

UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Administración

**“Diagnóstico de las Competencias del Sujeto Emprendedor de
República Dominicana Periodo Mayo-Agosto 2011”**

SUSTENTANTES:

Br. Natalia Mejía – 2006 0244

Br. Karina Rojas – 2006 0347

ASESOR:

Ing. Juan Enrique Rosales C.

**Monografía para optar por el título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Santo Domingo, República Dominicana
Agosto, 2011

**“Diagnóstico de las Competencias del Sujeto
Emprendedor de República Dominicana
Periodo Mayo-Agosto 2011”**

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|-----------------------|------|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTOS | iv |
| RESUMEN | viii |
| INTRODUCCION..... | x |

CAPITULO 1. DEFINICION DE LOS INDICADORES PARA EL ESTUDIO DEL DIAGNOSTICO.

| | |
|--|----|
| 1.1 Emprendimiento..... | 1 |
| 1.1.1 Concepto y Rol del emprendimiento..... | 1 |
| 1.1.2 Importancia del emprendimiento | 4 |
| 1.1.3 Factores Claves de los emprendimientos..... | 6 |
| 1.1.4 Actores Claves de los emprendimientos..... | 10 |
| 1.1.5 Proceso de Emprendimiento | 11 |
| 1.2 El emprendedor. | 15 |
| 1.2.1 Concepto de emprendedor | 15 |
| 1.2.2 Características de los emprendedores | 17 |
| 1.2.3 Perfil del emprendedor | 19 |
| 1.3 Competencias..... | 24 |
| 1.3.1 Conceptos de competencias | 24 |
| 1.3.2 Importancia de las competencia | 26 |
| 1.3.3 Ventajas del enfoque de competencias..... | 28 |
| 1.4 Emprendedores en República Dominicana | 29 |
| 1.4.1 Actividad emprendedora en República Dominicana | 29 |
| 1.4.2 Situación actual del emprendedurismo en República Dominicana | 30 |

CAPITULO 2. COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR A NIVEL GLOBAL.

| | |
|---|----|
| 2.1 Tipos de competencias..... | 34 |
| 2.2 Competencias de los emprendedores | 36 |

| | |
|---|------------|
| CAPITULO 3. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS..... | 43 |
| CAPITULO 4. ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS | 92 |
| CAPITULO 5. ANALISIS COMPARATIVO..... | 112 |
| CAPITULO 6. CONCLUSIONES | 117 |
| CAPITULO 7. RECOMENDACIONES | 121 |
| BIBLIOGRAFÍA | xi |
| ANEXOS.- | |

DEDICATORIA

A Dios,

Ya que sin el nada es posible, por concederme la dicha de la salud, fortaleza y sabiduría y todo lo necesario para lograr mis metas.

A Julia Polanco,

Por ser parte importante de mi vida, permitirme ser parte de su vida y creer en mí en todo momento, por ofrecerme su orientación e impulsarme a ser una mejor persona. Más que todo, por su motivación la cual ha sido fundamental para mi formación.

A Miguel Mejía,

Por acompañarme y apoyarme siempre en esta etapa de mi vida. Por confiar en mí, dedicarme su tiempo y tenerme paciencia. Por compartir conmigo sus conocimientos y ofrecerme su ayuda, y por el amor incondicional que me brinda.

A Cristina Polanco,

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos y la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

Natalia Mejía

DEDICATORIA

A Dios,

Por ser mi Guía, protector y darme fortaleza cuando más lo necesite, por haberme iluminado y darme la salud para poder seguir hacia adelante, a ti señor que te lo merece todo ya que das todo a cambio de nada y estas presente en cada momento de mi vida.

A mi Padre:

Severino Rojas Reyes

Aunque no estés a mi lado Físicamente lo estás en Espíritu y nunca me olvidare de ti por haber sido como eras y haberte esforzado para darme una buena educación y que siempre estuviste atento a mis estudios y te apuraste tanto porque nunca me faltara nada. Estoy segura que en este momento serias el padre más orgulloso y feliz del mundo siempre estarás presente en cada momento de mi vida gracias por encaminarme a este éxito y por darme tu ejemplo para ti va mi trabajo de grado.

A mi Madre:

María Ramona Maldonado Rosario

Por ser el ser más grandioso del mundo por haberme dado la vida, quien en todo momento ha sabido ser madre, por ser cariñosa, por estar en los

momentos que te he necesitado. A ti querida madre que siempre me has apoyado desde el inicio y me has dado todo tu cariño y amor, por creer en mí sin ninguna duda. Eres mi Soporte y mi principal fuente de apoyo que tengo en la vida. Este trabajo es para ti porque te mereces eso y mucho mas.

A mis Hermanas:

Jenifer E. Rojas Maldonado, Lissette Rojas Maldonado

A ustedes que siempre me han brindado su amor que han estado conmigo en el transcurso de mis estudios, por su apoyo incondicional y su ayuda hacia mí. Por demostrarme que puedo contar con ustedes, por ser y estar, por compartir el espacio y los momentos significativos. Gracias por apoyarme las quiero Mucho.

A mi Familiares:

Abuelos (as), Tíos (as), primos (as)

Por apoyarme, por siempre motivarme para seguir hacia delante por estar en los momentos difícil de mi vida, por demostrarme que con Dios de por medio todo se puede.

Karina Rojas Maldonado

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

Por estar presente en mi vida en cada momento, por permitirme completar esta etapa tan especial de mi vida y por iluminar mi camino y permitirme crecer personal y profesionalmente.

A Julia y Cristina,

Por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medidas. Gracias por guiarme por el camino de la educación y por llenar mi vida de alegrías.

A Miguel,

Por su apoyo, amor y comprensión que me ayudan a lograr lo que me propongo. Por escucharme y por demostrarme que en todo momento cuento él. Gracias por ser parte de mi vida.

A mi compañera de monográfico Karina Rojas,

Por permitirme compartir contigo esta experiencia y por brindarme además de tus conocimientos, tu amistad. Por tu apoyo y buen compañerismo

que nos permitieron culminar exitosamente este trabajo. Por compartir junto a mí la alegría de haber llegado a la meta.

A mi asesor Enrique Rosales,

Por darme la oportunidad de trabajar con él y guiar mis ideas. Por compartir conmigo todos sus conocimientos y experiencias y por su gran disponibilidad, valioso tiempo y generosidad además de su apoyo incondicional en la realización de este trabajo.

A todos mis amigos y demás personas,

Que de una u otra forma contribuyeron a este logro y estuvieron conmigo y compartimos tantas aventuras, experiencias y triunfos. Gracias por su apoyo y motivación.

Natalia Mejía

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por estar presente en Cada momento de mi vida, por la fortaleza que me das a pesar de las adversidades por hacer ver en mi que contigo de por medio todo se puede siempre y cuando tú quieras que sea así, por tu amor y fidelidad porque todo depende de ti.

A mis Padres:

María Ramona Maldonado y Severino Rojas

Mami por siempre estar ahí cuando te necesito y darme tu apoyo incondicional.

Papi por apoyarme donde quieras que estés aunque no de forma física es que estas en cada momento de mi vida, por guiar mis pasos por darme una formación académica, por ser como eras.

A mis Hermanas:

Jenifer E. Rojas Maldonado, Lissette Rojas Maldonado

Por ser como son, y formar parte de mi vida, por ayudarme cuando las he necesitado, este logro es para ustedes.

A mi Compañera de Monográfico:**Natalia Mejía**

Por permitirme conocerte y compartir este logro juntas, por querer compartir tus conocimientos conmigo, por tu apoyo y compañerismo. Por terminar este trabajo con éxito.

A Juan Enrique Rosales:

Nuestro asesor, gracias por su apoyo, consejos y sugerencias los cuales indudablemente fueron imprescindibles para la realización de este proyecto. Por hacer ver en mí que puedo lograr muchas cosas que nunca pensé.

Karina Rojas Maldonado

RESUMEN

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por ser este una solución a la situación económica de las personas permitiéndole lograr la estabilidad y mejorar su condición de vida. Sin lugar a duda, la persona que toma la iniciativa de emprender este viaje es primordial en los resultados y el éxito del mismo.

Para ser un emprendedor se requiere tener cierto perfil, ciertas aptitudes y ciertas características de personalidad, el diseño de esta investigación pretende enfocar a los emprendedores dominicanos que han tenido éxito al emprender debido a que las empresas dominicanas necesitan de actores con competencias confiables que les conlleven a operar y producir eficazmente, para garantizarle no solo la supervivencia sino desarrollo y permanencia en el mercado.

El objetivo principal de esta investigación ha sido identificar cuáles son las competencias de los emprendedores de República Dominicana, debido a la importancia que representan estas cada vez más en las personas.

Hemos utilizado los métodos de la entrevista e investigación bibliográfica ya que se ha de identificar cada una de las competencias que caracterizan a los emprendedores dominicanos para de esta manera poder compararlos con los emprendedores a nivel global y aportar al desarrollo de los mismos en el país.

Concluida la investigación, contaremos con un listado de las competencias, una comparación de las mismas con otros emprendedores de otros países y nuestras recomendaciones de las competencias que se deberían focalizar en las universidades al momento de formar emprendedores.

INTRODUCCION

Se podría pensar que con simplemente tener el conocimiento de cómo crear un negocio en particular se es capaz de crear una empresa y proyectarla como competitiva y sostenible; sin embargo ser emprendedor e iniciar un negocio significa mucho mas, es contar con las habilidades, conocimientos y destrezas para poder enfrentarse constantemente a dificultades y situaciones desconocidas durante todo el desarrollo de su emprendimiento y lograr el bienestar del mismo.

Es necesario entender que una empresa no lograra la competitividad si no hay una persona competitiva que la gestione y guie por el camino del éxito. En otras palabras detrás de toda empresa exitosa, hay un empresario exitoso. Es entonces cuando surge la necesidad de que ese emprendedor se conozca a si mismo e identifique cuales son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que va a necesitar al momento de emprender y de realizarlo de manera efectiva y con la más alta calidad.

Este conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes es lo que se conoce como competencias emprendedoras, y éstas a su vez son elementos esenciales a la hora de hablar del desempeño de los emprendedores.

CAPITULO 1.-

***DEFINICION DE LOS INDICADORES PARA EL
ESTUDIO DEL DIAGNOSTICO.***

1.1 Emprendimiento

1.1.1 Concepto de emprendimiento

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas, éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.

En conclusión, emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.¹

En la literatura académica, documentos de política y juicio de expertos, se pueden encontrar diferentes opiniones respecto a lo que se entiende como

¹ <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

emprendimiento, y por lo tanto, distintas definiciones para identificar a un emprendedor (Global Entrepreneurship Monitor (2009). Mientras algunos estudios consideran sólo la dimensión de propiedad de una empresa o negocio para definir emprendimiento, otras investigaciones señalan que además, se debe incluir la dimensión de innovación (Benz (2009)), así como también una dimensión de riesgo o incertidumbre (Van Praag (1999)).

Dentro de aquellos estudios de emprendimiento que consideran sólo la dimensión de propiedad de una empresa, en primera instancia se encuentra las investigaciones de Cantillon (1775), Say (1803) y Mill (1848). Estos autores utilizaron el término de emprendimiento para describir el proceso de organizar factores de producción para entregar un bien o servicio demandado por el mercado.

En esta misma línea se encuentra Benavente (2004) en cuyo trabajo define a los emprendedores como aquellos individuos dueños de empresas jóvenes –entre 3 y 10 años–, que tienen entre 15 y 300 trabajadores. Asimismo, Arenius y Minniti (2005) utilizan una definición de emprendimiento naciente, que identifica a los individuos que están tratando de empezar un nuevo negocio, que durante los últimos 12 meses han realizado acciones para empezarlo, y que serán dueños de la totalidad o parte del negocio.

El segundo grupo de investigadores considera la dimensión de innovación para distinguir emprendimiento de una forma simple de administración (Kukoc y Regan (2008)). En este conjunto se enmarca Shumpeter (1934) quien señaló que un emprendedor es un innovador que implementa cambios en los mercados.

Estos cambios se pueden realizar a través de la introducción de un nuevo bien, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura hacia nuevos mercados, la utilización de nuevos insumos, o llevando a cabo una nueva organización de cualquier industria. Por su parte, Baumol (1993) establece que los emprendedores son aquellos productores que introducen por primera vez un bien o una nueva combinación de factores, y por lo mismo, obtienen un poder monopólico temporal.

Knight (1971) introdujo por primera vez el concepto de riesgo e incertidumbre para definir emprendimiento. En efecto, en sus investigaciones describe a los emprendedores como un subconjunto de productores, que dirigen y controlan la producción bajo un escenario de incertidumbre. Basado en lo anterior, este autor señala que los emprendedores, entonces, son los responsables del desarrollo económico, los cambios tecnológicos y nuevas formas de organización.²

² <http://www.econ.uchile.cl/uploads/addon/archivo/post/5703/Emprendimiento.pdf>

1.1.2 Importancia y Rol del emprendimiento

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la “estabilidad” económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, mas aun sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

En muchos países (Casi todos los países Latinoamericanos), para muchos profesionales, la única opción de obtener un ingreso decente, es mediante el desarrollo de un proyecto propio. Los niveles de desempleo, en gran parte de nuestras economías, rondan por el 20%, por lo que resulta de suma urgencia buscar alternativas de generación de empleo, que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

Los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendimiento, tanto así, que han iniciado programas de apoyo a

emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva.

Casi todos los países, tienen entidades dedicadas exclusivamente a promover la creación de empresas entre profesionales, y entre quienes tengan conocimiento específico suficiente para poder ofertar un producto o un servicio.

La oferta de mano de obra, por lo general crece a un ritmo más acelerado de lo que crece la economía, por lo que resulta imposible poder ofrecer empleo a toda la población. Teniendo en cuenta que nuestros estados, no tienen la capacidad de subsidiar el desempleo como sí lo pueden hacer algunos países europeos, la única alternativa para garantizar a la población el acceso a los recursos necesarios para su sustento, es tratar de convertir al asalariado en empresario.

Sólo mediante el emprendimiento se podrá salir triunfador en situaciones de crisis. No siempre se puede contar con un gobierno protector que este presto a ofrecer ayuda durante una crisis. El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas lo cual implica desarrollar una Cultura del emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas a dejar de ser dependientes.³

³ <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

Todo lo que está hecho por el hombre es resultado de la acción emprendedora! El desarrollo de un país y su progreso resultan de una larga y continua cadena de actos de emprendimiento, entrelazados, que van conformando capas y capas de servicios, productos, soluciones de problemas, avances tecnológicos, sobre los cuales podemos sustentar la calidad de vida a la que todos aspiramos. Así de relevante y primordial es el emprendimiento.⁴

1.1.3 Factores Claves

Existen una serie de factores socio demográficos que intervienen en la actitud emprendedora, a través del impacto que tienen en sus diversos componentes, a saber: género, educación (Johnson, 1994), cultura y valores (Hatch, 2000; Kiggundu, 2002; McClelland, 1961; Dunkelberg y Cooper, 1982; Hornaday y Aboud, 1971; Timmons, 1978).

Con relación al género, Brenner (1982) expresa que “si una mujer tiene éxito, ella no cumple con las expectativas sociales sobre su rol femenino y experimenta consecuencias negativas, como la impopularidad y la pérdida de feminidad”; en consecuencia, los hombres son más dominantes y están más orientados hacia el logro que las mujeres, lo que explicaría por qué los varones son más propensos a crear empresa que las mujeres, aunque para otros autores esto es “debido a características psicológicas” (Sexton y Bowman-Upton, 1990).

⁴ <http://informe21.com/blog/angelo-burgazzi/mas-espacios-emprendimiento-bienestar-social> Por Ángelo Burgazzi 6/21/11

La educación influye de manera positiva en los emprendedores (Morris, 1998). Existe evidencia reciente donde se sugiere que la enseñanza no convencional ayuda a los empresarios a tener éxito; de hecho, los empresarios de hoy tienen grados de estudios avanzados y probablemente sean graduados de la universidad, y una experiencia educativa creativa y ambigua, eleva el nivel de emprendedurismo (Morris, 1998).

Kolchin et al. (1987), con relación a la educación, expresa que “no se puede predecir de dónde los emprendedores florecerán, se requiere mejor hacer un trabajo cultivando el espíritu emprendedor que está en todos nosotros”, lo que Rae y Carswell (2001) denominan “aprender a emprender”.

Los valores y la cultura tienen mucha influencia en el desarrollo de una actitud emprendedora. Ya lo afirma Godley (2001), cuando dice que “parece razonable suponer que la cultura pudo ser de importancia particular cuando viene a explicar variaciones en la fuente de emprendedurismo.

Los factores ambientales, según González Domínguez (2002) son muy diversos y constituyen, uno o varios de ellos, como los desencadenantes de la actividad emprendedora, y son los motivos que en diversas investigaciones los emprendedores emplearon para provocarles y dar el primer paso en la creación de su empresa.

Entre éstos factores se mencionan los siguientes: pérdida del trabajo, deseo de independencia, oportunismo, ser su propio jefe, aprovechamiento de la experiencia adquirida, una salida ante la falta de alternativas laborales, y aprovechar ayudas institucionales.⁵

El emprendimiento, poco a poco se irá convirtiendo en un complemento a la vida laboral de muchos trabajadores. Hoy, cuando la coyuntura económica a nivel mundial no es la mejor, el empleo está desapareciendo rápidamente; además los salarios de los empleos que sobreviven descienden poco a poco.

Quienes quedan desempleados, difícilmente podrán conseguir un nuevo trabajo, por lo que tendrán que recurrir a lo que popularmente se conoce como “rebusque” que no es otra cosa que una representación incipiente del emprendimiento.

Pero quienes conservan el empleo, han visto o verán sus salarios disminuirse, y si desean mantener su estilo de vida o mantener su capacidad de pago para responder por sus obligaciones adquiridas en los tiempos de las “vacas gordas”, tendrán que recurrir al “rebusque” para nivelar sus ingresos.

De hecho, actualmente son muchas las personas que además de trabajar para una empresa, tienen un taxi, algún local arrendado o cualquier otra fuente de ingresos adicional, que aunque no se le puede llamar emprendimiento, si es

⁵ <http://www.aulafacil.com/emprendedores-guia-facil/curso/Lecc-12.htm>

un gran paso hacia la cultura del emprendimiento, hacia el convencimiento de que el emprendimiento es una gran alternativa para mejorar los ingresos.⁶

Muy pocas personas nacen siendo emprendedoras. Ser emprendedor es el resultado de una evolución, en muchos casos por experiencias difíciles siendo dependiente, asalariado.

Para muchos, el emprendimiento es la última alternativa posible que podrían considerar, y solo la considerarían cuando estén absolutamente inconformes con la forma de ganarse la vida.

