

Introducción

Se podría decir que todos los países, principalmente los que están en vías de desarrollo, necesitan contar con empresarios emprendedores que generen empleos y valor agregado mediante la creación de nuevos productos, novedosos procesos de producción o la prestación de servicios inexistentes.

América Latina y el Caribe se caracterizan por una alta tasa de emprendimiento entre su población activa, según destaca cada año el informe Global Entrepreneurship Monitor, GEM⁴. De hecho, la actividad empresarial total es incluso mayor que en el caso de países desarrollados. Sin embargo, el porcentaje de fracasos continúa, siendo bastante elevado, y el crecimiento de la productividad ha sido en promedio históricamente muy bajo.

Enrique Ogliastri expone que

en América Latina hay una proporción alta de emprendimientos, el 17,5 por ciento de la población económicamente activa está involucrada en proyectos de creación de nuevas empresas, pero la competitividad de la región no ha mejorado de la misma forma. La conclusión es que no son los factores individuales o psicológicos los que determinan el desarrollo, sino el tipo de emprendimiento y algunas condiciones del entorno, como el nivel de avance económico, la consistencia de las políticas y el impacto de la educación (Ogliastri, 2011).

Un reciente informe del Banco Mundial denominado *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*⁵, aclara que un emprendedor exitoso es aquel que transforma las ideas en empresas comerciales rentables, un proceso que requiere la capacidad de innovar, introducir nuevos productos y explorar nuevos mercados. Pero, como indica Augusto de la Torre, economista en jefe del Banco Mundial para América Latina y el Caribe

el hecho de que existan tantas empresas pequeñas puede ser el síntoma de un desequilibrio dañino: demasiadas firmas con poco potencial de crecimiento y una escasez de lo que llamamos emprendedores “transformacionales”, que son esenciales para la generación de puestos de trabajo de calidad y el aumento de la productividad (Banco Mundial, 2013).

⁴ Es el más extenso proyecto de medición de emprendimiento en el mundo y es liderado por Babson College y London Business School. Ver: <http://www.gemconsortium.org/>

⁵ Un resumen del informe se puede ver en (Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini, 2014).

La región podría estar enfrentando una trampa de informalidad y baja productividad.

Esa trampa radica en la elevada porción de la actividad empresarial que está compuesta por negocios de subsistencia con una contribución muy limitada al desarrollo. Dichos negocios reducen el espacio para que crezcan las firmas más productivas porque limitan la disponibilidad de factores de producción, en particular de la mano de obra. En un círculo vicioso, al reducir la oferta de empleo, se refuerza la necesidad de este tipo de negocios de subsistencia como alternativa al desempleo. Por esto, clasificar correctamente el autoempleo y el emprendimiento es esencial para la formulación de políticas públicas adecuadas (Gómez, Palacios, 2013).

Adriana Vallejo de la Pava escribe en su columna de opinión en relación al informe del Banco Mundial, que invita a explorar nuevas formas de focalización del gasto público, orientadas a la generación de conocimiento para la innovación y la proyección de grandes empresas.

Lo anterior invita a una reflexión más amplia sobre el papel del gasto público y las políticas de asignación del mismo, que han predominado, en las últimas décadas, en América Latina. El Estado a través de diferentes programas de inversión pública ha promovido el asistencialismo, la dependencia y el conformismo que no generan capacidades para la creatividad, la innovación y la independencia (Vallejo de la Pava, 2014).

Un excelente documento de la Corporación Andina de Fomento asevera:

hay muchos emprendedores en América Latina, pero la mayoría de ellos manejan una escala pequeña y muestran un bajo dinamismo en lo que respecta a la generación de nuevos puestos de trabajo. Un análisis minucioso de las características de estos microempresarios, comparado con aquellos empresarios que emplean trabajadores, sugiere que solo un cuarto de ellos tiene potencial de crecer, generando más empleo, e innovar para contribuir a aumentar la productividad. El resto de ellos, tres cuartos del total, pueden ser catalogados como emprendedores de subsistencia (CAF, 2013, 51).

