

- foem, Universidad Metropolitana. Recuperado agosto 9 de 2014 de [http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3\\_identificacionOportunidades\\_SAE.pdf](http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf)
- Rodríguez, G., Mandilego, J. (2013). La necesaria revitalización del espíritu emprendedor en Cuba. *Espacio Laical* 1/2013, 21.
- Sbdar, M. (2009). *Emprendedores*. Buenos Aires: Materiabiz. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://es.scribd.com/doc/227015527/Libro-Emprendedores>
- Schnarch, A. (2009, noviembre 20). Educación, emprendedores y el efecto Pígalión. *GestioPolis*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/educacion-emprendedores-y-el-efecto-pigmalion.htm>
- Schnarch, A. (2012, junio 12). ¡El emprendimiento es más que condiciones personales! *DeGerencia.com*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.degerencia.com/articulo/el-emprendimiento-es-mas-que-condiciones-personales>
- Shapero, A. (1984). The Entrepreneurial Event. En Kent (ed.) *The Environment for Entrepreneurship*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Barcelona: Empresa Activa.
- Vallejo, C. (2012, julio 1). En busca del gen del emprendedor. *Madri+d*. Recuperado agosto 9 de 2014 de [http://www.madrimasd.org/blogs/sostenibilidad\\_responsabilidad\\_social/2012/07/01/132028](http://www.madrimasd.org/blogs/sostenibilidad_responsabilidad_social/2012/07/01/132028)
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá, D. C.: Prentice Hall. 2008.
- Varela, R. (2011). Educación empresarial basada en competencias empresariales. En Varela, R. (ed.) *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. Cali: CDEE.
- Veciana Vergés, J. M. (2011). Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: evidencia empírica y políticas públicas. En Varela, R. (ed.) *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial, vol. 3*. Cali: CDEE.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios*. Lima: Proyecto Usaid/Perú/Mype Competitiva. Recuperado agosto 9 de 2014 de [http://issuu.com/aldocarrillo/docs/libro\\_plan\\_de\\_negocios](http://issuu.com/aldocarrillo/docs/libro_plan_de_negocios)
- Yepes Rendón, M. (2012, diciembre 9). ¿El emprendedor nace o se hace? Recuperado agosto 9 de 2014 de [http://monyepes.blogspot.com/2012/12/el-emprendedor-nace-o-se-hace\\_9.html](http://monyepes.blogspot.com/2012/12/el-emprendedor-nace-o-se-hace_9.html)

## Capítulo III

# Etapas del proceso emprendedor

*El ascensor hacia el éxito está siempre averiado.  
Hay que usar las escaleras...  
un peldaño detrás del otro.*

### Fases del proceso

Hemos dicho que tener un negocio propio no es lo mismo que ser un emprendedor. En muchos casos, solo han creado un puesto de trabajos para ellos mismos. Un emprendedor es alguien que supera un proceso, que según diversos autores varía en cuanto a las etapas consideradas. Así, por ejemplo, para (Blog.empware.com, 2013), solo son dos pasos:

- *Encontrar el modelo de negocio*. En esta etapa lo que importa es identificar el perfil del cliente, el producto o servicio a ofrecerle, el esquema de precios, los canales de ventas y la ecuación económica, costo de adquisición de un cliente vs. ingreso por cliente. El proceso termina cuando los emprendedores sienten que ya encontraron un modelo de negocio que les permitirá crecer. La clave es estar en contacto directo con quienes serán los clientes, y entender de primera mano los problemas que tienen.
- *Escalar el negocio*. Una vez que el modelo de negocio está claro, ahora sí es tiempo de encumbrar el negocio lo más rápido posible. Aquí se destina mayor cantidad de recursos a las acciones comerciales, se incrementa el equipo de ventas, se cierran alianzas, etc. Todas estas actividades no tendrían sentido si el modelo de negocio es disfuncional, por ejemplo si el producto no resuelve el problema de los clientes objetivo. En esta etapa la clave es ir

profesionalizando la empresa: armar equipo y definir procesos. Los emprendedores empiezan a necesitar habilidades gerenciales.

Según Eduardo Kastika<sup>25</sup> podemos encontrar tres etapas:

- *Intención*, es esa sensación interna de querer hacer, desarrollar o cambiar algo. Principalmente es cuando se dice: voy a emprender, quiero construir una organización, quiero desarrollar un negocio. Es una sensación interna de querer hacer algo o cambiar una situación determinada.
- *Pensamiento*, que consiste básicamente es transcribir toda esa intención de la primera etapa a algo concreto, analizando las distintas opciones, pensando más concretamente en el negocio. En esta etapa hay que definir el negocio, la visión y el camino que puede tomar. En esta etapa es donde se arma el plan de negocios, donde se ponen en papel todas las ideas y donde evaluamos el negocio.
- *Acción*, es donde se convierte el plan de negocio en acciones concretas, se comienza el emprendimiento y se gestiona el negocio.

Tres etapas son consideradas también por Francisco Rodríguez y Jonathan Moreno en su *Manual para la identificación de oportunidades de negocio*. Allí mencionan las ideas de negocio como punto de partida, el visualizar la oportunidad de negocio, en segundo término, y definir el plan de vuelo, o sea como dicen, de la idea de negocio a la empresa que se quiere (Rodríguez, Moreno, 2013).

(Sánchez Checa, 2013) prefiere referirse a fases y etapas, describiendo las siguientes:

- *Fase temprana*. Comprende desde el instante en que el emprendedor se decide a emprender motivado por una idea hasta que empiezan las primeras ventas. Esta fase se caracteriza por las siguientes etapas:
  - *Etapa 1*. Es el momento en que una persona tiene un sueño o idea, donde visualiza una oportunidad para desarrollar un emprendimiento. Durante esta etapa se valida y reformula el potencial de la idea u oportunidad detectada.
  - *Etapa 2*. Cuando se crea formalmente la empresa para poder realizar operaciones en el mercado. En el medio de estas dos etapas se lleva a cabo el «proceso de modelización» que es cuando los distintos componentes interactúan: la oportunidad, el equipo y los recursos.

25 Ver (Kastika, 2009a) y (Kastika, 2009b).

- *Etapa 3*. Es el momento en que la empresa empieza a facturar a través de sus primeras ventas. Entre las etapas dos y tres es lo que se conoce como *startup* o etapa de arranque.
- *Fase escalamiento*. Comprende el momento en el que el emprendedor comienza la etapa de búsqueda de inversión para escalar el negocio de forma tal de aprovechar al máximo posible las oportunidades del mercado multiplicando de esta forma los márgenes de ganancia. En esta fase también se atraviesa por diferentes etapas.
  - *Etapa 4*. Es el proceso de transformación de la empresa y es el momento en el que se busca el capital para poder expandir el negocio, etc. Esta etapa se caracteriza por la profesionalización de los recursos humanos.
  - *Etapa 5*. Es cuando el negocio empieza a ser escalable logrando tener una posición en el mercado a través de una nueva forma de administrar la empresa que contempla el cumplimiento de planes estratégicos y modelos de negocio.
  - *Etapa 6*. La empresa genera retornos económicos a los socios fundadores del emprendimiento.

