

Naciones Unidas

UNCTAD

Programa Empretec

Guía del empresario

UNCTAD/DIAE/ED/2009/3

GE.09-51026 (S) 020709 110809

ÍNDICE DE LA GUÍA

ÍNDICE

	<i>Página</i>
INTRODUCCIÓN	3
SOBRE EL EMPRETEC	4
RESPUESTAS DE LOS PARTICIPANTES	5
METODOLOGÍA DEL EMPRETEC	6
EL TALLER SOBRE LA INICIATIVA EMPRESARIAL	7
PRIMER GRUPO	8
SEGUNDO GRUPO	11
SEGUNDO Y TERCER GRUPOS	12
TERCER GRUPO	13
PRIMER GRUPO - PLANIFICACIÓN	14
Fijación de objetivos	15
Búsqueda de información	18
Planificación y seguimiento sistemáticos	21
SEGUNDO GRUPO - REALIZACIÓN	24
Búsqueda de oportunidades e iniciativa	25
Persistencia	28
Cumplimiento de los compromisos	31
Exigencia de calidad y eficiencia	34
Asumir riesgos calculados	37
TERCER GRUPO - PODER	40
Persuasión y contactos	41
Independencia y confianza en los propios medios	44
PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL	47

INTRODUCCIÓN

Esta guía se ha preparado con el fin de ayudar a los participantes en el Taller de capacitación del Empretec sobre iniciativa empresarial a poner en práctica lo aprendido.

La guía examina las diez competencias personales del empresario que son necesarias para tener éxito en los negocios y proporciona así a los participantes un instrumento práctico que les ayudará a evaluar sus puntos fuertes y débiles.

Varias preguntas orientarán al lector acerca de los rasgos distintivos de cada uno de los 30 comportamientos que han seguido desde que terminaron la capacitación. Quizás comprueben que algunas de las competencias requieren más atención y prácticas para su ulterior desarrollo.

De manera análoga, otras preguntas servirán de estímulo a los empresarios para reflexionar acerca de la manera práctica de convertir los comportamientos en hábitos que favorezcan el crecimiento de sus empresas.

SOBRE EL EMPRETEC

El programa tiene por objeto aumentar la capacidad de producción y la competitividad internacional en pro del desarrollo económico, la erradicación de la pobreza y la participación equitativa de los países en desarrollo en la economía mundial.

El Empretec, nombre que combina los términos "emprendedor" y "tecnología", es un programa pionero de las Naciones Unidas para el fomento de la iniciativa empresarial. El Empretec constituye un mecanismo para promover un cambio de comportamiento en un grupo selecto de empresarios prometedores; asimismo, ayuda a dichos empresarios a poner en práctica sus ideas y contribuye al desarrollo de empresas incipientes.

La metodología del Empretec (preparada exclusivamente en la Universidad de Harvard) establece diez ámbitos fundamentales de competencias relacionadas con el fomento de las empresas. Son los siguientes: búsqueda de oportunidades e iniciativa; persistencia; cumplimiento de los compromisos; exigencia de calidad y eficiencia; riesgos calculados; fijación de objetivos; búsqueda de información; planificación y seguimiento sistemáticos; persuasión y contactos; e independencia y confianza en los propios medios.

Junto con estas competencias hay una serie de indicadores del comportamiento que se consideran de gran utilidad para detectar y promover el potencial empresarial. Impulsando un cambio de comportamiento, el Empretec ha ayudado a casi 150.000 empresarios de 29 países en desarrollo (entre ellos seis de los países menos adelantados), con la colaboración de más de 600 instructores locales certificados.

El Empretec está administrado por la secretaría de la UNCTAD en Ginebra (Suiza).

