

---

# CONOZCA DE EMPRESA

---

Educación Empresarial en la  
Educación Vocacional y Técnica

## MODULO 4 ¿Cómo Llego a Ser un Empresario?

Autores:

**George Manu**

Gerente del Programa, Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas  
Centro Internacional de Capacitación de la Oficina Internacional del Trabajo  
Turin, Italia

**Robert Nelson**

Director, Programas Internacionales  
Departamento de Educación Vocacional y Técnica  
Universidad de Illinois de Urbana-Champaign

**John Thiongo**

Consultor  
Experto en Formación con el Proyecto de Educación Empresarial UNDP/OIT  
Nairobi, Kenya

Traducción y adaptación al Español © Organización del Trabajo 2001

La edición original fue publicada por el Centro Internacional de Capacitación de la OIT, Turín, bajo el título **Know About Business**.

Copyright © 1996 International Training Centre of the ILO, Turín.

Esta publicación goza de los derechos de autor bajo el Protocolo 2 de la Convención Universal de Derechos de Autor. Las solicitudes de autorización para la reproducción, traducción o adaptación de parte o todo su contenido deberán ser dirigidas al Centro Internacional de Capacitación de la OIT. El Centro acogerá con gusto sus solicitudes. No obstante, pequeños extractos pueden ser reproducidos sin autorización, con la condición que se indique la fuente.

---

ISBN 92-2-312630-4

*Traducción al Español: Aida Ludeña*

*Revisión y adaptación de la versión en Español: Marta Arellano Arrieta*

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones vertidas en artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o procesos o productos comerciales no implica aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en Las Flores 295, San Isidro, Lima 27 – Perú, o pidiéndolas al Apartado Postal 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en la red: [www.oit.org.pe](http://www.oit.org.pe)

---

Impreso en el Perú

---

## MODULO 4

---

# ¿Cómo llego a ser un Empresario?

### Objetivo del Módulo:

- Proveer una comprensión de las competencias clave y factores determinantes para tener éxito en la capacidad empresarial y en la gestión de pequeñas empresas.

### Contenido del Módulo:

	<b>Pág.</b>
1. Competencias para una capacidad empresarial exitosa .....	4
2. Factores clave para el éxito en el establecimiento de una pequeña empresa .....	16
3. La decisión Empresarial .....	24

# I. TEMA 1: **Competencias para una Capacidad Empresarial Exitosa**

## II. TIEMPO SUGERIDO:

- 3 horas

## III. OBJETIVO:

- Al finalizar este tema, los participantes serán capaces de identificar y describir las competencias clave requeridas para el establecimiento de una pequeña empresa de éxito.

## IV. IMPORTANCIA:

- Al considerar el autoempleo, o al establecer una empresa, como una opción de carrera, los participantes deberán saber qué se necesita para llegar a ser un empresario de éxito. Con tales conocimientos, los participantes pueden desarrollar o adquirir las competencias necesarias.

## V. ACTIVIDADES:

### ACTIVIDADES PRINCIPALES

1. Introducir los objetivos de la sesión utilizando la TRANSPARENCIA 1. Luego realice una lluvia de ideas sobre las competencias principales requeridas para una capacidad empresarial exitosa. Mostrar TRANSPARENCIA 2.
2. Utilizando la TRANSPARENCIA 3 y las NOTAS DEL CAPACITADOR, defina y describa cada una de las tres competencias.
3. Elija entre realizar una lluvia de ideas o dividir la clase en dos grupos. Pida a los participantes que hagan una lista de lo que ellos consideran que es importante para tener éxito como empresario, en términos de conocimientos, destrezas y características. (Favor referirse a las NOTAS DEL CAPACITADOR en la LLUVIA DE IDEAS, si es la primera vez que emplea esta técnica.) Conceda 15 minutos para este ejercicio.
4. Haga una lista de las respuestas de los participantes o de los grupos en la pizarra o en el papelógrafo. Entrégueles la SEPARATA 1 para que los participantes comparen/discutan cualquier diferencia que pudieran encontrar en sus respuestas.
5. Utilizando las NOTAS DEL CAPACITADOR sobre COMPETENCIAS PARA UNA CAPACIDAD EMPRESARIAL EXITOSA, señale con ejemplos que poseer solamente una, o tal vez dos de estas competencias es insuficiente para iniciar y operar una empresa con éxito.

6. Finalmente, explique que la falta de una o más de estas competencias, no significa el fin del mundo en lo que se refiere a iniciar una empresa con éxito. La mayoría de las competencias pueden ser desarrolladas o adquiridas a través del tiempo. Por ejemplo, haga notar que un equipo de dos o más personas podría compensar la falta de todas estas competencias en una sola persona.

### **ACTIVIDADES SUPLEMENTARIAS**

7. Haga que los participantes preparen una lista de sus propias competencias en la HOJA DE TRABAJO 1. Luego pídale que seleccionen una idea de negocio o una empresa en la que ellos puedan aplicar estas competencias.
8. Divida la clase en grupos, donde cada uno podrá presentar y justificar sus competencias e ideas.
9. Utilizando la HOJA DE TRABAJO 2, pida a cada grupo hacer una lista combinando sus competencias y seleccione dos ideas de negocio o empresa en la que ellos puedan aplicarlas.
10. Pida a cada grupo escoger un relator que presente sus resultados para discutidos en clase.
11. Refuerce el mensaje que un equipo de dos o más personas podría compensar la falta de todas las competencias requeridas en una sola persona.

## **VI. RESUMEN:**

- Las tres competencias clave requeridas para una capacidad empresarial exitosa:
  - Conocimientos
  - Habilidades
  - Rasgos
- Una o dos competencias no son suficientes para el éxito. Sin embargo, las tres competencias pueden ser adquiridas o desarrolladas con el tiempo.
- 14 Características Empresariales de empresarios exitosos.

TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 4: Tema 1

Tema Objetivo



Identificar y describir  
las competencias claves requeridas  
para el establecimiento de una  
pequeña empresa exitosa.

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 4: Tema 1

**Diagrama de Competencias  
más Importantes Requeridas para una  
Capacidad Empresarial Exitosa**



## Competencias Importantes Requeridas para una Capacidad Empresarial Exitosa

Las Competencias pueden ser definidas como:

- ◆ un bloque de **conocimientos**
- ◆ un conjunto de **habilidades**
- ◆ una serie de **rasgos personales**

### Definiciones

- ◆ **Conocimiento** consiste en un conjunto o bloque de información almacenada, la cual puede ser recordada o recuperada en el momento oportuno.
- ◆ **Habilidad** es la capacidad para aplicar el conocimiento.
- ◆ **Rasgo personal** es el agregado de cualidades peculiares que constituyen la individualidad de la persona.

## SEPARATA 1

## MÓDULO 4: Tema 1

---

# Competencias Importantes Requeridas para una Capacidad Empresarial Exitosa en Pequeñas Empresas

---

Las siguientes listas proporcionan ejemplos de las competencias requeridas para establecer y operar una pequeña empresa con éxito.

