

## INTRODUCCIÓN

uchas personas quieren lograr su independencia, quieren contribuir al desarrollo, quieren poner sus ideas en acción; en resumen, quieren ser empresarios. Pero las tres grandes preguntas que se hacen son: ¿cómo cambiar su trayectoria vital?, ¿cómo convertirse de empleado en empresario?, ¿cómo pasar de “dependiente” a “independiente”?

Este proceso, que generará un cambio de vida en esta persona y que originará la aparición de una nueva empresa, ha sido muy analizado en la literatura y, como se indicó en el capítulo anterior, tiene su propia mitología.

A la pregunta de cuáles son las fuerzas y los componentes que, de una forma u otra, contribuyen a estructurar la decisión que da vida a la aparición del empresario y de la empresa, diversos autores han dado múltiples respuestas. Aquí se van a presentar cinco conceptualizaciones o teorías básicas que nos ayudan a entender mejor el proceso, pero que no son las únicas. Estas teorías son las que el autor, en su experiencia, ha considerado las más apropiadas para explicitar el proceso empresarial. Muchas de ellas tienen elementos comunes explícitos e implícitos, pero esas repeticiones de factores y variables se consideran positivas para lograr un mejor entendimiento del proceso y avanzar con facilidad en él.

El proceso empresarial que se analizará está orientado, en lo fundamental, al caso del empresario que decide crear su propia compañía privada. Pero el objetivo es que los mismos modelos permitan, también, explicar los procesos empresariales dentro de organizaciones ya establecidas (empresario interno, intraempresario o empresario corporativo), o el de los empresarios sociales, de los empresarios cívicos y, en general, de todo tipo de empresario.

### TÓPICO ALBERT SHAPERO

Albert Shapero,<sup>1</sup> en múltiples artículos, sentó una de las bases conceptuales más sólidas, más fácil de entender y de aplicar el desarrollo de empresarios. Según él: “El proceso de formación de empresas ocurre en todos los países. Pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y del comienzo de otra. Pero aun dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso, que aunque multivariado y complejo, también es reconocible y descripible; pero no es posible manipularlo en formas simples, pues en este proceso intervienen muchas variables”.

Aquí es donde muchas personas se equivocan, pues creen que tocando activamente una o dos variables se promueve el proceso empresarial.

Shapero, para darle más solidez a su teoría, se aleja del análisis del empresario en sí y aborda un sistema que denomina *evento empresarial*, y hace de este la variable dependiente y deja como independientes al individuo o grupo empresarial y a los factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales que afectan el proceso de formación de una empresa. Operacionalmente, indica que el evento empresarial tiene estas características:

*Toma de iniciativa:* la decisión de un grupo para identificar y llevar a cabo la oportunidad de empresa.

*Acumulación de recursos:* el proceso de determinar las necesidades, conseguir y asignar los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos.

*Administración:* la capacidad de dar una organización y una dirección (gerencia) a la nueva empresa; o sea, aquellos que toman la iniciativa y la convierten en realidad.

*Autonomía relativa:* la libertad de los empresarios para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

*Toma de riesgos:* la disposición para enfrentar las recompensas o las pérdidas que la empresa produzca.

Obsérvese que no se incluyen como características la creatividad y la innovación. Shapero interpreta que las cinco características mencionadas dan origen al evento empresarial, y producen realmente la innovación; es decir, hace sinónima entre evento empresarial e innovación. Nótese también que no hay asociación con invención ni con alta tecnología. De esta forma, Shapero abarca a todos los tipos de empresarios y despeja las dudas sobre las relaciones entre inventores, inversionistas y gerentes. El inventor, en general, no cumple las cinco características (ni siquiera una); el inversionista, por lo común, solo cumple la segunda y la quinta; el gerente, usualmente, solo cumple la segunda y la tercera.

Shapero indica que el proceso de formación de nuevas empresas y de nacimiento de nuevos empresarios es el resultado de la interacción de factores situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, y que cada evento empresarial ocurre en un momento dado como resultado de un proceso dinámico, proveedor de fuerzas situacionales que impactan sobre los individuos, cuyos valores y percepciones están condicionados por sus experiencias y herencias culturales y sociales.

Shapero plantea que hay múltiples fuerzas que actúan día a día sobre cada ser humano y, producen, en términos newtonianos, una fuerza resultante que puede tener diversas direcciones, y por eso, unas personas se dedican y se satisfacen siendo empresarias, otras siendo empleadas, otras haciendo política, otras en la vida académica, otras en el deporte, etcétera. La magnitud de esa fuerza resultante define la aceleración con la cual la persona se dedica y se compromete con el camino vital que la fuerza resultante le plantea (segunda ley de Newton).

Esa fuerza define la trayectoria vital de la persona, su estilo de vida, sus comportamientos, sus orientaciones.