RESPUESTAS DE LOS PARTICIPANTES

Ubicaciones del programa

Angola	"Ustedes me han animado a ser una mejor persona en la
Argentina	sociedad. Ahora que tengo esta información, voy a ser
Benin	alguien útil. Intentaré hacer realidad mi sueño de ser mi
Botswana	propio jefe. Gracias por su ayuda. La voy a aprovechar.
Brasil	La persistencia permite derribar los muros más altos."
Chile	(Guyana)
Colombia	"Tuve la suerte de asistir al primer taller de capacitación
El Salvador	sobre iniciativa empresarial en Ammán (Jordania).
Etiopía	Dicho taller tenía una orientación específica y un
Ghana	carácter interactivo y experimental. La selección de las
Guatemala	diez competencias personales del empresario y de los
Guyana	indicadores del comportamiento me hizo ver con mayor
Jordania	claridad lo que hace falta para ser un empresario de
Marruecos	éxito. Recomiendo este curso a algunos amigos míos,
Mauricio	porque sé que agradecerán la oportunidad de adquirir y
México	mejorar sus competencias empresariales." (Jordania)
Mozambique	"La capacitación y orientación del Empretec ha
Nigeria	cambiado mi manera de abordar los negocios y
Palestina	contribuido al éxito de mi empresa. Es imposible fallar
Panamá	si uno se guía por esa capacitación y orientación."
Paraguay	(Ghana)
República Dominicana	"Ha sido un taller increíble, como todo lo que procede
República Unida de Tanzania	del Empretec." (Uruguay)
Rumania	
Senegal	
Uganda	
Uruguay	
Venezuela (República Bolivariana de)	
Zimbabwe	

METODOLOGÍA DEL EMPRETEC

La metodología del Empretec se basa en las investigaciones realizadas por un psicólogo de la Universidad de Harvard, el profesor David McClelland, que se dedicó al estudio de la iniciativa empresarial desde finales de los años cincuenta. Sus investigaciones demostraron que todo el mundo tiene alguna motivación interna para mejorar. McClelland llamó arquetipo a esa motivación. Clasificó 40 arquetipos en 3 grupos principales: realización, afiliación y poder.

Realización

La necesidad de hacer cosas es lo que lleva a las personas a alcanzar grandes objetivos. Les gusta afrontar desafíos. Quieren demostrarse a sí mismos que son capaces de hacer todo lo que se propongan. El deseo de hacer cosas es patente en todos los aspectos de su vida personal y profesional.

Afiliación

En todas las familias hay alguien a quien le encanta organizar la reunión de Nochevieja. Su motivación es la sociabilidad. A los empresarios les gusta este estilo de vida y relacionarse con las personas importantes del lugar.

Poder

Los empresarios desean la libertad e independencia que les da el ser sus propios jefes, para poner en práctica sus ideas y seguir su propio camino. Son personas dinámicas y enérgicas que ponen en marcha múltiples actividades. ¿Es posible motivar a la gente para que quiera hacer cosas? De acuerdo con las investigaciones de McClelland, se han preparado varios programas de capacitación para intensificar la motivación de los empresarios.

EL TALLER SOBRE LA INICIATIVA EMPRESARIAL

Este taller se basa en una investigación financiada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y llevada a cabo por McBer and Company (la empresa consultora de David McClelland) y el MSI (Estados Unidos) a fin de determinar qué tipos de comportamiento distinguen a los empresarios de éxito de los demás empresarios.

Se realizaron entrevistas específicas de cuatro horas de duración con centenares de empresarios de varios países. El equipo encargado de la investigación comparó luego las respuestas, las conversaciones y el modo de pensar y de comportarse de esos diferentes grupos para poder comprender qué es lo que era realmente diferente en las competencias personales, las actividades y las ideas de los empresarios exitosos.

Por último, tras meses de pruebas, llegaron a la conclusión de que había determinadas competencias comunes, de un país a otro y de una empresa a otra, que todos los empresarios de éxito compartían.

Estas fueron denominadas competencias personales del empresario, y sobre ellas versa el programa de capacitación del Empretec.

PRIMER GRUPO

Realización

Búsqueda de oportunidades e iniciativa

Un empresario es alguien que busca oportunidades. Donde otras personas ven problemas, los empresarios ven oportunidades y toman la iniciativa para convertir esas oportunidades en negocios ventajosos. Se comportan del modo siguiente:

- Actúan antes de que alguien se lo pida o de verse obligados por los acontecimientos;
- Toman medidas para ampliar su actividad empresarial a nuevas zonas, productos o servicios; y
- Aprovechan oportunidades fuera de lo común para iniciar nuevos negocios, conseguir financiación, equipo, tierra, espacio de trabajo o asistencia.

