

EL DIRECTIVO EMPRENDEDOR

Objetivos de Aprendizaje.

- Entender en su totalidad el verdadero significado del espíritu emprendedor.
- Identificar ampliamente el significado de emprendedor.
- Explicar las diferentes etapas del proceso de emprendedor.
- Explicar que son los intraemprendedores.
- Cuáles son las experiencias emprendedoras en otros países.

La globalización llama los empresarios para que analicen y apliquen estrategias empresariales para adaptarse a una lucha constante de supervivencia y competitividad del mercado donde destaca en primer lugar: **precio, calidad y servicio**, aunada del “esfuerzo emprendedor, que nos proporciona: **creatividad, pasión, desarrollo y perseverancia tanto la empresa como a la sociedad en donde se desarrolla**”. En todo momento, la creación de una empresa intacta de una manera personal la vida del empresario y de su familia.

Los países de economías emergentes han pasado por varias etapas, desde una sustitución de importaciones, de una industrialización de gran escala y en tercer lugar de la formación de cooperativas hasta el neoliberalismo como lo tuvimos con Carlos Salinas de Gortari.

Un motor de desarrollo económico se basó en el gobierno; sin embargo, el resultado este tipo de políticas y planeación a largo plazo no fueron satisfactorias, especialmente en México. En la década de los noventas se incrementó la privatización de la economía, se toma en consideración como un impulso para el desarrollo de la iniciativa privada.

Ejemplos de lo comentado anteriormente, están: Argentina, Bangladesh, España y México, entre otros muchos, en donde se toma la decisión de disminuir la participación del gobierno al privatizar ciertos organismos paraestatales y así poder incrementar la participación de la iniciativa privada.

Alta Dirección Empresarial

Si se promueve el crecimiento de la iniciativa privada, también se está promoviendo el crecimiento de una nueva generación de emprendedores: micro y pequeños empresarios.

El espíritu emprendedor es indispensable para el funcionamiento de las economías de mercado, ya que contribuyen a acelerar la creación, divulgación y aplicación de ideas verdaderamente innovadoras. Con esta actitud se promueve el uso eficiente de los recursos organizacionales, además de dar un crecimiento al Producto Interno Bruto. Los empresarios buscan oportunidades rentables, pero también asumen riesgos en esta búsqueda de crecimiento. Es verdad que no todos los empresarios tienen éxito, pero existe la flexibilidad para que las oportunidades se aprovechen en el momento indicado. Por ejemplo tenemos en Italia a la firma Benneton, en México a la Michoacana (recientemente con cambio de nombre), Taco Inn, La Tablita, por mencionar algunos. No todas las actividades como se piensa, son de alta tecnología, sino que existe una amplia gama de oportunidades que incluyen enfoques innovadores en todo el organigrama de la empresa, como lo es el departamento de compras, marketing, distribución.

La parte central este comentario, concluido por Japón y Estados Unidos, es que “el entorno dinámico de la actualidad exige que todas las organizaciones y sus gerentes sean capaces de adaptarse y renovarse continuamente para tener éxito con el paso del tiempo”.

El tener un espíritu emprendedor, concepto que se aplica para describir el pensamiento altamente motivado y el esfuerzo en correr riesgos empresariales, dan la posibilidad de crear nuevas oportunidades tanto para los individuos como para las empresas.

Frecuentemente esas oportunidades aparecen en forma de nuevas posibilidades de negocios de empresa como lo fue Dunkin Donuts, Starbucks Coffe, entre otros muchos.

Los nuevos empresarios toman riesgos, son creativos pero sobre todo con una gran pasión, diseñan nuevos programas de cómputo, redes sociales a nivel mundial como Facebook, empresarios que ponen en marcha una cadena de pequeñas empresas de alimentos, artesanías, o bien como lo hizo la empresa 3M.

Concepto de Espíritu Emprendedor

Robbins S. menciona: “Es el proceso por el cual los individuos persiguen las oportunidades, al satisfacer las necesidades y deseos por medio de la innovación, sin tomar los recursos que ellos controlan en la actualidad”. Es decir todo es inversión y más inversión.

Robles V.: “Es el proceso del cual nace una actitud creativa y dispuesto a asumir el riesgo de iniciar y administrar una nueva empresa”

Schermerhorn: “Es una conducta dinámica, creativa, de enfrentar riesgos y orientada hacia el crecimiento”.

En el pasado hubo poco interés en desarrollar el espíritu emprendedor, y sólo algunas personas expresaban su miedo de que la existencia de empresas en pequeña escala estuviera en duda, ya que todo el interés se enfocaba hacia las grandes empresas.

El concepto de espíritu emprendedor algunos lo aplican a la creación de cualquier empresa nueva. Otros enfocan el espíritu emprendedor hacia las intenciones de crear riqueza, lo que es diferente de iniciar empresas simplemente como un medio de sustituir ingresos, es decir, trabajar para uno mismo en lugar de trabajar para otros.

La mayoría de la gente describe los empresarios como: audaces, innovadores, emprendedores y tomadores de riesgos.

El espíritu emprendedor y la administración.

No se debe confundir nunca a la administración con el espíritu emprendedor, ya que el espíritu emprendedor implica iniciar cambios en la producción, mientras que la administración implica la coordinación, en forma constante, de proceso productivo. El espíritu emprendedor es un fenómeno discontinuo que aparece para iniciar cambios en el proceso de producción... y después desaparece, hasta que vuelve a aparecer para iniciar otro cambio”.

Peter Drucker menciona que el espíritu emprendedor se refiere a buscar el cambio y responder ante él explotarlo como una oportunidad.

Alta Dirección Empresarial

La diferencia entre la administración y el espíritu empresarial es que muchos empresarios no realizan innovaciones, un gran número de administradores de pequeñas empresas son simplemente burócratas conservadores, conformistas que aparecen como plaga en muchas empresas de gran tamaño y en el gobierno.

