



Emprendimiento Empresarial

EMPREDIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Los gerentes de hoy estamos enfocados en alcanzar metas siempre adelantándonos a nuestro más cercano competidor y salir adelante ante cualquier situación. Los gerentes actuales debemos ser emprendedores evaluando de manera constante los indicadores de crecimiento y las proyecciones del mercado objeto de estudio, tomar la información de los mercados de fuentes confiables y de manera oportuna, no trabajar sobre situaciones hipotéticas y armar planes de contingencia para situaciones adversas.

Johana Riveros M.

Emprendimiento Empresarial

Especialización de Alta Gerencia

Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá DC, 2013

Proyecto de Grado

Presentado por: Johana Riveros M.

*Vivir es ser capaz de responder
a los múltiples desafíos de la existencia,
no para ostentar saber,
sino para resolver los problemas
y tomar las mejores decisiones.*

Michel Fustier

EMPRENDIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE LAS HABILIDADES
GERENCIALES

JOHANA CARINE RIVEROS MARTIN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA.

BOGOTÁ D.C

2013.

EMPRENDIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE LAS HABILIDADES
GERENCIALES.

JOHANA CARINE RIVEROS MARTIN

ENSAYO DE GRADO PARA OPTAR PARA EL TITULO DE ESPECIALISTA EN
ALTA GERENCIA.

ASESOR DRA FANETH SERRANO DOCENTE DE LA MATERIA SEMINARIO DE
GRADO.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA.

BOGOTÁ D.C

2013.

RESUMEN

El propósito de este artículo es construir de manera ecléctica y holística las bases de un marco teórico que describa, analice e interprete el fenómeno del emprendimiento empresarial desde el punto de vista interdisciplinario. Se busca que éste sea el fundamento para responder a la pregunta ¿cómo entender el emprendimiento?, y construir, a partir de su evolución, diversas perspectivas que enriquezcan su análisis y estudio.

De esta manera el emprendimiento es comprendido como un fenómeno práctico, sencillo y complejo, que los empresarios experimentan directamente en sus actividades y funciones; como un acto de superación y mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad. Se pretende analizar y proponer perspectivas de estudio del emprendimiento de los empresarios, sus características personales, y sus implicaciones sociales, políticas, económicas y culturales.

Palabras clave: Emprendimiento, emprendedor, creatividad, innovación, perspectivas, mentalidad, antropología y psicoanálisis.

INTRODUCCIÓN

Aquí analizo el hecho que se viene presentando en los últimos 10 años como una realidad empresarial que se ha propagado en gran parte de las empresas, organizaciones, negocios y los mismos inversionistas; esta situación ha creado una inquietud entre los inversionistas y la misma clase dirigente no solamente a nivel de Colombia sino a nivel internacional; es frecuente escuchar comentarios como: "estamos en crisis", "la crisis es en todo el mundo", "esto está muy duro" y otros; algunos gerentes emprendedores con pensamiento positivo buscan mecanismos para salir avantes ante situaciones complejas donde se enfrentan a retos de innovación, diferenciación y creatividad para lograr sus objetivos.

Los gerentes necesitan desarrollar habilidades gerenciales que entre si se complementen y permitan tomar decisiones acertadas, puesto que permiten tener dominio, influencia y aceptación sobre las personas que hacen parte de nuestro equipo.

Examinando las sociedades de hoy, se podría concluir que su desarrollo se debe a que han implementado el fenómeno del emprendimiento con diversas características de motivaciones de afiliación, logro y poder (McClelland, 1961), como directrices para lograr un desempeño eficaz dentro de sus empresas y contribuir con su crecimiento.

Por todo lo anterior, en el presente documento se explorarán los problemas cotidianos dentro del contexto organizacional a los que un gerente se ve enfrentado, que requieren de su emprendimiento para solucionarlos, como el análisis de todos los factores que involucran el desarrollo de iniciativas o decisiones para enfrentarse a nuevos mercados. Con estos problemas e incertidumbres se hará una invitación al lector a reflexionar sobre su creatividad e iniciativa en el desempeño de su rol como gerentes en el camino a la consecución de las metas.

