su cartera de contactos, cultive relaciones profesionales.

- Busque ayuda y asesoramiento sin costo en instituciones como universidades, organismos gubernamentales, O.N.G.'s, asociaciones sin fines de lucro, etc.
- Organice su tiempo, fije prioridades.
- Sea creativo y valore la creatividad y habilidad de los demás para potenciar las posibilidades futuras.
- Evalúe la posibilidad de obtener financiación para el proyecto. Esto obliga a confeccionar un plan de negocios, el cual contemplará una amplia gama de aspectos que tal vez no hubiera tenido en cuenta si no se hubiese visto presionado a desarrollarlo.
- Trate a los empleados como a usted le gustaría ser tratado, logrará compromiso.
- Intente ver la situación desde afuera, especialmente en los momentos de crisis e identifique las oportunidades que le presente el entorno.
- Reduzca la cantidad de proyectos a realizar simultáneamente. Focalice.
- Busque el apoyo y el consejo de su familia. No los descuide.

No olvide que el éxito se va desarrollando de manera gradual, y cuando se logra es integral, abarcando todos los aspectos de la vida.



BIBLIOGRAFIA

- ✓ EL EMPRENDEDOR VISIONARIO, de Marc Allen - 1^{ra} edición, 2002 – Editorial: Urano.

- ✓ MI PRIMER MILLON, de Charles Albert Poissant y Christian Godefroy - 1^{ra} edición, 1994 – Editorial: Atlántida.

- ✓ PYMES: ¿ INTUICION O METODO ?, de Alejandro Pablo Cardoso - 1^{ra} edición, octubre, 1999 – Editorial: Opción Editorial.

- ✓ UNA VIDA EMPRENDEDORA, de Jay Van Andel – 1ra reimpresión, 2001 – Editorial: Time and Money Network Editions.

- ✓ PODER SIN LIMITES, de Anthony Robbins – Edición: Noviembre, 1991 – Editorial: Grijalbo.

- ✓ REVISTA PYMES, la revista de Clarín para las pymes y el comercio – Revista N° 1 – Abril 2004

- ✓ REVISTA PYMES, la revista de Clarín para las pymes y el comercio – Revista N° 4 – Julio 2004

- ✓ REVISTA PYMES, la revista de Clarín para las pymes y el comercio – Revista N° 2 – Mayo 2004

- ✓ REVISTA PYMES, la revista de Clarín para las pymes y el comercio – Revista N° 6 – Septiembre 2004