Mintzberg H en su libro “ The Nature of Managerial Work” establece que a diferencia del uso que los economistas dan a la palabra empresario, para designar a las personas que inician una nueva empresa, este autor establece el concepto como una actividad empresarial de trabajo para iniciar el esfuerzo de los avisadores tendientes a mejorar el funcionamiento y logros de su empresa.

Wakefield menciona que el gerente utiliza la información para supervisar y mejorar la forma en que hace el trabajo administrativo del personal, siempre tomando en consideración la obtención de mejores resultados.

Tres factores clave.

Condiciones propicias de encuadre.

La base de la política debe permitir las condiciones de encuadre adecuadas, es decir las disposiciones legales en las que se desarrolla una actividad económica. No tendría ningún sentido que usted como empresario trabajaba en un mercado que funciona mal y que además puede conducirle a un desperdicio de su trabajo y dinero.

Es posible crear una relación más estrecha entre el riesgo y el rendimiento o bien entre el esfuerzo en la distribución.

Las estructuras y relaciones de una comunidad que refuerza la confianza y la reputación personal, pueden reducir los costos y la calidad de las políticas públicas puede ser superior en ciertos ambientes económicos donde existe un alto grado de participación política.

El mejorar el encuadre significa un ingrediente indispensable para fomentar el espíritu empresarial, sensible a las políticas que afecta a las normas culturales sobre todo en períodos prolongados.

Alta Dirección Empresarial

Si existe ausencia de condiciones de encuadre como tal como un sector financiero y eficaces o excesiva legislación gubernamental, lleva a la quiebra a las empresas y obstaculiza el desarrollo empresarial.

Programas de gobierno perfectamente concebidos.

Por ejemplo el gobierno puede fomentar y maximizar los beneficios de la acción de cooperación, aumentar el flujo de la información para financiar la actividad empresarial y proporcionar una respuesta flexible a los factores que afecten a la actividad empresarial.

El presidente Calderón recientemente lo ha comentado, debe existir el Estado de Derecho, es decir que entre otras cosas el derecho de propiedad esté perfectamente definido, el empresario tenga la tranquilidad de que el gobierno no le va a expropiar su empresa, que los impuestos son justos, que se impulse la creación de nuevas empresas, que se impulsen de manera definitiva las exportaciones, entre otras muchas variables.

Actitud cultural positiva.

La cultura es un concepto muy amplio. Por ejemplo, el papel de la educación en la creación de actitudes positivas en relación con los méritos del empresarial. Estas actitudes positivas en relación con la cultura están íntimamente vérselas con las condiciones del encuadre ya mencionado. Un espíritu empresarial goza de gran aprecio, donde un fracaso no está satanizado, tal como lo establece la OCDE.

La importancia del espíritu emprendedor.

Anteriormente se le daba mucha importancia a las grandes empresas, pero se ocultaba el hecho de que la mayor parte de los empleos nuevos eran creados por empresas nuevas pequeñas. Es más, la función de organizar los recursos productivos nuevos para aumentar la oferta, o sea la función de emprendedor, parecía poco importante.

Posteriormente en la década de los setentas, cuando la economía le dio mucha importancia consumo, sobrevino la inflación constante. La preocupación era que la productividad aumentaba a una velocidad mucho mayor y por lo tanto esto hizo que se interesarán más por la oferta de bienes y servicios y por la administración de la demanda. En la década de los ochentas, el crecimiento lento propició que sobresalían los sectores que crecían con mayor rapidez: electrónica, robótica, ingeniería genética, biogenética entre otros. Eran industrias de alta tecnología creadas por un nuevo grupo de personas, es decir los emprendedores.

Alta Dirección Empresarial

En la década de los noventas, el ambiente económico se hizo difícil principalmente entre la relación de empresa e individuo.

Muchas personas creían que deberían dedicarse ciento por ciento al patrón, pensaban que eran elementos importantes y vitalicios para protegerse contra la pérdida de empleo. Sin embargo vino una nueva situación las empresas grandes empezaron a despedir masivamente a sus empleados de mayor antigüedad, con la idea de sobrevivir y poder competir en los mercados internacionales. Los despidos masivos hechos por la alta dirección y ejecutados por recursos humanos fueron una constante.

Actualmente, en México, América Latina, Europa y Asia se incluyen programas universitarios para futuros empresarios. En cuanto más técnicas se conozcan, mayor será la posibilidad de éxito.

El éxito depende de utilizar la administración estratégica, trabajo en equipo, adoptar un liderazgo estratégico, ya que tanto en forma interna como externa el mismo entorno económico y las demandas del mercado lo exigen a la organización.

La importancia del empresariado.

El mensaje de la OCDE es muy claro, en materia de empleo, se debe luchar contra las altas tasas de desempleo y mejorar la capacidad de adaptación a los cambios de las economías nacionales. Mientras en algunos países disfrutan de un buen nivel de empleos, otros muchos, especialmente en Europa tienen altas tasas de desempleo. Hoy por hoy, en España se niega la entrada de mexicanos por el temor de que se queden a trabajar.

El espíritu empresarial debe seguir ciertas recomendaciones de estrategia laboral: incrementar el dinamismo económico al mejorar las condiciones ambientales. El gobierno debe aplicar el espíritu empresarial atendiendo las necesidades de las empresas.

Estrategia de la OCDE para el empleo.

1. Elaborar una política macroeconómica que favorezca el crecimiento y que, combinada con las políticas estructurales adecuadas, a la que sea sostenible.
2. Mejorar la creación y difusión del conocimiento tecnológico al mejorar los marcos para su desarrollo.