## Conocimiento

Poseer información sobre, o estar familiarizado con:

- Una oportunidad de negocio
- Clientes
- Procesos de producción
- Gestión empresarial
- El mercado
- Competidores
- Asuntos técnicos
- Fuentes de asistencia

## Habilidades

Puede ser de naturaleza técnica o empresarial. Se relacionan con las habilidades para el desempeño de tareas o funciones en áreas tales como:

### Técnica

- Ingeniería
- Computación
- Carpintería
- Mecánica
- Abastecimiento

### Empresarial

- Mercadeo (incluido ventas)
- Administración financiera
- Organización
- Planificación
- Liderazgo

## Rasgos Personales

Características personales de empresarios de éxito:

- Toma iniciativa
- Es persistente
- Se preocupa por la alta calidad
- Está orientado a la eficiencia
- Resuelve problemas en forma original
- Toma riesgos calculados
- Es persuasivo
- Ve y actúa con oportunidad
- Busca información personalmente
- Se compromete a cumplir con los contratos
- Planifica sistemáticamente
- Demuestra confianza en sí mismo
- Es agresivo
- Utiliza estrategias de influencia

HOJA DE TRABAJO 1

MÓDULO 4: Tema 1

# Competencias Individuales

 *Escriba una lista de sus competencias personales.*

## Conocimientos

.....

.....

.....

.....

.....

## Habilidades

### **Técnica**

### **Empresarial**

.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## Rasgos Personales

.....

.....

.....

.....

.....



## HOJA DE TRABAJO 2

## MÓDULO 4: Tema 1

# Competencias del Grupo



*Haga una lista de las competencias personales de los miembros de su grupo.*



## NOTAS SUPLEMENTARIAS PARA LOS CAPACITADORES

MÓDULO 4: Tema 1

# Competencias para una Capacidad Empresarial Exitosa

*Son tres las principales competencias para una capacidad empresarial exitosa. Estas pueden definirse como:*

- Un cuerpo de **conocimientos**
- un conjunto de **habilidades**
- una serie de **rasgos personales**

*Estas son discutidas en su momento.*

### Conocimiento

El Conocimiento, ha sido definido como un conjunto de información almacenada, que uno puede traer a la memoria o recuperar en el momento apropiado. El conocimiento en el contexto empresarial puede manifestarse mediante información o familiaridad con aspectos tales como:

- Una oportunidad de negocio
- Clientes
- Procesos de producción
- Gestión empresarial
- El mercado
- Competidores
- Asuntos técnicos
- Fuentes de financiamiento

El conocimiento sobre negocios o empresas, sin embargo, no es suficiente para el éxito en el establecimiento y operación de una empresa -en la misma forma que, por ejemplo, leer o aprender acerca de cómo pilotear aviones, conducir un vehículo o nadar no nos capacita para volar un avión, manejar un carro o nadar en una piscina.

### Habilidades

Las **Habilidades** han sido definidas como la capacidad de aplicar el conocimiento, y puede ser adquirida o desarrollada a través de la práctica, por ejemplo, el volar aviones, manejar un carro, o nadar. En el contexto empresarial, es posible distinguir entre habilidades de naturaleza técnica y empresarial. A continuación listamos algunos ejemplos:

#### Técnica

- Ingeniería
- Computación
- Carpintería
- Mecánica
- Abastecimiento

#### Empresarial

- Mercadeo (incluye ventas)
- Administración financiera
- Organización
- Planificación
- Liderazgo

Los Conocimientos y Habilidades son relativamente fáciles de ser adquiridos o desarrollados. Por contraste, los rasgos o características toman más tiempo de desarrollar y no son tan fáciles de cambiar o adquirir.

## Rasgos

Los **Rasgos** se han definido como el agregado a las cualidades peculiares o características que constituyen la individualidad personal. En un estudio cruzado de las culturas de la India, Malawi y Ecuador, se identificaron 14 características empresariales personales (CEPs), las cuales describen la conducta o comportamiento de empresarios de éxito. La investigación fue realizada con fondos del USAID y llevada a cabo por McBer & Compañía y Sistemas de Gestión Internacional. Las 14 CEPs pueden resumirse como sigue:

### Un empresario de éxito:

- Toma iniciativas
- Es persistente
- Le interesa la alta calidad
- Está orientado a la eficiencia
- Resuelve problemas de forma original
- Toma riesgos calculados
- Es persuasivo
- Ve y actúa con oportunidad
- Busca información personalmente
- Se compromete a cumplir los contratos
- Planifica sistemáticamente
- Demuestra confianza en sí mismo
- Es asertivo
- Utiliza estrategias de influencia

Todo esto está descrito brevemente a continuación.

Parece más probable que una persona que no tenga las 3 competencias en su empresa enfrentará dificultades para hacerla funcionar con éxito.

¿Qué pasaría si una persona tiene...?

- **Sólo conocimientos y habilidades:**

Un individuo con sólo conocimientos y habilidades es poco probable que sobreviva por mucho tiempo, aún si dirige la empresa desde el inicio. Por ejemplo, si no tiene los rasgos personales, puede mostrar muy poca persistencia ante obstáculos principales que se les presente; o la persona no ve cuándo actuar oportunamente; o simplemente nunca pondrá en primer lugar la posibilidad de tomar el riesgo calculado de aventurarse en un negocio.

- **Sólo conocimientos y rasgos personales:**

Una persona con sólo conocimientos y características personales podría no encontrar algo de valor sobre lo cual aplicar sus conocimientos, si no tiene habilidades técnicas. O podría resultar que son muy dependientes de otras personas y, por lo tanto, es posible que sean muy vulnerables. La solución podría ser encontrar un socio o emplear a personas con las habilidades requeridas.

- **Sólo habilidades y rasgos personales:**

Un empresario potencial con habilidades y características empresariales, pero con falta de conocimientos, podría estar en capacidad de iniciar una empresa. Sin embargo, en un medio competitivo, la falta de conocimiento o familiaridad con, por ejemplo, clientes, el mercado (incluyendo las tendencias), puede eventualmente llevar a la empresa hacia el fracaso. La información es esencial para que una empresa tenga éxito.

## I. TEMA 2: Factores clave al Establecer una Pequeña Empresa

### II. TIEMPO SUGERIDO:

- 2 horas

### III. OBJETIVO:

- Al finalizar este tema, los participantes serán capaces de identificar y describir las variables clave que podría determinar el éxito en el establecimiento de una pequeña empresa. Al mismo tiempo, los participantes desarrollarán el conocimiento de lo que se requiere para evitar el fracaso o minimizar los riesgos.

### IV. IMPORTANCIA:

- El hecho que los participantes conozcan los factores que podrían determinar el éxito al iniciar una pequeña empresa no solamente les permitirá evaluarse a sí mismos en términos de si están preparados para ello y si les conviene aventurarse en una empresa, sino también los ayuda a prepararse o equiparse para el autoempleo.