Si la persona está conforme donde está, seguramente que ahí se queda. ¿Porque habría de moverse de donde está si ahí está cómoda?

Debemos estar inconformes con todo lo que hacemos. Debemos aspirar a más de lo que hemos conseguido.

Dice un refrán que el rico entre mas plata tiene más plata quiere, algo que se ha querido presentar como socialmente incorrecto, cuando es precisamente el motor del desarrollo económico de la sociedad. Si no hubiera personas que a diario quieren incrementar su riqueza, la humanidad jamás hubiera alcanzado el nivel desarrollo actual. Y si usted no lo hace seguirá siendo lo que es y quizás menos.

⁶ <http://www.gerencie.com/el-emprendimiento-como-complemento-a-la-vida-laboral.html>

La inconformidad debe ser una fiel compañera en todas las actividades desarrolladas por toda persona. Será el combustible que lo impulse a iniciar nuevas actividades, a explorar nuevos horizontes.⁷

1.1.4 Actores Claves

Cuando se inicia un proyecto emprendedor, la cabeza del mismo usualmente requiere de diferentes tipos de ayudas en su futura sociedad. Por un lado requiere de personas que lo acompañen en el desarrollo del proyecto, que complementen sus conocimientos y que estén dispuestos a trabajar por sacar adelante el mismo. Si el proyecto requiere de una amplia inversión económica, también requiere de inversionistas. En fin, cada proyecto requiere de un número de personas y el punto está en encontrar las personas precisas.⁸

Entre la amplia gama de emprendimientos que se pueden llegar a crear, existen muchos que requieren de socios. Los socios de entrada, pueden aportar un sinfín de elementos al proyecto emprendedor, desde dinero, pasando por experiencia y tiempo a ser dedicado a la empresa. Claro que no todas las empresas requieren de socios, ya que usted puede llegar a ser el único emprendedor, aportando dinero, tiempo, experiencia y mucho más. Los 2 modelos son totalmente válidos, pero al tener socios entra un componente

⁷ <http://www.gerencie.com/la-inconformidad-como-base-del-emprendimiento.html>

⁸ <http://www.un-emprendedor.com/las-sociedades/158-definiendo-los-socios-de-su-emprendimiento>

adicional que parece trivial, pero que en muchos casos es complicado de manejar: las relaciones humanas.⁹

1.1.5 Proceso de emprendimiento.

SIEMPRE CON UN PLAN

Todo futuro negocio, independientemente de la dimensión que tenga, debería basarse en un plan de empresa o business plan”, afirma Inaraja. Para él, “es la única forma de ver si verdaderamente es viable”.

El plan de negocio te ayudará además a mejorar tu idea, ya que hará que te enfrentes a la realidad: las ventas, los gastos, las inversiones y te hará cambiar algunos aspectos que hasta que no se analizan sobre el papel no se ven claramente”. No es la única ventaja de elaborar un plan. “A posteriori, cuando tengas tu empresa en marcha, te permitirá observar si se van cumpliendo tus previsiones y, en caso contrario, las áreas que pueden estar fallando y en las que debes incidir para reconducirlas”.

Ahora bien, un plan de negocio no es una garantía ilimitada contra el fracaso, pero sí aumenta las posibilidades de no errar a la primera de cambio. Además, es imprescindible si pretendes conseguir financiación ajena para tu proyecto.

⁹ <http://www.un-emprendedor.com/las-sociedades/158-definiendo-los-socios-de-su-emprendimiento>

QUÉ, QUIÉN, DÓNDE, CÓMO Y CUÁNTO

Son las preguntas básicas que debe responder un plan de negocio. Es decir, más concretamente, debe describir la idea; presentar a la persona que va a ponerla en marcha; analizar el entorno en el que va a operar; explicar el plan previsto para lanzarla al mercado; y analizar los costes que suponen y los beneficios esperados. Visto así parece sencillo, pero, señala Javier Inaraja, “por mi experiencia, elaborar el plan de negocio es uno de los primeros obstáculos que suelen encontrarse muchos emprendedores. La solución ante este temor no es otra que seguir la estructura, haciéndolo paso a paso, e ir desarrollando cada apartado en la medida de tus posibilidades”.

Cometerás fallos, seguramente, pero debes plasmar tu visión personal del proyecto. Luego, lo más aconsejable, es optar por que lo analice y te asesore un experto en temas de creación de empresa (de entre las múltiples instituciones que ofrecen ayuda) o del sector de actividad al que te vas a dirigir.

Otro punto para no errar en las previsiones económicas del plan es la de “informarse a fondo de lo que puede suponer cualquier gasto, comisión, tipo de interés, plazos, etc., a pesar de que parezca poco significativo. Las cifras que debe contener el plan económico-financiero han de ser fiables. No vale con presupuestar por encima el coste de una campaña de buzoneo de publicidad, debes informarte de cuánto te cobraría una empresa especializada si lo realizaras de verdad, incluso, atreverte a pedir un presupuesto”.

Otro aspecto es el ofrecer alternativas que pueda realizar el propio emprendedor, con el consiguiente ahorro de gastos. Por ejemplo, en el caso del marketing, los servicios que ofrecen las compañías especializadas en estudios de mercado suelen ser excesivamente caros para alguien que va a crear una pequeña empresa. Por ello se enumeran otros métodos alternativos que, aunque menos fiables, son fáciles y económicos. Como pueden ser:

Opiniones de expertos. Resulta interesante someter la idea de negocio a la consideración de expertos del sector en el que piensas emprender. Esto aporta datos muy valiosos, si bien debes hacerlo con precaución ya que corres el riesgo de que te pisen la idea.

Observación directa. Puedes obtener personalmente información básica sobre la competencia relativa a horarios, servicios que presta, precios y personal de que dispone, etc. Otra opción, también, es vigilar la conducta de compradores y distribuidores para conocer el entorno de tu futuro negocio.

Censos empresariales. Estos te ayudarán a detectar empresas con servicios/productos similares al que piensas lanzar. Algunos son publicados por las Cámaras de Comercio (www.camaras.org), las organizaciones empresariales, los departamentos de industria de algunas comunidades autónomas o la Dirección General de la Política de la Pyme (www.ipyme.org).

Registro Mercantil. Gran parte de las empresas, las que están constituidas como sociedades mercantiles, se hayan obligadas por ley a presentar sus cuentas anuales en este registro. En ellas encontrarás su balance y su cuenta de resultados, lo que puede servirte para analizar cuáles son las cifras económicas en las que se mueve un negocio similar al que pretendes montar. Puedes pedir las cuentas anuales de una empresa a través del servicio de Internet del Colegio de Registradores (www.registradores.org).

Estudios sectoriales. Los puedes encontrar ya hechos en las Cámaras de Comercio, ministerios, organismos públicos (como el ICEX), organizaciones empresariales, revistas sectoriales, consultoras, etc. También puedes recurrir a estadísticas oficiales y encuestas que publican organismos públicos como el Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es) o el Centro de Investigaciones Sociológicas (www.cis.es).

Pseudocompra. Consiste en adquirir algún artículo o servicio similar al que piensas lanzar al mercado. Es útil para obtener información sobre las actitudes de venta: los argumentos que se emplean, promociones, formas de pago, etc.

CONSEGUIR FINANCIACIÓN

Un tema siempre complicado, pero que lo es aún más desde hace unos años, y para el que también se ofrecen posibles alternativas. Así, se describen

las características de las fórmulas habituales de que disponen las entidades financieras (préstamo, póliza de crédito, descuento comercial, microcréditos, factoring...), del renting y el leasing, de los avales de Sociedades de Garantía Recíproca, ayudas y subvenciones, capital riesgo, business ángel... Incluso, lo que hay que tener cuenta si la familia te presta dinero.

LOS TRÁMITES PARA EMPEZAR

Por último, también se describen los trámites legales que hay que realizar para iniciar la actividad. Unas decisiones que también conviene meditar ya que “el que se retrase un permiso o una licencia puede suponer que el negocio, a pesar de estar ya listo para funcionar, tenga que esperar para iniciar la actividad. Darse de alta en un régimen fiscal que no sea el más adecuado va a implicar el pago de un sobrecoste al empresario. Y así puede suceder con muchas obligaciones legales y fiscales”.¹⁰

1.2 Emprendedor

1.2.1 Concepto de Emprendedor

De acuerdo con **Gerber** (1996), el emprendedor es un innovador, un gran estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos

¹⁰ <http://www.emprendedoresnews.com/tips/como-emprender-en-solitario-los-10-pasos-que-permiten-convertir-una-idea-en-un-negocio-real.html> Marcelo Berenstein 6/21/11

mercados; tiene personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades.

En los EEUU, el término emprendedor es frecuentemente definido como aquel que comienza su propio, nuevo y pequeño negocio.

Para Lezana & Tonelli (1998), “emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (función de producción), para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto”.

Innovación es el instrumento específico de los emprendedores, el medio por el cual ellos exploran el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente. Ella puede ser presentada como una disciplina a ser aprendida y ser practicada. Los emprendedores necesitan buscar, con propósito deliberado, las fuentes de la innovación, los cambios y sus síntomas que indican oportunidades para que una creación tenga éxito. Los emprendedores crean algo nuevo, algo diferente, ellos cambian o transforman valores.¹¹

Otros le confieren al emprendedor la capacidad de utilizar adecuadamente los recursos disponibles. Tanto Hebert como Link (1989) y Hatten (1997) lo definen como aquel que se especializa en asumir la

¹¹http://www.google.com.do/#hl=es&q=concepto+de+emprendedor&oq=concepto+de+emprendedor&aq=f&aql=&aql=&gs_sm=s&gs_upl=1830l11610l0l26l20l1l0l0l0l934l1895l1.2.1.1.6-1&fp=3d54e919af0a6c02&biw=1280&bih=667.

responsabilidad de tomar decisiones que tienen que ver con la localización y uso de los bienes, recursos e instituciones; es decir, como un ágil aceptador y aprovechador de información y recursos, que tiene la facultad de detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas.¹²

1.2.2 Características de los Emprendedores

Las personas dispuestas a crear una empresa deben ser conscientes de que las siguientes características que se enumeran son las que deben conformar su carácter. Hay que aprovechar las que se poseen y trabajar para desarrollar las que no se posean tanto.¹³

Dentro de las Características que poseen lo emprendedores están:

- ✓ Sentido en común.
- ✓ Innovación.
- ✓ Capacidad organizativa.
- ✓ Creativos.
- ✓ Tomar riesgos.
- ✓ Orientación al éxito.
- ✓ Responsables.
- ✓ Optimistas

¹²Alcaraz, Rafael (2006). EL emprendedor de éxito (Tercera Edición).Interamericana Mc-Graw-Hill PG.

¹³<http://www.mailxmail.com/curso-creacion-empresas-emprendedores/caracteristicas-emprendedor>

- ✓ Liderazgo
- ✓ Confianza en sí mismo.

Hay un cierto consenso respecto a que un emprendedor reúne, en resumen las siguientes características:¹⁴

- ✓ La constancia.
- ✓ El sentido de oportunidad o de Negocio.
- ✓ El conocimiento.
- ✓ Responsabilidad Personal.
- ✓ Capacidad de Liderazgo.

Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores tienen una serie de características que los distinguen de las demás personas.

Características personales:

Iniciativa personal, capacidad de decisión, aceptación de riesgos moderados, orientación hacia la oportunidad, estabilidad emocional/ autocontrol, Orientación hacia metas específicas, Tolerancia a la incertidumbre, honestidad, integridad y confianza, optimismo y responsabilidad personal.

¹⁴ <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/emprendimiento-y-liderazgo>

Características intelectuales:

Creatividad, imaginación, innovación, capacidad para analizar el ambiente (reflexión), capacidad para solucionar problemas, visión comprensiva de los problemas.

Estos individuos se caracterizan por su capacidad para crear e innovar es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente.¹⁵

1.2.3 Perfil del Emprendedor

Para ser un emprendedor se requiere tener cierto perfil, ciertas aptitudes y ciertas características de personalidad. No es una tarea fácil identificar con claridad cuál debe ser el perfil de un emprendedor, pero muchos autores coinciden que los factores más importantes a tener en cuenta, son los siguientes:

- Personalidad idealista y astuta, preocupada por hacer dinero pero no obsesionados.
- No les interesa demasiado el poder sino la autonomía, les gusta ponerse a prueba, enfrentar riesgos pero no a lo loco, sino planificados.
- Les gusta demostrar y demostrarse lo que saben, pueden y valen.

¹⁵ Alcaraz, Rafael (2006). EL emprendedor de éxito (Tercera Edición). Interamericana Mc-Graw-Hill PG. 2

- Tienen capacidad de concentración para la resolución y búsqueda de salidas exitosas a problemas, tienen cierto carisma o mística y esperanza respecto a su emprendimiento.
- No tienen todo absolutamente claro, tienen miedos como todo ser humano, pero a pesar de ello se animan.
- Son capaces de sacrificarse por su obra pero sin perder la cordura, son ansiosos y buscan ofrecer un producto o servicio de calidad superior, distinto, destacado.
- Les gusta dejar su marca en la vida a través de su emprendimiento, están convencidos de que el éxito es 99% transpiración y 1% inspiración.
- Saben que se pueden equivocar pero también saben que el fracaso es no intentarlo de nuevo.

Otros aspectos a tener en cuenta:

Autoconfianza. La autoconfianza es la capacidad del individuo en creer en sí mismo, y en la posibilidad de conseguir sus metas personales.

La persona emprendedora tiene que tener confianza absoluta en su proyecto y en que está preparada para sacarlo adelante. Va tomar decisiones y

lo tiene que hacer de manera decidida, sin miedo y confiando en sí misma, aunque puedan ser erróneas o el resultado no sea el esperado.

Orientación al logro. Se entiende como la persistencia para conseguir metas y objetivos personales, en este caso, emprender un negocio.

El emprendedor tiene que saber dónde quiere llegar y estar en disposición de realizar todo lo necesario para lograrlo. Por eso, esta capacidad se relaciona con otras como la voluntad de finalizar correctamente las tareas que se comienzan, y con la energía vital y con el entusiasmo, necesarios para conseguir logros de largo recorrido.

Asunción de riesgos. Supone una predisposición a no evitar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial.

La persona emprendedora va a asumir riesgos, pero éstos deben ser calculados. El proceso de creación de una empresa no se acomete (o, al menos, nunca debería hacerlo) de manera aleatoria. El emprendedor ha analizado el entorno, ha diseñado su producto o servicio, ha analizado la viabilidad de su negocio y ha establecido unos resultados previsibles para su actividad.

Expectativa de control. Se relaciona con la capacidad de la persona para asumir la responsabilidad de sus propias acciones.

En ocasiones, la persona emprendedora puede culpar de sus propias decisiones a otras personas o circunstancias. Esto sucede porque su expectativa de control es externa, esto es, considera que el resultado de sus acciones se debe a la suerte o a causas no relacionadas con su conducta.

Tolerancia a la frustración. Puede definirse como la capacidad de persistir en la conducta encaminada a obtener un resultado, a pesar de las dificultades o retrasos que hayan de enfrentarse.

Esta es una cualidad fundamental en la persona emprendedora, porque va a tener que enfrentarse a retrasos, dificultades o imprevistos que le pueden llevar al desengaño y al fracaso. Es normal que no todo salga bien a la primera y tropezar varias veces, pero es necesario saber afrontar los obstáculos que se pueden interponer en el camino y perseverar.

Orientación comercial. Tiene que ver con la preferencia por las relaciones interpersonales laborales, lo que incluye la capacidad de comunicación y de obtención de la información adecuada para lograr los objetivos que se persiguen, o para la generación de relaciones de colaboración.

Las habilidades o competencias más directamente relacionadas con este rasgo son las que tienen que ver con las habilidades de comunicación interpersonal, negociación y venta.

El emprendedor no actúa aislado: el desarrollo de su proyecto, su puesta en marcha y su crecimiento y éxito van a depender de las relaciones que establezca en diferentes ámbitos, por lo que conviene que tenga facilidad para las relaciones personales, para la comunicación y para la negociación. Por supuesto, debe tener habilidades para la venta y una fuerte orientación al servicio a su cliente.¹⁶

Cualidades + habilidades + conocimientos + intereses = Perfil del emprendedor

La solución de los problemas nacionales pasa por el trabajo de las personas que lo integran; cuanto mejores sean los individuos y mas acciones desarrollen los resultados habrán de ser mejores, tanto en términos personales como en lo referente a la calidad de vida de la sociedad.

Los emprendedores son el fermento que concretiza el esfuerzo social hacia la generación de empleo, riqueza y bienestar. Son un producto social en el que confluye la sociedad en general por medio de la familia, el sistema educativo y el gobierno.¹⁷

¹⁶ <http://www.gerencie.com/perfil-de-un-emprendedor.html>

¹⁷ Liderazgo emprendedor, Alejandro E. Lerma Kirchmer, Ma. Antonieta Martin Granados, Antonio V Castro Martínez, Ma. Elena Flores Becerril, Héctor Francisco Martínez Frías, Ma. Del Coral E, Mercado García del Valle, Arturo Morales Castro, Alejandro Olivares Chapa, Miguel Ángel Rangel Jiménez, Ma. Angélica Raya Sánchez, Luis Alfredo Valdés Hernández. (2007) Thomson Editores S.A México pg. 352

1.3 Competencias

1.3.1 Conceptos de Competencias

El concepto competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard.

Existen múltiples Conceptos de competencia que pueden ser agrupadas de diferentes maneras; unos la consideran una capacidad, por ejemplo:

Competencia: Capacidad objetiva de un individuo para resolver problemas, cumplir actos definidos y circunscriptos. El hecho de disponer conocimientos y aptitudes o de emplearlas con un propósito para expresar una capacidad que manifiesta un dominio exitoso sobre determinadas tareas o situaciones problemáticas.

Las competencias aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen.

Estas dos definiciones aportan al concepto competencia el hecho de que el resultado es un desempeño eficiente, no obstante al igualarlo a capacidad reduce su definición a características de la personalidad y no toma en cuenta el papel de lo social.

Otros autores consideran la competencia como conjunto de componentes y no ven la relación que existe entre ellos. Por ejemplo:

Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Como elemento negativo de esta definición está considerarla un conjunto de componentes, sin analizar la integración de ellos y tiene como elemento positivo incluir el éxito de la actuación del individuo.

Un concepto más completo de competencia sería: “Una competencia, es un sistema de conocimientos, conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas - problemas y su resolución por una acción eficaz.”¹⁸

¹⁸ http://pedagogia.profesional.idoneos.com/index.php/Acerca_de_los_conceptos_competencia_y_competencia_laboral

1.3.2 Importancia de las Competencias

Cada vez es más la demanda de competencia en la persona es mayor, exigente, dado a los requerimientos que los escenarios requieren de acuerdo al rol a desempeñar.