Alta Dirección Empresarial

3. El hecho de aumentar la flexibilidad del tiempo de trabajo tanto a corto plazo y durante toda la vida, debería ser un interés tanto para patrones como para empleados.
4. Crear un clima empresarial favorable para eliminar las restricciones para la creación y expansión de las empresas.
5. Flexibilizar los costos de los sueldos y mano de obra al eliminar todas aquellas restricciones que impidan que los salarios reflejen las condiciones locales, en particular de los trabajadores jóvenes.
6. Reformar las disposiciones relativas a la seguridad del empleo que restrinjan la expansión del empleo en el sector privado.
7. Reformar el énfasis de las políticas activas del mercado del trabajo y reformar su eficacia.
8. Mejorar las calificaciones y competencias de la mano de obra al hacer una modificación de fondo en los sistemas educativos y de formación.
9. Reformar los sistemas relacionados con los beneficios y con el desempeño, sobre todo su relación con el aspecto fiscal, de tal manera que ya igualdad en la sociedad sin atentar contra el correcto funcionamiento de los mercados de trabajo. Es decir impuestos justos y proporcionales.
10. Desarrollar la competencia de los mercados de productos impidiendo los monopolios para que la economía sea más innovadora y dinámica.

Beneficios del espíritu emprendedor.

Basados en los cuatro beneficios sociales de Stoner J. Prentice Hall (p.176-178), se establece que existen:

El crecimiento económico.

Los economistas debieron atención a las pequeñas empresas nuevas, ya que se dieron cuenta que son las que proporcionan la mayor parte de los empleos nuevos en una economía. Las empresas nuevas arrancan y se expanden con rapidez, y por lo tanto los empleos que generan son importantes.

Alta Dirección Empresarial

Incremento de la productividad.

La capacidad de producir más bienes y servicios con menos empleados y menos insumos impacta directamente sobre la economía de los países. El interés por el espíritu emprendedor ha sido que se le reconoce cada vez más su papel en la elevación de la productividad, ya que es el motor más importante en la productividad a nivel competitivo internacional.

Dos factores muy importantes para aumentar la productividad son: en primer lugar “investigación y desarrollo” y en segundo lugar la “inversión en nuevas plantas y maquinaria nuevas”.

Tecnologías, productos y servicios nuevos.

Los nuevos emprendedores fomentan la tecnología, bienes y servicios innovadores. Se han inventado tecnologías o nuevos servicios que ahora las grandes empresas lo utilizan. Esto surgió cuando las personas que han inventado nuevas tecnologías han sido empleados de grandes empresas, las cuales se negaron a usar los inventos hechos por estos empleados, con lo que obligaron a los inventores a convertirse en emprendedores a nivel micro.

Cambios en los mercados.

Las pequeñas empresas creadas por los emprendedores son agentes de cambio en una economía de mercado, por ejemplo cuando entró Bimbo al mercado de los alimentos; la cervecería Modelo modificó el mercado de las bebidas. En otras partes del mundo como por ejemplo en Arabia Saudita existe una empresa denominada Cascade Medical Inc. que sabía que existía un gran mercado potencial para su sistema casero de control de glucosa en la sangre. En Arabia Saudita existe más de 1 millón de personas diabéticas. Dicha empresa se asoció con un socio comercial saudita y ahora compete con las grandes empresas extranjeras del ramo del cuidado de la salud y ha captado el 20% del mercado para control de glucosa en el hogar.

¿Qué es un emprendedor?

Es la persona que tiene la capacidad para obtener los recursos organizacionales, es decir personal, dinero, materiales, tecnológicos y otros y aplicarlos para producir bienes y servicios nuevos. Un emprendedor recibe oportunidades que otros ejecutivos de empresa no distinguen o simplemente no les interesa.

Alta Dirección Empresarial

Algunos emprendedores utilizan información, al alcance de todo mundo, para producir algo nuevo. Es decir tienen una visión y ven lo que los demás no ven.

Por ejemplo existen emprendedores que ven oportunidades para negociar en empresas nuevas. Por ejemplo Sony especialista en electrónica vio que los vinos que producía su empresa se podrían adaptar para crear un nuevo artículo, los mini-reproductores que utilizan las personas para ir escuchando música cuando caminan, se transportan o bien cuando hacen ejercicio.

El emprendedor según Robles V: Es la persona que crea y construye uno o varios bienes o servicios con el fin de generar mayor valor para los consumidores y que asume el riesgo de iniciar y administrar una empresa para obtener ganancias.

Kuelh Ch.: Un emprendedor es una persona que corre riesgos y que comprende acciones para conseguir oportunidades en situaciones que otras personas no pueden reconocer o que las ven como amenazas.

Stoner: El emprendedor es aquél que origina una empresa nueva o aquel ejecutivo que trata de mejorar el área de una empresa y comienza a hacer cambios en los productos.

Básicamente, ser un emprendedor implica acciones creativas, es decir se necesita tener energía personal para construir y desarrollar a largo plazo una empresa, en lugar de sólo observarla, analizarla o describirla.

Para constituir una empresa es indispensable tener visión, pasión, compromiso y motivación y tener la capacidad de transmitir estos valores a los dueños, clientes, proveedores y empleados.

Saporosi comenta que su experiencia con emprendedores le permite definir una personalidad: ser idealista, astuto, preocupado por el dinero, con ganas de probarse, enfrentar riesgos, de demostrar lo que vale, con misticismo y esperanza respecto a sus planes, con la obsesión por fabricar un bien o bien brindar un servicio de calidad, con grandes temores para no fallar, con ganas de dejar una marca en el mundo a través de un cambio innovador implantado o ideado por él.