Otra alternativa es del (Plan Presto, 2013) que propone seis fases del proceso emprendedor:

- Incepción (observación): captura intelectual de un problema que afecta a un grupo de personas o a uno mismo.
- Definición (aproximación-comprensión): abstracción del problema percibido mediante las herramientas disponibles. Aproximación al problema, posibles soluciones y elementos necesarios para llevarlo a cabo.
- Hipótesis y validación (verificación): las afirmaciones expresadas en la definición se plantean como hipótesis que se deben validar.
- Planificación: se establece un plan mínimo para desarrollar la solución al problema capturado, definido y validado en las fases anteriores.
- Ejecución-medición: se desarrolla el plan anterior, midiendo los aspectos clave que permitan validar su desarrollo.
- Revisión: debemos saber cambiar el modelo de negocio. Esta revisión debe ser permanente y proactiva.

El modelo Shapero-Varela<sup>26</sup> presenta los pasos siguientes:

- *Etapa motivacional* (gusto): sistemas educativos sociales y culturales en los cuales está inmersa la persona y que le dan o no el impulso favorable para intentar las etapas del proceso.
- *Etapa situacional* (oportunidad): proceso de identificación de la oportunidad a partir del análisis del entorno que lo rodea de forma permanente.
- *Etapa psicológica* (decisión): decisión de seguir la carrera empresarial, y depende de la percepción preliminar de factibilidad que se tiene sobre la oportunidad de negocio.
- *Etapa analítica* (plan de negocio): Análisis profundo y detallado de la oportunidad de negocio para convertirla en un plan de negocio propiamente dicho, con todas sus estrategias.
- *Etapa económica* (recursos): proceso de conseguir efectivamente todos los recursos para dar los pasos firmes para el inicio de la empresa.

Recientemente Bill Aulet<sup>27</sup>, un importante referente del emprendimiento a nivel mundial, presentó en su libro *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup* (Empredimiento disciplinado: 24 pasos para una *Startup* de éxito). (Aulet, 2013) muestra, lo que según él, son 24 pasos para emprender:

- Arranque.
- Segmentación de mercado.
- Seleccionar un nicho de mercado.
- Construir y finalizar un perfil de usuario (cliente).
- Calcular el tamaño del mercado.
- Perfil del cliente potencial del nicho de mercado.
- Caso de ciclo de vida completo.
- Alto nivel de especificación de producto.

<sup>26</sup> Ver (Varela, Bedoya, 2006) y (Varela, 2008).

<sup>27</sup> Bill Aulet es actualmente director Gerente del Centro de Emprendedores del Instituto Tecnológico de Massachusetts, MIT.

- Cuantificar la propuesta de valor.
- Identificar sus próximos diez clientes.
- Define tu núcleo.
- Traza tu posición competitiva.
- Determinar la unidad de la toma de decisiones del cliente.
- Mapea el proceso de adquisición del cliente de pago.
- Calcula el tamaño total del mercado.
- Diseño de modelo de negocio.
- Establece tu marco de precios.
- Calcula el tiempo de vida de los clientes adquiridos.
- Mapea el proceso de venta para adquirir un cliente.
- Calcula el coste por adquisición.
- Identifica las suposiciones clave.
- Contrasta las suposiciones clave.
- Define el producto mínimo viable del negocio.
- Demuestra que «los perros comerán la comida de perro».
- Desarrolla un plan de producto.

Aulet asegura que no existe un gen del emprendedor, sino que el camino hacia el éxito en un emprendimiento se puede lograr con una educación enfocada al mundo de la empresa y que el recorrido no sigue una línea recta, sino que tiene muchos bucles y curvas.

### El flujo emprendedor

Un excelente esquema resumen del flujo emprendedor es el de (Weinberger Villarán, 2009, 22), quien afirma que «la creación de una empresa es un proceso que está formado por una serie de etapas, que tienen racionalidad y permiten al empresario ir tomando las decisiones requeridas en forma secuencial y con moderados niveles de riesgo». El flujo propuesto es el siguiente:

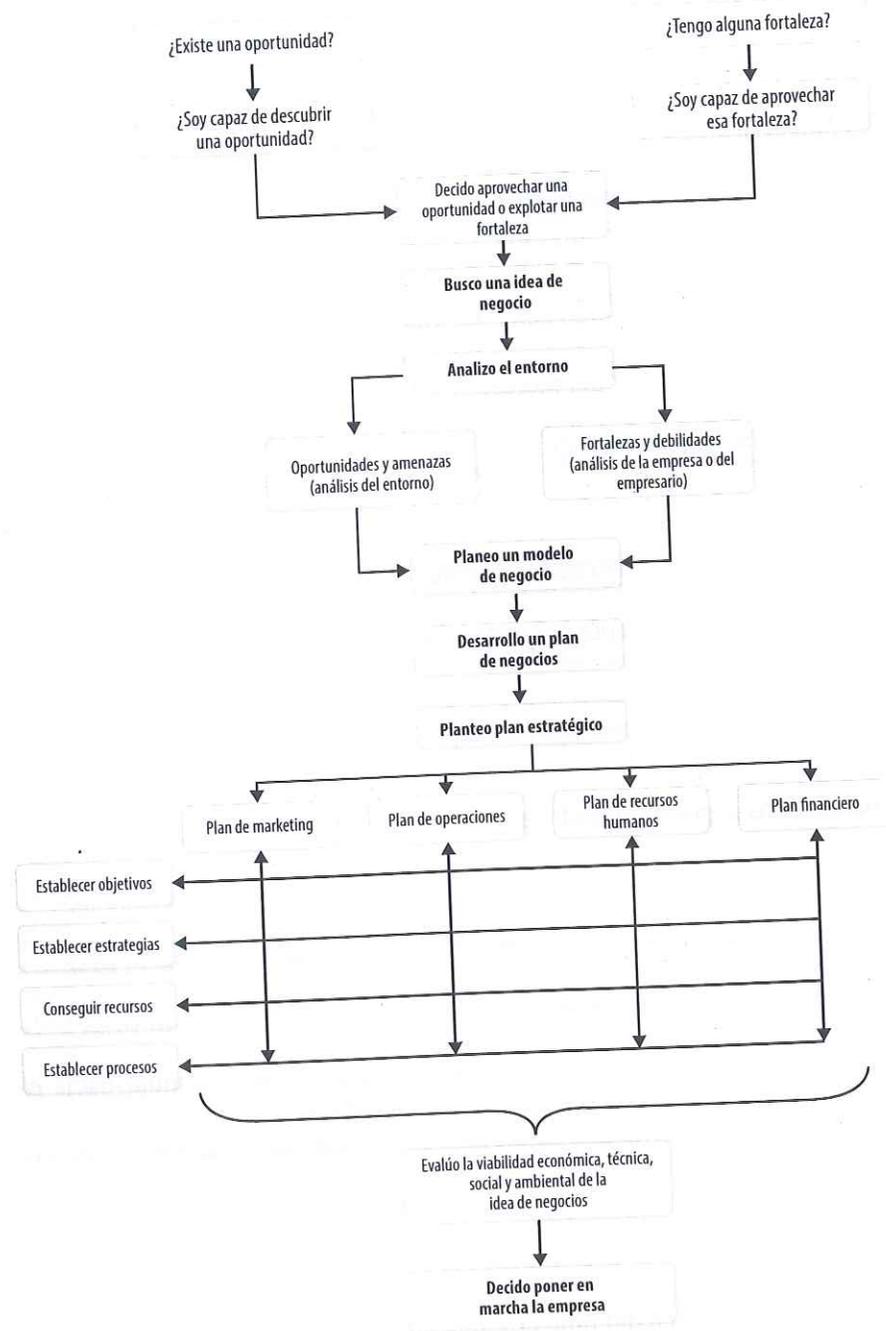


Figura 3.1. El proceso emprendedor

Fuente: (Weinberger Villarán, 2009, *ibidem*).

El proceso se inicia con la decisión de emprender, pero para esto hay que descubrir una oportunidad y tener la fortaleza, capacidades, para hacerlo. Otras lecciones que la autora deriva de esta gráfica son que:

- La existencia de una oportunidad de negocio debe ser contrastada con las fortalezas: experiencias, conocimientos y actitudes, que tenga el emprendedor
- Para descubrir una oportunidad y poder formular una idea de negocio, el emprendedor debe observar a su alrededor, usar su red de contactos personales con los clientes y proveedores, y debe estar preparado para competir con cualquier empresario o empresa que represente una amenaza para el desarrollo de su proyecto.
- Las oportunidades están en el entorno y generalmente son descubiertas por los emprendedores, pero la decisión de explotar la oportunidad dependerá de la habilidad, intuición y análisis que el emprendedor haga de la situación.
- Lo importante no es centrarse en un grupo de productos o servicios, sino generar un concepto innovador que permita involucrar muchos nuevos productos, servicios y formas de operación.
- El modelo de empresa es la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor.

### El comienzo del proceso no es el plan de negocio

Siendo consecuente con lo expresado, se podría afirmar que el proceso emprendedor involucra todas las funciones, actividades y acciones asociadas a la percepción de oportunidades y creación de empresas que permitan aprovechar tal condición favorable en el mercado, es decir identificar oportunidades, evaluarlas y explotarlas.

El proceso emprendedor implica identificar una oportunidad, lo que requiere de creatividad para, al visualizar un nuevo producto o servicio, un nuevo mercado o un nuevo canal de distribución para un producto antiguo. También es necesario obtener los recursos para la empresa, que usualmente son de fuentes externas, se requieren las habilidades suficientes para comunicar el potencial de la oportunidad a aquellos que poseen los recursos. Y, por último, tener el equipo y unirlos a los recursos requiere de habilidades de liderazgo de parte del emprendedor.

Por eso, las tres fuerzas que deben interactuar en forma eficiente en un emprendimiento son: la oportunidad; el emprendedor, junto al equipo que lo acompaña; y los recursos necesarios para comenzar la empresa y hacerla crecer, todo esto se integra en un plan estratégico que marca las pautas de la implementación del emprendimiento, conocido como plan de negocios.

El plan de negocios es muy importante, pero muchas veces es utilizado en momentos equivocados del proceso de emprendimiento: Las primeras fases consisten en definir, no en planificar. Sin embargo, a menudo se piensa que emprender se logra simplemente teniendo un buen plan de negocios.

Javier de la Ossa escribió al respecto: «tradicionalmente en las universidades, escuelas de negocio, y cursos, programas y foros varios de emprendedores, se ha dicho que lo primero que necesita un emprendedor es un plan de negocio. Sin embargo, creo que es un gran error» (De la Ossa, 2013). Agregando que el plan de negocio es útil porque es un listado ordenado de cosas a pensar-trabajar. Sin embargo en no pocas ocasiones se acaba convirtiendo en un complete datos, llevando muchas veces a dedicar muchas horas a cosas que, en realidad pueden no ser importantes y pasar someramente por temas que son clave para el negocio.

Mario Dehter comenta que

la buena práctica de la formación emprendedora es totalmente diferente al enfoque clásico que acostumbra a realizar algunos ejercicios, basados en algunos supuestos teóricos; como por ejemplo, formular un «plan de negocio» que finalmente termina siendo un catálogo de especulaciones muchas veces muy irracionales e irrelevantes a la luz del mundo real, en caso contrario, ¿por qué fracasan una de cada siete empresas en las economías mejor desarrolladas de occidente? (Dehter, 2009).

Concluyendo que formación de emprendedores no es solo enseñar a crear u dirigir un negocio: se trata de alentar el pensamiento creativo, promover un sentido de autorrealización personal y desarrollar el hábito de realizar una autoevaluación periódica del rendimiento.

Esto es reiterado por Daniela Ruiz Massieu,

el plan de negocios ha sido, desde hace varios años, una herramienta sumamente popular. Aunque su naturaleza es precisamente esa, establecer un plan de negocio, ha sido utilizado con objetivos muy diversos: desde para evaluar a estudiantes en las escuelas de negocios; realizar concursos entre emprendedores o estudiantes; seleccionar a los sujetos de apoyo de programas gubernamentales para emprendedores, hasta para tomar decisiones de inversión por parte de fondos de capital de riesgo o posibles accionistas. De hecho, podría decirse que durante mucho tiempo se consideró que escribir un plan de negocio era el paso más importante para comenzar una empresa.

Agrega que

Sin embargo, en los últimos años, la elaboración de este documento ha comenzado a caer en desuso. Algunas universidades que están a la vanguardia en el tema del emprendimiento han eliminado cursos enfocados únicamente en el desarrollo y ejecución de planes y los han sustituido por otros enfocados en diversas herramientas menos laboriosas que permitan al emprendedor validar su idea, ajustar su modelo de negocio y tomar decisiones de una manera mucho más veloz. Incluso los concursos nacionales e internacionales han dejado de solicitar un exhaustivo plan de negocio para pedir únicamente el modelo de negocio o un estudio de factibilidad (Ruiz Massieu, 2013).