En el caso específico que nos concierne de las empresas, estas necesitan de actores con competencias confiables que las conlleven a operar, producir eficazmente, garantizándole no solamente supervivencia sino desarrollo, conquista y permanencia de mercados.

La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda de los profesionales de la administración, caso de estudio, el contar con conocimientos adaptados a la realidad el presente, que permitan garantizar a las empresas su éxito, el cumplimiento de su misión. De aquí, la importancia de considerar lo que la gerencia por competencia hoy requiere y que las universidades dedicadas a formar estos profesionales deben tomar muy en cuenta a fin de aportar las herramientas que conlleven a resultados beneficiosos para todos.

Se puede decir entonces que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los

trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

De ahí la importancia de mencionar que las competencias permiten la adquisición de la información relevante de forma eficaz y eficiente y con los medios y vías más adecuados en cada caso. Junto a ello, están las competencias relacionadas con el análisis simbólico de la información, el pensamiento crítico y la capacidad de generar conocimiento a partir de la información, de su análisis y de la experiencia.

Es además importante la capacidad de gestión y manejo de la incertidumbre y la de anticipar de forma interactiva eventos y circunstancias relevantes y significativos planteándose potenciales estrategias de actuación ante los diversos escenarios que se anticipan.

Otro bloque de competencias está relacionado con lo que se ha caracterizado como inteligencia emocional. Cabe mencionar entre ellas la autoconciencia, la autorregulación, la auto motivación, la conciencia social y las habilidades sociales.

En este nivel de las relaciones sociales se requieren una serie de competencias sobre el trabajo en equipo, el desarrollo y gestión de redes y contactos y la gestión del conflicto. Por último, mencionaremos las competencias relacionadas con el auto-desarrollo: la capacidad de aprender, la capacidad de

innovar, la capacidad de aprender de los errores y las competencias relacionadas con el desarrollo de la propia carrera.¹⁹

1.3.3 Ventajas Del Enfoque de Competencias.

Las competencias, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
 - La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
 - La Gerencia por Competencia se basa en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/impgercomv.htm>

1.4 Emprendedores en República Dominicana

1.4.1 Actividad emprendedora en República Dominicana

La actividad emprendedora según el Observatorio GEM, se mide por medio del TEA (siglas en ingles de Total Entrepreneurial Activity Index); que es la proporción de emprendedores sobre la población entre 18 y 64 años; y considera como tales a todos aquellos "... que estén inmersos en un proceso de puesta en marcha o gerencia de un negocio o empresa".

16.8% es el TEA en República Dominicana. Lo que significa que de cada 100 dominicanas o dominicanos adultos, existen 17, que están vinculados a iniciativas de negocios; 10 de los cuales a su vez, se encuentran con negocios en una etapa incipiente con menos de 3 meses (Start ups); mientras que los otros siete ya han superado los tres primeros meses y se han mantenido como gerentes dueños de sus propios negocios y tienen con el mismo 42 meses o menos de vida. (Baby Business).

En valores absolutos la encuesta GEM de República Dominicana estima en unas 783 mil las iniciativas emprendedoras en su etapa inicial (hasta 3,5 años); de las cuales 457 mil tienen 3 meses o menos, mientras las restantes 327 mil han llegado a los 3.5 años.

El hecho de que con esta cifra hayamos quedado ranqueados en el quinto nivel mundial, nos lleva a concluir que tenemos un alto nivel relativo de iniciativas de emprendimiento. Constituyendo esta una noticia más que positiva,

inspiradora. Si lo vemos por el lado de que existe una buena parte de dominicanos y dominicanas que diariamente se sobreponen a las adversidades de su entorno externo y salen a la calle a buscar el sustento de los suyos o a perseguir sus sueños.²⁰

1.4.2 Situación Actual del emprendedurismo en República Dominicana

República Dominicana está ranqueado en el quinto lugar en actividad emprendedora, de entre los 42 países de todas las regiones del mundo incluidos en el estudio de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del 2007. El ranking nos coloca sólo por debajo del número uno Tailandia (26.9%); y los otros tres que le siguen Perú (25.9%); Colombia (22.7%) y Venezuela (20.2%). Es la primera vez que nuestra nación es incluida en este sistema de investigación internacional que se viene llevando a cabo desde 1997.²¹

La competitividad de una nación necesita ineludiblemente personas emprendedoras e innovadoras.

Una palabra nueva, con connotaciones viejas, está permeando el mundo laboral y académico dominicano: EMPRENDEDURISMO: Se trata de una disciplina emergente que presta atención al potencial emprendedor de las personas, valora a los empresarios/as, y les sigue la pista a quienes se inician en procesos de desarrollo personal hasta los 3 1/2 años, cuando se calcula que

²⁰ http://www.mercadeodominicano.com/articles.php?art_id=376&start=1

²¹ http://www.mercadeodominicano.com/articles.php?art_id=376&start=1

el Emprendedurismo les ha convertido en propietarios/as de un negocio con buenas perspectivas para permanecer en el mercado.

Un estudio realizado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), con sedes universitarias en Estados Unidos y Gran Bretaña y apoyado en República Dominicana por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) comprobó que en 2007 había 1.254.628 empresas de mediano y pequeño rango de inversión. El Emprendedurismo, tal y como se le tipifica en el estudio, con una muestra de 2.000 negocios (de los cuales una media de 41,2% son propiedad de mujeres) , busca medir y comparar la actividad emprendedora de los países en su relación con el desarrollo económico. Según el profesor Guillermo van Der Linder, líder del proyecto de investigación.²²

En vista de la gran importancia de la promoción de la cultura emprendedora para el desarrollo económico y social, y la mejora del desempeño competitivo del país, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) ofrece apoyo a diversos programas cuyo principal objetivo es promover y fortalecer el desarrollo de nuevas empresas, la creación de empleos y potenciar el liderazgo empresarial del país.

La más importante de estas iniciativas es la creación de una Red Nacional de Incubadoras: “Dominicana Incuba”. Para estos fines el CNC ha firmado un convenio de cooperación junto a otras instituciones: SEESCYT,

²² <http://www.scribd.com/doc/46938043/Situacion-Actual-del-Emprendedurismo-en-Republica-Dominicana>

PROINDUSTRIA y Emprende, para el establecimiento de una unidad técnica de coordinación interinstitucional que tendrá la responsabilidad de velar por el desarrollo de y ejecuciones tendentes a fortalecer el sistema de incubación de negocios y emprendimientos de base tecnológica.

El Consejo Nacional de Competitividad (CNC) aboga porque se implemente en el país una Red de Incubadoras de Negocios que permita generar un trabajo coordinado en la creación de empresas de alta competitividad y que estén basadas en la disponibilidad de capital intelectual y la innovación continua. Ya existen procesos para consolidar centros de preincubación o incubación en seis universidades: UNIBE, PUCMM, UASD, UCATECI, INTEC y APEC, con lo que se hará un aporte fundamental en la construcción de capital social e institucional para el fortalecimiento de la futura red de incubadoras en nuestro país.

Otras iniciativas importantes promovidas y/o apoyadas por el CNC para impulsar el emprendedurismo dominicano, incluyen: a) el Programa Empretec: Taller coordinado por el CNC junto al ITLA y la JCI. Es un programa integrado del desarrollo de la capacidad emprendedora ideado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) en el área de Pymes; b) el Diplomado en Gestión de Nuevos Negocios e Incubación de Planes de Negocios: Iniciativa del CNC, Jaycees 72, PROINDUSTRIA y UNIBE, con la que se pretende canalizar de forma estructural y supervisada las iniciativas empresariales como creación, gestión y puesta en funcionamiento de la

empresa, asumiendo las diversas variables que ello requiere; c) el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), es un proyecto de investigación sobre el nivel de actividad empresarial y emprendedora, que se realiza anualmente a nivel nacional en 42 países de todo el mundo entre los que se encuentra la República Dominicana. A nivel local es manejado por la PUCMM, con apoyo del Consejo Nacional de Competitividad (CNC) y otras instituciones.²³

²³ <http://competitividad.org.do/emprendedurismo-e-incubacion-de-negocios-en-la-republica-dominicana/>

CAPITULO 2.-

***COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR A
NIVEL GLOBAL.***

2.1 Tipos de Competencias.

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas. No obstante, ambas coexisten en un mismo puesto y persona.

Otra clasificación, es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999) quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa puedan enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Existen tres tipos de competencias, a saber:

1. **Las competencias básicas:** Describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa: lectura, matemática, comunicación oral, etc. Por ejemplo: comunicación oral es una habilidad básica que se requiere en todos los trabajadores, ya que les permite comunicarse más fácilmente.
2. **Las competencias genéricas:** Describen los comportamientos asociados a desempeños comunes, como son: la habilidad de interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar, planear, etc. Otra forma es el autoaprendizaje, proceso por el cual una persona recurre por sí misma, sin apoyos de un profesor, a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés. La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos y contenidos del trabajo a realizar, se expresa en el saber, el saber hacer y el saber ser.
3. **Las competencias técnicas:** Describen comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una cierta función

productiva. Por ejemplo, elaborar manuales o paquetes didácticos, formar personas, etc.²⁴

Otras formas de clasificar las competencias son de la siguiente manera:

1. **Competencias Metodológicas:** corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
2. **Competencias Técnicas:** se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
3. **Competencias Sociales:** responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivencias desde la perspectiva laboral.
4. **Competencias Individuales:** tiene relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.²⁵

2.2 Competencias de los Emprendedores

Por su misma naturaleza cambiante, las competencias emprendedoras tienen una mezcla de conocimiento y de vivencia, y exigen la combinación de la educación formal, de la no formal y de la experiencia.

²⁴ Barrios, Edgar (2009). Competencias laborales, tema clave para la certificación en el INTECAP. Editorial Organización Nacional del Trabajo.

²⁵<http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/tipos-competencias>

El proceso de todo empresario, de identificar sus propias competencias y aquellas necesarias para la creación de su negocio, es lo que en otras palabras definimos como el descubrimiento del perfil emprendedor.

Hablar de un perfil emprendedor genérico que caracterice a los emprendedores sería arriesgado, pues son bien diferentes en cuanto a edad, nivel educativo, condición económica, posición social y género. Lo que sí se puede decir es que existen algunos rasgos, entendidos como características generales de la persona, que pueden ser comunes entre los emprendedores y que directa o indirectamente influyen en el desarrollo de ciertas competencias.

Estas competencias son las siguientes:

1-**La comunicación** que es un proceso de recepción y transmisión de ideas, información, mensajes, decisiones y teorías.

2- **La investigación** proceso en el que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante, digna de fe y crédito, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento. Esta constituye un estímulo para la actualidad intelectual creadora y ayuda a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de problemas

3- **Creatividad e innovación.** La creatividad es fundamentalmente la capacidad de crear; es un proceso para generar ideas, hipótesis, conceptos nuevos, originales, útiles y que satisfacen tanto a quien los produce como a otros. La

innovación es algo que es nuevo y que aporta valor añadido a alguien en comparación con las conclusiones ya dadas.

4- **Liderazgo** es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetos específicos.

5- **Negociación**, intercambio entre dos o más partes en donde intervienen intereses por cada una de ellas y el éxito de la negociación está marcado por la seguridad con que se maneje.

6- **Asumir riesgos**. Ser emprendedor y/o empresario significa correr riesgos, por lo que debe trabajar bajo la presión de la necesidad de asumir riesgos y debe comprender que la posibilidad de un fracaso siempre existe.

“El que no arriesga, no gana” y esto el emprendedor lo tiene claro. Le gusta enfrentarse a retos y ponerse a prueba, lanzarse a caminos inexplorados.²⁶

7- **Ética**. Un principio o código que le dice a uno como llevar su vida.

8- **Pensamiento Sistemático**. Amplia una visión de la realidad compleja en sus múltiples elementos y con sus diversas interrelaciones.

9- **Orientación al logro** es la preocupación para realizar bien el trabajo o la voluntad para superar los estándares establecidos.

²⁶ <http://www.alcanzasoluciones.com/node/33>

10- Trabajo en equipo: Es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles.²⁷

A continuación también les presentamos algunas de las conclusiones a las que se arribaron durante la jornada "Entrepreneurship: Claves para el emprendedor argentino". La misma tuvo lugar el 6 de septiembre de 2002, organizada por la Universidad Argentina de la empresa, Universidad de San Andrés y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

Características del perfil del emprendedor

- Tienen necesidad de independencia
- Cuentan con una alta motivación de logro
- Muestran un permanente espíritu de riesgo
- Buscan el control sobre su propio destino
- Tienen intuición, capacidad de "leer entre líneas"
- Son obsesionados por conseguir el objetivo
- Muestran alto nivel de tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre
- Tiene la capacidad de aprender de la experiencia²⁸

²⁷ <http://www.slideshare.net/katzrueda/competencias-del-emprendedor>

²⁸ http://www.bumeran.com.ar/articulos_aplicantes/210/47540/comoeseltipicoemprendedor.html

La investigación sobre el perfil de los emprendedores realizada por la Universidad de California, Los Ángeles | UCLA| aporta elementos interesantes. En esta primer entrega, se detallan algunas de las competencias del emprendedor.

Visión del negocio. El emprendedor reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Resolución de problemas. Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo, y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

Coaching. Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

Gestión de recursos. Utiliza los recursos del modelo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Orientación al cliente. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.

Red de relaciones efectivas. El emprendedor desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Negociación. Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupo clave que influyen en su área de responsabilidad.

Comunicación. El emprendedor comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar observaciones y conclusiones.

Organización. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, planificando su seguimiento

Empatía. Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus posiciones.

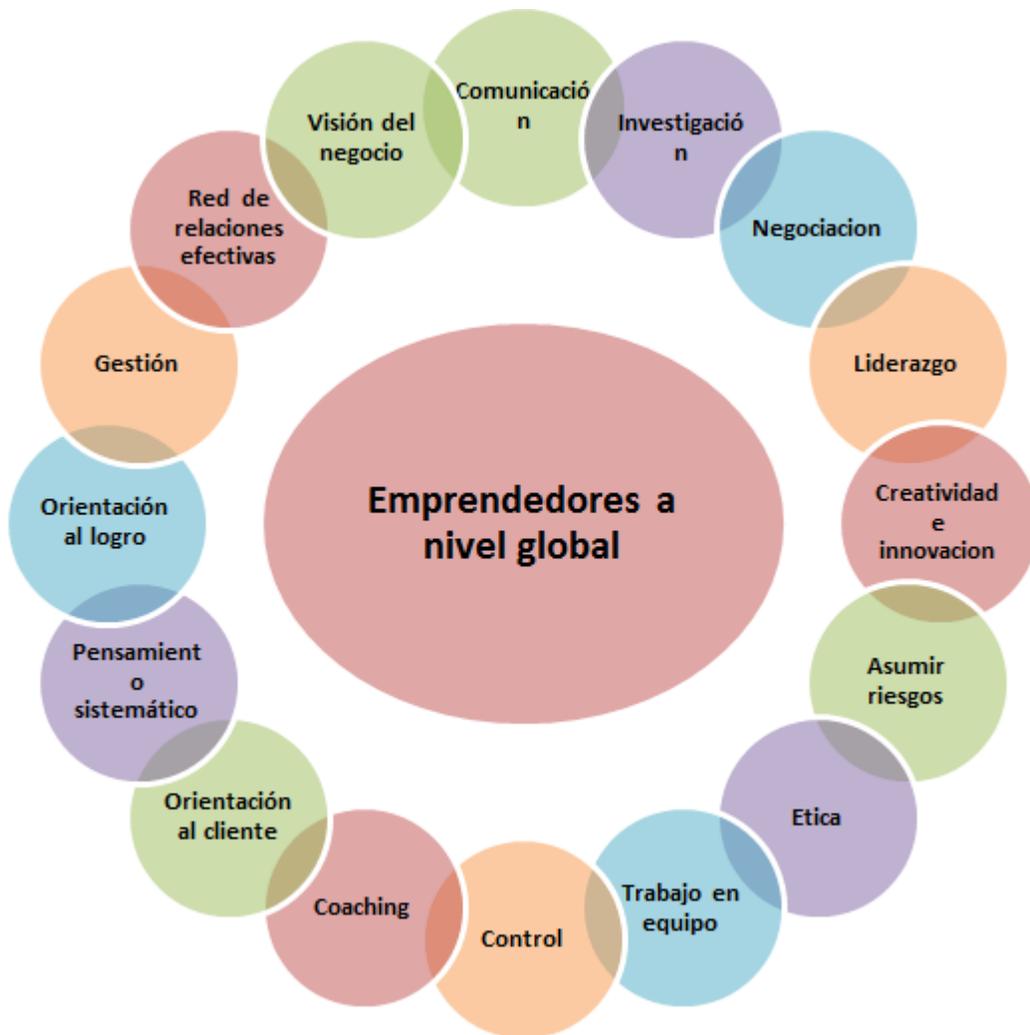
Delegación. El emprendedor se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.²⁹

La condición de emprendedor no se adquiere fácilmente. Se necesita un buen puñado de capacidades y cualidades personales, que terminan inclinando la balanza hacia el éxito o el fracaso.³⁰

²⁹ <http://www.telemprendedores.org/estudio-competencias-del-emprendedor-i/>

³⁰ <http://www.alcanzasoluciones.com/node/33>

Representación grafica de las competencias del emprendedor a nivel global:



CAPITULO 3.-

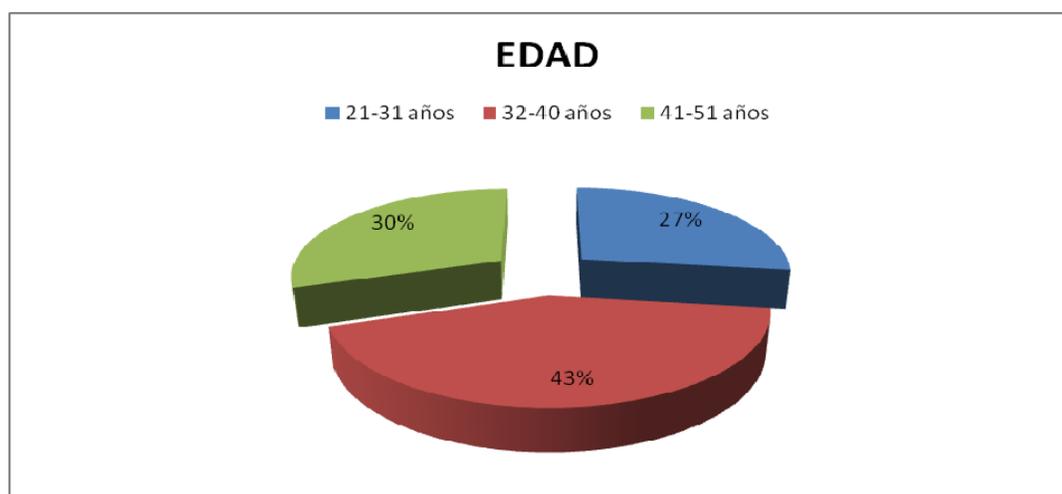
***PRESENTACION DE LOS RESULTADOS DE LAS
ENTREVISTAS.***

TABLA No. 1

| 1- EDAD | FRECUENCIA | % |
|--------------|------------|------------|
| 21-31 años | 27 | 27 |
| 32-40 años | 43 | 43 |
| 41-51 años | 30 | 30 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 1