### V. ACTIVIDADES:

1. Conduzca un ejercicio de lluvia de ideas: Pida a la clase que haga una lista de lo que ellos consideran que son los factores clave que pueden determinar el éxito al establecer una pequeña empresa. Liste las respuestas en la pizarra o en un papelógrafo.
2. Utilizando la TRANSPARENCIA 1 y las NOTAS DEL CAPACITADOR, muestre y explique el esquema MHIR. Compare las respuestas de los participantes con las del esquema MHIR y pida a la clase que trate de coincidir sus respuestas con las que presenta el esquema. Discuta las similitudes y las diferencias. Respuestas adicionales pueden anotarse en la SEPARATA 1.
3. Divida la clase en grupos de trabajo. Entregue la HOJA DE TRABAJO 1. Cada grupo debe escoger una idea o producto o servicio y luego determinar qué otros componentes se requerirán, (ej. qué recursos o habilidades se necesitarán para poner en marcha una idea de construir y vender viviendas a bajo costo). Se proporciona un ejemplo en la HOJA DE TRABAJO 1.
4. Cada grupo debe escoger al “relator” para que presente los resultados justificando sus respuestas. Discuta las presentaciones en clase. Puede pedir a cada participante o grupo votar por el grupo que hizo la mejor presentación. Se puede premiar a los miembros del grupo ganador a través de un reconocimiento (ej. aplausos para ellos) y/o con un pequeño presente (ej. golosinas, polos, lapiceros, libretas de notas, etc.).

5. Debe resaltar que el empresario es el ingrediente esencial al establecer una empresa en un escenario de libre mercado. El/ella toma la iniciativa y el riesgo de establecer y organizar la empresa. Destaque también que se necesita de los otros cuatro factores o componentes presentados en el esquema MHIR para tener éxito. Ej. dos o incluso tres componentes no son suficientes para el éxito. Ponga énfasis que los cuatro componentes pueden ser adquiridos o desarrollados.
6. Finalmente, utilice la TRANSPARENCIA 2 y las NOTAS DEL CAPACITADOR, señale que para convertir en realidad sus ideas y los otros componentes, necesitan elaborar un plan -esto se refiere a un Plan Empresarial. Algo más, una vez que la empresa ha sido establecida, necesita ser dirigida. Cómo preparar el plan empresarial se tratará en el Módulo 8. Mayor información sobre cómo organizar y dirigir la empresa puede encontrarse en los Módulos 7 y 8.

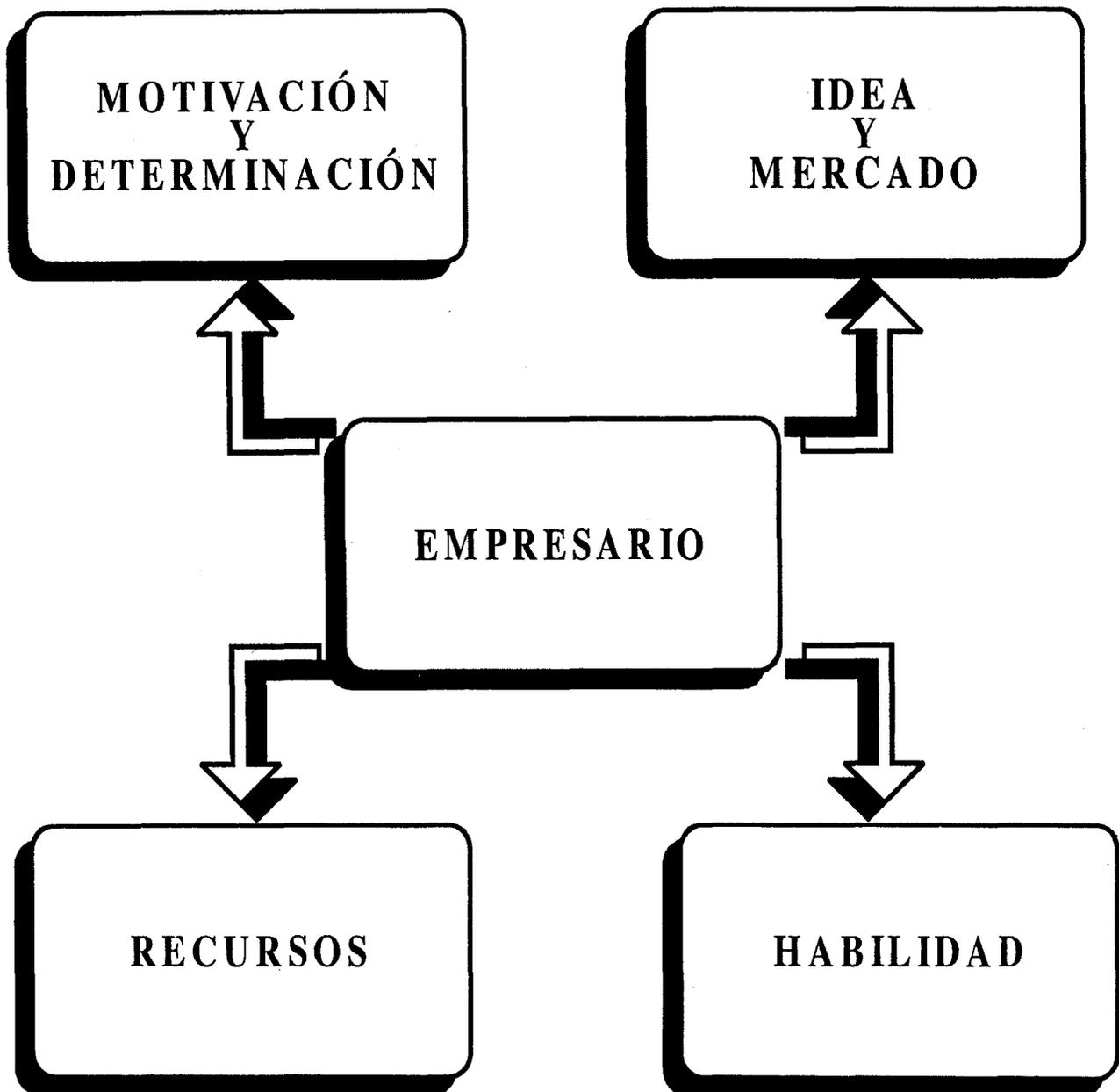
## VI. RESUMEN:

- El empresario es el ingrediente esencial en el establecimiento de una pequeña empresa. El/ella toma la iniciativa y asume el riesgo de crear y/o organizar una oferta atractiva de valor para los clientes potenciales.
- No existe una fórmula infalible ni tampoco una receta para establecer con éxito una pequeña empresa.
- El éxito depende de la habilidad particular para detectar oportunidades en el mercado y actuar sobre ellas organizando los recursos necesarios para ofrecer algo atractivo a los clientes y asumir los riesgos que implica.
- Para confirmar todo lo mencionado anteriormente, los siguientes factores del modelo MHIR son determinantes para el éxito:
  - Motivación y Determinación
  - Habilidades
  - Idea y Mercado
  - Recursos
- Con el fin de convertir todo lo mencionado anteriormente en una realidad, usted necesita un plan. Una vez que la empresa esté establecida, necesitará ser dirigida.