Persistencia

Los empresarios son perseverantes y no se arredran ante los obstáculos. Cuando la mayoría de las personas abandonan una actividad, los empresarios siguen adelante.

Se comportan del modo siguiente:

- Toman medidas para abordar obstáculos y problemas significativos;
- Persisten en sus decisiones o cambian de estrategia para hacer frente a los desafíos o los obstáculos; y
- Se responsabilizan personalmente de las medidas necesarias para alcanzar las metas y objetivos fijados.

PRIMER GRUPO

Realización

Cumplimiento de los compromisos

Los empresarios hacen siempre lo que dicen que van a hacer. Siempre cumplen sus promesas, aun a costa de grandes sacrificios personales. Se comportan del modo siguiente:

- Hacen sacrificios personales y esfuerzos extraordinarios para terminar un trabajo;
- Arriman el hombro para ayudar a sus empleados u ocupan su lugar si es necesario, para terminar un trabajo; e
- Intentan tener satisfechos a sus clientes y anteponen las buenas relaciones a largo plazo a las ganancias inmediatas.

Exigencia de calidad y eficiencia

Esto tiene que ver con el entusiasmo: la obsesión por la necesidad de mejorar la calidad, hacer algo mejor, más rápido o más barato. Este entusiasmo se refleja en la integridad de los empresarios y en lo orgullosos que están de su trabajo. Se comportan del modo siguiente:

- Encuentran la manera de fabricar cosas mejores, más rápidas y más baratas;
- Hacen lo posible por cumplir o superar los criterios de excelencia en su trabajo; y
- Preparan y aplican procedimientos para terminar su trabajo a tiempo y para que ese trabajo tenga los niveles de calidad acordados.

PRIMER GRUPO

Realización

Asumir riesgos calculados

Asumir riesgos calculados es uno de los aspectos fundamentales de la actividad empresarial, lo que hace de una persona un empresario. Los empresarios están dispuestos a asumir riesgos. Se comportan del modo siguiente:

- Calculan riesgos y evalúan alternativas de manera deliberada;
- Toman medidas para reducir los riesgos y controlar los resultados; y
- Se colocan en situaciones que entrañan un desafío o un riesgo moderado.

SEGUNDO GRUPO

Planificación

Fijación de objetivos

Esta es la competencia más importante, porque sin ella nada funcionará. Los empresarios saben lo que quieren. Saben dónde quieren llegar en el mundo de los negocios. Están pensando siempre en el futuro y en fijarse objetivos. Se comportan del modo siguiente:

- Fijan metas y objetivos que tienen importancia para ellos y representan un desafío personal;
- Enuncian objetivos claros y específicos a largo plazo; y
- Fijan objetivos cuantificables a corto plazo.

Búsqueda de información

A los empresarios no les gustan las incertidumbres ni tampoco las suposiciones. No quieren depender de otros para conseguir información. Al parecer, los empresarios dedican mucho tiempo a reunir información sobre clientes, proveedores, tecnología y oportunidades. Se comportan del modo siguiente:

- Buscan personalmente información de los clientes, proveedores y competidores;
- Investigan personalmente cómo facilitar un producto o servicio; y
- Consultan a expertos para conseguir asesoramiento comercial o técnico.

SEGUNDO Y TERCER GRUPOS

Planificación

Planificación y seguimientos sistemáticos

Sistemático quiere decir "de manera ordenada y lógica". Planificar es decidir lo que uno va a hacer. El seguimiento sirve para controlar lo que se está haciendo. Los planes empresariales sirven para eso, para ver si un proyecto es viable antes de acometerlo.

Los empresarios se comportan del modo siguiente:

- Planifican dividiendo las grandes tareas en subtareas con plazos bien definidos;
- Revisan los planes en función de las respuestas recibidas o de los cambios en las circunstancias; y
- Llevan registros financieros y los utilizan para tomar decisiones.