1. PROBLEMAS ORGANIZACIONALES A LOS QUE SE VE ENFRENTADO UN GERENTE Y QUE DEMANDAN SU EMPRENDIMIENTO.

Los cambios económicos por los que atraviesa la economía son la sumatoria de factores como la baja en la demanda mundial por la crisis, aumento de los precios internacionales de materias primas, la globalización, la competencia desleal y el ingreso de productos de manera ilegal. Las economías de los países cambian y Colombia no se escapa a este impacto donde el único camino para ser competitivos es la puesta en práctica de las habilidades que están en los miembros de la organización en cabeza de su gerente (habilidades gerenciales).

“Los Gerentes de las organizaciones deben identificar los problemas a los que se ve enfrentado y que demandan su iniciativa de innovación dentro de las organizaciones cuando los indicadores gerenciales lo indiquen. Es en esos momentos donde se requiere de la Gerencia emprendedora y creativa.”

La Gerencia emprendedora resalta con sus características cuando se tiene tropiezos u obstáculo en la consecución de los objetivos. Es así, que si se debe pensar cómo hacer las cosas de manera diferente, saliéndose de lo convencional. No se puede olvidar los valores y principios personales u organizacionales con los que se identifican los gerentes, que se olvidan tras el afán de recuperar el camino hacia la consecución de los objetivos, porque las consecuencias serían nefastas para la compañía.

La habilidad de emprendimiento sin duda se está poniendo a prueba actualmente en las compañías colombianas como consecuencia de algunos de los factores que mueven los indicadores de la economía; los bajos rendimientos en las ventas por la entrada de mercancía ilegal (contrabando), incremento en las importaciones de materias primas y de productos terminados a precios por debajo

del costo nacional, llegada de nuevos competidores con más experiencia, sumado a los impuestos y parafiscales, hacen sacar lo mejor de sí y poner a funcionar de la mejor forma sus organizaciones, porque no es una elección, es la vida o la muerte de una organización.

Tomaremos como referencia las empresas de confección considerando que es uno de los sectores más afectado con los diferentes factores de la economía. La entrada de competidores con productos más económicos pero con una calidad inferior, hace a este sector un campo de batalla con estrategias agresivas de mercadeo de ambas partes, forjando Gerentes con emprendimiento que luchan a toda costa que sus productos logren dar márgenes de rentabilidad adecuados. Esta situación rescata el ingenio y la creatividad para hacer las cosas de manera diferente y darles la batalla a los nuevos competidores y buscar la internacionalización de las organizaciones.

Este sector está trabajando en función de mayor rentabilidad. Realizando compras adecuadas, mayor cantidad de volúmenes en las calidad requerida al precio más favorable y al final esto debe verse reflejado en el costo del producto, buscando atrapar así el máximo número de clientes. Una de las estrategias es llegar al proveedor inicial del producto evitando a toda costa el intermediario, en conclusión todo lo que conlleve a ahorro que se pueda trasladar al consumidor final. Otros factores que se atacan es la modernización, la exploración de nuevos nichos, diversificación, los descuentos, nuevos diseños, nuevos materiales. Todos estos son pautas para hacer la diferencia en el mercado nacional y lograr la internacionalización del sector.

En el mundo actual el tener la información hace la diferencia; Para ello, se debe disponer de fuentes de información confiables y actualizadas. Un *Gerente Emprendedor* debe estar actualizado y bien informado con los datos de último momento para poder valorar el riesgo y cada una de las decisiones que tome y saber el punto exacto donde tomar para que esta sea efectiva.

El reto al que se ve enfrentado el empresario del sector textil es hacer cambiar la tendencia de sus indicadores, para que estos retomen al cumplimiento de sus objetivos, ya que en la medida que sea más pequeña la organización más impacto tendrá esta caída. Los indicadores al cambiar negativamente claramente están informando que se está cada vez más lejos de lograr los objetivos organizacionales que han sido trazados en los planes estratégicos.