En México existe un gran número emprendedores que han creado empresas de pequeña escala simplemente por su satisfacción personal. Están por todos lados, y la gente comienza a hacer preguntas tales como:

Alta Dirección Empresarial

- ¿Puedo convertirme en un emprendedor?
- ¿Tengo el perfil o valor para renunciar a la empresa donde trabajo y empezar una pequeña empresa por mí mismo?
- ¿Cómo me puedo convertir en un emprendedor?
- ¿Tengo la pasión necesaria para convertirme en un emprendedor?
- ¿Cómo puedo llegar a ser exitoso como emprendedor?

Si usted observa, las preguntas son: ¿Puedo hacerlo? ¿Cómo lo hago? ¿Cómo lo hago bien?

El proceso del emprendedor.

Los emprendedores deben responder a ciertas preguntas tales como:

¿Qué tipo de empresa debo crear?

¿Mi empresa debe ser una empresa nueva?

¿Debo comprar una empresa ya existente?

¿Debo comprar una franquicia e iniciar mi negocio?

- ¿Y cuál es y dónde está el mercado para el bien o servicio que voy a ofrecer?
- ¿Quién me proporcionará el dinero que necesito para crear mi empresa?
- ¿Qué tipo de experiencia o habilidades voy a necesitar para administrar con éxito mi empresa?
- ¿Qué características de los emprendedores exitosos debo tener?

Si usted quiere ser emprendedor, debe estar consciente de lo que esto implica.

La gente observa que los emprendedores gozan de gran prestigio, sin embargo también existen fracasos, muchas presiones, muchos se quedan a la mitad en su intento y muy pocos son los que alcanzan el éxito.

Ser emprendedor implica iniciar un proceso que comienza con la lucha y el esfuerzo y termina con el éxito. La cuestión es que la mayoría de la gente quiere el triunfo, pero no quiere sin tener que luchar y eso no es posible.

Alta Dirección Empresarial

Este proceso coloca al emprendedor a prueba todos los días, es por esto, el emprendedor debe estar muy seguro de lo que quiere exactamente.

Intentos y fracasos

La motivación del emprendedor es la acción de planear objetivos

Estrés, tensión

Se habla de crear, aportar nuevas soluciones para nuevas necesidades. Se habla de introducir nuevos productos y servicios, se habla de innovar.

Pues bien, los emprendedores son quienes llevan a cabo todo este proceso, el cual consta de cinco etapas. Si se consideran estas 5 etapas del proceso emprendedor, usted garantiza que cumplirá con ser un emprendedor integral, ya que hace lo más importante y lo hace completamente:

1. Motivación del emprendedor

La motivación es una herramienta esencial del emprendedor. Emprendedor es alguien que transforma los recursos con nuevas ideas para crear riqueza o mejor dicho crear un Valor Agregado del Es alguien que tiene el arte de concretar una idea. Es tener la capacidad del compromiso por encontrar soluciones sencillas a problemas que se presentan.

Es tener la aptitud de buscar recursos y energía necesaria para crear, inventar, descubrir nuevas formas de hacer las cosas. Todo esto es posible, si la gente tiene confianza y está motivada para actuar en su entorno.

Factores de motivación.

Aunque muchas personas creen que los empresarios están motivados por ganar dinero, en realidad existen causas aún más importantes. La necesidad de alcanzar sus objetivos y el deseo de independencia, son más importantes que el dinero. Frecuentemente los empresarios deciden comenzar su propia empresa para ser autoempleados, aunque ganen menos dinero que lo que recibirían si trabajaran bajo nómina para una empresa determinada.

La motivación para autoemplearse tienen diferentes causas:

- a. Utilizar sus capacidades.
- b. Controlar su propia vida.

Alta Dirección Empresarial

- c. Construir un patrimonio para sus familias.
- d. El gusto por el desafío.
- e. Vivir cómo y dónde uno elija.
- f. Motivación personal.
- g. Necesidad de reconocimiento.
- h. Necesidad de recompensas tangibles y significativas.
- i. Necesidad de satisfacer expectativas.

2. La acción de planear.

La función primaria de la administración es la planeación, ya que aquí es decidir:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Cómo se va a hacer?
- ¿En dónde se va a ser?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Cuándo se va a hacer?

¿Qué? Definir lo que se va a hacer. Es decir, hacia donde se orientarán el esfuerzo y los recursos.

¿Cómo? Define cómo hacer el trabajo para que la empresa funcione.

¿Cuándo? Indicar el tiempo para cada actividad.

¿Cuánto? Define la cantidad de dinero que se va a invertir en cada actividad.

¿Dónde? Indicar el lugar para instalar la empresa.

Toda acción de planear se relaciona con diversas preguntas. Es más adecuado poner en marcha una empresa cuando dichas preguntas son contestadas correctamente.

La planeación es un proceso que señalar anticipadamente las acciones que deben llevarse a cabo en cada área o sistema funcional básico.

Alta Dirección Empresarial

Planeación de mercadotecnia.

- ¿Cómo hacer llegar los bienes o servicios al cliente?
- ¿Qué precio van a tener esos bienes y servicios?
- ¿Qué se va a hacer para que el cliente acepte mi producto y lo compre?
- ¿Cómo considerar a las personas a las que se les va a vender?

Planeación de la producción.

- ¿Qué se va a producir?
- ¿Cómo se va a producir?
- ¿Cuánto se va a producir?
- ¿Cuánto se va a producir?

Planeación de las Finanzas

- ¿Cuánto dinero se necesita?
- ¿Cómo se va a utilizar el dinero?
- ¿Cuándo se necesitará el dinero?

Planeación de Personal.

- ¿Qué cantidad de personal se requiere?
- ¿Qué calidad debe tener dicho personal?
- ¿En qué áreas se necesita el personal?