Tercer grupo - poder

Persuasión y contactos

Los empresarios utilizan una estrategia definida para inducir a otras personas a seguirlos o a hacer lo que ellos quieren. Una buena estrategia de persuasión depende de todas las partes implicadas, es decir, del empresario y de las personas a las que pretende convencer.

Los empresarios se comportan del modo siguiente:

- Utilizan estrategias deliberadas para influir en los demás y convencerlos;
- Utilizan a las personas adecuadas como agentes para alcanzar sus propios objetivos;
- Adoptan medidas para establecer y mantener una red de contactos comerciales.

TERCER GRUPO

Poder

Independencia y confianza en los propios medios

Esta competencia se refiere a la tranquilidad y el aplomo de los empresarios que están seguros de sus posibilidades. Esta confianza en sí mismos se refleja en los desafíos que deciden afrontar en la vida. La confianza en uno mismo significa asumir la responsabilidad total de conseguir lo que se quiere. Los empresarios se comportan del modo siguiente:

- No quieren depender de las normas ni del control de otras personas;
- Se atribuyen a sí mismos y a la propia conducta las causas de sus éxitos y fracasos; y
- Expresan confianza en su capacidad para terminar una tarea difícil o afrontar un reto.

Esta guía es un instrumento práctico que lo ayudará a evaluar sus puntos fuertes y débiles y mejorar sus resultados empresariales.

Ahora tiene la oportunidad de examinar las diez competencias personales del empresario necesarias para tener éxito.

PRIMER GRUPO - PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN - Fijación de objetivos

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Comportamiento	¿Ha tenido usted este comportamiento? ¿Cómo?	¿Cuál fue el resultado?	Fijación de objetivos		
1. Fijar metas y objetivos que tengan importancia para uno mismo y representen un desafío personal				Fijación de objetivos	
2. Enunciar objetivos claros y específicos a largo plazo					Fijación de objetivos
3. Fijar objetivos cuantificables a corto plazo					

"Si uno no sabe a dónde va, cualquier camino es bueno" - Lewis Carroll

PLANIFICACIÓN - Fijación de objetivos

¿Cuál es su objetivo empresarial para los cinco próximos años?

Actividad	Explique en qué consiste	¿Cómo alcanzaré esos objetivos? (Fijar objetivos inteligentes)	Fijación de objetivos
Mi cargo			
Número de empleados			
Nuevos productos o servicios			
Nuevas fuentes de clientes			
Ubicación de la oficina			
Mis ingresos anuales			
Ingresos anuales de la empresa			

Específicos - Cuantificables - Factibles - Pertinentes - Oportunos

PLANIFICACIÓN - Fijación de objetivos

Motívese para alcanzar sus objetivos

Indique sus metas personales	Exponga sus metas	¿Por qué quiere usted alcanzar esas metas?	¿Cómo se motivará?	Fijación de objetivos
Dentro de 20 años				
Dentro de 10 años				
Dentro de 5 años				

"Si usted cree al mismo tiempo que puede y que no puede, entonces probablemente tenga razón" - Henry Ford

PLANIFICACIÓN - Búsqueda de información

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Comportamiento	¿Ha tenido usted este comportamiento? ¿Cómo?	¿Cuál fue el resultado?	Búsqueda de información
1. Busca personalmente información de los clientes, proveedores y competidores			
2. Investiga personalmente cómo facilitar un producto o servicio			
3. Consulta a expertos para conseguir asesoramiento comercial o técnico			

No hay preguntas tontas, solo tontos que no hacen preguntas.

PLANIFICACIÓN - Búsqueda de información

Revisión de la búsqueda de información

Describa tres actividades de búsqueda de información que haya realizado	¿Cuál era la calidad y el alcance de la información?	¿Cuán útil fue y por qué? ¿Qué aprendió usted?	Búsqueda de información		
1.				Búsqueda de información	
2.					Búsqueda de información
3.					

Hay que juzgar a los hombres más por sus preguntas que por sus respuestas.

PLANIFICACIÓN - Búsqueda de información

Ejercicio de planificación

Describa dos actividades de búsqueda de información que haya planificado	¿Cuáles son sus prioridades?	Asigne responsabilidades	¿Cuál es el plazo?	Examen (una vez terminadas)	Búsqueda de información
1.					
2.					