La iniciativa y la creativa que un gerente aplica en la toma de sus decisiones es producto de la acumulación de las experiencias vividas en su diario vivir; las decisiones gerenciales no pueden ser un juego de azar. Existen estudios de buenas prácticas, metodologías inspiradas en los principios matemáticos de la primaria (Planteamiento del Problema, Análisis y Solución). Desde una perspectiva más actual se consideran al menos tres tipos de emprendedores:

“considera como actividad emprendedora aquella que supone una innovación en la introducción de un nuevo producto, organización o proceso, de tal manera que cuando deja de innovar también deja de ser empresario” (Schumpeter 1950). Por tanto, desde la perspectiva schumpeteriana, el empresario es un innovador que destruye las estructuras existentes.

Frente a ella, se ha considerado también, desde una postura más general, que el emprendedor es aquella persona que crea una empresa, sin que ello contemple que se tenga que generar nuevos productos. En este segundo caso, habría que incluir a cualquier persona que lleve un negocio, sin que ello suponga necesariamente que sea innovador en el sentido de Schumpeter. Puede incorporar y asimilar los avances tecnológicos de otros empresarios en su propio proceso productivo.

“El empresario trata de aprovechar las oportunidades de beneficio, pero a diferencia de aquél, considera que pretende aprender de los errores cometidos en

el pasado y corregirlos para conducir al mercado hacia el equilibrio" (Kirzner 1973). Desde su punto de vista, existe una relación entre las instituciones y los emprendedores que facilitan el progreso económico. Y ello se produce a dos niveles. Las instituciones en primer lugar, proporcionan el nivel de competitividad que necesitan los emprendedores, y en segundo lugar, facilitan también la estructura de incentivos que les motiva para seguir desarrollando su actividad.

"lo esencial de la función empresarial es la de asumir la incertidumbre. De ella se deriva el beneficio que obtiene el empresario" (Knight 1921). Desde su punto de vista, el empresario debe saber gestionar la incertidumbre, pero a su vez también debe saber manejar hombres. El emprendedor debe asumir el riesgo existente y tiene que asegurar al dudoso o tímido, mediante la garantía de una renta determinada a cambio de una participación en los resultados obtenidos.

Una vez conocidas las características del emprendedor se verá su relación sobre el crecimiento económico. La importancia de las características del emprendedor sobre el crecimiento económico, radica en el papel que juega en la actualidad el crecimiento económico como objetivo de política económica ya que el gerente no es solo de empresa si no de resaltar en los gobiernos.

En este sentido, cabe señalar que desde las últimas décadas del siglo pasado, se ha venido evaluando la bondad o no de una determinada política a través del crecimiento que se venía alcanzando. Aquellas naciones que presentan niveles de crecimiento son consideradas como las que mejor política económica están desarrollando y son dignas de elogio convirtiéndose en un modelo a seguir por aquellas que muestran unos niveles más bajos.

Ello se debe, entre otras cosas, al hecho de que un mayor crecimiento contempla un bienestar más elevado para la sociedad, ya que no sólo supone disponer de un mayor número de bienes y servicios a disposición de los ciudadanos, sino también mantener e incluso aumentar los puestos de trabajos,

imposibilitando, por tanto, que aumente el desempleo, lo que sucede a su vez comprar paz social. Así pues, entramos en círculo “virtuoso” en el que tenemos que encontrar aquellos factores que potencian el crecimiento, ya que a su vez mejoramos el bienestar y el clima sociales, lo que a su vez favorecerá crecimientos futuros.

A la hora de potenciar el crecimiento económico, hemos indicado que se han venido considerando distintas variables, tanto económicas como sociales. Una de ellas es el papel que tienen los emprendedores en este proceso. En principio, dicha relación parece obvia, ya que un país en el que no existan personas que estén dispuestas a elaborar bienes y servicios arriesgando sus recursos y de manera diferente, difícilmente podría crecer de una forma sostenida. Por consiguiente los emprendedores a aprovechar los recursos, conduciendo así hacia una economía eficiente.

Pero también hay que tener en cuenta el efecto indirecto. “El comportamiento de un determinado emprendedor, si tiene éxito, no sólo motiva a otros a seguir su ejemplo, sino que también crea nuevas oportunidades para que las aprovechen terceros” (Holcombe 1998). Para que este proceso se cumpla, debe existir el adecuado clima o entorno, en el que se pueda llevar a cabo esta actividad.