Lucila Berneill⁶, dentro del mismo informe, entrega algunas cifras sobre América Latina: el 75% son microempresas (menos de cinco empleados), que emplean alrededor del 40% de los asalariados del sector privado. Además, el 28% se desempeña como trabajador por cuenta propia, es decir

muchos de los emprendedores de la región son, en realidad, auto-empleados u operan establecimientos de escala reducida. Por otro lado, la evidencia señala que estos emprendimientos tienen una baja probabilidad de transición hacia unidades productivas más grandes y dinámicas, y que muchas veces son creadas por individuos que provienen del desempleo (Berniel, 2013, 115)

6 Economista principal en la Dirección de Investigaciones Socioeconómicas de la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas (VEDPP) de la CAF.

concluyendo que aproximadamente tres cuartos de los microempresarios son de subsistencia y solo un cuarto tiene potencial para crecer y realmente ser emprendedores innovadores que aporten al crecimiento.⁷

Según la Encuesta del CAF 2012 para 17 ciudades en 9 países de América Latina, alrededor del 75% de los microempresarios son en realidad emprendedores por necesidad y la mayoría se asemeja a los asalariados informales; existiendo un 25% de los microempresarios que tendría potencial de crecimiento⁷.

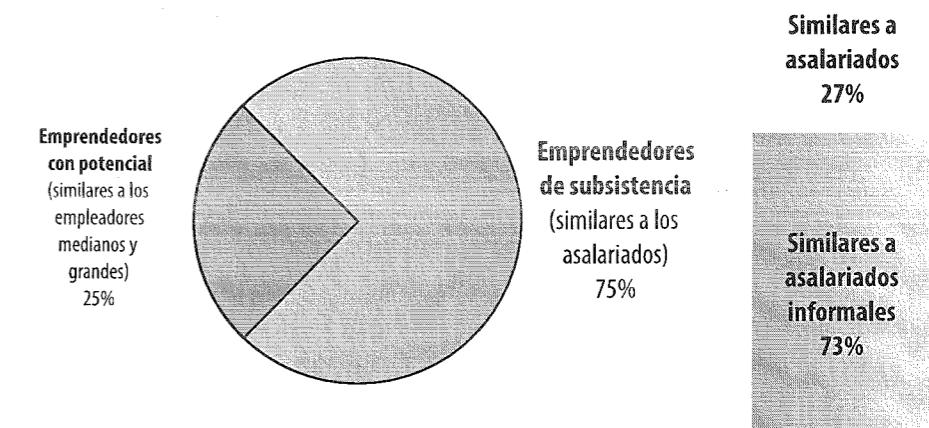


Figura 1.1. Emprendedores por necesidad y con potencial.

Fuente: Banco de Desarrollo de América Latina. *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, óp. cit.

Eso podría estar mostrando que una gran parte de las estrategias y políticas para el fomento del emprendimiento, como aporte al desarrollo económico y social de la región, no han funcionado como se dice y pretende. Como afirma Sanguinetti, hay que favorecer a aquellos emprendedores potencialmente transformadores y favorecer el traslado de aquellos con menos potencial hacia posiciones asalariadas.

Al respecto, asegura (Lerner, 2009) de la Escuela de Negocios de Harvard, en su último libro, PROSE Award 2009 en la categoría Business, Finance & Management.

Por cada experiencia exitosa de un Estado creando focos de emprendimiento como el Silicon Valley, Tel Aviv, Bangalore, Taiwán, Dubái y las provincias de Guangdong y Zhejiang en

7 Ver (Sanguinetti, 2014).

China, existen docenas, incluso cientos de intentos fallidos, en los cuales los recursos públicos no han tenido ningún impacto en la actividad emprendedora (Revista Dinero, 2010a). Incluso, en estos lugares emblemáticos, las cosas no son tan simples: «La teoría clásica del emprendimiento reza que el fracaso completo se produce en tres o cuatro de cada diez empresas nuevas. Mientras una o dos producen ganancias reales, otras tres o cuatro alcanzar a devolver la inversión inicial. Shikhar Ghosh, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, afirma que «Los capitalistas de riesgo entierran a sus muertos de forma muy silenciosa. Hacen hincapié en los éxitos, pero de ninguna manera hablan de sus fracasos. Segundo un estudio que llevó a cabo entre más de 2.000 empresas que recibieron financiación de capital de riesgo (al menos US\$ 1 millón, entre 2004 y 2010) y firmas de capital de riesgo, un 75% de las empresas respaldadas por capital de riesgo en US no devuelven el capital a los inversionistas» (Herrera, 2012).

El profesor Josh Lerner argumenta que existen tres grandes vacíos por los que una política de emprendimiento suele fracasar: incompetencia de las personas a cargo, corrupción y falta de conocimiento sobre el proceso del emprendimiento. Respecto al tercer factor, está ampliamente demostrado que el emprendimiento es una actividad riesgosa con altas tasas de fracaso que requiere de un cabal entendimiento, «sin embargo, en la mayoría de los casos, políticos y tecnócratas parten del supuesto de que el éxito es el resultado más probable» (Revista Dinero, óp. cit.), dice el autor.