Lo importante es no dejar de hacer preguntas. La curiosidad tiene su propia razón de existir.

PLANIFICACIÓN - Planificación y seguimiento sistemáticos

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Comportamiento	¿Ha tenido usted este comportamiento? ¿Cómo?	¿Cuál fue el resultado?	Planificación y seguimiento sistemáticos		
1. Planifica dividiendo las grandes tareas en subtarear con plazos bien definidos				Planificación y seguimiento sistemáticos	
2. Revisa los planes en función de las respuestas recibidas o de los cambio en las circunstancias					Planificación y seguimiento sistemáticos
3. Lleva registros financieros y los utiliza para tomar decisiones					

Un viaje de 1.000 km comienza con el primer paso.

PLANIFICACIÓN - Planificación y seguimiento sistemáticos

Ejercicio de revisión

Describa una tarea que haya planificado hace poco		Planificación y seguimiento sistemáticos
¿Cuál era el objetivo?		
¿Cómo realizó la tarea?		
¿Cuál era el plazo?		
¿Quién tenía la responsabilidad?		
¿Cuántos recursos se utilizaron?		
¿Cuánto dinero costó?		

Si se ponen los objetivos por escrito aumenta en un 60% la probabilidad de alcanzarlos.

PLANIFICACIÓN - Planificación y seguimiento sistemáticos

Ejercicio de revisión

Describa una tarea que esté planificando		Planificación y seguimiento sistemáticos					
¿Cuál es el objetivo?							
¿Cómo realizará la tarea?							
¿Cuál es el plazo?							
¿Quién tendrá la responsabilidad?							
¿Cuántos recursos se utilizarán?							
¿Cuánto dinero costará?							

Nunca se hacen planes para fracasar; simplemente no se hacen planes para tener éxito.

SEGUNDO GRUPO - REALIZACIÓN

REALIZACIÓN - Búsqueda de oportunidades e iniciativa

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Comportamiento	¿Ha tenido usted este comportamiento? ¿Cómo?	¿Cuál fue el resultado?	Búsqueda de oportunidades e iniciativa		
1. Actúa antes de que alguien se lo pida o de verse obligado por los acontecimientos				Búsqueda de oportunidades e iniciativa	
2. Toma medidas para ampliar su actividad empresarial a nuevas zonas, productos o servicios					Búsqueda de oportunidades e iniciativa
3. Aprovecha oportunidades fuera de lo común para iniciar nuevos negocios, conseguir financiación, equipo, tierra, espacio de trabajo o asistencia					

Para que la oportunidad llame a la puerta, antes hay que construir la puerta.

REALIZACIÓN - Búsqueda de oportunidades e iniciativa

Generación de oportunidades

Indique tres oportunidades comerciales que haya generado	¿Cuáles fueron los problemas?	Búsqueda de oportunidades e iniciativa	

Los obstáculos no pueden detenerle. Los problemas no pueden detenerle. Sólo usted puede detenerse.

REALIZACIÓN - Búsqueda de oportunidades e iniciativa

Nuevas oportunidades

Indique tres ideas comerciales que tenga actualmente	Describa qué mercado hay para ellas	¿Cuál es su ventaja?	¿Qué problemas hay y cómo van a superarse?	Búsqueda de oportunidades e iniciativa		
1.					Búsqueda de oportunidades e iniciativa	
2.						Búsqueda de oportunidades e iniciativa
3.						

La clave del éxito es proponer ideas comerciales que alguien quiera financiar.

REALIZACIÓN - Persistencia

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Comportamiento	¿Ha tenido usted este comportamiento? ¿Cómo?	¿Cuál fue el resultado?	Persistencia
1. Toma medidas para abordar obstáculos y problemas significativos			
2. Persiste en sus decisiones o bien cambia de estrategia para hacer frente a los desafíos o los obstáculos			
3. Se responsabiliza personalmente de las medidas necesarias para alcanzar las metas y objetivos fijados			

El éxito en los negocios depende en un 10% de la inspiración y en un 90% de la transpiración.