Las organizaciones se han desarrollado durante décadas en una cultura que trató de forma muy particular los problemas que surgían en su administración. Encontrar una solución a los problemas consistía muchas veces en “normalizarlos”, es decir, tratarlos según las normas y la lógica que predominaba en el resto de la administración. Dicho en otros términos, dentro de esa cultura, los problemas eran un contratiempo para el funcionamiento normal. Sin embargo, la experiencia ha demostrado desde hace tiempo que esta paradoja de “normalidad” y de “irresolución” termina por atrapar y paralizar.

La toma de decisiones y la resolución de problemas son dos de las áreas más difíciles en el trabajo profesional. Casi todos los profesionales han estudiado algo acerca de diagnóstico técnico de problemas y resolución de problemas. Ahora, tomar una decisión a nivel gerencial emprendedor requiere un proceso diferente, aunque con algunas similitudes. La capacidad de tomar decisiones es uno de los atributos que siempre surge cuando los profesionales hablan de personas de éxito y analizan sus características. Los buenos tomadores de decisiones no nacen afortunados; pero las condiciones naturales ayudan. La capacidad de tomar decisiones se puede enseñar y desarrollarse. Los procesos analíticos para dividir la resolución de problemas en una serie de pasos han sido usados para formar a gerentes durante varias décadas.

Los problemas nacen de un malestar de la identificación de una dificultad o del entorpecimiento de una aspiración o necesidad. De igual manera "Todo problema humano nace de necesidades humanas; existe una estrecha relación entre necesidad y los problemas, porque estos no son evidentes en sí mismos" (Fustier 1989). Ellos pueden presentarse en los resultados, en los procesos para obtener tales logros; pueden asimismo ser problemas de instrumentos, de organización, de estructuras, o estar relacionados con la formación, información, motivación o las competencias de las personas. Unos y otros son problemas que obstaculizan los logros de las acciones o propósitos.

Después de que el gerente identifique los problemas debe enfocarse para la resolución de estos que es develar "qué hacer" y no solamente trabajar sobre los "cómo hacer". La resolución de problemas es una competencia primordial de la gestión estratégica, porque su preocupación es qué hacer con los problemas, de forma tal de asegurar calidad y realización. Ahora, la resolución de problemas como método se concentra en encarar y generar tres grandes desafíos "La comprensión del problema, la creación de una estrategia de resolución o intervención y el logro del mejoramiento o la solución al problema." (Pozner 2010).

Entonces identificados los problemas que demandan creatividad en un gerente, su punto de partida es plantearlos bien para que su búsqueda de solución sea más rápida, exitosa, eficiente y asertiva en cualquiera de los campos organizacionales donde requiera su habilidad de emprendimiento para salir adelante.

Por último es de resaltar que la habilidad de emprendimiento crece en la medida en que crece la experiencia de los gerentes y los mismos aciertos en su vida personal siendo prospectivos. En otras palabras los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura la cual supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros.

2. PROBLEMAS QUE INVOLUCRAN LA DECISION DE INICIATIVAS PARA LA CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS.

El gerente emprendedor al Identificar y analizar los problemas que involucran la toma decisiones en su iniciativa para el enfrentamiento de la conquista de los mercados debe tener una base bien estructurada y organizada de información. Para que esas decisiones sean las más asertivas, eficaces y eficientes para solucionar los problemas empresariales.

En el día a día el gerente encuentra varios problemas, lo cuales necesitan una solución eficaz y eficiente para que la organización flote y logre los objetivos organizacionales. Estos problemas deben estar soportados por datos en los cuales se refleje la disminución en el indicador que presenta dificultades.

Los problemas de decisión aparecen en situaciones relacionadas con dificultades y oportunidades en momentos de incertidumbre, particularmente cuando hay que establecer el mejor curso de acción. De ahí que este deba establecerse con la identificación del problema y así el cómo y dónde solucionarlos. De esta forma, se apoya cualquier decisión en un grupo de colaboradores idóneo.

Para este análisis en particular se indagara en los problemas inherentes en la toma de decisiones en la conquista de nuevos mercados, donde varios interrogantes son el talón de Aquiles de los gerentes. Del mismo modo buscan tomar la mejor decisión para su organización y así hacer que todo un equipo luche por ésta.