Por otra parte, como afirma Vivek Wadhwa⁸ en una entrevista durante el Primer Foro de Emprendimiento e Innovación de la Alianza del Pacífico, realizado en Santiago de Chile en diciembre de 2013

la mayor parte de las escuelas de negocios están muy desactualizadas. Están tratando de adaptarse pero siempre a un paso lento. Aún siento que están en los años ochenta, enseñando sobre planes de negocios, con un currículo antiguo. Hoy el mundo es diferente, todo está cambiando; estas no se están comportando como verdaderas incubadoras y ese es el problema, enseñan cursos gastados, emprendimiento del pasado, solo unas pocas han montado incubadoras de verdad, pero muy pocas. Necesitan actualizarse rápidamente. Su currículo está pasado de moda y son caras (Ledger, 2013).

Lamentablemente esta no es una opinión aislada. Se predica la importancia del emprendimiento, de la formación y el fomento del espíritu emprendedor en los medios

8 Vivek Wadhwa es uno de los cien pensadores contemporáneos más relevantes y uno de los cuarenta mayores influenciadores en tecnología. Wadhwa es asesor de diversos gobiernos, mentor de emprendedores y un columnista regular de sitios como el *Washington Post*, *Wall Street Journal Accelerators*, *Bloomberg BusinessWeek* y el blog *LinkedIn Influencers*, además de haber fundado dos empresas de software. Es autor del libro *El exodo del inmigrante: por qué EE. UU. está perdiendo la carrera global por retener el talento* nombrado por *The Economist* como el texto del año 2012.

académicos pero, como manifiesta Jairo A. Trujillo, «es muy poco lo que al respecto se ha avanzado, pues un buen número de emprendedores exitosos siguen formándose en ambientes externos a los medios académicos formales que tanto alardean con la idea, pero muy poco concretan al respecto» (Trujillo, 2014), y añade:

el tema se pretende manejar con puro corazón; sin trabajar a fondo las teorías, sin una visión sistémica que transcienda el campo de las inquietudes por el problema y se profundice en los aspectos sociales y humanísticos que lo soportan (Trujillo, óp. cit.).

Aun sí, el emprendimiento continúa siendo una prioridad y es impulsado por todos los sectores públicos y privados. En *El Observador*, a finales de 2013, sale una nota en que se dice que la Cepal, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, «recomienda a los jóvenes ser emprendedores y no esperar a ser empleados» (El Observador, 2013). Ahí se relata que el enviado especial para la juventud del secretario general la ONU, Ban Ki-moon, Ahmad Alhendawi, señaló que en quince años se deberán crear 425 millones de puestos de trabajo para los jóvenes en el mundo, una cifra que «ni los gobiernos ni los entes privados pueden materializar». Por este motivo, los jóvenes «deberán crear sus propias posibilidades y no esperar a ser empleados. Pasarán de ser buscadores de empleo para convertirse en innovadores y creadores de sus propios empleos» dijo Alhendawi.

Naturalmente no existe una fórmula mágica que garantice el éxito en los negocios, ni consenso en cómo deberían manejarse los procesos o políticas de incentivos; sin embargo hay ciertos puntos en que indudablemente se está fallando y requieren de un mayor análisis para obtener emprendimientos que logren convertirse en empresas rentables y sostenibles, que aporten efectivamente al desarrollo económico y social.

Este escrito precisamente se aboca a tres de esos temas, que a juicio del autor resultan fundamentales para comenzar bien y adecuadamente un proceso emprendedor y que pueden ser el origen de muchas frustraciones, reveses y errores: el no saber diferenciar ideas de oportunidades, carecer de un modelo de negocio y no utilizar las herramientas del *marketing*.

En general, las probabilidades de supervivencia de estas organizaciones son bastante bajas en nuestro medio. La experiencia demuestra incluso que muchas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 60% antes de cinco años. Pero equivocadamente se piensa la mayoría de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencias, financiamiento y/o de experiencia en la dirección.

Pero el asunto suele ser más complejo, ya que una gran cantidad, tal vez la mayoría, de estas compañías se han constituido no de una necesidad realmente identificada, evaluada y confirmada del mercado, es decir de una verdadera demanda. A menudo se piensa que basta con tener una idea y hacer el conocido plan de negocios para

emprender... y esa es una reiterada razón, además de otras, que conduce al fracaso del proyecto, Fernando Moncayo⁹ afirma

En el mundo del emprendimiento moderno ya ni siquiera se habla del plan de negocios sino del modelo de negocio... El proceso de emprendimiento basado en un plan de negocio ha sido demasiado derrochador de recursos económicos, en dinero y tiempo (Roig, 2013).