REALIZACIÓN - Persistencia

Describe tres situaciones en que ha tenido que demostrar su persistencia

Situación	¿Cuáles fueron sus puntos fuertes?	¿Cuáles fueron sus puntos débiles?	¿Qué hará usted para mejorar sus capacidades?	Persistencia
1.				
2.				
3.				

Si al principio no consigue lo que quiere, vuelva a intentarlo una y otra vez.

REALIZACIÓN - Persistencia

Objetivos difíciles

¿Cuáles son sus tres objetivos más difíciles?	¿Qué obstáculos puede usted encontrar?	¿Qué opciones tendrá que elegir?	Persistencia		
1.				Persistencia	
2.					Persistencia
3.					

Para aumentar su porcentaje de éxitos tiene que aumentar su porcentaje de fracasos.

REALIZACIÓN - Cumplimiento de los compromisos

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Comportamiento	¿Ha tenido usted este comportamiento? ¿Cómo?	¿Cuál fue el resultado?	Cumplimiento de los compromisos
1. Hace sacrificios personales y esfuerzos extraordinarios para terminar un trabajo			
2. Arrima el hombro para ayudar a sus empleados y ocupa su lugar si es necesario para terminar un trabajo			
3. Intenta tener satisfechos a sus clientes y antepone las ventajas a largo plazo a las ganancias inmediatas			

El compromiso individual en un esfuerzo colectivo es lo que hace funcionar a un equipo, a una empresa, a una sociedad y a una civilización.

REALIZACIÓN - Cumplimiento de los compromisos

Examen de los compromisos cumplidos

Indique tres casos en que ha cumplido sus compromisos	¿Cuáles fueron sus problemas?	¿Cómo los superó?	Cumplimiento de los compromisos		
1.				Cumplimiento de los compromisos	
2.					Cumplimiento de los compromisos
3.					

El límite de lo que puede usted conseguir lo marca su imaginación.

REALIZACIÓN - Cumplimiento de los compromisos

Planificación de los compromisos

Indique tres compromisos que va a asumir	¿Qué plan tiene para que su cliente quede satisfecho?	¿Cómo sabrá que eso se ha conseguido?	Cumplimiento de los compromisos		
1.				Cumplimiento de los compromisos	
2.					Cumplimiento de los compromisos
3.					

Su palabra es palabra de honor.

REALIZACIÓN - Exigencia de calidad y eficiencia

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Comportamiento	¿Ha tenido usted este comportamiento? ¿Cómo?	¿Cuál fue el resultado?	Exigencia de calidad y eficiencia		
1. Encuentra la manera de fabricar cosas mejores, más rápidas y más baratas				Exigencia de calidad y eficiencia	
2. Hace lo posible por cumplir o superar los criterios de excelencia en su trabajo					Exigencia de calidad y eficiencia
3. Prepara y aplica procedimientos para terminar su trabajo a tiempo y para que ese trabajo tenga los niveles de calidad acordados					

La calidad es el resultado de la idea de que todo puede mejorarse.

REALIZACIÓN - Exigencia de calidad y eficiencia

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Describa tres casos en que haya conseguido mejorar la calidad	¿Cuál fue su repercusión en el costo?	¿Cuál fue su repercusión en la rapidez?	Exigencia de calidad y eficiencia		
1.				Exigencia de calidad y eficiencia	
2.					Exigencia de calidad y eficiencia
3.					

Solo lo mejor es aceptable.

REALIZACIÓN - Exigencia de calidad y eficiencia

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Describa tres productos de su empresa que quisiera mejorar	¿Qué mejoras pueden efectuarse y cómo las va a conseguir?	¿Cuáles serán los beneficios?	Exigencia de calidad y eficiencia		
1.				Exigencia de calidad y eficiencia	
2.					Exigencia de calidad y eficiencia
3.					

La eficiencia consiste en mejorar lo que ahora se hace.