Algunos de los interrogantes a los que se enfrenta el gerente son: la decisión es la internacionalización?, la empresa cuenta con un grupo de colaboradores idóneos para apoyar la decisión?, al tomar la decisión se involucró al departamento de mercados?, realmente se conocen las capacidades de la compañía para abarcar el mercado a penetrar?, la empresa está preparada legalmente para este proceso de penetración?, los estándares de calidad de procesos y de producto son los mínimos para competir?, el diferencial de la organización realmente es claro?. Por consiguiente si los problemas están bien definidos se debe buscar la mejor información para apoyarse.

Con estos interrogantes definidos, es necesario tener claro que la forma de entrar a los mercados internacionales suele resumirse en tres palabras exportación, internacionalización y globalización. Sin duda se parte del hecho que cada vez hay mayor participación de empresas en los mercados exteriores, situación que se puede corroborar con el estudio de cifras de comercio exterior, inversión en el exterior, acuerdos de cooperación entre otros. Por consiguiente estos casos pueden servir de referente en esta nueva travesía.

Las empresas deben fijar los criterios de penetración según su estrategia y como así lo refiere el autor “los que se refieren a la empresa y los que se refieren al entorno” (Harrison, 2000). Por tanto según este punto de vista se deben analizar estos dos en conjunto para tener una información estructurada y completa en esta penetración.

Estos dos factores se pueden encontrar tras definir el ingreso a mercados diferentes al nacional son “**La Activa** que es la búsqueda de nuevas oportunidades en otros países y **La Reactiva** que es la respuesta a los diferentes problemas de la vida empresarial que se presentan en el propio mercado” (Harrison, 2000), este análisis es el que va a proveer de la fuente informativa de la decisión.

Con referencia al entorno internacional los factores más influyentes son socioculturales, legales, tecnológicos, económicos y políticos, que de forma particular o en conjunto se deben analizar antes de ingresar a ese nuevo mercado. Sin duda que sumado a informaciones cuantitativas y cualitativas brindan más solides para la toma de decisiones asertivas. De modo que dicha información debe complementarse con el análisis de la influencia de la competencia, infraestructura de marketing, costes de producción, normatividades, materia cambiaria y acuerdos comerciales.

Otro punto de análisis es el factor que se refiere a la propia empresa como son la misión, valoración, objetivos, visión, estrategia. Dentro de estas el alcance de las operaciones empresariales, posicionamiento, políticas internas, empleados, proveedores, accionistas entre otros. Pues todo hace parte importante en la valoración al riesgo en que se ve enfrentada la organización.

“La misión es la razón de ser de la empresa, define una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización”(Navarro, 2001). De tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. Esta es el marco de referencia donde se formulan estrategias, propósitos y valores, que indican una guía de navegación para la organización, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, socios o inversionistas, etc.) para un determinado campo de acción. De modo que responde a la pregunta ¿en qué negocio estamos?

“La visión define a dónde quiere llegar la empresa en un futuro alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Donde se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno”(Navarro, 2001). En palabras sencillas se puede decir que la Visión de una empresa es un conjunto de ideales a alcanzar en un periodo de tiempo y espacio definidos y formulados por la Alta Gerencia de la

organización, es la posición futura y deseada para la organización. Por tanto responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar?

“La misión y visión de la compañía se soportan en La Planeación Estratégica” (Junco, 2012). La cual es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Algunos autores definen la Planeación Estratégica como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Dicho de otro modo la planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen por ejemplo, expansión geográfica, diversificación, fusiones, desarrollo de productos, cubrimiento, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones. Así mismo muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. Sin duda no tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa su objetivo, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas y proyectos de sustentación mayores y menores.

Estos programas son un grupo de proyectos relacionados y manejados de una manera coordinada para obtener beneficios y control, que no sería posible si se manejaran individualmente. De la misma manera puede incluir elementos de proyectos que están fuera del alcance de los proyectos que lo conforman. Sin duda el manejo de un programa es centralizado y coordinado para lograr sus objetivos estratégicos y sus beneficios.