TRANSPARENCIA 1

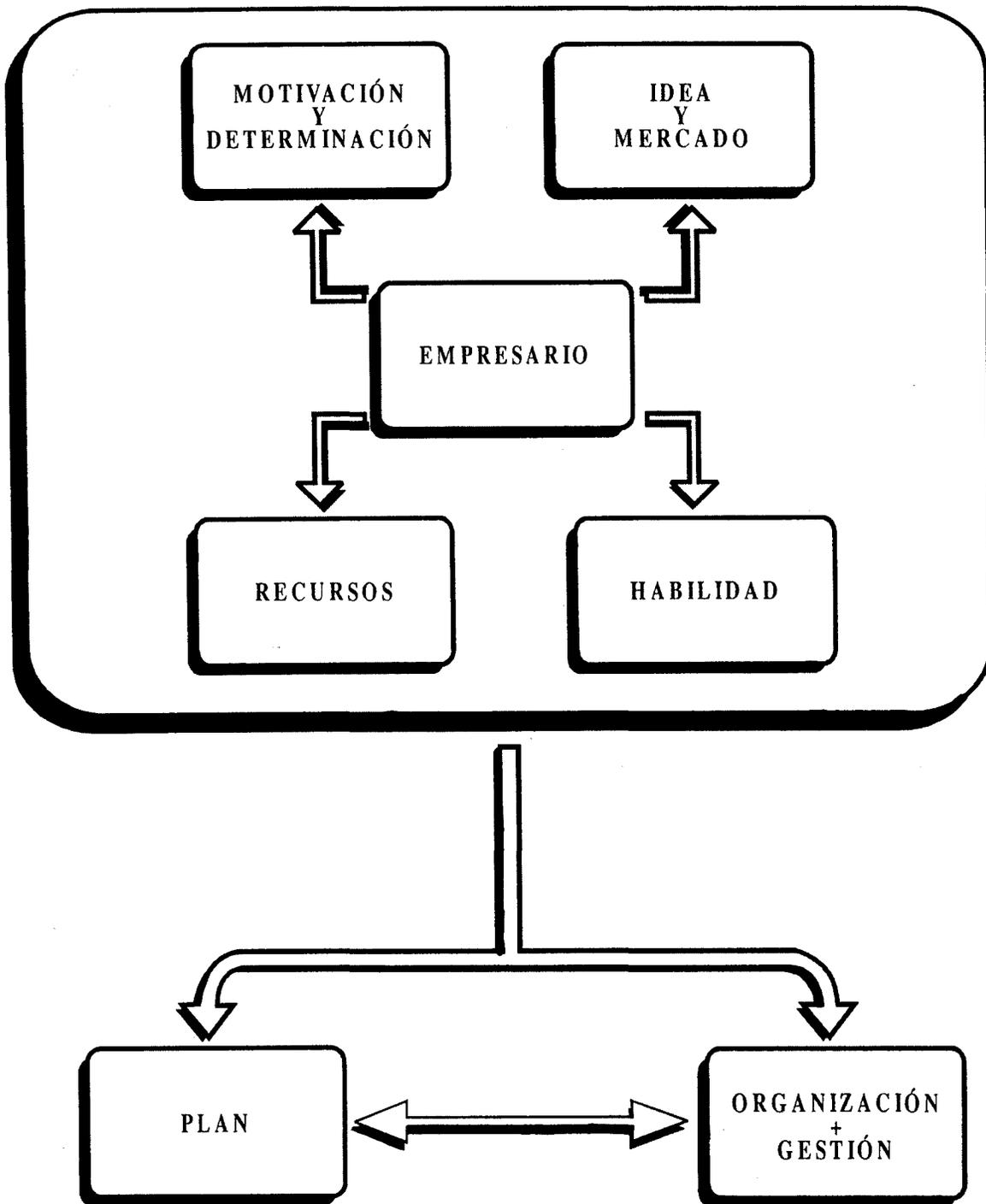
MÓDULO 4: Tema 2

**Marco MHIR\***



\* MHIR es una sigla para Motivación, Habilidades, Idea y Recursos (MAIR: Motivation, Abilities, Idea and Resources).

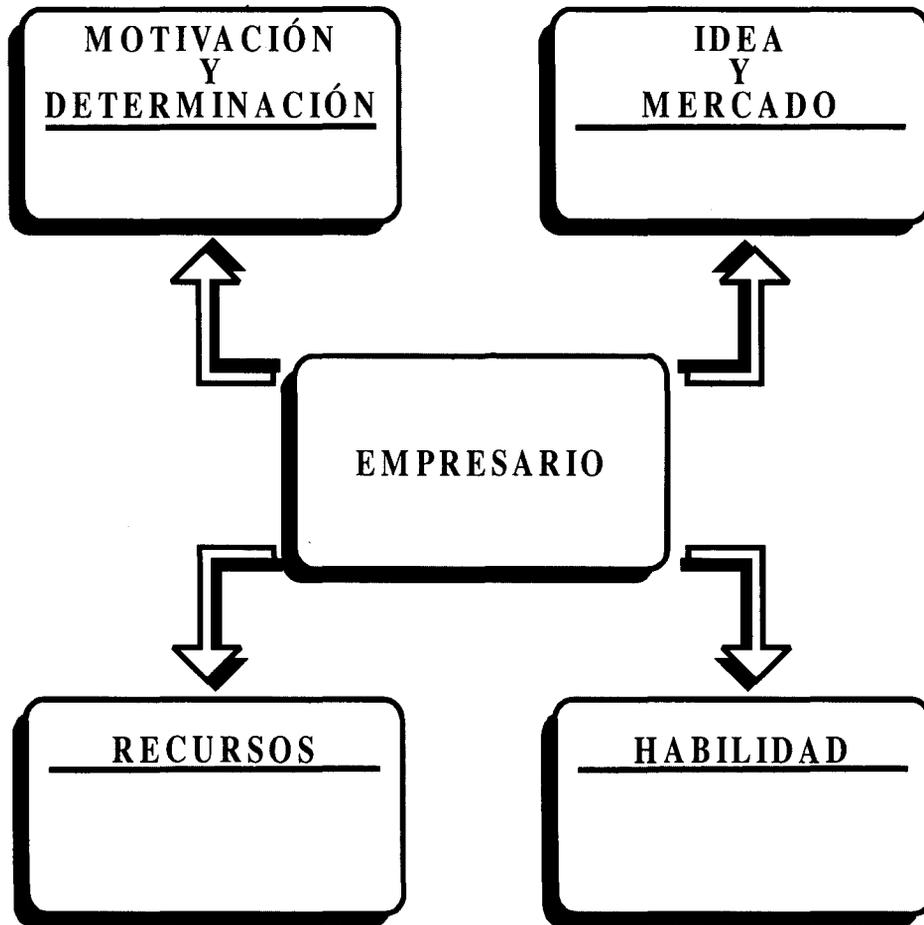
# Factores Clave de Éxito al Establecer una Pequeña Empresa



HOJA DE TRABAJO 1

MÓDULO 4: Tema 2

# Factores de Éxito al Establecer una Pequeña Empresa



Idea de negocio o empresa:

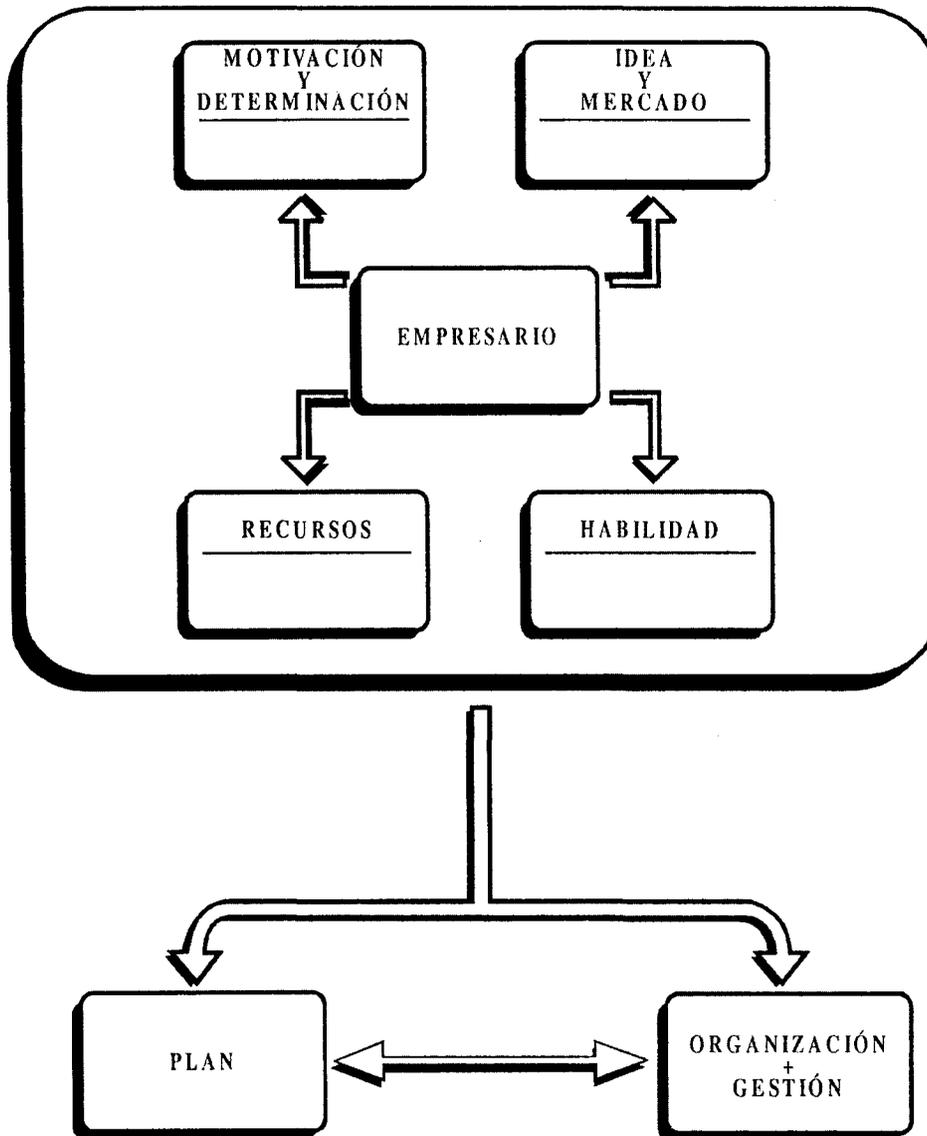
.....

.....

.....

.....

## Factores Clave de Éxito al Establecer una Pequeña Empresa\*



\* El esquema está adaptado del Gibb, A.A. (1981). Taller para el fomento del desarrollo de nuevas empresas. Universidad de Durham, Escuela de Negocios, UK.

### Notas del Participante:

.....

.....

.....

## NOTAS SUPLEMENTARIAS PARA EL CAPACITADOR

MÓDULO 4: Tema 2

### Factores de Clave de Éxito al Establecer una Pequeña Empresa

¿Cómo llego a ser un empresario? ¿Cómo puedo establecer una empresa con éxito? Estas son preguntas que las personas se hacen a menudo. Si Ud. supo las respuestas a estas preguntas, las probabilidades son: que usted se podría convertir en un multimillonario de la noche a la mañana, y al mismo tiempo, que tener gran demanda en todas partes del mundo.

Desafortunadamente, sin embargo, todavía no se ha identificado una respuesta o fórmula infalible. No obstante esto, éxito -de acuerdo a la literatura, observaciones y la experiencia- depende de aquella particular habilidad para detectar oportunidades en el mercado y actuar sobre ellas organizando los recursos necesarios para ofrecer algo atractivo a los clientes y asumir los riesgos que ello implique. Esta es la esencia de la capacidad empresarial en un contexto de negocios.

El ingrediente crucial en todo este proceso es el empresario. Él/ella toma la iniciativa y también asumen el riesgo al crear y/u organizar ofertas atractivas de valor para los clientes potenciales. La habilidad de los empresarios para lograr el éxito depende de cuatro factores, a saber: Motivación, Habilidad, Idea y Recursos. La sigla -MHIR- puede ayudar a recordar esos factores más fácilmente. Esto es explicado en su momento.

#### **Idea y Mercado**

Aquí el asunto importante que hay que determinar es la viabilidad de la idea, proyecto, producto o servicio que se va a ofrecer. En otras palabras, ¿la idea, producto o servicio responde a una necesidad o requerimiento para lo cual existen clientes que tengan la capacidad económica y que estén dispuestos a usarlo/comprarlo en cantidades suficientes que hacen que el proyecto valga la pena (ej. que retorne ganancias, en un contexto comercial)? ¿Cómo se va a ofertar la propuesta para hacerla más atractiva o mejor de lo que está actualmente disponible y cómo reaccionará la competencia?

#### **Motivación y Determinación**

Es ampliamente conocido que, para tener éxito, la persona o grupo de personas necesitan estar altamente motivados y determinado a establecer la empresa y a hacerlo con éxito. Esto se reflejará, por ejemplo, en lo persistente que sean para superar obstáculos que puedan encontrar en el camino, la manera en que ellos busquen y obtengan información, y cómo actúen ante las oportunidades. Otros indicadores adicionales podrían

ser el compromiso y la actitud del empresario hacia el trabajo (calidad, eficiencia, dedicación), los esfuerzos previos al inicio de la empresa y el apoyo de su familia y/o socios.

### **Habilidad**

Otro aspecto importante es que si la persona o personas involucradas tienen habilidades particulares -estas pueden ser conocimientos, destrezas técnicas o empresariales que sean relevantes para la empresa o proyecto. Una forma de superar cualquier carencia en esta área sería agruparse con personas con, o pagar por, la especialización necesaria.

### **Recursos**

Finalmente, hasta qué punto una persona(s) pueda adquirir u organizar los recursos en la medida adecuada influirá no solamente en su desempeño sino también, en algunos casos, en la iniciación o no de la empresa. Aquí los ejemplos incluyen capital, liquidez, premisas, materiales, equipos y mano de obra. La disponibilidad de infraestructura (ej. electricidad, teléfono, caminos) y servicios de apoyo pueden también ser importantes.

### **Plan Empresarial**

Con el fin de convertir en realidad los cuatro componentes anteriormente mencionados, se requiere elaborar un plan que se conoce normalmente como el Plan Empresarial. Un plan empresarial en su conjunto debe mostrar cuatro aspectos principales:

- ¿dónde usted está actualmente con su idea, proyecto o negocio?
- ¿qué desea hacer?
- ¿cómo propone hacerlo?
- y que el proyecto vale la pena.