Los auténticos emprendedores no hacen planes de negocio, dice Steve Blank<sup>28</sup>, autor de los libros *The Four Steps to the Epiphany*<sup>29</sup> y *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Por tanto,

ante la disyuntiva de un buen plan de negocios o un plan de *marketing*, según Blank, es este último el que realmente aporta información de valor y utilidad a los inversores, en detrimento de una información financiera que carece de valor por no disponer de ningún soporte riguroso. La premisa del supuesto de Blank es que los emprendedores necesitan conocer a sus clientes y deben poner a prueba sus hipótesis para tener alguna posibilidad de éxito (Pymes y Autónomos, 2013)<sup>30</sup>.

Se le atribuye a Bill Gates<sup>31</sup> la frase, «si tienes suficiente información para hacer un plan de negocio de tu idea, es que ya es demasiado tarde». Hugo Salazar, coordinador del Centro Emprendedor de la Universidad Autónoma de Querétaro, en México dijo recientemente: «Estamos todavía sentados en el paradigma del *Business Plan*, y eso no funciona» (Durán Peñaloza, 2014).

Ahora bien, ni el modelo de negocio ni el estudio de factibilidad deben considerarse herramientas que sustituyen por completo al plan de negocio; de hecho, son los pasos previos e indispensables. Cuando el emprendedor está realizando el estudio de factibilidad se encuentra todavía en proceso de preguntarse si realmente vale la pena la oportunidad, mientras que cuando escribe el plan de negocio está tratando de convencerse a sí mismo y a los demás del potencial y éxito del negocio.

En síntesis, en las palabras de Laura Sánchez,

ponerte a crear un plan de negocio sin tener muy claro cuál es el objetivo que persigues y qué tipo de modelo de negocio es más adecuado para ti, es caer en la trampa

28 Es una de las treinta personas más influyentes en tecnología, según la revista *Forbes*, 2013.

29 Ver Sánchez, 2011a.

30 Basado en Di Meglio, 2013.

31 Inteligencia Creativa, 2013.

del principiante e ir hacia la muerte empresarial. Es más importante tener un modelo de negocio viable que ¡un plan de negocios! Con ello no quiero decir que no haya que hacerlo pero no es la prioridad. Te quitará tiempo y supondrá un gran esfuerzo basado en tus suposiciones acerca del mercado al que quieres dirigirte (Sánchez, s. f.).

### El proceso emprendedor: una propuesta

De acuerdo a todas las consideraciones previas, se considera un proceso emprendedor de once pasos que contempla: sensibilización, idea, proyecto, comercialización y crecimiento. Esto es originar, formular, fortalecer y potencializar. Las etapas se muestran en la Figura 3.2.

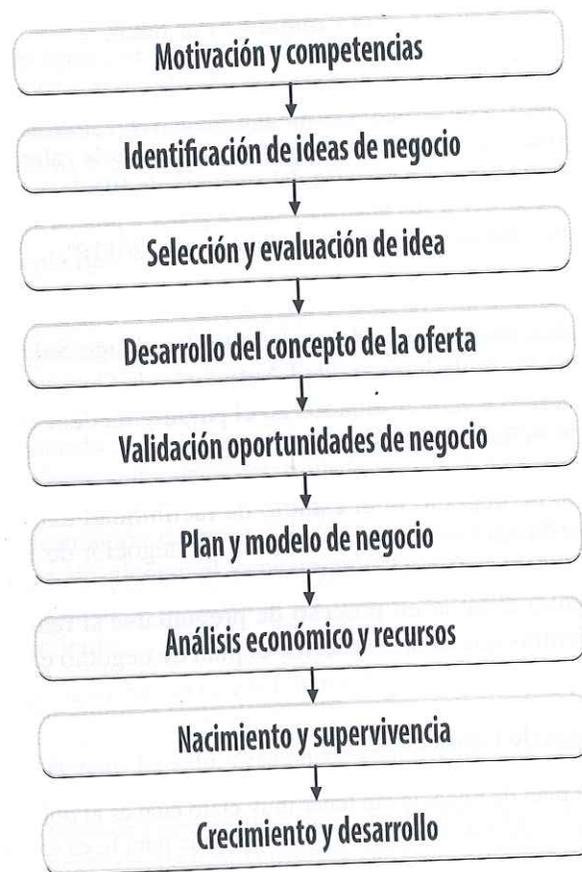


Figura 3.2. El proceso emprendedor.

Fuente: elaboración propia.

Naturalmente este proceso de etapas es seguido por muchos, pero no siempre en la secuencia indicada y a menudo hay retroalimentaciones, por cuanto en cualquier etapa se puede encontrar un faltante debido a que alguna etapa previa no se realizó completamente.

- *Motivación y competencias*: lo primero es tener las capacidades, conocimientos y habilidades para emprender, además de la estimulación para hacerlo.
- *Identificación de la idea de negocio*: buscar ideas mirando necesidades insatisfechas, entorno, competencia, etc.
- *Selección y evaluación de la idea*: analizar el potencial de cada propuesta y escoger algunas.
- *Desarrollo del concepto de la oferta*: transformar la idea en un concepto, es decir explicar cómo.
- *Validación de la oportunidad de negocio*: llevar esa idea al mercado para confirmar su aceptación, modificaciones o rechazo.
- *Plan y modelo de negocio*: describe la fórmula con la que una organización crea, entrega y captura valor.
- *Análisis económico y recursos*: desarrollar el plan de negocios; *marketing*, recursos humanos, finanzas y operaciones.
- *Nacimiento y supervivencia*: estrategias y planes para el lanzamiento y supervivencia de la organización.
- *Crecimiento y desarrollo*: procedimientos para desplegar estrategias competitivas.

### Etapa motivacional

¡El creador del primer reproductor mp3 Nathan Schulhof, afirmó que «el 98% de las iniciativas fracasan por falta de pasión!» (Universia México, 2014), es decir a su juicio la necesaria motivación sería un factor clave en el éxito emprendedor.

En el artículo «Motivación: el primer paso para ser emprendedor», se afirma que «muchos dicen que la idea es el primer paso para ser emprendedor, pero hay otros factores que se necesitan antes de la idea para ser un emprendedor» (Adrianv, 2013). Hace algunos años se realizó un estudio con más de setecientos emprendedores a nivel mundial para obtener un mayor entendimiento en cuanto a las motivaciones que los

llevaban al éxito. El estudio que se concentró en aquellos países que cuentan con una historia sobresaliente en cuanto a la fundación de compañías: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Escandinavia e Israel, dio como resultado los siguientes indicadores:

El único propósito de un emprendedor no es el dinero. Aunque el estudio reveló que el dinero ha sido importante en el desarrollo del emprendimiento en las personas encuestadas, esta no fue la motivación de los emprendedores para asumir estos riesgos y compromisos. Una de sus motivaciones fue querer hacer ver a todo el mundo que habían encontrado una solución que no se le había ocurrido a nadie más hasta ese momento. Querían demostrar que su modelo de negocio, a pesar de todas las dificultades, podía ser exitoso. En otros casos, algunos emprendedores consideraban que lo que hacían era importante y que tenían el potencial de crear un mundo mejor como consecuencia de sus esfuerzos (Dávalos, 2013).