Las empresas que contemplan la posibilidad de abordar la entrada al mercado internacional necesitan un sentido claro de su misión. De este modo poder enfocar la elección de su mercado, su modo de entrada y toda su entrada de marketing. En conclusión se requiere de un análisis DOFA para una claridad de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sin dejar de lado los indicadores que deben repuntar para la consecución de los objetivos.

Análisis DOFA es la "sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y corresponde a las iniciales de estas 4 palabras"(Stanford, 1970). Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual se desempeña.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de su entidad.

Todo el anterior análisis es clave para que el líder emprendedor pueda orientar las actividades necesarias para consecución de objetivos marcados en el extranjero. Por ejemplo se pueden tomar puntos de referencia y estas pueden ser las experiencias de empresas internacionales existentes en el mundo en su proceso inicial y con esto hacemos referencia al modelo de entrada que tomaron para la penetración del mercado exterior con sus ventajas e inconvenientes.

Después del análisis de penetración al extranjero se define el modelo de ingreso, por consiguiente algunos de estos modelos son: exportación directa, compañía exportadora anticipada, importadores o agentes de distribución,

acuerdos de exportación, licencias de fabricación, franquicias, contratos, filial de ventas, Joint venture, filial de producción entre otros. Dicho de otra manera el modo que se ajuste a la estrategia de penetración traerá beneficios y algunos inconvenientes que se ajustaran a la proyección establecida.

Para fortalecer la decisión de penetración se debe reforzar paralelamente con la investigación de mercados. Porque independiente al modo de penetración, la empresa debe asegurarse que este mercado tenga los clientes que se están buscando; y los datos cuantitativos y cualitativos le darán más fuerza a la elección.

La investigación de mercados proveerá al gerente emprendedor y creativo de información veraz y eficiente. Por consiguiente esta será una ayuda valiosa en la que se soportara el líder en la toma de decisiones efectivas y eficientes en la decisión de explorar nuevos mercados. Y así podrá visionar un futuro con menor riesgo.

Este proyecto de investigación deber estar bien organizado y planeado, deben detallarse de antemano las estrategias, tácticas, y la naturaleza de los datos a reunir junto con el modo de análisis a emplear. En donde se debe ser neutral y no emocional, estableciendo así que el propósito principal de la investigación de mercados es proporcionar información (no sólo datos) para la toma de decisiones.

Una vez definida la necesidad de información al tener claro los problemas a solucionar, el gerente innovador junto a su grupo de trabajo debe especificar los objetivos y elaborar una lista de las necesidades de información. Los cuales deben responder a la pregunta: ¿Por qué se realiza el proyecto? Estos deben presentarse en forma escrita y entregarse para la toma de decisiones.

Las necesidades de información responden a la pregunta ¿Qué información necesito para lograr el objetivo? Y esta solo se satisface realizando una lista

específica de estas necesidades que deben coincidir con las preguntas específicas del cuestionario u observación a desarrollar. Y el cual posteriormente se aplicara.

Es así, que cada pregunta debe tener una relación directa con una necesidad de información y cada necesidad de información debe tener una relación directa con un objetivo de investigación. Si esta relación no se cumple se recolectaran datos innecesarios y poco certeros para la decisión a tomar. Y todo el esfuerzo seria en vano y no se tendrá apoyo valido para la toma de decisiones.

La información obtenida al final de la investigación debe complementarse con otras fuentes de información. Como son las externas donde son datos e informes previamente validados y se encuentran en informes de investigación, revistas comerciales, o informes industriales e informes gubernamentales. Estos claramente nos permiten valorar el panorama externo a la empresa. Y por consiguiente tratar de analizar el impacto de la decisión.

En conclusión para un gerente prospectivo no se trata de solo tomar la decisión de penetrar mercados extranjeros, también de ver su realidad organizacional, para analizar si se puede ajustar a los requerimientos externos. Y ver qué mecanismos de innovación, creatividad y diferencial usar para minimizar los errores en el camino de penetración.

Sin duda el gerente emprendedor es el individuo capaz de perseguir el beneficio con capacidad de tomar decisiones innovadoras y de crear oportunidades con cierto riesgo para sacar de la crisis la organización. Sin duda debe utilizar todas las herramientas cualitativas y cuantitativas para obtener información y así poder minimizar el riesgo de su elección. De esta manera lograr los objetivos trazados con la combinación de recursos de manera eficaz y eficiente.