3. Intentos y Fracasos.

Mucha gente ha incursionado en el mundo empresarial. Muchas empresas se crean de la noche a la mañana y creen que podrán lograr el éxito de manera fácil. La realidad es que muchas personas han iniciado sus empresas y tratar de correr antes de aprender a caminar, lo que ha provocado innumerables tropiezos y resultados dolorosos.

El primer intento para muchos emprendedores han sido debut y despedida. Sin embargo la nueva economía ofrece grandes oportunidades para quienes aprenden las reglas y se guían por ellas.

La tecnología y el espíritu emprendedor de la gente con mentalidad de cambio son los principales motores de la economía.

Alta Dirección Empresarial

Sin embargo hay que tener cuidado: la **tecnología no es el negocio de la empresa, tan sólo es el medio**. Confundir la tecnología con el negocio mismo es la causa de muchos descalabros en el primer intento de conquistar los mercados.

Desde luego, no todos los que han participado en la creación de una empresa han fracasado. Existen muchos ganadores, no se sabe si es por suerte, por un buen sentido para los negocios, o bien por adoptar una estrategia adecuada.

Los emprendedores que han fracasado, ha sido porque cometieron errores.

El **principal factor de fracaso es que se lanzaron al empresariado sin objetivos y sin medios**, es decir, abrieron una empresa sin considerar que una organización en cualquier rama de actividad económica requiere de una nueva administración.

En diversos estudios sobre el fracaso de las empresas nos indican que la mayoría de estos en un gran porcentaje **se debe a la práctica de una mala administración o bien una administración carente de información**.

Otro error muy frecuente es que no tuvieron un modelo de empresa correcto.

4. Estrés, Tensión.

El ritmo de trabajo que exige a los empresarios que desempeñan tareas, manejan relaciones y las circunstancias que enfrentan con frecuencia causan un estrés significativo. El estrés es un estado de tensión que experimenta la gente que enfrenta demandas, restricciones u oportunidades extraordinarias.

El término estrés se usa como una conducción física y mental que se deriva de una amenaza percibida que no se puede manejar con facilidad. Por lo tanto, es una respuesta interna a un estado de activación. Una persona estresada se encuentra alterada física y mentalmente, por lo tanto, es una respuesta interna a un estado de activación.

Alta Dirección Empresarial

En el emprendedor, el estrés surge cuando lo que planea no es igual a lo que obtiene, lo que le provoca angustia y tensión, falta de ánimo, aburrimiento, fatiga prolongada, depresión y razonamientos defensivos. El estrés es inevitable por lo que es conveniente atacarlo de alguna manera. Comentar.

No todo el estrés es malo. Las personas requieren una cantidad justa de estrés para estar alerta física y mentalmente. Sin embargo si el estrés particularmente incómodo o desagradable deteriora el desempeño laboral, sobre todo si se trata de tareas complejas y exigentes.

5. Objetivos.

Un objetivo es aquello que queremos alcanzar. Cuando un empresario se pregunta cómo visualiza su empresa dentro de 10 años le resulta difícil contestar a esa pregunta. Si se le pregunta lo mismo pero a 3, 4 o 5 años le será más factible fijar los objetivos.

Los objetivos se pueden utilizar en función al tiempo:

- Objetivos a **corto** plazo, de uno a 12 meses.
- Objetivos a **mediano plazo**, de dos a cuatro años.
- Objetivos a **largo plazo**, de cinco años en adelante.

La fijación de objetivos debe contener, al menos, 4 elementos básicos para que se puedan utilizar como guía para alcanzar los objetivos. En otras palabras, los objetivos deben ser:

- **Claros.** Si se tiene como objetivo mejorar el servicio o la calidad, es necesario especificar el *para qué*.
- **Medibles.** Una vez que se sabe en qué se quiere mejorar, se debe fijar el *cuánto* quiere hacerlo.
- **Programados.** Significa que deben tener una fecha de inicio y otra de terminación.
- **Alcanzables.** Los objetivos deben ser establecidos de manera adecuada. Si fuese así, habrá frustración al no poder lograr los objetivos.

Características de los emprendedores.

El empresario tradicional, el impulsor del actual movimiento emprendedor de empresas, a compartir una serie de características personales que son:

- Deseo de **lograr objetivos**.
- **Autoconfianza, perseverancia y dedicación**.
- **Energía y diligencia en su actividad**.
- **Capacidad de asumir riesgos calculados**.
- **Iniciativa**.
- **Optimismo**.
- **Confianza en sí mismo**. Se sienten capaces, creen en ellos mismos y están dispuestos a tomar decisiones.
- **Control interno innato**. Los emprendedores creen que tienen control de su propio destino; se guían por su propia voluntad y les gusta su autonomía.
- **Que la necesidad de logro**. Los emprendedores están motivados para actuar individualmente a fin de lograr objetivos difíciles.
- **Nivel de energía elevado**. Los emprendedores son personas que persisten, trabajan arduamente y están dispuestos a realizar esfuerzos extraordinarios para tener éxito.
- **Orientados a la acción**. Tratan de adelantarse a los problemas, es decir son proactivos, quieren hacer las cosas rápidamente y no desean desperdiciar tiempo valioso.
- **Tolerancia frente a la ambigüedad**. Son personas que corren riesgos; tolera situaciones con niveles elevados de incertidumbre.

Independientemente de que ciertas personas cuentan con algunas actitudes, éstas se desarrollan conforme van madurando además de existir ciertas cualidades que suelen ser evidentes en los emprendedores exitosos.

¿Los emprendedores nacen o se hacen?

Algunas personas piensan que los emprendedores ya nacen como tales, o bien que son producto de las circunstancias. Otros más que piensan que los emprendedores pueden ser buenos para crear una empresa, pero nunca podrían administrarla correctamente.