En una encuesta realizada en Estados Unidos a un grupo de jóvenes empresarios de éxito se les preguntó cuáles eran las motivaciones por las que habían decidido emprender y por las que trabajaban con tanta intensidad y esfuerzo sin importar las horas y el cansancio, y curiosamente, ninguno de ellos respondió entre los motivos para emprender y trabajar de esa manera, el ganar dinero (YoMobil, 2013)<sup>32</sup>.

Existen una serie de motivaciones adicionales al dinero que se pueden encontrar en la mayoría de los emprendedores, entre ellos: la emoción de competir; la búsqueda de aventura; el placer de la creación; la satisfacción del trabajo en equipo; el anhelo de realización personal y el reconocimiento; independencia; una solución a las crisis, autoempleo, ser el propio jefe. «Por eso el principal motivo para emprender un negocio es crear algo con sentido, algo con valor, desarrollar un producto o servicio que haga del mundo un lugar mejor» (Genner, 2011).

La creación de empresas se puede analizar bajo un enfoque psicológico o sociológico (Cardozo Crowe, 2010, 47). Uno de los primeros estudios psicológicos sobre creación de organizaciones es el de McClelland. Este autor sostiene que la «oferta» de emprendedores está explicada principalmente por la existencia de motivación, siendo el disparador principal de esta motivación la necesidad de logro, *need for achievement*, que tiene el emprendedor. Individuos con una alta necesidad de logro son descriptos como aquellos que prefieren ser responsables de la resolución de problemas, llevar adelante objetivos de envergadura a través de su propio esfuerzo y tienen un fuerte deseo de ser reconocidos por la actividad que llevan a cabo.

Así, la oferta de emprendedores depende de la necesidad psicológica de logro del individuo en lugar del deseo de dinero, aunque la retribución monetaria continúa constituyendo un símbolo de logro del emprendedor.

32 Más sobre el tema de la motivación en (Bhat, McCline, 2005).

McClelland identifica aspectos específicos de la crianza como cruciales para el desarrollo de una alta necesidad de logro. Considera que la familia, conjuntamente con otros aspectos sociales y culturales de su entorno, influyen en el desarrollo de la necesidad de logro y, por lo tanto, sobre la subsecuente aparición del emprendedor.

El enfoque sociocultural relaciona la actividad de creación de una empresa con un conjunto de factores culturales, económicos, sociológicos y psicológicos, donde las características son adquiridas a través de la vida del individuo en su proceso de socialización. La posesión en una sociedad de un mayor número de individuos con estas características, ya sean estas innatas o adquiridas, significa la existencia de una mayor «oferta» de potenciales emprendedores (Cardozo Crowe, 2010, *ibídem*)<sup>33</sup>.

Por tanto, al analizar las características de los emprendedores es necesario incorporar no solo los elementos psicológicos, sino también los factores sociológicos y culturales, dado que las ideas y ambiciones personales evolucionan en situaciones sociales y el individuo se desarrolla a través de su interacción social con otras personas o grupo, y consecuentemente sus motivaciones.

En consecuencia, la motivación es el primer elemento para emprender, un exceso de motivación tampoco será correcto, ya que siempre hay que mantener un pensamiento crítico con la base de la razón, y la pasión sería un nivel muy elevado de motivación, que está muy relacionada con el entusiasmo, algo no nos deja indiferentes sino que nos hace sentir vivos, nos hace sentir felicidad o placer.

Aquí es interesante hacer una reflexión. Adriana López, columnista de *Forbes* sobre emprendimiento, recientemente publicó un artículo donde concluye, luego de entrevistar a decenas de emprendedores, que la pasión es la característica clave de aquellos que son exitosos:

El camino al éxito comienza con una pasión que vive en ti. Es lo que te guía a triunfar en tu misión e inspirar a otros para que te apoyen a conseguirla. Es lo que te da la confianza para crecer mientras recuerdas en dónde comenzaste. Hace que quieras trabajar más duro que lo que alguna vez trabajaste, y que no quieras rendirte. Y si haces las cosas correctamente, esa pasión generará ganancias (como se citó en Mentor Group, 2013).

Sus afirmaciones son inspiradoras y además cuentan con el respaldo de varios estudios como el de Melissa Cardon de Pace University, et ál., titulado «Entrepreneurial passion: the nature of emotions in entrepreneurship» (La pasión del emprendedor: la naturaleza de las emociones en el emprendimiento) donde se afirma que, la experiencia emocional del emprendedor genera vínculos de identificación y pertenencia con

33 Ver también (Gibb, Ritchie, 1982).

sus proyectos, y esto influye positivamente en su efectividad empresarial (Cardon, Wincent, Singh y Drnovsek, 2005).

Pero por supuesto, hay opiniones contrarias, diciendo que la pasión es por definición irracional y eso puede ser negativo para un negocio, ya que puede hacer sentir que son capaces de todo. Pero, como dice Ana Laura Spósito

¿cuán flexibles somos cuando estamos bajo los efectos de esos lazos de identificación y pertenencia de los que hablaban los investigadores de Pace University? ¿Nos hace la pasión y el amor por nuestro proyecto persistir en sentidos que acaban siendo dañinos económica y emocionalmente?

Concluyendo que

probablemente el balance sea la clave: lo suficientemente apasionados como para correr riesgos y entregar lo mejor más allá de las vicisitudes, lo suficientemente racionales como para captar el *feedback* disponible y establecer estrategias que hagan el sueño viable. Involucramiento y perspectiva. Amor y desapego. Auto-confianza y humildad. En esa delgada línea del medio necesitamos caminar (como se citó en Mentor Group, 2013).

### El triángulo emprendedor

Para algunos, el emprendedor es la clave del proceso. Por ejemplo, Andy Freire, autor de *Pasión por emprender, de la idea a la cruda realidad*, desarrolló lo que llama el triángulo invertido, como el de la figura 3.3.

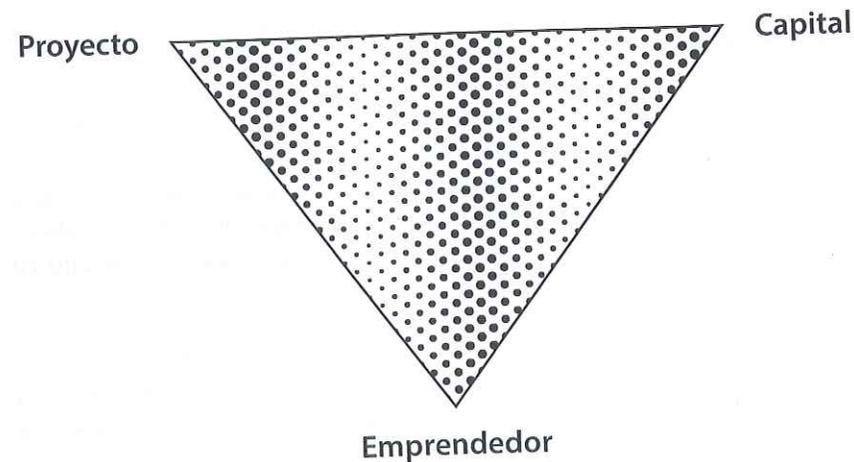


Figura 3.3. El triángulo del emprendedor.