Una oportunidad de negocios es algo mucho más complicado que una simple idea con potencial de beneficio. Y el *marketing* ofrece metodologías para evaluar y validar ideas de negocio muy efectivas que no son utilizadas habitualmente por emprendedores. Una verdadera oportunidad incluye tres elementos centrales: una propuesta de solución, la deseabilidad percibida de esta en el mercado en términos de necesidades y un modelo de negocios que le da valor y atractivo.

Pero eso, que es básico, tampoco es suficiente. Para llevarla a la práctica el proyecto se requiere antes un modelo de negocio, es decir diseñar la manera de funcionar del negocio, combinando distintos elementos bajo una fórmula propia para crear y entregar valor.

El emprendedor puede tener una gran idea empresarial, pero si esta no ha considerado los consumidores o usuarios y sus hábitos, es decir, cómo compran, por qué lo hacen, comportamiento de compra en dónde compran, distribución y logística cómo buscan y se enteran de las soluciones a sus nuevas y cambiantes insatisfacciones, comunicación y cómo se pueden personalizar soluciones, producto o servicio; lo más seguro es que su emprendimiento naufrague. A veces el éxito o fracaso se puede reducir a un color o presentación, a un canal inadecuado o un mal precio.

Muchas empresas producen y luego se preguntan *¿a quién y cómo venderle?*, pero definitivamente *no es vender lo que queramos vender, sino lo que nos quieran comprar*. Por eso la pregunta sería primero *¿qué?, ¿cómo?, ¿dónde? y ¿cuándo?* requiere el mercado algún producto o servicio. Pero esto, que parece natural y obvio, no siempre se cumple y ese es el principal problema que enfrentan muchas organizaciones. En consecuencia, si bien es cierto que se requieren de conocimientos y competencias administrativas para gestionar con éxito una pequeña y mediana empresa, a menudo la gran falencia es que no manejan ni utilizan las herramientas y ayudas para identificar necesidades y desarrollar los productos y servicios pertinentes, vale decir el *marketing*.

⁹ Fernando Moncayo es uno de los más destacados emprendedores latinoamericanos, según la revista *América Economía*; recientemente creó la primera academia de emprendedores en Ecuador, es cofundador de Asiam Business Group, miembro permanente del Foro Mundial de Emprendimiento y también profesor de IDE Business School.

Para poder abordar estos temas, se hizo necesario ubicarlos dentro de todo un proceso de emprendimiento y preocuparse sobre otras consideraciones importantes relacionadas, tales como: *¿todo independiente que trabaja por su cuenta es emprendedor?, ¿los emprendedores son una solución para el desarrollo económico?, ¿cuálquiera puede emprender?, ¿el emprendedor nace o se hace?, ¿de dónde sacar ideas de negocio?, ¿cómo validar las oportunidades?, ¿es importante realmente un plan de negocios?*

El emprendimiento ha sido estudiado bajo muchas perspectivas y cuenta con literatura abundante, pero las consideraciones sobre el comienzo del proceso y su importancia son deficientes. El aporte de este libro es justamente hacer algunas reflexiones, comentarios y consideraciones con el fin ayudar a los emprendedores, estudiantes, organismos que impulsan o financian estas actividades, gobiernos y al mundo académico a mejorar el proceso y desarrollo emprendedor.

Mi agradecimiento a todos aquellos que directa e indirectamente colaboraron en la elaboración de este libro: universidades, colegas, empresarios, investigadores, estudiantes y por supuesto emprendedores. Muchas gracias y mis mejores deseos de éxito. Espero que este trabajo sea apreciado y contribuya positivamente en futuros empresarios y estudiosos del tema.

Ciertamente se trata de una cuestión compleja que tiene muchos componentes y variables, que influyen directamente en el resultado de un emprendimiento, incluso ajenas al emprendedor.

Pero muchas decepciones se podrían evitar si al comenzar el proceso se tienen algunos cuidados, especialmente el reconocer verdaderas oportunidades de negocio y saber implementarlas. De nada sirve estructurar y gestionar apropiadamente una organización, si sus pilares están mal asentados: el mejor plan de negocios y una buena estrategia no avala los resultados ni el rendimiento; pero una equivocada es una garantía de fracaso.