Alta Dirección Empresarial

Para poder contestar esta pregunta existen tres respuestas:

1. Algunos piensan que **nacen** con la personalidad idónea para ello.
2. Otras personas sostienen que es posible **enseñar** a cualquier persona a ser emprendedora.
3. Otros más sugieren que debemos concentrarnos en **programas de fomento** del espíritu emprendedor.

Se puede decir que en México no se estimula como debiera el desarrollo del espíritu emprendedor, y de hecho, se fomenta de cierta manera el conformismo más que la iniciativa individual. Se desalientan las actividades creativas de los niños y jóvenes, aún cuando la creatividad es indispensable para la mayoría de los empresarios.

Los administradores de grandes y muy grandes empresas realizan actividades emprendedoras cuando desarrollan nuevas líneas de o establecen empresas para penetrar en mercados que antes no estaban presentes. Por lo tanto uno de los papeles más importantes de los administradores es el Empresarial. En un sentido amplio, un emprendedor administra recursos organizacionales para crear algo nuevo o innovar generalmente una empresa o producto o servicio.

Una empresa incubadora es un término que se adjudica las empresas que apoyan a los emprendedores. En varias universidades en México ya se tiene una asignatura de incubadora, donde se les pide a los estudiantes que creen una empresa, misma que se dará a conocer al final del cuatrimestre a toda la comunidad estudiantil.

Del ocupante de la empresa incubadora puede entrar en operaciones al día siguiente de haberse trasladado a ella ya que no tiene necesidad de hacer gastos en teléfonos pagados o contratar empleados.

Actualmente, la actividad emprendedora ha aparecido en millones de nuevas empresas en los cinco continentes, países tales como China, Hungría, Polonia, Cuba, no se diga en Estados Unidos, Centro y Sudamérica. Lo que está sucediendo es que un mayor número de personas concibe ya la propiedad como una opción profesional realista y ha comenzado a hacerla realidad.

INTRAEMPRENDEDORES

Un intraemprendedor es una persona con actividades empresariales que trabajan en grandes empresas. También se le concibe como el integrante de la organización ya existente que convierten las ideas en realidades rentables.

La idea consiste en aprovechar los recursos existentes en la empresa, ya sean humanos y financieros, materiales, técnicos, entre otros muchos, para avanzar los productos nuevos servicios y generar nuevas utilidades⁶⁴

También existen estudiosos del tema como Linchott G. Que menciona que intraemprendedor es un individuo que forma parte de una organización y que convierte sus ideas en realidades rentables.

Características de los intraemprendedores

Las personas deben tener ciertos atributos para poder ser intraemprendedores exitosos dentro de una empresa, entre los cuales están los siguientes:

Visión: para poder ser intraemprendedor, es necesario que la persona tenga una visión.

Capacidad para formar y adquirir equipos: esta persona debe alentar el trabajo en equipo. Debe ser diplomática y con experiencia.

Persistencia. En el establecimiento de tono de empresa de un intraemprendedor se presentan frustraciones. Así, el intraemprendedor necesita un fuerte grupo de apoyo; no obstante, sólo con la persistencia vencer a los obstáculos y alcanzará el éxito.

¿Pueden existir personas con espíritu emprendedor en grandes empresas ya establecidas y consolidadas?

Si. Peter Drucker menciona que un administrador con espíritu emprendedor es alguien que tiene confianza en su propia

Alta Dirección Empresarial

habilidad, que aprovecha las oportunidades para la innovación y que no sólo anticipa sorpresa sino que obtiene ventajas de ellas.

El ser emprendedor de acuerdo Vesper K (New Venture Strategies) puede ser engañoso ya que el espíritu emprendedor interno nunca puede capturar la autonomía y los riesgos inherentes que existen en un verdadero espíritu emprendedor. Esto se debe a que el espíritu emprendedor interno tiene lugar dentro de una organización más grande, todo riesgos financieros los lleva la empresa matriz; las reglas, políticas y otras restricciones son impuestas por la propia empresa; los que tienen espíritu emprendedor interno tiene jefes o superiores a quienes reportaron, y la clave para el éxito no es la independencia financiera, sino el adelanto en su carrera; los beneficios económicos son para la empresa, los beneficios de prestigio son para la empresa.

Hoy por hoy los emprendedores necesitan mejorar sus capacidades, habilidades, conocimientos, su creatividad, dinamismo, liderazgo y sensibilidad a los cambios de su entorno.

Por otra parte, los intraemprendedores es necesitarán mejorar su visión, capacidades, trabajo en equipo, su persistencia y reducir las desventajas que tienen actualmente.

Por ejemplo, en Australia, como la mayoría de los países, las pequeñas y medianas empresas constituyen la parte más importante de las empresas australianas. Más del 95% son pequeñas y medianas empresas que son las que generan el 56% del trabajo. En Australia cada vez son más las Pymes en el sector de servicios. El gran fortalecimiento de la exportación australianas es debido a un crecimiento del espíritu empresarial.

Factores que afectan al empresario en Australia

Alta Dirección Empresarial

Cultura. Los australianos en general no ven con buenos ojos a las Pymes.

Impuestos. Representan un grave obstáculo para el crecimiento.

Financiamiento y capital de riesgo. Es también un impedimento para el desarrollo de las empresas.

Invención, innovación, investigación y desarrollo. Los australianos son poco propensos a innovar y desarrollar nuevos productos.

Administración. La calidad de la administración es determinante para el éxito de las empresas y de su capacidad para beneficiarse del valor de la innovación y el progreso tecnológico.

Se cuentan con ciertas políticas y programas públicos para:

- . Estimular a las nuevas empresas.
- . Fondos de desarrollo centralizados.
- . Fomentar la investigación y desarrollo.
- . Promover el intercambio de información.
- . Ayudas de tipo regional.