Fuente: (Freire, 2005).

En el punto de apoyo, el vértice de abajo, está el emprendedor; en el vértice de la derecha está el capital y en el izquierdo, el proyecto o la idea. Todo proceso emprendedor integraría estos tres componentes. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a por lo menos una de estas tres razones, o a alguna combinación entre ellas: el emprendedor no fue bueno, no obtuvo el capital necesario o el proyecto emprendido era equivocado.

Pero, si miramos bien la figura, vemos que el triángulo se apoya en el propio emprendedor. Según esta teoría, de su firmeza depende, en gran medida, que el modelo no se derrumbe. El emprendedor brillante siempre logra finalmente el capital o el gran proyecto. El emprendedor mediocre, por más que tenga un padre rico y generoso, no es exitoso.

Para Franky Carney, el emprendedor es piedra angular que sostiene al mundo empresarial, argumentando que son únicos por optimistas, comprometidos, arduos trabajadores que obtienen grandes satisfacciones por ser independientes.

Otros enfoques igualmente usan un triángulo, pero pensando en otros vértices: saber, querer y poder.

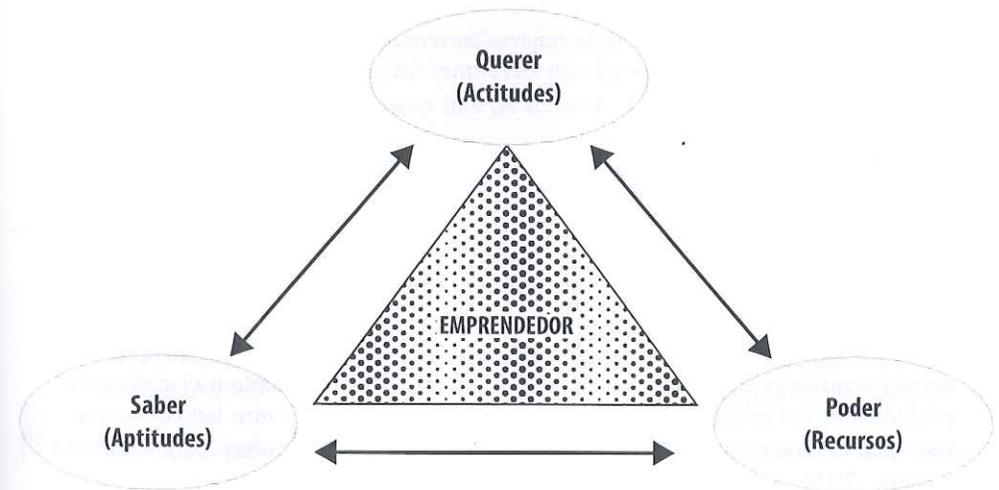


Figura 3.4. Querer, saber y poder.

Fuente: elaboración propia.

El querer se refiere al querer su propia empresa o proyecto, aprovechar una oportunidad de acuerdo a su perfil y tener cierta autonomía de gestión; el poder a los recursos humanos, técnicos y financieros; el saber a los conocimientos de gestión necesarios.

Otro importante triángulo, es el que se forma con los vértices de Estado-empresa-universidad, como detonador y enlace de nuevas iniciativas de negocio orientadas a productos o procesos innovadores que van en la línea de los conocidos planes de desarrollo nacionales o regionales.

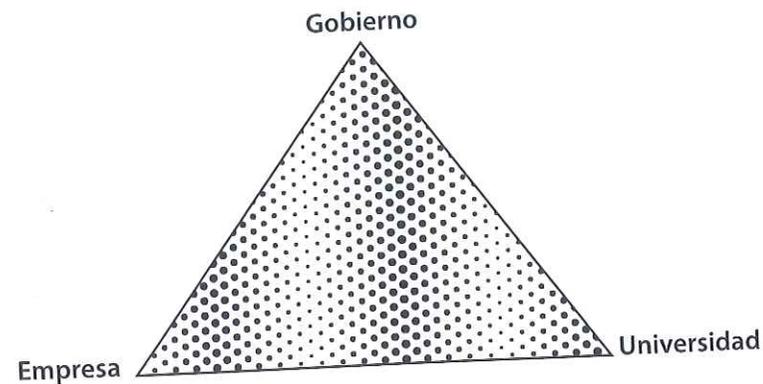


Figura 3.5. Estado-empresa-universidad.

Fuente: elaboración propia.

Se trata del modelo de la triple hélice, en que el estudio entre Estado, universidad y empresa

es analizado como un modelo propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (1997). Este modelo pretende que el accionar de la universidad sea un creador de conocimiento, que juega un papel primordial entre la relación empresa y Gobierno; y como estos se desarrollan para crear innovación en las organizaciones como fuente de creación del conocimiento. Este modelo es un proceso intelectual orientado a visualizar la evolución de las relaciones entre universidad y sociedad, y por otro lado caracterizado por la intervención de la universidad en los procesos económicos y sociales (Chang, 2010).

Precisamente, de esta forma, «el modelo de la triple hélice se ha recomendado como un método útil para fomentar el espíritu y el crecimiento empresarial» (Cases, 2013) y en particular el emprendedurismo.

Javier Arreola dice que

la ola de innovación mundial que han traído los emprendedores e inversionistas ha irrumpido de forma dramática en el modelo tradicional de la triple hélice del

crecimiento económico, en auge desde los años sesenta. Este modelo propone una espiral integrada por Gobierno, Empresas, y Universidades, que se convierte en motor creador de riqueza. La triple hélice es intrínsecamente desafiada por los nuevos innovadores —emprendedores e inversionistas— que asumen responsabilidad para la creación de valor agregado y empleo (Arreola, 2013, óp. cit.).

## Competencias para emprender

Para iniciar un emprendimiento, se necesita motivación y competencias.