El texto ha sido organizado en nueve capítulos, parte de definir quién es realmente un emprendedor, las características de este, las etapas del proceso emprendedor, la identificación de oportunidades, la búsqueda de ideas de negocio, la validación de oportunidades, la estructuración del negocio, la gestión del emprendimiento y el *marketing*, para finalizar con algunas conclusiones.

Naturalmente hay temas debatibles y conflictivos, pero de eso se trata, ya que uno de los objetivos del texto es provocar una reflexión crítica sobre estos aspectos. Después de todo, como decían Les Luthiers: «la verdad absoluta no existe y esto es absolutamente cierto...».

Referencias

- Banco Mundial. (2013, diciembre 5). Banco Mundial: detrás de la escasez de empresarios innovadores en América Latina. *El Banco Mundial*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2013/12/05/world-bank-latin-america-shortage-innovative-entrepreneurs>
- Berniel, L. (2013). Microempresas: ¿fuente de crecimiento o refugio del desempleo? En Corporación Andina de Fomento, CAF. (2013). *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá, D. C.: CAF.
- Bruslons, J. S., Savary, P-L. (1726). *Dictionnaire Universel de Commerce*. Amsterdam: Janson.
- Bustamante, C. (2014, febrero 7). Mitos y verdades sobre el emprendimiento. *Portafolio, Colombia*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.portafolio.co/negocios/mitos-y-verdades-emprendimiento>
- Corporación Andina de Fomento, CAF. (2013). *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá, D. C.: CAF.
- Delgado, S. (2013, abril 8). Héroes. *El Observador*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.elobservador.com.uy/emprendedores/post/708/heroes/>
- Díaz Santil, M. (2009). *Sea empresario de su propio desarrollo*. República Dominicana: Ed. Corripió.
- El Observador. (2013, agosto 14). Cepal recomienda a los jóvenes ser emprendedores y no esperar a ser empleados. *El Observador, Montevideo*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.elobservador.com.uy/noticia/257463/tene mos-un-tesoro-que-va-camino-a-convertirse-en-la-peor-pesadilla-/>
- Herrera, C. (2012, septiembre 25). Harvard polemiza con Silicon Valley: el 75% de los startups fracasa. *PulsoSocial*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://pulsocial.com/2012/09/25/harvard-polemiza-con-silicon-valley-el-75-de-los-startups-fracasa/>
- Lapetra, R. J. (2012, mayo 1). Los emprendedores son héroes. *El confidencial*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2012/05/01/los-emprendedores-son-heroes-2212>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S. y Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. Washington D.

- C.: Banco Mundial. Recuperado agosto 9 de 2014 de http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf
- Ledger, G. (2013, diciembre 30). Wadhwa: «Las escuelas de negocios están muy desactualizadas». *América Economía*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/wadhwa-las-escuelas-de-negocios-estan-muy-desactualizadas>
- Lerner, J. (2009). *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed—and What to Do About It*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Maidana, E. A. (s. f.). No somos Steve Jobs: por eso usamos el método *Lean Startup*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.edgardomaidana.com/no-somos-steve-jobs-por-eso-usamos-el-metodo-lean-startup/>
- Ogliastri, E. (2011, abril 24). Tipos de emprendedores. *Portafolio, Colombia*. Recuperado agosto 9 de 2014 de http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-14062
- Pfeilstetter, R. (2011). El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto. *Gazeta de Antropología*, 2011, 27 (1). Recuperado agosto 9 de 2014 de http://www.ugr.es/~pwlac/G27_16Richard_Pfeilstetter.html
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring*. Bogotá: Ed. Norma.
- Recursos para Pymes. (2007). Por qué muchas empresas fracasan. *Recursos para Pymes*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://dspace.universia.net/bitstream/2024/813/1/fracaso-pymes.pdf>
- Revista Dinero. (2010a, julio 9). ¿Pueden los tecnócratas apoyar a los emprendedores? *Revista Dinero*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/pueden-tecnocratas-apoyar-emprendedores/98870>
- Roig, J. P. (2013, diciembre 2). Fernando Moncayo: hay que dejar de satanizar el fracaso. *América Economía*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/fernando-moncayo-hay-que-dejar-de-satanizar-el-fracaso>
- Sahlman, W. A. (2004). Cómo confeccionar un excelente plan de negocios. En *Harvard Business Review: Iniciativa emprendedora*. Barcelona: Deusto.
- Sanguinetti, P. (2014). Emprendimiento en América Latina: ¿fuente de crecimiento del empleo y la productividad? *Coyuntura Pyme, edición 44*, 16-19.
- Say, J. B. (1803). *Traité d'Economie Politique*. París: Crapelet.