En resumen, algunos éxitos destacados son por Pymes emergentes dedicadas a la exportación.

Holanda

Holanda tiene una antigua cultura empresarial y comercial consolidada, con una economía abierta de acuerdo con el PIB. La mayor parte de las empresas holandesas son pequeñas y medianas. Existen 600,000 empresas privadas y sólo 700 tienen más de 500 empleados.

La tasa de crecimiento de empresas aumentaba uniformemente desde el 7% hasta el 9% en 10 años.

Factores que afectan al empresario.

Alta Dirección Empresarial

Mercados y competencia. Uno de los principales obstáculos es una demanda limitada, problemas para acceder a nuevos mercados.

Financiamiento.

Las empresas holandesas se quejan de grandes dificultades para conseguir financiamientos.

Innovación

Un indicador del grado de innovación puede ser el número de solicitudes de patentes por habitante y desgraciadamente Holanda no tiene buenos resultados, es decir entre 1 y 2 patentes por cada 10,000 habitantes, comparado contra Australia, Alemania, Suecia que tienen 45 patentes por cada 10,000 habitantes.

Impuestos.

Definitivamente frena la actividad empresarial. Existen muchas empresas pequeñas que no están constituidas como sociedades y las utilidades se gravan como ingresos personales de los dueños.

Creación de empresas.

Crear una empresa supone hacerle frente a dificultades especiales. La Cámara de Comercio otorgó las licencias y quienes pretenden crear una empresa deben poseer ciertas calificaciones generales y profesionales. Fundar una sociedad de responsabilidad limitada implica como mínimo tres meses de tiempo y requiere un capital mínimo de €40,000. Los gastos de establecimiento de una sociedad de responsabilidad limitada fluctúan entre 2500 y €4000 e incluyen impuestos que suponen 1% del capital.

Alta Dirección Empresarial

Otro de los problemas que presentan es las relaciones contractuales con el personal contratado. Existe un riesgo de desempleo y la ley sobre quiebras bien de a desmoralizar a los que proyectan crear una empresa sólo el 50% las nuevas empresas sobrevive los cinco primeros años.

España.

Las Pymes han impulsado a la economía española. España tiene alrededor de 3 millones de empresas de las cuales el 55% son microempresas de una sola persona. El sector de servicios de hotelería y restaurantes el 45% los empleados trabajan en microempresas, 28% en pequeñas empresas y 27% en grandes empresas. La tasa de creación de empresas se calcula entre el 4% y 5% que es muy inferior al de otros países europeos.

Las tasas de creación de empresas superaron 8% en las regiones de Madrid y Murcia, y en las regiones como Castilla, la mancha, Canarias y Galicia fueron inferiores al 5%. La situación geográfica parece ser relevante en este país ya que la mayoría de las empresas industriales y de servicios se concentra en sectores industriales.

Factores que afectan al empresario.

La economía española no se ha liberado de la filosofía corporativa y rígida de la actividad económica de su pasado. Existen graves impedimentos para la actividad empresarial se desalienta la aceptación de riesgos ya sea para crear nuevas empresas o para la expansión de actividades y existentes y no hay flexibilidad en nuevos acuerdos laborales flexibles e innovadores.

Mercado de productos y competencia.

La apertura del mercado europeo ayudó a España pero la competencia en España ha estado muy limitada en muchos sectores de la economía, donde predomina el sector público.

Creación y cierre de empresas.

Establecer una nueva empresa en España es difícil más que en otros países de Europa. Independientemente de que se constituyan como sociedad o no, todas las empresas nuevas deben de cumplir 14 requisitos generales antes de que se les apruebe su constitución. De igual manera cerrar una empresa es un trámite muy costoso y complicado por la normatividad.

Hoy por hoy España tiene un problema muy grave originado por la crisis europea en donde la tasa de desempleo nunca antes vista la historia es del 25%.

Financiamiento

Son demasiadas empresas españolas que se quejan de lo difícil y costoso que ha sido conseguir financiamiento. Éste puede ser considerado como el primer obstáculo a corto plazo para el crecimiento. Es difícil el acceso al financiamiento bancario de las Pymes y éste se relaciona con los elevados tipos de interés españoles y el racionamiento de créditos por parte de los bancos. Sólo el 47% de las Pymes españolas declaró tener un acceso suficiente al financiamiento que les permitía desarrollar sus proyectos en los próximos tres años, en comparación con el promedio europeo del 55%.

Impuestos

El ISR en España va del 25% al 56% y los tratamientos para Pymes son muy estrictos.

Mercado de trabajo.

Como sabemos de manera inusual el 25% de la población española está sin trabajo. La elevada tasa de desempleo en España tiene fuertes consecuencias para el mundo empresarial. El perfil típico de un empresario es una persona de 35 45 años de edad con experiencia de trabajo y medianas y grandes empresas esta persona funda una empresa que le permite aprovechar su experiencia.

Innovación.

El mundo empresarial está vinculado al desarrollo de nuevos productos y procesos aunque no necesariamente con una alta tecnología. Desafortunadamente España tiene el menor porcentaje de gastos en investigación y desarrollo en relación con el Producto Interno Bruto y cuenta con menos investigadores por cada 10,000 habitantes que todos los países de la OCDE.

Administración y educación.

Es evidente que la preparación académica es muy importante para un desarrollo y una expansión importante de las empresas. Solamente el 33% los propietarios a término la educación secundaria. Las mejoras en la formación empresarial se han apoyado activamente por las organizaciones de patrones, cámaras y red de institutos tecnológicos.

Políticas y programas públicos.

El gobierno español anunció una nueva estrategia para las Pymes para promover la actividad empresarial, a través de:

- **cambio industrial.**
- **Simplificación administrativa.**
- **Regiones fiscales.**
- **Promoción de la economía.**

Suecia

El sector empresarial está dominado por grandes conglomerados industriales en las industrias fundadas en los recursos naturales y la mayor parte fueron participantes principales en el sector antes de la segunda guerra mundial.