Mayor información sobre cómo ESCRIBIR un Plan Empresarial puede encontrar en el Módulo 8 del CODE.

### **Organización y Gerencia**

La empresa necesita entonces realmente empezar a operar, una que esto ocurre, necesitará ser administrada. Al organizar la empresa o antes que empiece a operar, puede haber requisitos legales o estatutarios que cumplir. Puede ser que se necesite consultar con profesionales especialistas tales como abogados, contadores o alguna institución especializada en la orientación a pequeñas empresas. Toda la empresa y todo el proceso necesitan ser dirigidos, y de lo bien que se realice -en particular, conquista y trato con clientes, administración del efectivo y las finanzas, mercadeo, manejo de los trabajadores, trato con proveedores, sistemas de control- se afectará su funcionamiento. Mayor información sobre cómo organizar y dirigir una empresa encontrará en los Módulos 7 y 8.

## I. TEMA 3: **La Decisión Empresarial**

### II. TIEMPO SUGERIDO:

- 3 horas

### III. OBJETIVO:

- Al finalizar este tema, los participantes serán capaces de explicar por qué y cómo la personas toman la decisión de iniciar u operar su propia empresa.

### IV. IMPORTANCIA:

- El conocer los factores que motivan a las personas a iniciar su propia empresa permitirá responder una pregunta importante o curiosidad de muchas personas y al mismo tiempo ayudará a los participantes a analizarse a sí mismos y a su propio entorno para ver en qué medida obtener estos factores.

### V. ACTIVIDADES:

1. Presente el objetivo de la sesión, mostrando la TRANSPARENCIA 1. Luego conduzca una sesión de lluvia de ideas o divida la clase en grupos: Pida que propongan el mayor número de explicaciones posibles sobre cómo y por qué las personas individualmente (o en grupos) inician sus propias empresas. Haga una lista de las respuestas en la pizarra o en un papelógrafo.
2. Utilizando la TRANSPARENCIA 2 y las NOTAS DEL CAPACITADOR, explique cómo personas en forma individual (o en grupo) llegan a la situación de iniciar su propia empresa. Discuta cada uno de los factores, citando algunos ejemplos para ilustrar los puntos importantes.
3. Compare la TRANSPARENCIA 2 con las respuestas de la clase. Discuta las diferencias y similitudes y, si es necesario adapte la SEPARATA 1 de acuerdo a su realidad.
4. Utilizando la SEPARATA 1, pida a los participantes que hagan una lista de las personas que ellos conocen que hayan iniciado una empresa como resultado de los factores presentados, justificando su opción en cada caso.
5. Finalmente, administre la encuesta de la HOJA DE TRABAJO 1. Haga que los participantes se califiquen a sí mismos y explique el significado de los puntajes utilizando la SEPARATA 2.

### VI RESUMEN

- Exposiciones principales para explicar cómo y por qué las personas inician sus empresas:
  - Caso de destitución.
  - Ambiente de trabajo.
  - Rol del ejemplo creíble
  - Entorno o ambiente propicio

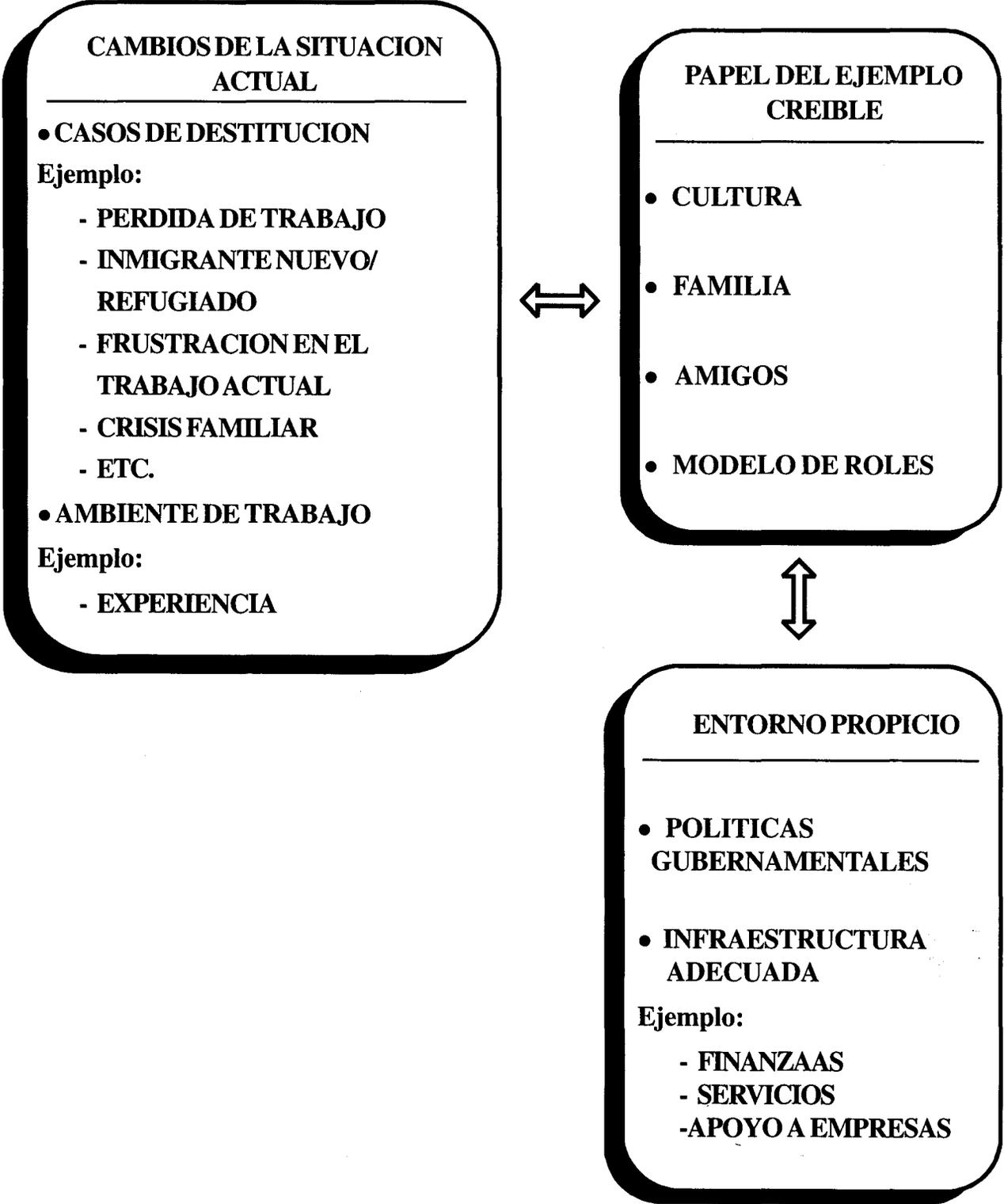
TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 4: Tema 3