Fuente: Tabla No. 1

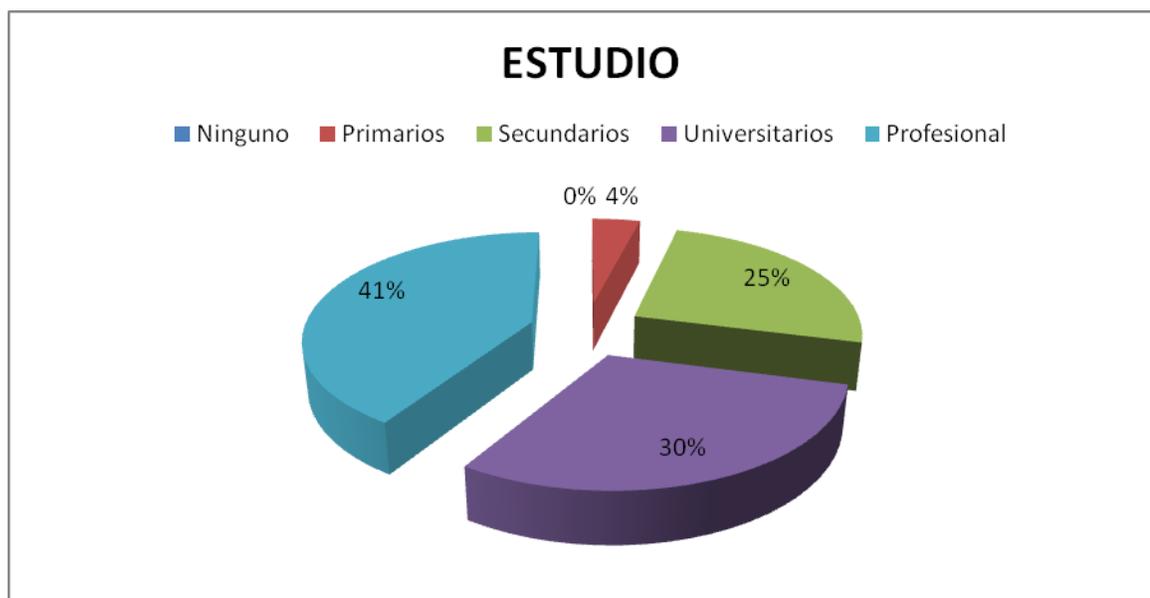
Análisis: Los resultados obtenidos en la investigación realizada muestran que el 43% de los entrevistados tienen entre 32 y 40 años de edad, seguidos por aquellos que poseen entre 41 y 51 años de edad.

TABLA No. 2

| 2- ESTUDIOS | FRECUENCIA | % |
|----------------|------------|------------|
| Ninguno | 0 | 0 |
| Primarios | 4 | 4 |
| Secundarios | 25 | 25 |
| Universitarios | 30 | 30 |
| Profesional | 41 | 41 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 2



Fuente: Tabla No. 2

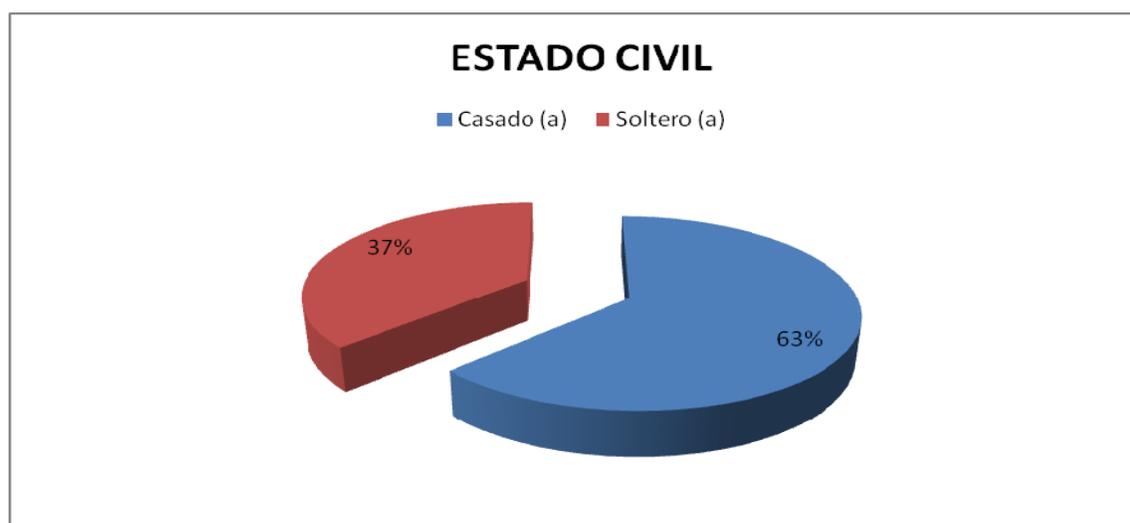
Análisis: La mayoría de los entrevistados poseen un nivel profesional en sus estudios, representando el 41% de estos, lo que muestra que la mayor parte de los emprendedores cuentan con los conocimientos adquiridos en la universidad para desarrollar de manera más fácil su emprendimiento.

TABLA No. 3

| 3- ESTADO CIVIL | FRECUENCIA | % |
|-----------------|------------|------------|
| Casado (a) | 63 | 63 |
| Soltero (a) | 37 | 37 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 3



Fuente: Tabla No. 3

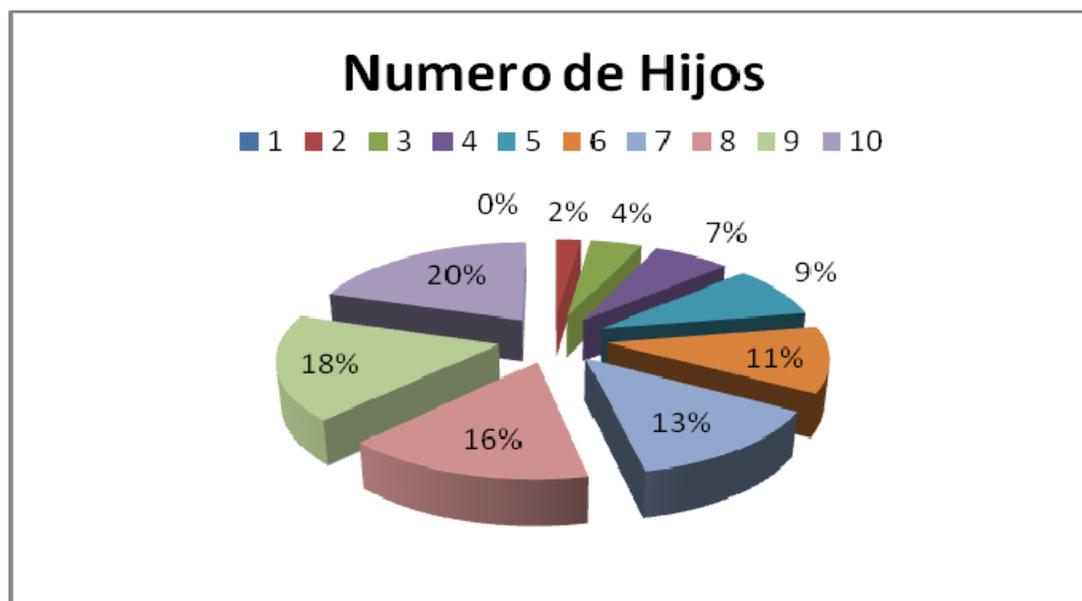
Análisis: Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los entrevistados están casados, representados por el 63% y el 37% son solteros aun.

TABLA No. 4

| 5- NUMERO DE HIJOS | FRECUENCIA | % |
|--------------------|------------|------------|
| Ninguno | 21 | 21 |
| 1 | 13 | 13 |
| 2 | 15 | 15 |
| 3 | 16 | 16 |
| 4 | 16 | 16 |
| 5 | 5 | 5 |
| 6 | 8 | 8 |
| 7 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 |
| 9 | 6 | 6 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 4



Fuente: Tabla No. 4

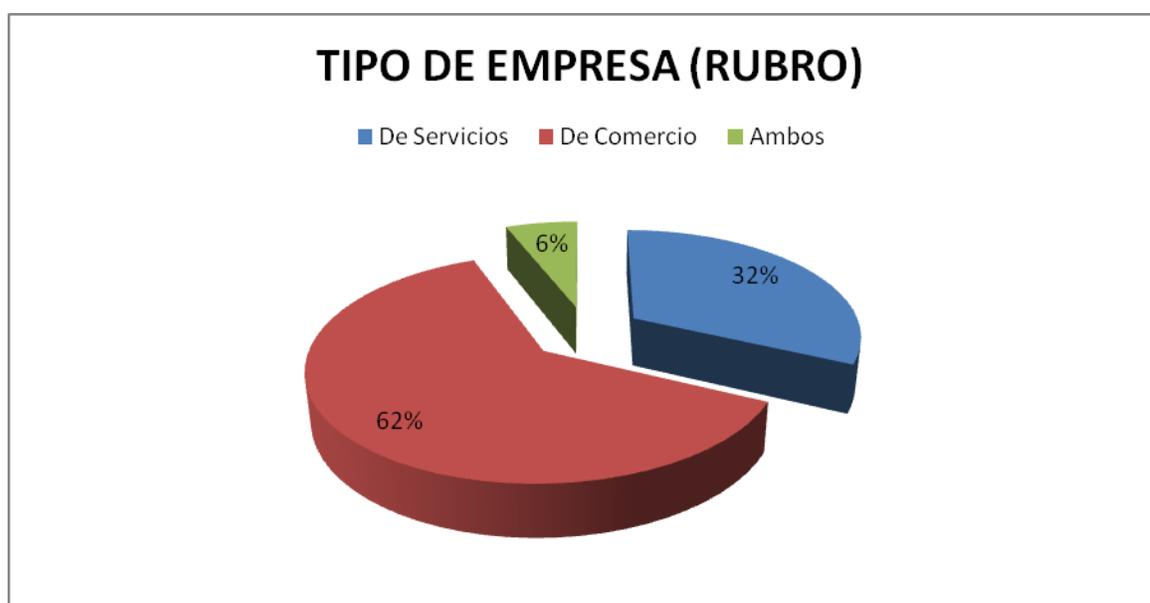
Análisis: Los emprendedores que fueron entrevistados en su mayoría tienen hijos, la mayoría tiene de dos niños en adelante, mientras que un 21% no son padres todavía.

TABLA No. 5

| 4- TIPO DE EMPRESA | FRECUENCIA | % |
|--------------------|------------|------------|
| De Servicios | 32 | 32 |
| De Comercio | 62 | 62 |
| Ambos | 6 | 6 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 5



Fuente: Tabla No. 5

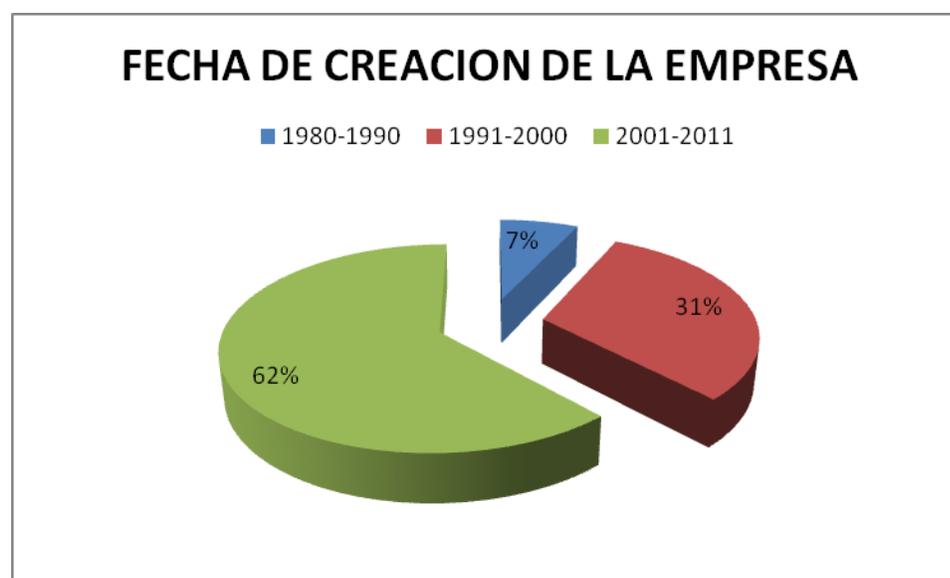
Análisis: El 62% de los encuestados respondieron poseer una empresa de rubro comercial, por encima de un 32% que posee una empresa donde únicamente ofrecen un servicio. Quedando así solo un 6% de empresas dedicadas a ofrecer un producto y servicio.

TABLA No. 6

| 6-FECHA DE CREACION DE LA EMPRESA | FRECUENCIA | % |
|-----------------------------------|------------|------------|
| 1980-1990 | 7 | 7 |
| 1991-2000 | 31 | 31 |
| 2001-2011 | 62 | 62 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 6



Fuente: Tabla No. 6

Análisis: El 62% de las empresas fueron creadas entre el 2001 y 2011, lo que determina que tienen entre 1 y 10 años en el mercado. La otra mayor parte fueron creadas entre el 1991 y 2000, lo cual demuestra que poseen de 20 a 11 años de haber sido establecidas. Solo el 7 % de ellas son de las más viejas en el mercado lo que quiere decir que la mayoría de los emprendimientos se iniciaron hace 20 años.

TABLA No. 7

| 7- NUMERO DE EMPLEADOS | FRECUENCIA | % |
|------------------------|------------|------------|
| 1 a 5 | 38 | 38 |
| 6 a 10 | 27 | 27 |
| 11 a 15 | 24 | 24 |
| 16 a 20 | 11 | 11 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 7



Fuente: Tabla No. 7

Análisis: Los resultados obtenidos en las entrevistas demuestran que el 38% de los entrevistados poseen de 1 a 5 empleados en sus empresas, seguidos por un 27% que poseen de 6 a 10 empleados, lo que representa que la mayoría de los emprendimientos son pequeñas y medianas empresas.

TABLA No. 8

| 8- Ingresos Anuales | Frecuencia | % |
|----------------------------|-------------------|------------|
| Inferior a los 20 millones | 70 | 0.70 |
| Entre 20 y 40 Millones | 9 | 0.09 |
| Entre 40 y 60 millones | 5 | 0.05 |
| Sobre los 60 millones | 16 | 0.16 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No.8



Fuente: Tabla No. 8

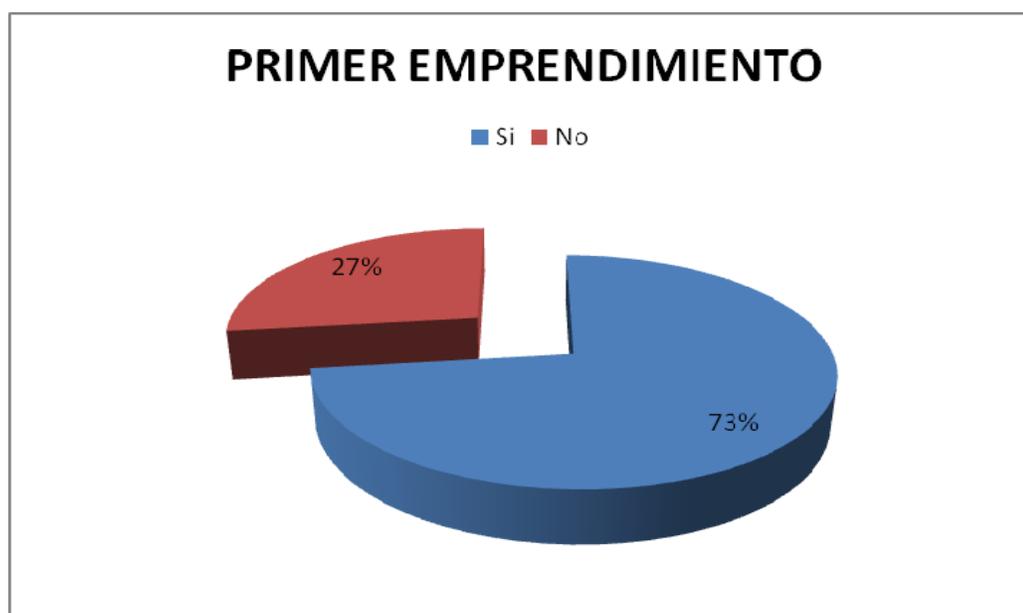
Analisis: El 70 % de los emprendedores respondieron que sus empresas tienen ingresos anuales inferior a los 20 millones de pesos. Mientras que un 16 % tienen ingresos sobre los 60 millones de pesos siendo estas casas financieras, fabrica etc.

TABLA No. 9

| 10- PRIMER EMPRENDIMIENTO | FRECUENCIA | % |
|---------------------------|------------|------------|
| Si | 73 | 73 |
| No | 27 | 27 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 10



Fuente: Tabla No. 10

Análisis: De los 100 emprendedores entrevistados el 73 % indicó que este había sido su primer intento de emprender, mientras que el 27 % respondieron que este era solo uno más de los tantos que habían realizado previamente.

TABLA No. 11 A

| 11A- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|------------------------|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Capacidad de Redactar | 30 | 45 | 15 | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A



Fuente: Tabla No. 11 A

Análisis: De las habilidades técnicas que poseen las personas específicamente en este caso de los emprendedores cabe resaltar que un 45% dijo que la capacidad de saber redactar era importante al iniciar un emprendimiento. Mientras que 30% señalaron que era de suma importancia esta habilidad. Al 10% les gustaría desarrollarla, en mayor o menor proporción todos coinciden que la redacción juega un papel importante en la vida del emprendedor.

TABLA No. 11 A1

| 11 A1- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|--------------------------|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Comunicación oral | 66 | 18 | 6 | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A1



Fuente: Tabla No. 11 A1

Análisis: La comunicación juega un papel importantísimo en los emprendimientos, debido a que cuando trabajamos en sociedad debemos ser capaces de transmitir nuestras ideas a aquellos que nos ayudan a desarrollar el emprendimiento. Por tanto esto lo vemos reflejado en las respuestas de los emprendedores entrevistados donde el 66% más de la mitad dice que es importante saber comunicar.