Hay empresas que se han renovado e innovando como Ericsson y Electrolux. Ha existido una incapacidad de las pequeñas empresas para llegar a ser medianas.

En Suecia, la creación de empresas ha contribuido a la creación de empleo.

Los empleos creados por las nuevas empresas tienden a lograr un tiempo prolongado.

Una explicación de la importancia de las Pymes en la creación del empleo está en el sector de servicios.

En resumen, las nuevas empresas desempeñan un papel muy importante la creación del empleo neto y las empresas de gran desarrollo tienden a concentrarse en las pequeñas y medianas empresas.

Factores que afectan al empresariado.

Aunque se observó un buen rendimiento macroeconómico y de varias reformas estructurales hechas por el gobierno, definitivamente existen obstáculos que afectan a los empresarios.

Factores determinantes del mercado.

Una reducida competencia impide la creación y desarrollo de las empresas, ya que favorece a las ya instaladas en términos de posicionamiento del mercado.

Por ejemplo, el sector del comercio minorista no ha registrado aumento de empleo durante las dos últimas décadas comparados con el resto de Europa.

Creación y cierre de empresas.

Los trámites son lentos y costosos existen muchos requisitos administrativos y demoras, donde el trámite de apertura de una empresa dura de dos a cuatro semanas el capital mínimo es de €60,000.

Las normas gubernamentales son muy estrictas para las quiebras o para cierres empresa y esto impide la iniciativa emprendedora. Existe una lucha por conseguir un equilibrio adecuado entre el abuso y el fraude y eludir la creación de obstáculos para facilitar el espíritu empresarial, parece primordial que los criterios utilizados no perjudican el verdadero dinamismo empresarial.

Financiamiento.

Las pequeñas empresas son víctimas de tres desventajas en relación con las grandes empresas:

Alta Dirección Empresarial

- 1. Disponibilidad de financiamiento.**
- 2. Formación de personal.**
- 3. Desarrollo y utilización de nueva tecnología.**

Es muy difícil para las pequeñas empresas conseguir capital prestado. Nada es más sencillo colocar acciones en el mercado de capital.

Innovación.

Tanto en Suecia como en otras economías existen pocos datos concretos de que las nuevas y pequeñas empresas se vean desfavorecidas para la compra de utilización de la tecnología. Invierte muy poco en investigación y desarrollo en comparación con las grandes empresas.

Impuestos.

Se introdujo el impuesto sobre la renta universal del 30% que se redujo el 28%.

Mercado de trabajo.

Muchas empresas consideran la legislación aplicable al mercado de trabajo como el más importante obstáculo para el desarrollo de las empresas. Se desalienta la contratación de personal. Debido a la protección del empleo se disuade el despido de los asalariados.

Políticas gubernamentales.

La política sueca se ha ocupado tradicionalmente de consolidar y promover la expansión de las grandes empresas.

Alta Dirección Empresarial

A partir de la década de los noventas los mercados financieros y la política fiscal se volvieron más neutrales respecto a los tamaños de empresa.

Los programas del gobierno sueco para el apoyo de nuevas empresas son los siguientes:

- **Creación e información:** se ofrece asesoría, financiamiento e información a quienes proyectan crear una empresa.
- **Promoción al comercio exterior.** Promueve las exportaciones envían información, asesoramiento, organización de ferias comerciales y acciones conjuntas de comercialización.
- **Financiamiento.** Propone las nuevas empresas créditos de una duración de seis a 12 años para cubrir las necesidades hasta del 30% del capital total. No se cobran intereses durante los dos primeros años y se ofrecen garantías para créditos.
- **Se tiene un programa especial de créditos para mujeres propietarios.** Estos préstamos tienen una duración de 10 años con un periodo de gracia de uno a tres años y de uno a dos años sin intereses.
- **Crecimiento del empleo.** Consiste en aumentar la difusión de conocimientos y tecnología; facilita la creación y desarrollo de las empresas y reforzar la participación de las regiones, al buscar mayor cooperación entre autoridades y empresarios.

MOTIVACIÓN DE PERSONAL

Roberto Reyes es un ingeniero en una importante empresa de diseño de ingeniería. Roberto proviene de una familia rural modesta, de bajos recursos y normas de conducta muy rígidas. Para obtener su título universitario tuvo que trabajar para pagar el mismo todos sus gastos. Roberto es una persona inteligente y capaz. Su mayor debilidad es que no le gusta enfrentar riesgos; es indeciso y frecuentemente plantea su jefe problemas de rutina y totalmente irrelevantes, o bien acuda a otros en busca de una decisión. Cuando lleva a cabo un trabajo de diseño, presentación de un borrador para que se lo pruebe su jefe. Como Roberto es una persona capaz, su jefe quiere motivarlo para que sea más independiente su trabajo, con la esperanza de que esto mejorara su desempeño. El se librarán de rutinas adicionales y Roberto adquirirá mayor seguridad en sí mismo. Sin embargo, su jefe no está seguro de como motivar a Roberto y así poder mejorar su desempeño. Si usted fuese el jefe de Roberto como elaborar y un plan de motivación exponga sus motivos.

Preguntas de análisis:

¿Qué entiende usted por espíritu emprendedor?

De su concepto de emprendedor.

En su opinión, ¿Cuál es la importancia del espíritu emprendedor?

¿Cuáles son los cuatro beneficios del espíritu emprendedor?

Mencione los pasos del proceso emprendedor.

En su opinión ¿los emprendedores nacen o se hacen?

¿Qué es un intraemprendedor?

¿Cuál es la situación predominante de las Pymes en México?