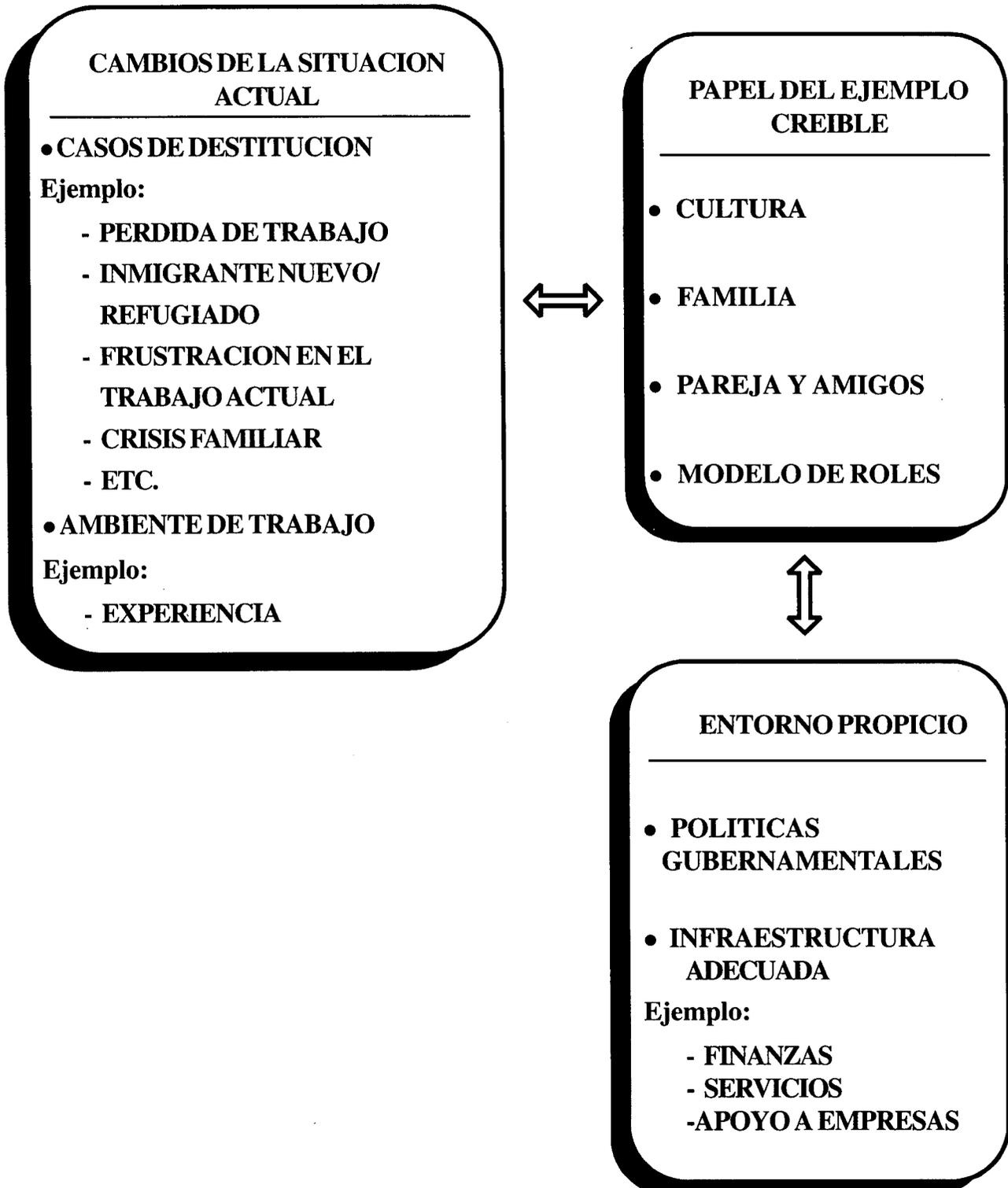
Objetivo

Explicar por qué y cómo  
las personas toman la decisión de iniciar  
y poner en marcha su propia empresa

# La Decisión Empresarial



## La Decisión Empresarial



Adaptado de (1) Hisrich, R.D. 1986. "Entrepreneurship and Intrapreneurship": Métodos para crear nuevas empresas que tengan impacto en el área económica; y "Venture Capital" por Hisrich, R.D. de Lexington Books, MA y (1) Introducción a la Empresariedad. Módulo Y, Inicie su Propio Programa Empresarial. Fundación Húngara para la fundación Empresarial. Budapest.

## HOJA DE TRABAJO 1

## MÓDULO 4: Tema 3

## Encuesta de Antecedentes



*Aquí tiene 16 preguntas, cada una tiene varias opciones de respuesta. Haga un círculo en la respuesta que mejor corresponda a su punto de vista. Por favor, sea objetivo y honesto consigo mismo; en este ejercicio no hay respuestas correctas o incorrectas.*

1. ¿Cómo y dónde se imagina estar usted dentro de diez años, en términos de carrera u ocupación? (De una respuesta clara);
2. Liste tres los nombres y ocupaciones de tres personas que usted considera que son ejemplos particulares de quién/qué le gustaría ser en la vida:
  - (a)
  - (b)
  - (c)
3. ¿Tiene Ud. amigos cercanos o familiares que tengan en marcha su propia empresa o negocio?
  - (a) Sí
  - (b) No
4. ¿Es Ud. un inmigrante, o sus padres fueron inmigrantes?
  - (a) Si, nació fuera de esta ciudad o de este país.
  - (b) Sí, uno o ambos padres nacieron fuera de esta ciudad o del país.
  - (c) No.
5. ¿Es Ud. miembro o parte de un grupo minoritario en su ciudad o en su país?
  - a) Sí.
  - b) No.
6. ¿Están o han estado alguno de sus padres trabajando en forma independiente (tienen su negocio propio)?
  - a) Sí, la mayor parte de sus vidas.
  - b) Sí, por tiempo limitado.
  - c) No.

- 
7. En igualdad de condiciones ¿preferiría tener su propia empresa (ser autoempleado) o ser empleado en una compañía (trabajo dependiente)?
    - a) Prefiero ser empleado en una compañía (trabajo dependiente).
    - b) Prefiero ser auto-empleado (trabajo independiente).
  
  8. ¿Diría que es imposible, difícil o fácil para Ud. iniciar su propia empresa en el momento presente?
    - a) Imposible.
    - b) Difícil.
    - c) Fácil.
  
  9. ¿Cree que en estos momentos existe en el país apoyo (ayuda financiera, premisas, infraestructura como caminos y electricidad) para que Ud. iniciar su propia empresa?
    - a) Sí.
    - b) No.
  
  10. ¿Cuál de las siguientes opciones corresponde a su posición dentro de su familia?
    - a) Menor de todos.
    - b) En el medio.
    - c) Mayor de todos.
    - d) Otros.
  
  11. Indique su estado civil:
    - a) Soltero.
    - b) Divorciado/Separado.
    - c) Casado .
  
  12. Indique a qué grupo de edad pertenece:
    - a) Menos de 20
    - b) 20 – 29
    - c) 30 – 39
    - d) 40 – 49
    - e) Más de 50
  
  13. Indique cuál es su nivel educativo más alto:
    - a) No he terminado la secundaria.
    - b) Terminé la secundaria.
    - c) Diploma de un Instituto Superior Tecnológico.
    - d) Grado de Bachiller, grados más altos, Título profesional y otras calificaciones.
-

14. ¿Tiene alguna experiencia empresarial?