TABLA No. 11 A2

| 11 A2- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|--------------------------|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Supervisión | 60 | 26 | 10 | 4 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A2



Fuente: Tabla No. 11 A2

Análisis: EL 60% de los emprendedores están de acuerdo con que la supervisión es muy importante para obtener buenos resultados en el negocio. Aunque existe la minoría de un 10% quienes dicen que no es tan importante. Lo cierto es que cuando uno es dueño de un negocio tienen que velar por que se cumpla los procedimientos para poder conseguir el cumplimiento de los objetivos.

TABLA No. 11 A3

| 11 A3- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|--------------------------|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Gestión empresarial | 70 | 18 | 4 | 8 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A3



Fuente: Tabla No. 11 A3

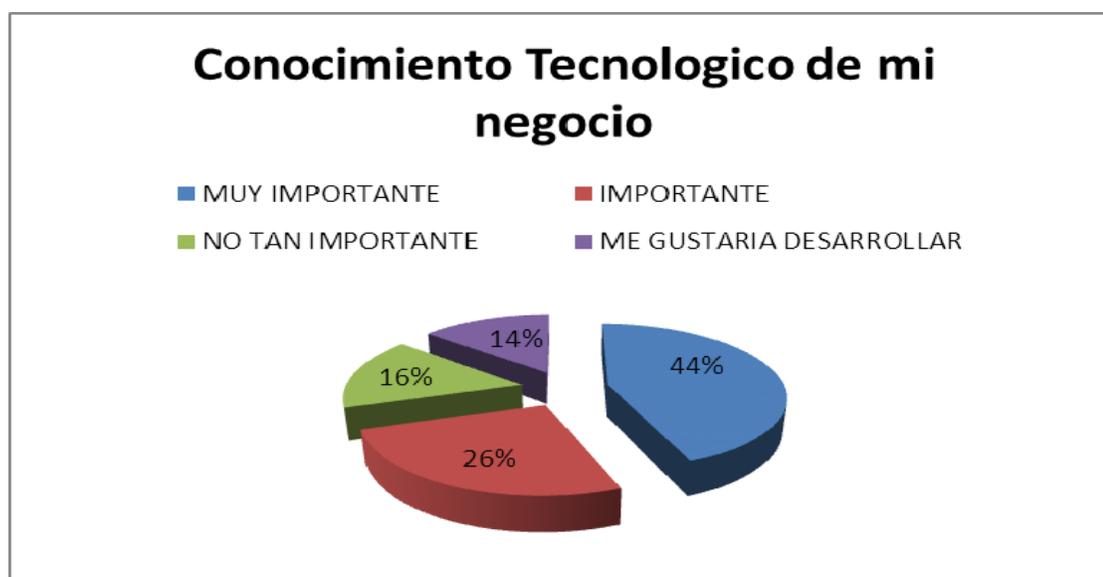
Análisis: El 70% de los emprendedores están de acuerdo con que la gestión empresarial es muy importante al emprender. Mientras que solo el 4% varía en la ponderación de esta habilidad.

TABLA No. 11 A4

| 11 A4- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|--|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Conocimiento Tecnológico de mi negocio | 44 | 26 | 16 | 14 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A4



Fuente: Tabla No. 11 A4

Análisis: Respeto al conocimiento tecnológico del negocio, 44% dicen que es muy importante, pero con una menor ponderación de la importancia el 16% dice que no es tan importante.

TABLA No. 11 A5

| 11 A5- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|----------------------------|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Relaciones Interpersonales | 76 | 24 | 0 | 0 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A5



Fuente: Tabla No. 11 A5

Análisis: Podríamos decir que todos los emprendedores están de acuerdo en que las relaciones interpersonales, saber tratar a los demás especialmente a los clientes y aliados son muy importantes y que la mayoría cuenta con esta habilidad.

TABLA No. 11 A6

| 11 A6- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|--------------------------|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Capacidad de escuchar | 78 | 12 | 3 | 7 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A6



Fuente: Tabla No. 11 A6

Análisis: La mayoría con un 78% dice que tener la capacidad de escuchar a los demás es otra habilidad que garantiza el éxito. Pues no solo se puede dar órdenes, conviene mejor escuchar las opiniones y sugerencias de los demás ya que esto está dando grandes resultados últimamente.

TABLA No. 11 A7

| 11 A7- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|--------------------------------|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Capacidad de Organizar | 67 | 18 | 10 | 5 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A7



Fuente: Tabla No. 11 A7

Análisis: El 67% de los entrevistados respondieron que la capacidad de organizar es muy importante, mientras que el 18% dice que es importante seguido por el 10% que dice que no es tan importante. Lo que si es que cuando se organiza sabes por dónde vas lo que te permite mantenerte enfocado en el cumplimiento de tu objetivo.

TABLA No. 11 A8

| 11 A8- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|--------------------------|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Capacidad de Crear Redes | 47 | 24 | 11 | 18 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A8



Fuente: Tabla No. 11 A8

Análisis: A un 18 % de los emprendedores les gustaría desarrollar la capacidad de crear redes mientras que un 47% dice que esto es muy importante y que la poseen.

TABLA No. 11 A9

| 11 A9- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|----------------------------|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Estilo directo y liderazgo | 55 | 25 | 7 | 13 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A9



Fuente: Tabla No. 11 A9

Análisis: El 80% de los entrevistados dice ser líder, mientras que el menor grupo de 7% dice que esto no es tan importante y que no todo el mundo es líder, aunque al 13% le gustaría desarrollar esta habilidad.

TABLA No. 11 A10

| 11 A10 -HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|---------------------------|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Motivar y enseñar a otros | 57 | 24 | 13 | 6 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A10



Fuente: Tabla No. 11 A10

Análisis: Los resultados obtenidos demuestran que el 57% de los emprendedores saben motivar y enseñar a otros. Mientras que el 6% le gustaría desarrollar esta habilidad. Mantener motivados a tus empleados te facilita tener un ambiente laboral agradable y que tus empleados se sientan identificados con la empresa y den más de sí mismos en sus labores.

TABLA No. 11 A11

| 11 A11- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|---------------------------------|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Ser jugador de equipo | 47 | 32 | 13 | 8 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A11



Fuente: Tabla No. 11 A11

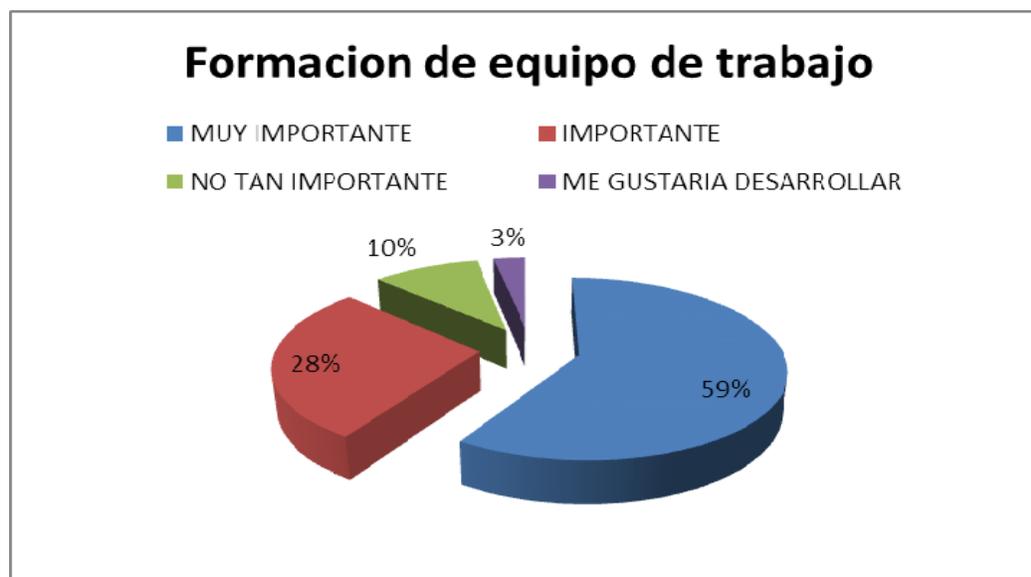
Análisis: Los resultados demuestran que el 47% dice que es muy importante la armonía entre las personas que son parte del emprendimiento, por ende hay que saber ser jugador de equipo. El 13% no está de acuerdo y le da menor importancia a esta habilidad.

TABLA No. 11 A12

| 11 A12- HABILIDAD TECNICA | FRECUENCIA | | | | % |
|--------------------------------|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Formación de equipo de trabajo | 59 | 28 | 10 | 3 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 11 A12



Fuente: Tabla No. 11 A12

Análisis: Los resultados obtenidos fueron que el 59% cree muy importante la formación de equipos de trabajo. Mientras que el 10%, la minoría dice que no es tan importante.

TABLA No. 12 A

| 12 A- HABILIDAD DE GESTION EMPRESARIAL | FRECUENCIA | | | | % |
|--|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Planificación y fijación de objetivos | 65 | 24 | 7 | 4 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 12 A



Fuente: Tabla No. 12 A

Análisis: El 65% de los entrevistados respondieron que es muy importante poseer la habilidad técnica de planificación y fijación de objetivos, seguidos por el 24% dijeron que era importante y a un 4% les gustaría desarrollarlas, mientras que un 7% respondieron que no eran tan importantes.

TABLA No. 12 A1

| 12 A1- HABILIDAD DE GESTION EMPRESARIAL | FRECUENCIA | | | | % |
|---|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Toma de decisiones | 69 | 31 | 0 | 0 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 12 A1



Fuente: Tabla No. 12 A1

Análisis: La mayoría de los emprendedores representando el 69% del total respondieron que la habilidad de toma de decisiones es muy importante al emprender, seguido por 31% que también dice que son importante. Ningunos pensaron que esta habilidad no era de importancia, todos están de acuerdo que es de las más importantes en un emprendedor.

TABLA No. 12 A2

| 12 A2- HABILIDAD DE GESTION EMPRESARIAL | FRECUENCIA | | | | % |
|--|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Relaciones Humanas | 74 | 22 | 4 | 0 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 12 A2



Fuente: Tabla No. 12 A2

Análisis: De los resultados obtenidos el 74% coincide en que la habilidad de relaciones humanas es muy importante. El 22% dice que es importante y solo el 4% indican que no es tan importante al emprender.

TABLA No. 12 A3

| 12 A3- HABILIDAD DE GESTION EMPRESARIAL | FRECUENCIA | | | | % |
|---|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Mercadeo | 55 | 25 | 10 | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 112A3



Fuente: Tabla No. 12 A3

Análisis: Respeto a la habilidad de mercadeo, el 55% respondieron que es muy importante, seguidos por el 25% que dice que es importante, mientras que un 10% quisieran desarrollarla. Quedando un 10% que dice que no están importante.

TABLA No. 12 A4

| 12 A4- HABILIDAD DE GESTION EMPRESARIAL | FRECUENCIA | | | | % |
|---|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Contabilidad | 56 | 21 | 8 | 15 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 12 A4



Fuente: Tabla No. 12 A4

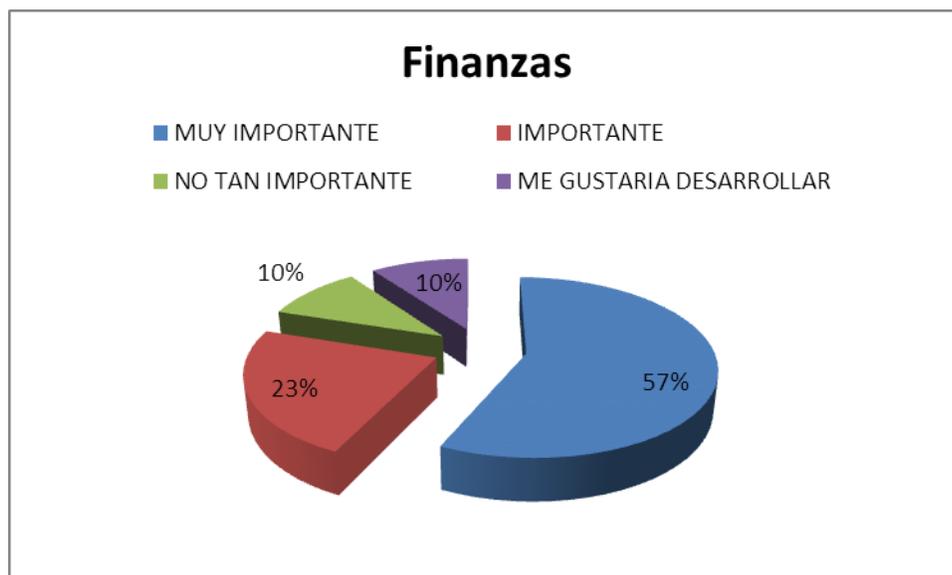
Análisis: El 56% de los entrevistados respondieron que la habilidad de gestión empresarial, la contabilidad es muy importante, mientras que el 8% dice que no es tan importante y a 15% les gustaría desarrollar esta habilidad.

TABLA No. 12 A5

| 12 A5- HABILIDAD DE GESTION EMPRESARIAL | FRECUENCIA | | | | % |
|---|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Finanzas | 57 | 23 | 10 | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 12 A5



Fuente: Tabla No. 12 A5

Análisis: El 57% de los emprendedores respondieron que la habilidad en finanzas es muy importante, seguidos por el 23% que dice que es importante, mientras que el 10% no es tan importante y a 10% le gustaría desarrollarlas.

TABLA No. 12 A6

| 12 A6- HABILIDAD DE GESTION EMPRESARIAL | FRECUENCIA | | | | % |
|--|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Gestión | 60 | 26 | 8 | 6 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 12 A6



Fuente: Tabla No. 12 A6

Análisis: En vista de los resultados obtenidos se puede afirmar que un 60% de los emprendedores cree la gestión muy importante, seguidos por un 26% que dice que es importante mientras un 8% dice que no es tan importante, aunque a 6% le gustaría desarrollarlas.

TABLA No. 12 A7

| 12 A7- HABILIDAD DE GESTION EMPRESARIAL | FRECUENCIA | | | | % |
|---|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Control | 68 | 21 | 5 | 6 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 12 A7



Fuente: Tabla No. 12 A7

Análisis: Un 68% de los emprendedores denomina el control como muy importante, seguido por el 21% que dice que es importante, mientras que un 5% dice no ser tan importante y a 6% le gustaría desarrollarlas.

TABLA No. 12 A8

| 12 A8- HABILIDAD DE GESTION EMPRESARIAL | FRECUENCIA | | | | % |
|--|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Negociación | 67 | 21 | 7 | 5 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 12 A8



Fuente: Tabla No. 12 A8

Análisis: De los resultados obtenidos, el 67% dice que poseer la habilidad de negociar es muy importante, seguidos por el 21% que dice que también es importante. Solo el 7% dice que no están importantes mientras que a 5% le gustaría desarrollarlas.

TABLA No. 12 A9

| 12 A9- HABILIDAD DE GESTION EMPRESARIAL | FRECUENCIA | | | | % |
|---|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Estrategias de crecimiento | 56 | 23 | 3 | 18 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 12 A9



Fuente: Tabla No. 12 A8

Análisis: El 56% de los emprendedores respondieron que tener la habilidad de estrategias de crecimiento es de suma importancia, seguido por un 23% que respondieron que esta es importante, mientras que solo un 3% dice que no es tan importante. Al 18% les gustaría desarrollarlas.

TABLA No. 12 A10

| 12 A10- HABILIDAD DE GESTION EMPRESARIAL | FRECUENCIA | | | | % |
|---|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Innovación del negocio | 59 | 23 | 1 | 17 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 12 A10



Fuente: Tabla No. 12 A10

Análisis: Para el 59% de los emprendedores la innovación del negocio es muy importante, seguidos por el 23% que dice que es importante, solo una persona respondió que no era tan importante y al 17% le gustaría desarrollarlas.

TABLA No. 13 A

| 13 A- HABILIDAD PERSONALES | FRECUENCIA | | | | % |
|------------------------------|----------------|------------|-------------------|-------------------------|-----|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | NO TAN IMPORTANTE | ME GUSTARIA DESARROLLAR | |
| Control interno / Disciplina | 71 | 20 | 8 | 1 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 13 A



Fuente: Tabla No. 13 A

Análisis: De los resultados obtenidos, el 71% dice que tener control y disciplina es muy importante, seguidos por el 20% que respondieron que era importante y para el 8% no es tan importante.

TABLA No. 13 A1

| 13 A1- HABILIDAD PERSONALES | FRECUENCIA | | | | % |
|-----------------------------------|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | Muy Importante | Importante | No tan Importante | Me Gustaría Desarrollar | |
| Asumir Riesgos | 56 | 28 | 10 | 6 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

Grafica No.13 A1



Fuente: Tabla No. 13 A1

Análisis: El 56% de los emprendedores respondieron que asumir riesgo es muy importante, seguidos por el 28% que dice que es importante, mientras que el 10% muestra resistencia ante asumir riesgos y a 6% les gustaría trabajar esta habilidad.

TABLA No. 13 A2

| 13 A2- HABILIDAD PERSONALES | FRECUENCIA | | | | % |
|-----------------------------------|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | Muy Importante | Importante | No tan Importante | Me Gustaría Desarrollar | |
| Innovador | 60 | 31 | 0 | 9 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

Grafica No.13 A2



Fuente: Tabla No. 13 A2

Análisis: Todos los emprendedores respondieron que ser innovador era en un 31% importante y en un 60% muy importante o que le gustaría desarrollar esta habilidad. Más ninguno respondió que no era importante.

TABLA No. 13 A3

| 13 A3- HABILIDAD PERSONALES | FRECUENCIA | | | | % |
|-----------------------------------|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | Muy Importante | Importante | No tan Importante | Me Gustaría Desarrollar | |
| Orientado al Cambio | 58 | 24 | 8 | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

Grafica No.13 A3



Fuente: Tabla No. 13 A3

Análisis: De los resultados obtenidos, el 58% respondieron que ser orientado al cambio es muy importante seguidos por un 24% que dice que es importante, a un 10% le gustaría desarrollarla y para el 8% no es tan importante.

TABLA No. 13 A4

| 13 A4- HABILIDAD PERSONALES | FRECUENCIA | | | | % |
|-----------------------------------|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | Muy Importante | Importante | No tan Importante | Me Gustaría Desarrollar | |
| Persistente | 67 | 25 | 6 | 2 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

Grafica No.13 A4



Fuente: Tabla No. 13 A4

Análisis: El 67% de los emprendedores dice que fueron persistentes para lograr su emprendimiento, seguidos por un 25% que dice que es importante y a un 6% no le parece tan importante, aunque a un 2% les gustaría desarrollarlas.