REALIZACIÓN - Asumir riesgos calculados

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Comportamiento	¿Ha tenido usted este comportamiento? ¿Cómo?	¿Cuál fue el resultado?	Asumir riesgos calculados		
1. Calcula riesgos y evalúa alternativas de manera deliberada				Asumir riesgos calculados	
2. Toma medidas para reducir los riesgos y controlar los resultados					Asumir riesgos calculados
3. Se coloca en situaciones que entrañan un desafío o un riesgo moderado					

Fallará todos los golpes si no lanza ninguno.

REALIZACIÓN - Asumir riesgos calculados

No hay ganancia sin riesgo

Describa tres tareas difíciles que se haya asignado	¿Cuáles eran los riesgos principales?	¿Cómo se preparó para afrontarlos?	¿Cuál fue el resultado? ¿Qué cambios haría la próxima vez?	Asumir riesgos calculados
1.				
2.				
3.				

Asígnese tareas que valgan la pena.

REALIZACIÓN - Asumir riesgos calculados

La fortuna sonrío a los audaces - mantenga la motivación

Describa tres tareas que deba realizar	¿Cómo evalúa sus riesgos?	¿Qué hará para paliar dichos riesgos?	Asumir riesgos calculados		
1.				Asumir riesgos calculados	
2.					Asumir riesgos calculados
3.					

Siempre puede intentar hacerlo mejor.

TERCER GRUPO - PODER

PODER - Persuasión y contactos

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Comportamiento	¿Ha tenido usted este comportamiento? ¿Cómo?	¿Cuál fue el resultado?	Persuasión y contactos		
1. Utiliza estrategias deliberadas para influir en los demás y convencerlos				Persuasión y contactos	
2. Utiliza a las personas adecuadas como gentes para alcanzar sus propios objetivos					Persuasión y contactos
3. Adopta medidas para establecer y mantener una red de contactos comerciales					

Los empresarios de éxito suelen utilizar todos los recursos del poder.

PODER - Persuasión y contactos

Examen del poder

Describa las siguientes situaciones comerciales que haya experimentado	Descripción	¿Cuál fue el resultado?	Persuasión y contactos
Control: Dónde se tiene el mayor grado de poder			
Influencia: Dónde se tiene un grado moderado de poder			
Entorno: Dónde no se tiene ningún poder			

El poder es la suma del control, la influencia y el entorno.

PODER - Persuasión y contactos

Examen del establecimiento de contactos

Describa tres actividades que vaya a realizar para establecer contactos	¿Cuál será su objetivo?	¿Quiénes serán sus agentes principales?	Persuasión y contactos
1.			
2.			
3.			

La única manera de conseguir que alguien haga algo es convencerlo para que quiera hacerlo.

PODER - Independencia y confianza en los propios medios

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Comportamiento	¿Ha tenido usted este comportamiento? ¿Cómo?	¿Cuál fue el resultado?	Independencia y confianza en los propios medios		
1. No quiere depender de las normas ni del control de otras personas				Independencia y confianza en los propios medios	
2. Se atribuye a sí mismo y a la propia conducta las causas de sus éxitos y fracasos					Independencia y confianza en los propios medios
3. Expresa confianza en su capacidad para terminar una tarea difícil o afrontar un reto					

Todo el mundo está todo el tiempo buscando explicaciones para sus éxitos y fracasos.

PODER - Independencia y confianza en los propios medios

Examine sus éxitos

Pregunta	Descripción	Independencia y confianza en los propios medios	
1. ¿Cuál es el éxito empresarial del que se siente más orgulloso hasta el momento?			Independencia y confianza en los propios medios
2. ¿Qué cualidades exhibió para conseguirlo?			
3. ¿Cómo supo que el resultado era positivo?		Independencia y confianza en los propios medios	

Confiar en sí mismo es la condición básica para acometer grandes empresas.

PODER - Independencia y confianza en los propios medios

Adquiera el hábito de un buen comportamiento

Indique tres aspectos en los que tiene que confiar más en sus propios medios	¿Qué hará para conseguirlo?	¿Cómo sabrá que ha conseguido mejorar?	Independencia y confianza en los propios medios
1.			
2.			
3.			

Tener confianza es tener casi ganada la partida.