- a) Sí, he trabajado en/para una pequeña o mediana empresa (empleaban menos de 150 personas).
- b) Sí, he trabajado en/para una empresa grande (empleaban más de 150 personas).
- c) No.

15. ¿Ha sido alguna vez despedido de algún trabajo?

- a) Sí.
- b) No.

16. ¿Ha iniciado o dirigido una empresa alguna vez?

- a) Sí.
- b) No.

SEPARATA 2

MÓDULO 4: Tema 3

**Puntaje de la Encuesta de Antecedentes**

A continuación se encuentra una lista con los puntajes para cada pregunta de la “Encuesta de Antecedentes” de la HOJA DE TRABAJO 1. También se proporciona el significado de los puntajes. Ponga el puntaje a sus respuestas de la Hoja de Trabajo 1.

Pregunta	Puntajes
1	2 puntos, si Ud. intenta iniciar y operar su propia empresa. 1 punto, para cualquier otra respuesta.
2	2 puntos, si cualquiera de estos son empresarios o están dirigiendo su propia empresa. 1 punto, para cualquier otra respuesta.
3	(a) 2 puntos (b) 1 punto
4	(a) 3 puntos (b) 3 puntos (c) 1 punto
5	(a) 2 puntos (b) 1 punto
6	(a) 3 puntos (b) 2 puntos (c) 1 punto
7	(a) 1 punto (b) 2 puntos
8	(a) 1 punto (b) 2 puntos (c) 3 puntos
9	(a) 2 puntos (b) 1 punto
10	(a) 2 puntos (b) 2 puntos (c) 3 puntos (d) 1 punto

Pregunta	Puntajes
11	(a) 1 punto (b) 2 puntos (c) 3 puntos
12	(a) 1 punto (b) 2 puntos (c) 3 puntos (d) 2 puntos (e) 1 punto
13	(a) 2 puntos (b) 2 puntos (c) 2 puntos (d) 3 puntos
14	(a) 3 puntos (b) 2 puntos (c) 1 punto
15	(a) 2 puntos (b) 1 punto
16	(a) 2 puntos (b) 1 punto

Ahora, sume todos sus puntos para hallar su puntaje total.

### Significado del puntaje

Si su puntaje total es:

<b>33 – 40</b>	Usted tiene antecedentes similares a los de muchos empresarios exitosos. Para usted iniciar y dirigir su propia empresa debe parecerle bastante natural y ciertamente no le causará ninguna gran sorpresa.
<b>25 – 32</b>	Sus antecedentes son un poco similares al de muchos empresarios. Sin embargo, necesitará ser consciente y prepararse para todos los desafíos e implicancias que trae consigo establecer su propia empresa, tener éxito.
<b>17 – 24</b>	Puede ser que para usted no sea fácil tomar la decisión de iniciar y dirigir su propia empresa. En cualquier caso, necesitará estar altamente motivado y determinado, romper con la tradición y trabajar bastante en su idea para tener éxito. No se desanime.

## NOTAS SUPLEMENTARIAS PARA EL CAPACITADOR

MÓDULO 4: Tema 3

### La Decisión Empresarial

En el estudio de la capacidad empresarial, una pregunta importante que siempre surge es cómo una persona llega a la situación de iniciar una empresa. Es decir, cuáles son las fuerzas o los factores que motivan a persona a aventurarse en el empresariado.

Las explicaciones más importantes encontradas en las investigaciones y la literatura podrían ser catalogadas principalmente bajo tres títulos: Cambio de la situación actual, Rol de un Ejemplo Creíble, y Entorno Propicio. La TRANSPARENCIA 1 proporciona una presentación diagramada de estos factores que se explican a continuación..

#### **Cambios de la situación actual**

Para muchas personas, la decisión de iniciar una empresa surge luego de haber sufrido una destitución o un desplazamiento. Muchos otros tienden a iniciar sus empresas en áreas similares al entorno o medio en el cual trabajaron previamente.

#### **Casos de Desplazamiento**

El desplazamiento del empresario surge de una secuencia de hechos cuyo resultado es el querer, o tener que establecer una empresa. La manifestación inmediata de esto pudo haber sido: perder su trabajo; en caso de un nuevo inmigrante o miembro de un grupo de minoritario, el sentirse incapaz de encontrar un trabajo adecuado debido a las dificultades del idioma y/o prejuicios raciales; o un refugiado en un nuevo ambiente quien necesita iniciar su vida desde cero. Otros ejemplos incluyen el retorno de expatriados gozando de reconocimiento y de estatus en el exterior y que retornan a su patria donde no se les ofrece la misma situación; y lo más importante, ejecutivos de grandes empresas u organizaciones quienes se han sentido frustrados en sus trabajos.

#### **Entorno del trabajo**

No es una sorpresa, que muchas personas inicien sus empresas en áreas similares a las que estuvieron trabajando anteriormente. Es comprensible que tengan experiencia, pericia y contactos en tal medio o entorno y/o hayan visto oportunidades que deseen aprovechar. Las dos áreas que mayormente han explotado muchas nuevas empresas son Investigación & Desarrollo y Mercadeo.

#### **Rol del ejemplo creíble**

El papel del ejemplo creíble se ilustra mejor por la ocupación de los padres del empresario incipiente. Investigaciones indican que entre el 25% y el 34% de los progenitores de los empresarios (en especial padres) fueron propietarios de pequeñas empresas y que, si consideramos a los agricultores y a los profesionales independientes, como propietarios de pequeñas empresas, la cifra se eleva a 54%. La credibilidad como un ímpetu motivador, sin embargo, no está confinada solamente a las familias, sino también se obtiene entre parejas y amigos.

Así, por ejemplo, una de las razones citadas para el desarrollo del Valle Silicon, en los Estados Unidos, fue el ejemplo proporcionado por ingenieros que dejaban grandes organizaciones para establecer exitosamente la suya propia. El rol del ejemplo creíble parecería también explicar por qué la capacidad empresarial está altamente identificada con ciertos grupos étnicos y nacionales, tales como: judíos, libaneses, coreanos en los Estados Unidos, muchos grupos asiáticos en Gran Bretaña y los Gujaratis en la India.

### **Entorno Propicio**

A pesar de la validez de los factores arriba mencionados -el desplazamiento, el entorno del trabajo, la credibilidad y el ejemplo- no son suficientes para iniciar una nueva empresa sin la presencia de una infraestructura adecuada, buen financiamiento, electricidad, caminos, materia prima, equipos e información. La escasez de mano de obra calificada, de estructuras de apoyo y de compromiso del gobierno como también las políticas adversas son también obstáculos que impiden el desarrollo de las pequeñas empresas, particularmente aquellas con potencial de crecimiento. La demanda del mercado y la habilidad para satisfacer tales necesidades juega un papel crítico en la organización y funcionamiento de una empresa. De manera similar, el rol de los modelos puede ser un ejemplo poderoso para la sociedad en general, particularmente para los jóvenes.

El presente documento se terminó de imprimir en los Talleres Gráficos

*Art Lautrec*

Av. Paseo de la República 5137 - Lima 34  
Telefax 445-0300