TABLA No. 13 A5

| 13A5- HABILIDAD PERSONALES | FRECUENCIA | | | | % |
|----------------------------------|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | Muy Importante | Importante | No tan Importante | Me Gustaría Desarrollar | |
| Líder Visionario | 65 | 26 | 3 | 6 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

Grafica No.13 A5



Fuente: Tabla No. 13

Análisis: Para el 65% de los entrevistados el ser un líder visionario, ver más allá de la curva es muy importante, mientras que para el 26% es importante, y solo el 3% opina que no es tan importante. Al 6% le gustaría desarrollar esta habilidad.

TABLA No. 13 A6

| 13 A6- HABILIDAD PERSONALES | FRECUENCIA | | | | % |
|--|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | Muy Importante | Importante | No tan Importante | Me Gustaría Desarrollar | |
| Capacidad de gestionar el cambio | 56 | 31 | 7 | 6 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

Grafica No.13 A6



Fuente: Tabla No. 13 A6

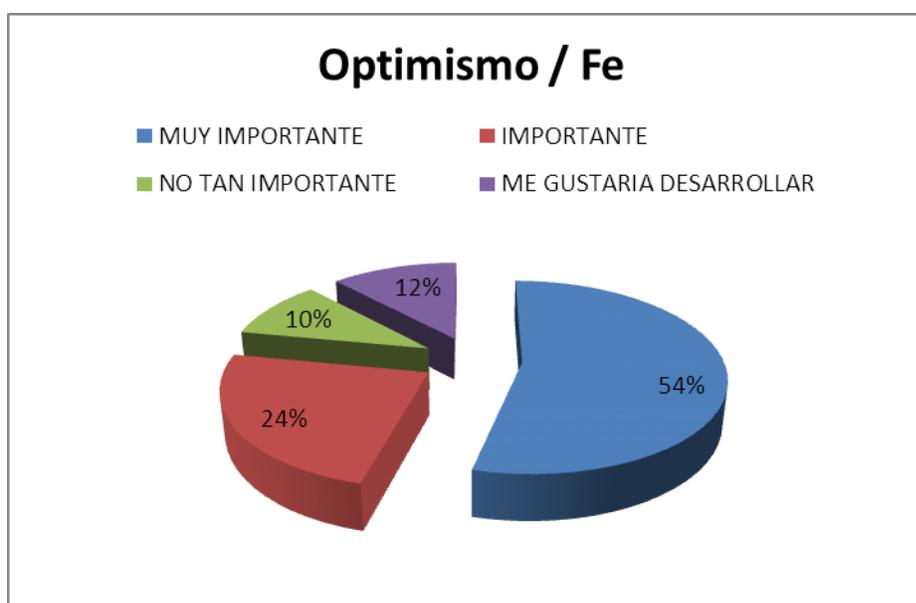
Análisis: De los resultados obtenidos, el 56% respondió que la capacidad de gestionar el cambio era muy importante, mientras que el 7 % muestra dice que no es tan importante. El 31% dice que es importante.

TABLA No. 13 A7

| 13 A7- HABILIDAD PERSONALES | FRECUENCIA | | | | % |
|-----------------------------------|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | Muy Importante | Importante | No tan Importante | Me Gustaría Desarrollar | |
| Optimismo/Fe | 54 | 24 | 10 | 12 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

Grafica No.13 A7



Fuente: Tabla No. 13 A7

Análisis: De los resultados obtenidos, para el 54% de los emprendedores ser optimista y tener fe es muy importante, mientras que el 24% dice que es importante y para el 10% no es tan importante. Al 12% les gustaría desarrollar esta habilidad.

TABLA No. 13 A8

| 13 A8- HABILIDAD PERSONALES | FRECUENCIA | | | | % |
|-----------------------------------|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|-----|
| | Muy Importante | Importante | No tan Importante | Me Gustaría Desarrollar | |
| Confianza en sí mismo | 78 | 22 | 0 | 0 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

Grafica No.13 A8



Fuente: Tabla No. 13 A8

Análisis: El 78% de los emprendedores respondieron que tener confianza en sí mismo es muy importante, seguidos por el 22% que respondieron que es importante. Ningunos difirieron en la importancia que posee esta habilidad al emprender.

TABLA No. 16

| 16- SACRIFICIOS PERSONALES | FRECUENCIA | % |
|----------------------------|------------|------------|
| FAMILIA | 60 | 1 |
| AMIGOS | 13 | 57 |
| ECONOMIA | 13 | 24 |
| TIEMPO PARA SI MISMO | 19 | 18 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 16



Fuente: Tabla No. 16

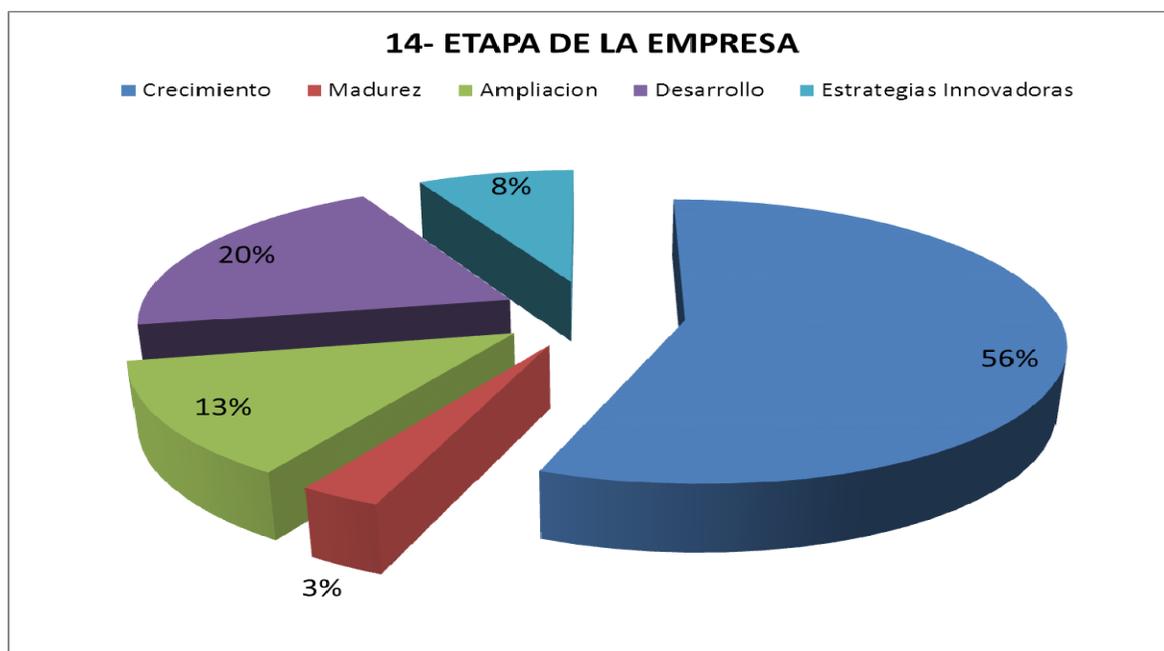
Análisis: Los resultados obtenidos demuestran que para poseer una empresa han tenido que sacrificar tiempo con la familia, representando el 60% de los entrevistados, seguido por un 12% que respondió haber tenido que sacrificar el con los amigos. El 18% tiempo para sí mismos y el 12% sacrificios económicos teniendo que subsistir con una cantidad mínima mensual.

TABLA No. 17

| 17- ETAPA DE LA EMPRESA | FRECUENCIA | % |
|-------------------------|------------|------------|
| Crecimiento | 56 | 56 |
| Madurez | 3 | 3 |
| Ampliación | 13 | 13 |
| Desarrollo | 20 | 20 |
| Estrategias Innovadoras | 8 | 8 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 17



Fuente: Tabla No. 17

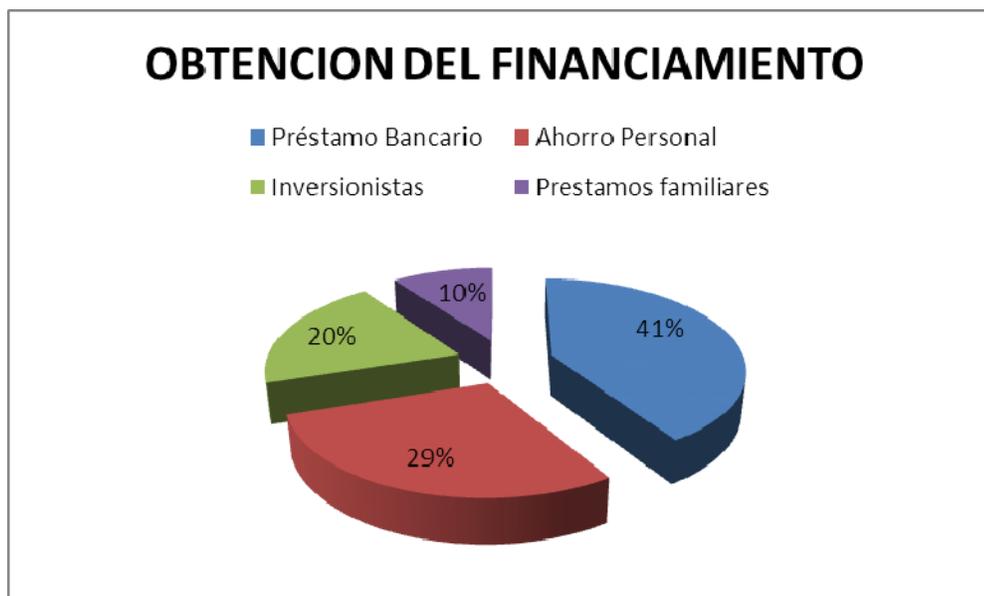
Análisis: El 56% de los entrevistados respondieron que sus empresas se encuentran en la etapa de crecimiento, seguidos por el 20% que respondieron que están en etapa de desarrollo, El 13% están ampliando sus emprendimientos y 8% están enfocados en estrategias innovadoras. Solo el 3% están en la etapa de madurez.

TABLA No. 18

| 18-FINANCIAMIENTO | OBTENCION | FRECUENCIA | % |
|----------------------|-----------|------------|------------|
| Préstamo Bancario | | 41 | 41 |
| Ahorro Personal | | 29 | 29 |
| Inversionistas | | 20 | 20 |
| Prestamos familiares | | 10 | 10 |
| TOTAL | | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 18



Fuente: Tabla No. 18

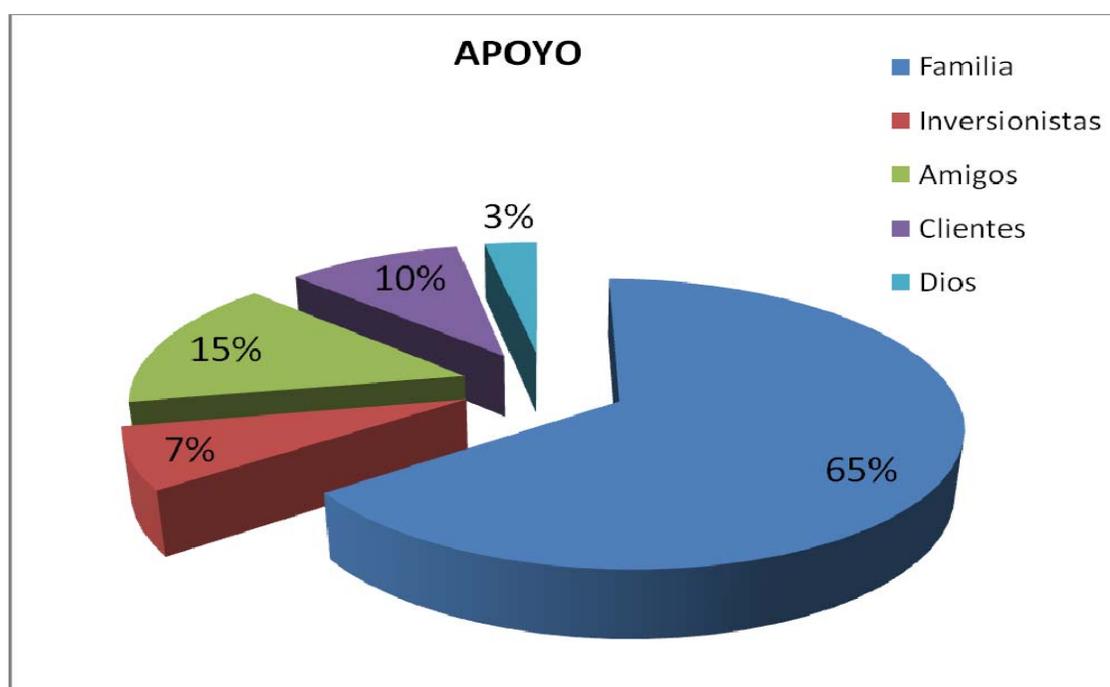
Análisis: Los resultados obtenidos demuestran que el 41% de los entrevistados obtuvieron el financiamiento para sus empresas por medio de préstamos bancarios, seguidos por los ahorros personales con un 29%, después están los que obtuvieron el financiamiento por medio de inversionistas con un 20% y finalmente el 10 % lo obtuvo por medio de préstamos familiares

TABLA No. 19

| 19- APOYO | FRECUENCIA | % |
|----------------|------------|------------|
| Familia | 65 | 65 |
| Inversionistas | 7 | 7 |
| Amigos | 15 | 15 |
| Clientes | 10 | 10 |
| Dios | 3 | 3 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 19



Fuente: Tabla No. 19

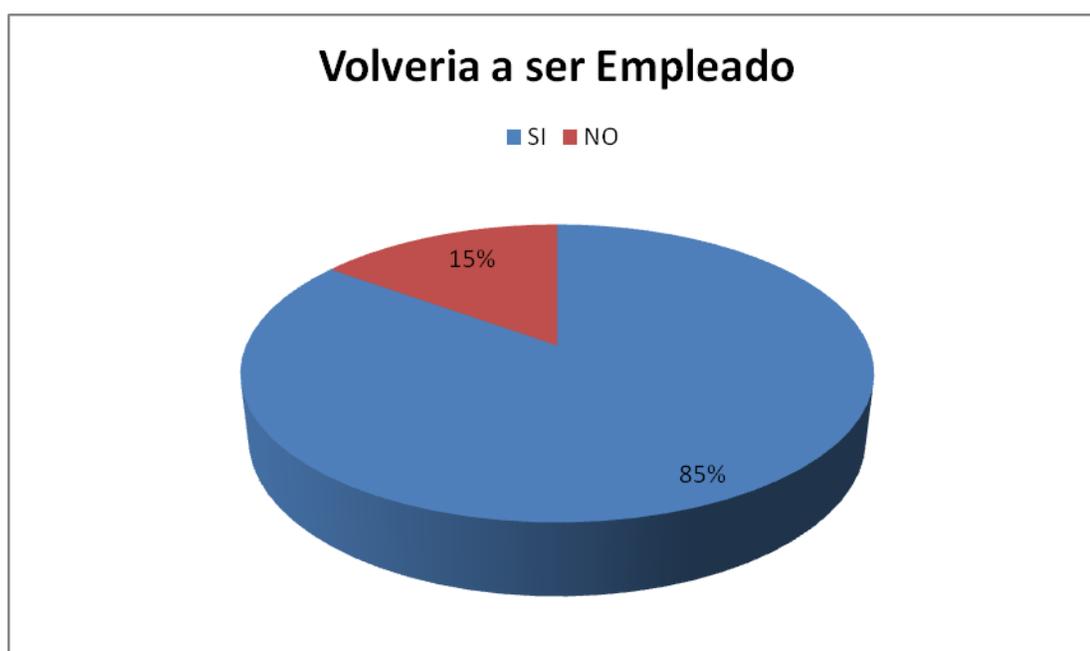
Análisis: De los resultados obtenidos, el 65% de los emprendedores recibió el mayor apoyo a este proyecto de sus familia, seguido por el 15% que fueron las ayudas de los amigos, mientras que el 10% han sido clientes quienes han aportado a la causa.

TABLA No. 20

| 20. ¿Volvería a ser empleado? | FRECUENCIA | % |
|-------------------------------|------------|------------|
| SI | 85 | 0.85 |
| NO | 15 | 0.15 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 20



Fuente: Tabla No. 20

Análisis: EL 85% de los emprendedores respondieron que jamás volverían a ser empleados, que ser su propio jefe es una experiencia excelente, mientras que el 15% dijo que de no tener otra opción, de ser mejor remunerados, de tener la oportunidad de desarrollarse si volverían a emplearse.

TABLA No. 21

| ¿Si tuviera un fracaso, lo volvería a intentar | FRECUENCIA | % |
|--|------------|-----|
| SI | 100 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 21



Fuente: Tabla No. 21

Análisis: El 100% de los emprendedores si tuvieran un fracaso que de hecho para muchos no fue su primer intento, volverían a intentarlo hasta lograr su cometido.

TABLA No.22

| ¿Recomienda a otros la aventura del emprendedor? | FRECUENCIA | % |
|--|------------|-----|
| SI | 100 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a empresarios

GRAFICA No. 22



Fuente: Tabla No.22

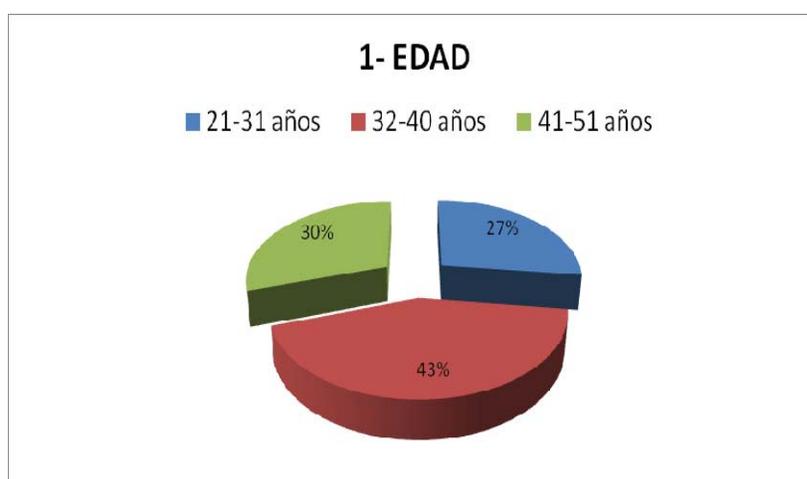
Análisis: Sin duda alguna con un 100% de respuesta, todo el que ha tenido la experiencia y oportunidad de realizar su idea de negocio y emprender recomienda a otras la aventura.

CAPITULO 4.-

ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS.