Para emprender, como para casi todo, necesitamos motivación. Pero la motivación no entendida como «buen ánimo», que es aquello que coloquialmente entendemos por motivación, sino que se trata de tener «motivos» para hacerlo. Los motivos pueden ser internos —motivación intrínseca: siempre me ha atraído iniciar nuevos proyectos, liderar iniciativas, ser mi propio jefe, auto gestionarme, etc.— o externos —motivación extrínseca: no encuentro trabajo por cuenta ajena y es una alternativa, necesito recibir ingresos, busco un horario que me permita compatibilizar mi vida laboral y familiar, etc.— pero necesito tenerlos para decidirme a emprender y empezar a hacer algo para conseguirlo. Evidentemente, cuanto más valor o peso tengan dichos motivos o razones para cada uno de nosotros, mayor probabilidad de éxito y capacidad de afrontar los momentos difíciles que aparecerán en el camino (Castellary, 2013).

«Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar el anhelo del mar libre y ancho» decía Saint-Exupéry.

Como escribe Cristian Quezada

el primer y más importante paso para tener un negocio exitoso es la meta de tener uno. Los sueños son pasivos, las metas son activas, nos mueven a la acción. Y ese es el ingrediente mágico para que el poder de nuestra mente haga realidad lo que imagina, la acción. Y más importante que eso, la acción disciplinada. Y sí, hay algo más importante que eso, es la acción disciplinada constante (Quezada, 2012).

El segundo paso, para este autor, es tener o adquirir los conocimientos necesarios.

Por eso, para comenzar un emprendimiento se requieren además ciertas competencias, entendidas como la capacitación necesaria para el desempeño con éxito de todo lo que va a suponer poner en marcha un negocio propio. Hay competencias técnicas: que serán todas aquellas relacionadas con la puesta en marcha y funcionamiento posterior de una actividad empresarial y aquellas concernientes al sector de actividad concreto en cada caso. También competencias transversales personales o interpersonales, que son aquellas que implican habilidades y destrezas en relación con la persona emprendedora o su relación con otras personas, tales como la capacidad

de planificación y gestión del tiempo, la capacidad de negociación, el liderazgo, la resolución de problemas y toma de decisiones, el trabajo en equipo, creatividad e innovación, etc.

Rodrigo Varela plantea al respecto los siguientes interrogantes:

¿Qué ajustes se debe realizar en el sector educativo en términos de diseño curricular y orientación general a fin de formar en cada país latinoamericano a las personas con la competitividad adecuada para garantizar el desarrollo social y económico de nuestras empresas y de nuestros países? ¿Qué competencias —conocimientos, valores, actitudes, creencias, etc.— son las que deben proveerse al estudiante en los diversos ciclos de formación? ¿Cómo lograr que los profesores tradicionales se adapten a los nuevos ideales educativos? ¿Cómo incluir el espíritu empresarial y la cultura empresarial en la gestión de las instituciones educativas? (Varela, 2011, vol. 2, Educación Empresarial, 116, óp. cit.).

Concluyendo que se deben hacer grandes cambios en los modelos educativos promoviendo una mentalidad «empresarial que permita la formación de líderes empresariales con las competencias necesarias para generar empresas competitivas y sostenibles, con altas probabilidades de éxito y para liderar cambios empresariales en las organizaciones donde trabajan» (Varela, 2011, ibídem), proponiendo un proceso educativo que tiene que ir más allá de tocar y analizar los temas de creación de empresas, permitiendo el desarrollo de las competencias empresariales, de tal manera que durante su ejercicio el estudiante pueda convertirse en un verdadero empresario.

Como resultado, se podría decir que además de la motivación, se necesitan:

- *Habilidades técnicas* tales como saber comunicarse en forma escrita y oral, conocimientos y habilidades en gestión y organización.
- *Habilidades de administración* de empresas tales como planificar, tomar decisiones, saber comercializar y llevar la contabilidad.
- *Habilidades personales* tales como control percibido interno, innovación, asunción de riesgo, perseverancia y liderazgo.

José Cormane<sup>34</sup>, habla de las competencias como virtudes de un emprendedor y las resume como aparece en la figura 3.6:

34 (Cormane, 2013).

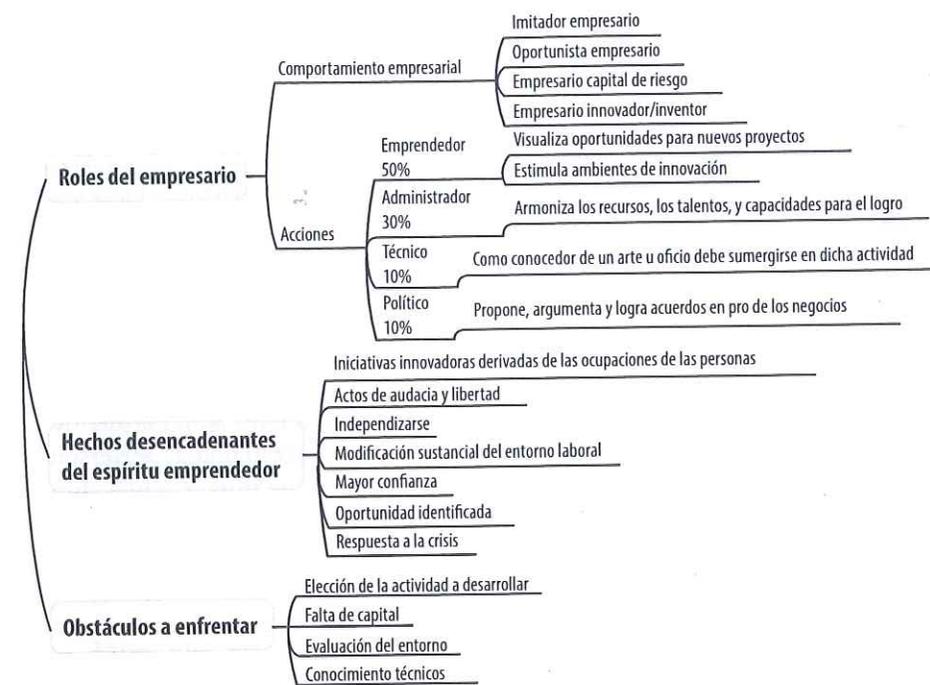


Figura 3.6. Competencias del emprendedor.

Fuente: (Cormane, 2013, óp. cit.).

El *Manual de la creatividad empresarial* de Crea Business Idea señala que

el término emprendedor tradicionalmente se vincula a la persona que da inicio a una empresa. Sin embargo, ser emprendedor lleva implícito más que eso, ser emprendedor está asociado con una determinada forma de pensar y de actuar que requiere de un espíritu principalmente innovador y creativo. Cabe señalar que estos rasgos cuando se dan en una persona de manera independiente no son indicativos de una actitud emprendedora siendo necesario por tanto estén presentes todos de manera combinada. Así, un artista puede ser muy creativo, pero no ser emprendedor; un trabajador ejercer tareas de gerencia de una empresa, y tampoco serlo; y una persona arriesgar su capital y ser un mero inversor, no un emprendedor.