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Para salir adelante en los negocios, es esencial que el empresario posea determinadas competencias personales. Estas competencias y los comportamientos correspondientes son necesarios durante todo el proceso de planificación empresarial.

Planificación	Competencias	Comportamiento	Planificación empresarial
1. Introducción	Fijación de objetivos	Enunciar objetivos claros y específicos a largo plazo	
2. Descripción de la empresa	Asumir riesgos	Calcular riesgos y evaluar alternativas de manera deliberada	
3. Descripción de los productos y servicios	Exigencia de calidad u eficiencia Búsqueda de oportunidades e iniciativa	Hacer lo posible por cumplir o superar los criterios de excelencia en el trabajo y tomar medidas para ampliar la actividad empresarial a nuevas zonas, productos y servicios	

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Estas competencias sirven para la gestión de una empresa. Cuando usted se dedica a la planificación empresarial, puede seleccionar y poner en práctica las competencias necesarias para evaluar el nivel de éxito.

Planificación	Competencias	Comportamiento	Planificación empresarial
4. Clientes	Búsqueda de oportunidades e iniciativa Búsqueda de información	Aprovechar oportunidades fuera de lo común para poner en marcha nuevos negocios, conseguir financiación, equipo, etc., y buscar personalmente información de los clientes o competidores	
5. Competitividad	Persistencia Búsqueda de información	Tomar medidas una y otra vez para superar obstáculos o afrontar problemas y buscar personalmente información de los clientes o competidores	
6. Ubicación	Búsqueda de información	Buscar personalmente información de los clientes, proveedores o competidores	

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Cada una de las tareas de planificación requiere algo más que las competencias indicadas en estos cuadros. Estas competencias le van a ser necesarias, no solo en la fase de planificación, sino durante toda su carrera empresarial.

Planificación	Competencias	Comportamiento	Planificación empresarial
7. Fijación de precio	Persuasión y contactos	Utilizar estrategias deliberadas para influir en los demás y convencerlos	
8. Comercialización	Persuasión y contactos	Utilizar a personas adecuadas como agentes para alcanzar sus propios objetivos	
9. Personal clave	Respeto del contrato de trabajo	Hacer sacrificios personales o esfuerzos extraordinarios para terminar un trabajo	

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Aproveche la oportunidad de poner en práctica estas competencias en su trabajo cotidiano.
Determine cuál es su nivel de excelencia en cada una de ellas.

Planificación	Competencias	Comportamiento	Planificación empresarial
10. Materiales y fuentes de suministros	Búsqueda de información Persistencia	Investigar la manera de facilitar un producto o servicio y adoptar medidas una y otra vez para superar obstáculos o afrontar problemas	
11. Manufacturación y producción	Exigencia de calidad y eficiencia Planificación y seguimiento sistemáticos	Encontrar la manera de hacer cosas mejores, más rápidas y más baratas, planificar dividiendo las grandes tareas en subtareas, y revisar los planes en función de las respuestas recibidas	
12. Previsión de ventas	Búsqueda de información	Buscar personalmente información de los clientes, proveedores o competidores	

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Cada una de las tareas de planificación requiere algo más que las competencias indicadas en estos cuadros. Estas competencias le van a ser necesarias, no sólo en la fase de planificación, sino durante toda su carrera empresarial.

Planificación	Competencias	Comportamiento	Planificación empresarial
13. Pronóstico de beneficios y pérdidas	Planificación y seguimiento sistemáticos	Llevar registros financieros y utilizarlos para tomar decisiones comerciales	
14. Previsión del flujo de caja	Planificación y seguimiento sistemáticos	Planificar dividiendo las grandes tareas en subtareas	
15. Presentación	Independencia y confianza en los propios medios Persuasión y contactos	Expresar confianza en la propia capacidad para terminar una tarea difícil y utilizar estrategias deliberadas para influir en los demás	

NACIONES UNIDAS

UNCTAD

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

División de la Inversión y la Empresa

Subdivisión de Fomento de la Empresa

Teléfono: (41) 22 917 2943

Fax: (41) 22 917 0194

Correo electrónico: empretec@unctad.org

Sitio web: www.empretec.net