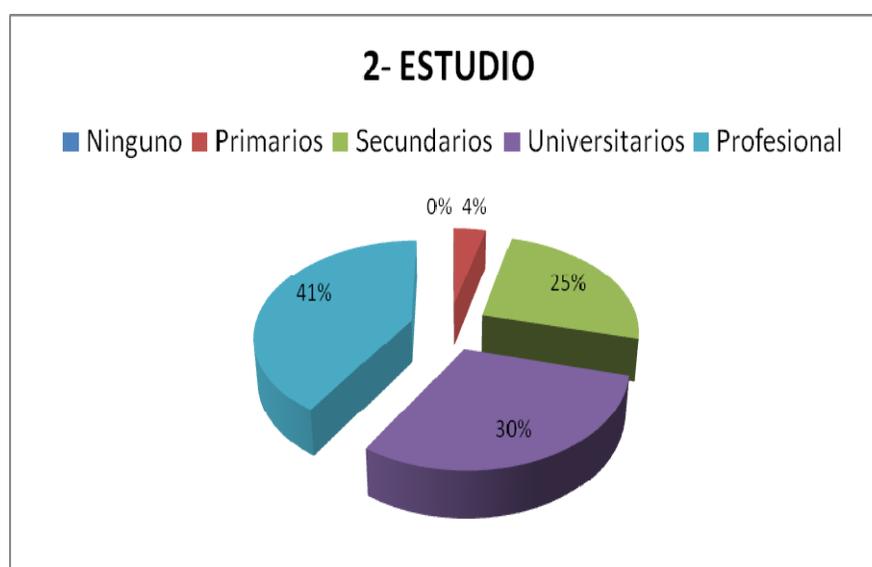
En este capítulo se presentan los resultados de las entrevistas realizadas selectivamente a emprendedores dominicanos. Los mismos fueron seleccionados para compartir y aportar a esta investigación todo lo que concierne a la experiencia de emprender.

Iniciaremos con los resultados de las edades de los emprendedores. Los cuales demuestran que el 43% de los entrevistados tienen entre 32 y 40 años de edad siendo estas las edades de la mayoría de los emprendedores dominicanos, seguidos por un 30% que tienen de 41 a 51 años de edad.



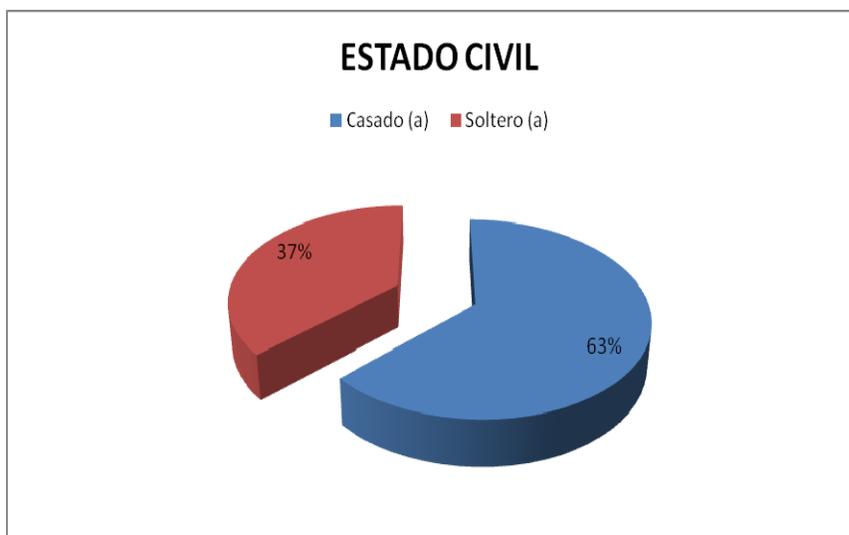
Muchos emprendedores son de mediana edad y empiezan a ver atractivas posibilidades de emprendimiento después de haber trabajado varios años en los sectores público y privado. Para algunos de ellos, esta es como una posibilidad de escape y distracción, mientras que para otros, se convierte en la única alternativa de sobre vivencia después de haber sido desplazados del mercado laboral.

La mayoría de los emprendedores poseen un nivel profesional en sus estudios, representando el 41% de estos, lo que muestra que la mayor parte de los emprendedores cuentan con los conocimientos adquiridos en la universidad para desarrollar de manera más fácil su emprendimiento. Cabe señalar que algunos solo realizaron estudios primarios aunque fueron la minoría, estos también han obtenido éxito en sus emprendimientos.



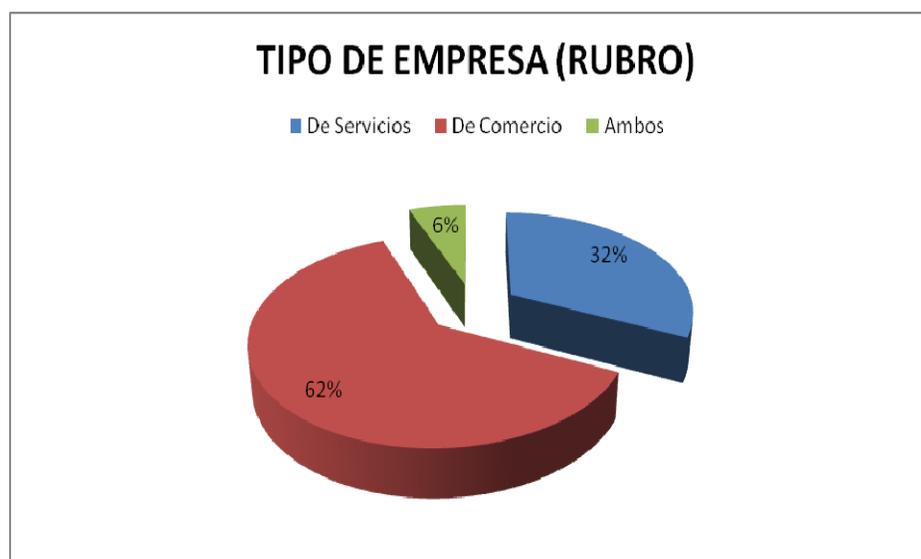
Día a día y con mayor convicción se sabe que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva de una empresa. Lo que conlleva a que cada día las personas están invirtiendo más en su formación. Esta formación los auxilia a desempeñar sus emprendimientos. Además esta constituye una de las mejores inversiones que hace la persona y una de las principales fuentes de bienestar para la persona a lo largo de su vida.

En su mayoría los emprendedores dominicanos son casados y menos de la mitad son solteros/as aun. Los emprendedores que fueron entrevistados en su mayoría tienen hijos, la mayoría tiene de dos niños en adelante, mientras que un 21% no son padres todavía.



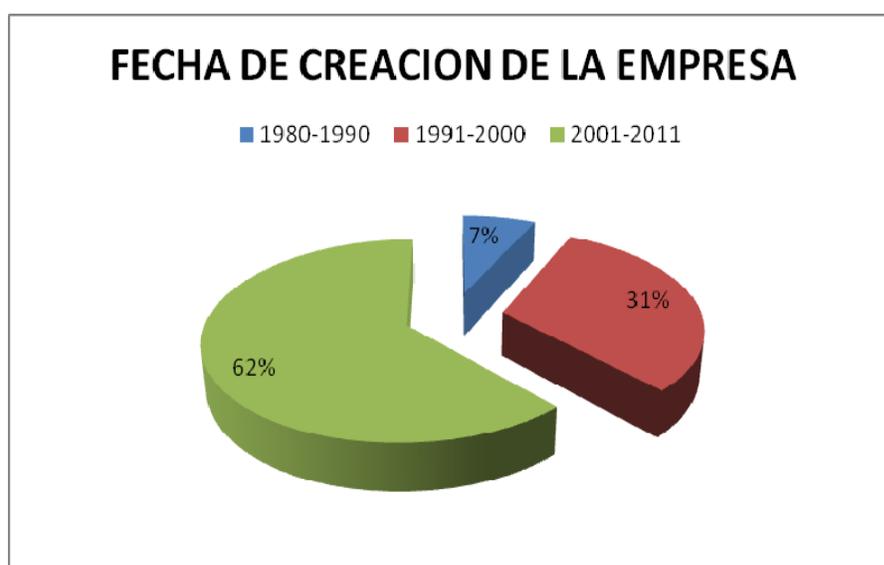
Se puede afirmar que el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida que les permite a los emprendedores con familia emprender proyectos productivos, con los que pueden generar sus propios recursos y les permite mejorar su calidad de vida. La familia juega un papel importante en el establecimiento e iniciativa de un emprendimiento. No obstante existen muchos emprendedores que aún no han iniciado una familia, que también han logrado el éxito de sus emprendimientos.

El 62% de los encuestados respondieron poseer una empresa de rubro comercial, por encima de un 32% que posee una empresa donde únicamente ofrecen un servicio. Quedando así solo un 6% de empresas dedicadas a ofrecer ambos.



Existen muchos tipos de empresas, y, como resultado, las empresas se pueden clasificar de muchas maneras. Una de las más comunes se centra en la principal actividad que genera beneficios para la empresa: Las empresas de tipo comercial, son las más populares, flexibles y preferidas por los dominicanos emprendedores. Estas son las empresas que adquieren bienes o mercancías para su venta posterior. Existen también las empresas de servicios que son aquellas que se caracterizan por la venta de servicios, bien sean profesionales o de cualquier otro tipo.

El 62% de las empresas fueron creadas entre el 2001 y 2011, lo que determina que tienen entre 1 y 10 años en el mercado. La otra mayor parte fueron creadas entre el 1991 y 2000, lo cual demuestra que poseen de 20 a 11 años de haber sido establecidas. Solo el 7 % de ellas son de las más viejas en el mercado lo que quiere decir que la mayoría de los emprendimientos se iniciaron hace 20 años.



Según el tamaño, se acostumbra a clasificar a las empresas en tres apartados: grandes, medianas y pequeñas. En la práctica existen distintos criterios para delimitar el tamaño de las empresas. Uno de estos es por el número de empleados. En relación con el número de empleados, se acostumbra a admitir que una empresa es un micro empresa cuando tiene menos de diez empleados. Sera una pequeña empresas cuando tiene de entre 10 y 49

empleados, es una empresa mediana si tiene e entre cincuenta y doscientos cuarenta y nueve empleados, etc.

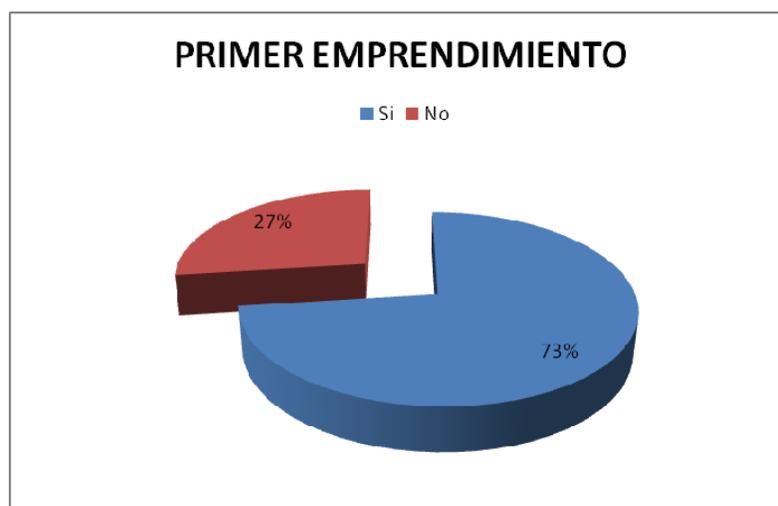
En República Dominicana el 38% de los emprendedores poseen empresas de 1 a 5 empleados, seguidos por un 27% que poseen de 6 a 10 empleados, lo que representa que la mayoría de los emprendimientos en República Dominicana son micro y pequeñas empresas.



En el 70% de las empresas dominicanas tienen ingresos anuales inferior a los 20 millones de pesos y esto se debe a su tamaño. Mientras que un 16 % tienen ingresos sobre los 60 millones de pesos siendo estas casas financieras, fabrica etc.



Emprender no es una tarea fácil, ya que el éxito del mismo no está asegurado, para el 73% de los emprendedores este representan el primer intento para emprender que hacen, mientras que el 27 % respondieron que este era solo uno más de los tantos que habían realizado previamente y que sin importar cuantas veces fracasen, intentar y errar es un forma de llegar al éxito.



De las habilidades técnicas que poseen las personas específicamente en este caso de los emprendedores dominicanos cabe resaltar que las siguientes fueron las más destacadas:

- 1- Comunicación Oral
- 2- Supervisión
- 3- Gestión Empresarial
- 4- Relaciones Interpersonales
- 5- Capacidad de Escuchar

La comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos después de la supervivencia. Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una persona o empresa. Todos los emprendedores dominicanos coinciden que la comunicación juega un papel importantísimo en los emprendimientos, debido a que cuando se trabaja en sociedad debemos ser capaces de transmitir nuestras ideas a aquellos que nos ayudan a desarrollar el emprendimiento



Sin importar el tipo de la empresa o tamaño de la misma, otra habilidad importante en los emprendedores es la supervisión. Esta es una tarea importante en el soporte general de la empresa. La importancia de la supervisión radica en que los emprendedores tienen que velar por que se cumpla los procedimientos para poder conseguir el cumplimiento de los objetivos.



Los emprendedores tienen conciencia de que uno de los factores más influyente en el desarrollo eficiente de sus emprendimientos es la calidad de las relaciones interpersonales de sus colaboradores y del mismo. La única manera de conseguir que las personas que te ayudan a desarrollar tu emprendimiento tengan desempeños sobresalientes es logrando una conexión positiva entre ellos. Esto se debe a que pues nada podemos hacer exclusivamente solos. Se puede decir que todos los emprendedores dominicanos están de acuerdo en que las relaciones interpersonales están presentes en cada uno de ellos.



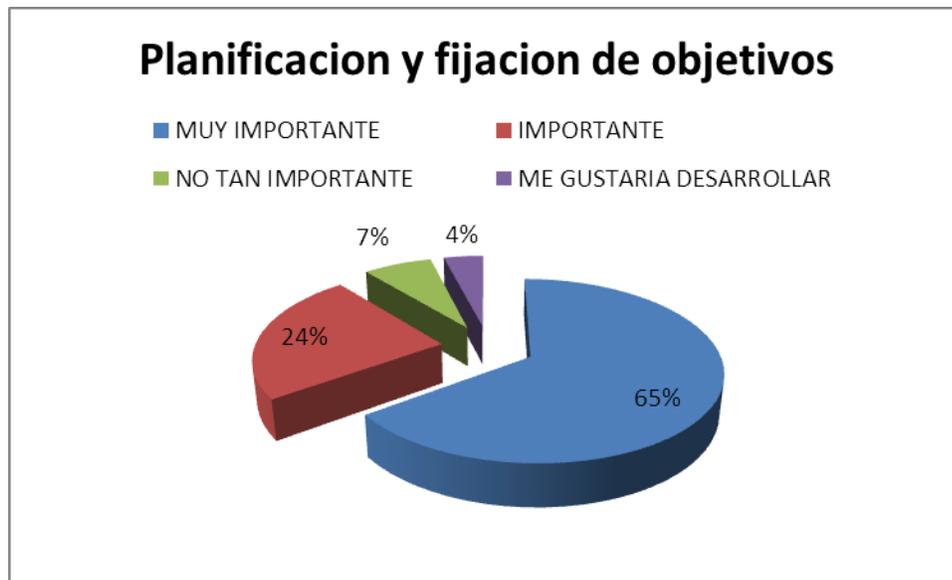
La ultima pero no menos importante de las habilidades técnicas es la capacidad de escuchar, esta es importante pues para lograr mucho de lo que se desea se debe contar con el apoyo de los demás y mientras se sabe escuchar se les muestra cortesía que nos gana amigos. La mayoría de los emprendedores dominicanos con un 78% dice que tener la capacidad de escuchar a los demás y que esta es otra habilidad que garantiza el éxito en los emprendimientos.



De las habilidades de gestión empresarial las más comunes fueron las siguientes:

- 1- Planificación y fijación de objetivos
- 2- Toma de decisiones
- 3- Relaciones Humanas
- 4- Control
- 5- Negociación

La importancia de la planificación recae en que la misma define lo que se quiere lograr, como se piensa lograr y cuando. Planear es hacer que algo suceda que de otra manera no sucedería. Es un compromiso para seguir cursos de acción seleccionados, sobre un base ordenada. Los emprendedores están de acuerdo en que mediante la planificación se logra de manera más fácil los objetivos del emprendimiento,

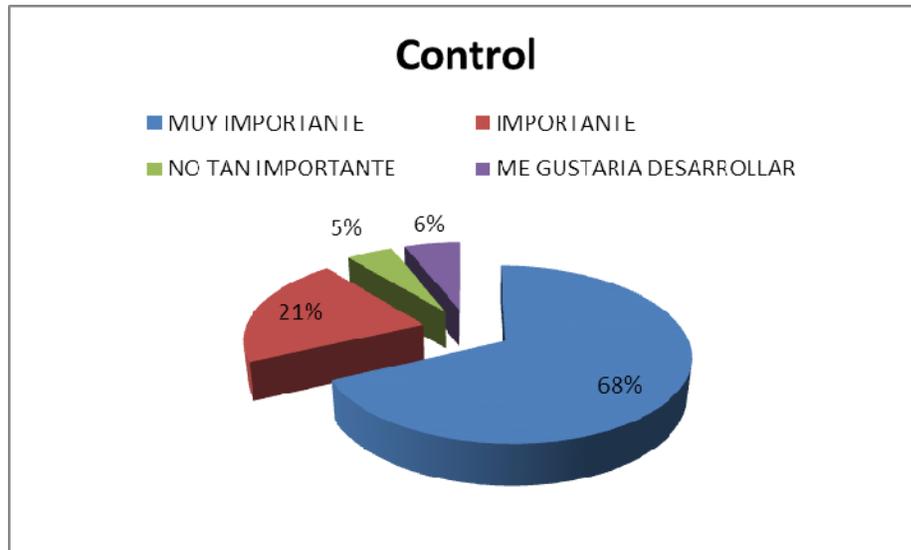


La toma de decisiones es una actividad de vital importancia dentro de cualquier empresa. El éxito de un emprendimiento y la supervivencia del mismo pueden depender de la habilidad y capacidad del emprendedor de resolver desde un problema cotidiano hasta la decisión de un problema de vital importancia.

La mayoría de los emprendedores representando el 69% del total respondieron que la habilidad de toma de decisiones es muy importante al emprender.



Tener la capacidad de controlar asegura al emprendedor que lo que ocurre concuerda con lo que se planeó, y de no ser así le permite hacer los ajustes y correcciones necesarias. Es importante porque determina las causas que originan desviaciones además de que proporciona información acerca de la situación de cómo se está ejecutando lo planeado



Cada persona tiene su manera peculiar de negociar, resultado de las experiencias que ha vivido. Así, cada persona tiene su teoría implícita de negociación. Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. Para los emprendedores dominicanos la negociación es una habilidad que manejan muy bien.