Agrega más adelante que

se destaca como característica propia del emprendedor el deseo de hacer frente a sus desafíos, no por una motivación monetaria, aunque esta también exista, sino por alcanzar una meta concreta o enfrentarse a un desafío. Así, la motivación emprendedora es en cierto modo similar a la creativa ya que el cumplimiento de una tarea nace

del impulso personal por hacer las cosas, para lo cual se requiere de la utilización del ingenio, que es asimismo, una motivación más (Crea Business Idea, 2010, óp. cit.).

Para rematar,

no sin humor y con cierto realismo, algunos autores añaden a estas competencias un factor externo, que es la suerte. Puede considerarse suerte estar en el lugar adecuado, en el momento preciso, con los recursos adecuados. Pero lo que parece más plausible es que, como la máxima atribuida a Picasso: «si llega la inspiración, que me encuentre trabajando», la confluencia de esos factores encuentre al emprendedor con la disposición adecuada para descubrir en ese cúmulo de circunstancias una oportunidad de negocio (Prats, Agulles, 2008).

Los emprendedores más exitosos tienen suerte, decía alguien, pero solo porque tienen características específicas que son clave para crear la suerte. Thomas Jefferson, escribió: «soy un gran creyente en la suerte y he encontrado que mientras más duro trabajo, más suerte tengo».

Ciertamente hay que diferenciar entre personas que están pretendiendo o realmente emprendiendo.

### Para reflexionar

#### *Algunos mitos y realidades sobre los emprendedores*

En su libro *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, (Timmons, 1998) expone un listado de mitos y realidades sobre los emprendedores. Revisemos algunos de ellos:

- Mito: «los emprendedores nacen, no se hacen»; realidad: un emprendedor puede tener cierta inteligencia innata, pero convertirse en tal sucede por acumulación de habilidades, conocimiento práctico, experiencia y contactos por un periodo superior a diez años.
- Mito: «cualquiera puede comenzar un negocio»; realidad: la parte fácil es iniciar un negocio, comenzarlo; el desafío consiste en sobrevivir, sostener y construir una empresa para que luego se puedan recoger los frutos.
- Mito: «los emprendedores apuestan»; realidad: los emprendedores exitosos toman riesgos muy cuidadosos y calculados.
- Mito: «los emprendedores son sus propios jefes y completamente independientes»; realidad: deben responder a inversionistas, socios, empleados, familia, etc. Aunque pueden elegir libremente cuando, a quien y a qué responder.

- Mito: «los emprendedores trabajan más tiempo y más duro que los gerentes de las grandes compañías»; realidad: no hay evidencia cierta sobre esto, algunos trabajan más, otros no, pero ciertos reportes actuales indican que trabajan menos.
- Mito: «los emprendedores pagan caro con estrés y salud»; realidad: ser emprendedor es demandante y estresante, pero no hay evidencia que indique una mayor demanda personal que otros roles profesionales. A favor del emprendedor es una mayor satisfacción laboral.
- Mito: «los emprendedores deben ser jóvenes y enérgicos»; realidad: no es una barrera, mientras algunos comienzan en sus treintas otros lo hacen en sus sesenta, relevante es el conocimiento aplicado, la experiencia y los contactos que facilitan el reconocer e ir tras una oportunidad.
- Mito: «los emprendedores buscan el control y el poder sobre los demás»; realidad: los emprendedores exitosos se conducen por la búsqueda de logros, responsabilidad y resultados más que por poder.
- Mito: «los emprendedores talentosos logran el éxito en uno o dos años»; realidad: raramente un negocio sólido se establezca en menos de tres o cuatro años.
- Mito: «los emprendedores con buenas ideas pueden conseguir capital de riesgo»; realidad: de los emprendedores con buenas ideas que buscaron capital de riesgo solamente entre uno y tres de cada cien lo consiguieron.
- Mito: «los emprendedores son lobos solitarios, no pueden trabajar en equipo»; realidad: los más exitosos, construyen grandes equipos y relaciones efectivas para trabajar con sus colegas, directores, inversores, clientes y proveedores.
- Mito: «el dinero es lo más importante para ellos»; realidad: un sentimiento de realización personal, logro, control de su propio destino, realizar sus visiones y sueños son sus motivadores más poderosos.
- Mito: «con suficiente dinero para el arranque no se puede fallar»; realidad: lo opuesto siempre es verdad; con demasiado dinero al inicio y con falta de disciplina y gasto impulsivo, el negocio puede entrar en una fase crítica que puede llevar al fracaso.
- Mito: «emprender negocios es caro y generalmente termina en fracasos»; realidad: los negocios fallan, no así el emprendedor. Las fallas lo templan con la experiencia del aprendizaje.

- Mito: «a menos que tenga un IQ muy elevado, el emprendedor nunca será un exitoso»; realidad: el coeficiente de inteligencia de un emprendedor es una combinación única de creatividad, motivación, integridad, liderazgo, construcción de equipos, habilidad analítica, y habilidad para tratar con la adversidad y la ambigüedad.

### Referencias

- Adrianv. (2013, agosto 28). Motivación: el primer paso para ser emprendedor. *HispaVista Globedia*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://co.globedia.com/motivacion-paso-emprendedor>
- Arreola, J. (2013, mayo 1). Los emprendedores: irruptores de la triple hélice mexicana. *Ailum*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://ailum.org/los-emprendedores-irruptores-de-la-triple-helice-mexicana-por-javier-arreola/>
- Bhat, S., McCline, R. (2005, abril 19). What motivates an entrepreneur? *Rediff*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.rediff.com/money/2005/apr/19spec.htm>
- Blog.empreware.com. (2013, agosto 16). Las dos etapas del proceso emprendedor. *Grandes Pymes*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/16/las-dos-etapas-del-proceso-emprendedor/>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. y Drnovsek, M. (2005). Entrepreneurial passion: the nature of emotions in entrepreneurship. Nueva York: Academy of Management. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://pure.ltu.se/portal/files/326512/article.pdf>
- Cardozo Crowe, A. P. (2010). *La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos*, tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas, Madrid, España. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:CiencEcoEmp-Apcardozo&dsID=Documento.pdf>
- Cases, J. I. (2013, diciembre 11). Conseguir objetivos a través de la «Triple Hélice» (Empresa + Universidad + Administraciones Públicas). *Nueva EMPRESA*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.nuevaempresa.com/3mpresa-universady-administracion-por-una-sociedad-mejoconseguir-objetivos-traves-de-la-triple-helice-empresa-universidad-administraciones-publicas/>
- Castellary, P. (2013, septiembre 8). Qué ingredientes necesito para (empezar a) emprender. *Pasen y lean*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://pcastellary.blogspot.com/2013/09/que-ingredientes-necesito-para-empezar.html>
- Cormane, J. (2013, junio 3). Las competencias: virtudes de un emprendedor. *Xmind*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.xmind.net/m/aVtV/>