Finalmente se analiza que las empresas igual que su gerente pasa por varios estados hasta ser maduras. Es así que si la empresa crece inherentemente el gerente debe crecer para que sea consecuente con la toma de decisiones. Es por esto que el gerente emprendedor debe siempre estar atento a los desafíos que la organización impone, para poder implementar anticipadamente los conocimientos y habilidades exigidas para el crecimiento como la penetración de un nuevo mercado.

CONCLUSIONES

El emprendimiento gerencial no termina con el hecho de ser innovador, creativo y arriesgado en la solución de dificultades propias de la empresa, se debe complementar siendo la guía en la puesta en marcha y monitoreo de esta iniciativa para su efectivo resultado. El cual supone colaboración y participación del equipo que colaboro en la toma de la decisión.

Las iniciativas del gerente deben apoyarse con métodos cualitativos y cuantitativos, ya que son la parte de racionalidad necesaria que deben aplicarse a cualquier tipo de soluciones o decisiones organizacionales. Puesto que estas herramientas van a evidenciar la elección mas acertada en cualquier ámbito organizacional.

Las habilidades gerenciales que debe tener el líder organizacional se soportan unas con otras para poder ser gerentes de clase mundial y así guiar a los miembros de la empresa en Pro de buenos resultados con motivación, compromiso y responsabilidad con cada acción o decisión.

El emprendimiento es una habilidad gerencial vital, ya que influye directamente sobre la cultura, ética, toma de decisiones, solución de conflictos, entre otras. Ya que esta pone la cuota requerida de creatividad, innovación y iniciativa en las acciones o decisiones de la empresa.

El miedo es el único enemigo de los gerentes, ya que si se usan los métodos cuantitativos y cualitativos para tener información se tendrá un panorama claro. Por consiguiente se dislumbrara un futuro, que con unas decisiones innovadoras y asertivas llevaran a la empresa al logro de sus metas.

Los gerentes actuales deben ser emprendedores, evaluando de manera constante los indicadores de crecimiento y las proyecciones del mercado objeto de estudio. De igual forma tomar la información de fuentes confiables y de manera oportuna, para así poder anticiparse y armar planes de contingencia para situaciones adversas.

RECOMENDACIONES

A través del documento se evidenciaron dificultades inherentes al entorno organizacional, que se ven influenciadas por la innovación, iniciativa y creatividad del gerente para ser solucionadas y lograr las metas. Esto obliga al gerente a ser responsable con sus decisiones y soluciones, en donde las problemáticas deben ser abordadas con datos y solucionarlas teniendo información relevante de métodos cuantitativos y cualitativos. Sin duda el emprendimiento aporta visiones y métodos diferenciales importantes en situaciones de coyuntura.

BIBLIOGRAFIA

Galindo, Ribeiro y Mendez.(2012). Factores que estimulan el emprendimiento y el crecimiento económico. Recuperado 15 de Febrero de 2013, de <http://xivrem.ujaen.es/wp-content/uploads/2011/11/25-R-108M911.pdf>

Instituto Internacional de planteamiento de la educación de Buenos Aires. (2010). Resolución de problemas. Recuperado 10 de Febrero de 2013, de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_7.pdf

Junco. (2012). Planeación estratégica y principios corporativos. Recuperado 16 de Febrero de 2013, de <http://www.slideshare.net/LauMancillaJ/planeacion-estrategica-y-principios-corporativos>

Mapfre. (2010). Informe sector textil y confecciones colombiano. Recuperado 12 de febrero de 2013, de http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf

Navarro. (2001). Misión, visión, objetivos. Recuperado 16 de Febrero de 2013, de <http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%20%20GE.PDF>

Rodríguez. (2010). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Recuperado 10 de Febrero de 2013, de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/4_Nuevas%20perspectivas%20para%20entender%20el%20emprendimiento%20empresarial.pdf

Stanford. (1970). Análisis matriz dofa. Recuperado 11 de Febrero de 2013, de http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