De las habilidades personales que poseen los emprendedores dominicanos cabe mencionar que las más destacadas fueron:

1. Asumir riesgos
2. Ser innovador
3. Persistente
4. Líder visionario
5. Confianza en sí mismo

La única manera en que podemos crecer, es corriendo riesgos. Aunque siempre nos inhibe el temor, usualmente arriesgarse implica exceder los límites propios para alcanzar un objetivo. En el emprendedor el riesgo es algo inherente a su vida. La mayoría está de acuerdo que para lograr algo en la vida se debe arriesgar,



Innovar es lo que ayuda al emprendedor a mantenerse a la vanguardia no solo de nuevos productos sino de nuevos conocimientos y capacidades, que le ayudaran a hacer frente a los nuevos desafíos en el mundo y por ende mantenerse competitivos



La persistencia es esencial en cualquier plan o proyecto que se quiera llevar a cabo. Si no hay persistencia y dedicación en lo que se quiere no se puede llegar a la meta deseada ya que será muy fácil que la persona cambie de objetivo constantemente. La falta de perseverancia es una de las mayores causas del fracaso. Por eso muchos emprendedores han logrado el éxito en sus emprendimientos porque son persistentes.



El líder visionario, se caracteriza por la capacidad de definir un escenario futuro hecho por él mismo; en la que el líder es el comunicador de dicha visión al igual que los emprendedores.

La confianza en sí mismo es un elemento crucial en el desempeño de la persona. Esto es tener una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades. Los emprendedores son persona con mucha confianza en sí mismos, pues cuando empiezan a surgir inconvenientes estos siguen adelante pues confían en sí mismos.



Los emprendedores han tenido que sacrificar en su mayor parte tiempo de dedicación a la familia, los amigos y tiempo para mismos. Sin embargo, el mejor momento para emprender es cuando aceptas hacer todos los esfuerzos y sacrificios necesarios para llevar tu proyecto de vida hacia una realidad exitosa.

La mayoría de sus empresas están en la etapa de crecimiento, otros están enfocados en la ampliación de las mismas y otros en la creación de estrategias innovadoras.

En cuanto a la parte financiera del emprendimiento cuando se va a iniciar un emprendimiento se hace un análisis financiero y este va a depender del capital que se vaya a necesitar. En caso de ser más de 1 millón se recomienda

que se solicite un préstamo. Los dominicanos en general tienen buenos hábitos de ahorro. Esto explica porque la mayoría de ellos obtuvieron el financiamiento para su emprendimiento de sus ahorros personales y los demás de préstamos bancarios.

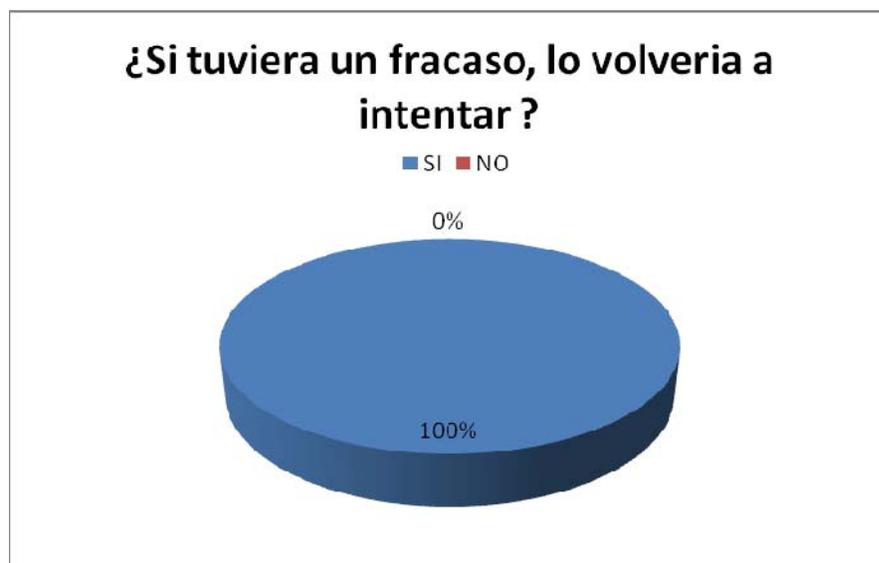
El concepto de familia que tiene el dominicano es muy amplio y generoso. La generosidad del mismo se manifiesta en la protección a los que viven junto a él. El mayor apoyo que han obtenido durante el emprendimiento ha sido de sus familiares que los han apoyado sin condiciones.

Muchos respondieron que jamás volverían a ser empleados. Siendo estos el 85% del total, mientras que el 15% dijo que de no tener otra opción, de ser mejor remunerados, de tener la oportunidad de desarrollarse si volverían a emplearse.



Los emprendedores nacen cuando alguien ya no está satisfecho con lo que tiene, no sólo en el ámbito profesional o laboral, sino económico. Cuando les llega esa oportunidad y les va bien, estos nuevamente, además todos los beneficios de los que gozan al ser independientes es otra razón más para no emplearse.

El 100% de los emprendedores si tuvieran un fracaso que de hecho para muchos no fue su primer intento, volverían a intentarlo hasta lograr su cometido.



Sin duda alguna con un 100% de respuesta, todo el que ha tenido la experiencia y oportunidad de realizar su idea de negocio y emprender recomienda a otras la aventura.



CAPITULO 5.-

ANALISIS COMPARATIVO

Los resultados que se muestran a continuación son las habilidades primordiales que presentan los emprendedores a nivel global y los emprendedores dominicanos. En su mayoría ambos coinciden en las mismas habilidades pero existen algunas que se destacan más para unos que para otros.

| Competencias | Emprendedor de República Dominicana | Emprendedor a Nivel Global |
|--|--|-----------------------------------|
| Comunicación | X | X |
| Supervisión | X | |
| Gestión Empresarial | X | X |
| Relaciones Interpersonales | X | |
| Capacidad de Escuchar | X | |
| Planificación y Fijación de Objetivos | X | |
| Toma de Decisiones | X | |
| Relaciones Humanas | X | X |
| Control | X | |
| Negociación | X | X |
| Asumir Riesgos | X | X |
| Innovador | X | X |
| Persistente | X | |
| Líder Visionario | X | X |

| | |
|--------------------------------|---|
| Confianza en sí Mismo | X |
| Investigación | X |
| Creatividad | X |
| Liderazgo | X |
| Ética | X |
| Pensamiento Sistemático | X |
| Orientado al Logro | X |
| Trabajo en Equipo | X |
| Resolución de Problemas | X |
| Coaching | X |
| Orientado al Cliente | X |
| Organización | X |
| Empatía | X |
| Delegación | X |

Por naturaleza las competencias emprendedoras en cada persona son diferentes. Las mismas dependen de la personalidad del individuo además de su nivel de educación y de los requerimientos y actividades que conlleven su emprendimientos.

La comunicación, relaciones humanas, negociación, asumir riesgos, ser visionario y la innovación, son las habilidades que están presente en ambos emprendedores a nivel global y los emprendedores dominicanos. Ambos

cuentan con cada una de estas habilidades y concuerdan que estas les han ayudado a conseguir el éxito en sus emprendimientos.

Dentro de las habilidades que poseen los emprendedores a nivel global, que no son primordiales en los dominicanos están la investigación que en nuestro país se comenzó a enfocar en los años 70 y en todas las universidades se fomenta que se conozca y se aprenda a investigar puesto que la investigación en un país genera conocimientos, tecnologías y avances técnicos, en todas las áreas de una sociedad y de ella depende la evolución o estancamiento de un país.

También para los emprendedores a nivel global, otra habilidad que se destaca es la ética. La realidad de nuestro país es que estamos viviendo en una sociedad donde no se le da mucha importancia a la misma por ende es una habilidad que ha quedado en el olvido para muchos más aunque muchos la lleven presentes, no la mencionan.

Otra habilidad muy importante para los emprendedores globales, es la orientación al cliente, debido a que muchos de estos se rigen por un modelo de calidad donde las pautas para medir la excelencia tienen criterios que abarcan la satisfacción del cliente. Muchas grandes empresas dominicanas están utilizando este modelo, pero en su mayoría y como quedó demostrado las mayoría de los emprendedores entrevistados poseen empresas micro y pequeñas mas no

poseen los recursos para disponer de dichos sistemas. Por esta razón, aunque es importante no es prioridad para ellos.

Cabe señalar que otra habilidad que poseen los emprendedores a nivel global y que se está volviendo más importante cada día, es la capacidad de realizar un coaching efectivo para solucionar diferencias que pueden aparecer en su emprendimientos. Hace dos décadas que el mismo está presente en las empresas europeas y americanas, pero para República Dominicana es algo nuevo aunque hacen varios años que ha recaudado mayor fuerza y ya se está implementando con mayor frecuencia en el país. Por lo tanto se entiende porque los emprendedores dominicanos no están familiarizados con el mismo.

Unas de las habilidades que prima en los emprendedores de República Dominicana, que no se destaca en los emprendedores a Nivel Global es la supervisión ya que los emprendedores dominicanos asumen la responsabilidad de dirigir a otras personas para obtener con ellos resultados que les son comunes y de esta manera supervisar efectivamente, puesto que si se supervisa el trabajo garantiza mejores resultados.

También para los emprendedores de República Dominicana otra habilidad que se destaca es la Relaciones Interpersonales. Ya que la República Dominicana es un país movido por las relaciones, donde es costumbre ser introducido por una tercera persona. Las relaciones interpersonales son el hilo

que mantiene un país unido, donde primero se da la oportunidad de conocerse antes de llevar a cabo alguna negociación.

Cabe destacar que una de las habilidades más importante para los emprendedores dominicanos es la planificación y fijación de Objetivos debido a que los objetivos son los propósitos o logros que estos se plantean para poder lograr o alcanzar sus metas.

También se puede mencionar que la toma de decisiones, control persistente y confianza en sí mismo son otras habilidades que no se destacan en los emprendedores a nivel global pero que son de suma importancia para los dominicanos ya que para ellos es crucial saber en qué momento deben tomar una decisión y esta marcaría la diferencia en lo que están realizando y lo que puede ser un fracaso se puede convertir en éxito, saber cómo llevar el control de los problemas que se puedan presentar y a pesar de las adversidades ser persistente para seguir hacia adelante y algo que ellos entiende que es de suma importancia es la confianza en sí mismo porque si ellos nos confían primero nadie lo va hacer.

CAPITULO 6.-

CONCLUSIONES

A lo largo de la historia, el hombre ha atravesado periodos de progreso y cambios. Actualmente el mundo está cambiando rápidamente, y los fenómenos de desempleo y exclusión están preocupando más a la humanidad sobre todo en países como República Dominicana. Antes esta problemática es que aparecen los emprendimientos.

Los emprendimientos provocan efectos positivos, tales como la creación de nuevas empresas que le permitan a los emprendedores generar riqueza y además mejorar su calidad de vida, la oportunidad de nuevas opciones a la sociedad y la generación de empleos para los demás. Contribuyendo de esta forma a la disminución del desempleo, y de esta manera convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de una sociedad.

La persona que promueve el desarrollo se convierte en un agente de desarrollo y a él le competen diferentes tareas, que requieren de diferentes competencias para llevarlas a cabo.

De acuerdo a la información recaudada podemos concluir que las competencias que caracterizan a los emprendedores de República Dominicana son las que se muestran a continuación:



Aunque estas son las primordiales existente muchas más que están presentes aunque no en la mayoría, en algunos de los emprendedores dominicanos.

De esta forma quedan identificadas las habilidades, conocimientos y capacidades que le permitieron a los emprendedores concretar su emprendimiento de manera exitosa.

En un mundo que se torna cada día más competitivo estas competencias se vuelven más importantes en cualquier persona que busca alcanzar el éxito de su empresa y la permanencia de la misma en el mercado.

Se ha determinado que las competencias anteriormente identificadas son las mismas a las cuales se deben prestar mayor atención al momento de formular un plan de estudio cuyo propósito sea la formación de emprendedores.

Los emprendedores dominicanos son en su mayoría entre las edades de 32 a 51 años de edad. 41% de los mismos finalizaron sus carreras universitarias y son profesionales, mientras que el 30% son estudiantes universitarios. La mayoría son casados y poseen empresas de tipo comercial.

En su mayoría son micro y pequeñas empresas con ingresos inferiores a los 20 millones de pesos anuales y que están en su etapa de crecimiento. El sacrificio personal más común que todos realizaron fue el tiempo que perdieron para compartir con la familia, los amigos y tiempo para sí mismos.

El financiamiento lo obtuvieron de préstamos bancarios en su mayoría y de ahorro personales. Su mayor apoyo vino de sus familiares quienes estuvieron ahí para ellos en todo momento. Para el 73% que representa la mayoría de los entrevistados este fue su primer intento y 27% hicieron varios intentos. El 64% dijo que no volverían a ser empleado mientras que los demás respondieron que Las características de un emprendedor contribuyen positivamente en el desarrollo de un proyecto y a su vez, en el desarrollo de una comunidad

Por tanto, de acuerdo a las características que posee un emprendedor, y que vimos como resultado de las entrevistas, puede observarse que cada persona posee características distintas que de una forma u otra le han ayudado en el éxito de sus emprendimientos de ser la única opción aceptarían ser empleados nuevamente.

Toda persona que tenga una idea de negocio que desee realizar solo tiene que confiar en sí mismo y lanzarse a la aventura e intentar varias veces si es necesario porque todos poseemos ciertas competencias que nos ayudaran a llevar a cabo y realizar nuestra idea de negocio.

CAPITULO 7.-

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones y los datos manejados en esta investigación presentamos a continuación, algunas sugerencias que consideramos aportarían considerables beneficios al desarrollo del emprendedor de República Dominicana.

1. Las universidades deben enfocar las siguientes competencias: capacidad de escuchar, asumir riesgos y la confianza en sí mismos, al momento de crear los pensum. Muchas de las otras habilidades que tienen los emprendedores dominicanos ya están siendo abordadas por los pensum actuales.
2. Diseñar materias que servirán de guía para que de esta forma se formen personas con las competencias necesarias para lograr el éxito y que sean capaces de responder a las exigencias de la sociedad actual. De esta manera el aprendizaje que se recibirá de las universidades se convertirá en un aprendizaje eficaz de las competencias necesarias para el emprendimiento.
3. También deben implementarse, válidos para aptitud profesional cursos que ayuden a los estudiantes desarrollar diferentes competencias que los mismos podrían necesitar al emprender dependiendo cuales sean sus intereses.

4. Consideramos muy conveniente que los emprendedores creen conciencia de que las competencias varían de una persona a otra y que deben identificar cuáles son las que su emprendimientos requiere para trabajarlas.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

Alcaraz, Rafael (2006). EL emprendedor de éxito (Tercera Edición). Interamericana Mc-Graw-Hill PG.

Alcaraz, Rafael (2006). EL emprendedor de éxito (Tercera Edición). Interamericana Mc-Graw-Hill PG. 2

Barrios, Edgar (2009). Competencias laborales, tema clave para la certificación en el INTECAP. Editorial Organización Nacional del Trabajo.

Liderazgo emprendedor, Alejandro E. Lerma Kirchmer, Ma. Antonieta Martin Granados, Antonio V Castro Martínez, Ma. Elena Flores Becerril, Héctor Francisco Martínez Frías, Ma. Del Coral E, Mercado García del Valle, Arturo Morales Castro, Alejandro Olivares Chapa, Miguel Ángel Rangel Jiménez, Ma. Angélica Raya Sánchez, Luis Alfredo Valdés Hernández. (2007) Thomson Editores S.A México pg. 352

SITIOS WEB

<http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

<http://www.econ.uchile.cl/uploads/addon/archivo/post/5703/Emprendimiento.pdf>

<http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

<http://informe21.com/blog/angelo-burgazzi/mas-espacios-emprendimiento-bienestar-social> Por Ángelo Burgazzi 6/21/11

<http://www.aulafacil.com/emprendedores-guia-facil/curso/Lecc-12.htm>

<http://www.gerencie.com/el-emprendimiento-como-complemento-a-la-vida-laboral.html>

<http://www.gerencie.com/la-inconformidad-como-base-del-emprendimiento.html>

<http://akademialaica.bligoo.cl/content/view/1110583/FACTORES-CLAVE-EN-EL-EMPREDIMIENTO-LIDERAZGO-Y-EQUIPOS.html#content-top>

<http://www.un-emprendedor.com/las-sociedades/158-definiendo-los-socios-de-su-emprendimiento>

<http://www.scribd.com/doc/55696509/PND-Innovacion-y-Emprendimiento-Empresarial>

<http://www.un-emprendedor.com/las-sociedades/158-definiendo-los-socios-de-su-emprendimiento>

<http://www.emprendedoresnews.com/tips/como-emprender-en-solitario-los-10-pasos-que-permiten-convertir-una-idea-en-un-negocio-real.html> Marcelo Berenstein 6/21/11

http://www.google.com.do/#hl=es&q=concepto+de+emprendedor&oq=concepto+de+emprendedor&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=s&gs_upl=1830l11610l0l26l20l1l0l0l0l934l1895l1.2.1.1.6-1&fp=3d54e919af0a6c02&biw=1280&bih=667

[http://www.mailxmail.com/curso-creacion-empresas-](http://www.mailxmail.com/curso-creacion-empresas-emprendedores/caracteristicas-emprendedor)

[emprendedores/caracteristicas-emprendedor](http://www.mailxmail.com/curso-creacion-empresas-emprendedores/caracteristicas-emprendedor)

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/emprendimiento-y-liderazgo>

<http://www.gerencie.com/perfil-de-un-emprendedor.html>

http://pedagogiaprofesional.idoneos.com/index.php/Acerca_de_los_conceptos_c

[ompetencia_y_competencia_laboral](http://pedagogiaprofesional.idoneos.com/index.php/Acerca_de_los_conceptos_c)

<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/impgercomv.htm>

http://www.mercadeodominicano.com/articles.php?art_id=376&start=1

<http://www.scribd.com/doc/46938043/Situacion-Actual-del-Emprendedurismo-en-Republica-Dominicana>

<http://competitividad.org.do/emprendedurismo-e-incubacion-de-negocios-en-la-republica-dominicana/>

<http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/tipos-competencias>

<http://www.alcanzasoluciones.com/node/33>

<http://www.slideshare.net/katzrueda/competencias-del-emprendedor>

http://www.bumeran.com.ar/articulos_aplicantes/210/47540/comoeseltipicoempendedor.html

<http://www.telemprendedores.org/estudio-competencias-del-emprendedor-i/>

<http://www.alcanzasoluciones.com/node/33>

A N E X O S . -

Anexo 1

ANTEPROYECTO