La figura 4.1 presenta la forma como se integran las fuerzas para generar dos percepciones que al final del día definen la trayectoria vital y, cualquier cambio en relación con trayectorias previas. Estas dos percepciones son condiciones necesarias y suficientes para el proceso empresarial tenga su punto de inicio y la validez de ellas a lo largo de las etapas del proceso empresarial, será la que permita el nacimiento sino el éxito de la iniciativa empresarial. Esas dos percepciones básicas son:

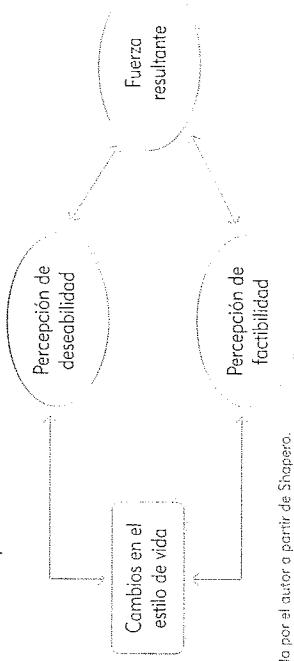
*La percepción de deseabilidad* —o de gusto— por el evento empresarial es una expresión de valores culturales, de conductas adquiridas a lo largo del proceso formativo. En definitiva, genera un refuerzo o una negación de actitudes y direcciones en la vida de las personas y las hace pensar, o no, en la posibilidad de ser empresario; es decir, de cambiar su trayectoria vital.

Este es el primer gran interrogante que el empresario en potencia debe responder. Si el ser empresario realmente lo atrae y lo anima, estará dispuesto a hacer todo el trabajo requerido para lograrlo; pero si, por lo contrario, el ser empresario no desperta todas las pasiones, deseos, gustos, ambiciones, excitaciones, etc., lo mejor es que no lo intente.

*La percepción de factibilidad*, que surge del análisis detallado de la oportunidad de la empresa y del plan de empresa, es más cuantitativa y racional que la percepción de deseabilidad pero, sorprendentemente, hay un proceso permanente de refuerzo mutuo. Solo aquellas personas con una percepción favorable y proactiva hacia el ser empresario, se comprometerán de manera vírica con el análisis de la oportunidad y del plan de empresa; y quien aprende a analizar oportunidades y empresas, renderá cada día más a percibir la opción empresarial como algo llamativo e interesante.

Solo cuando estas dos percepciones se manifiesten con fuerza y en simultáneo, se dará el evento empresarial buscado. Y solo en ese momento

Figura 4.1) Modelo de Shapero



Fuente: adaptado por el autor a partir de Shapero.

la persona logrará cambiar su trayectoria vital y formará parte del grupo de empresarios.

Muchas personas que se desempeñan como empleadas nunca logran cambiar de trayectoria vital, bien porque están cómodas como empleadas y, por tanto, no existe en ellos la percepción de deseabilidad; o bien porque no logran desarrollar y estructurar una propuesta de empresa factible.

La coincidencia de las dos percepciones se da cuando sobre la trayectoria vital actual de la persona confluye una serie de fuerzas ambientales que la invitan a efectuar un alto en su camino vital; a que se cuestione lo que ha venido haciendo y decida realizar otras actividades.

Estas fuerzas ambientales surgen, como muestra el cuadro 4.1, de impulsos positivos y negativos, incluso de situaciones que pueden denominarse neurás.

Estas fuerzas o impulsos afectan significativamente las motivaciones de los empresarios y las orientaciones de las iniciativas empresariales. GEM<sup>2</sup> en sus desarrollos clasifica estas motivaciones y orientaciones en dos categorías:

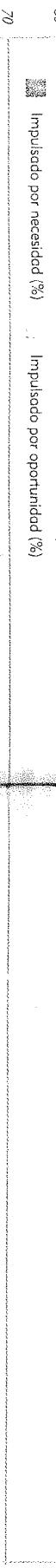
*Empresarios e iniciativas empresariales motivadas por la necesidad*, que obviamente surgen con mayor frecuencia cuando las fuerzas que impulsan son negativas; y que se caracterizan porque la iniciativa empresarial surge como la última tabla de actividad de la persona en su proceso de búsqueda de generación de ingresos y porque los procesos de planeación y análisis de la oportunidad son casi inexistentes. Estas iniciativas que son más frecuentes en los países cuyas economías están basadas en factores y en eficiencia, son generalmente iniciativas de baja tecnología, de baja innovación, de baja inversión y muchas veces los empresarios no tienen mucha educación ni muchas competencias empresariales desarrolladas. Por todas las razones anteriores, estas iniciativas tienen bajas probabilidades de sobrevivir y de llegar a una escala significativa, lo cual las hace muy riesgosas.

Cuadro 4.1 Fuerzas para el cambio de trayectoria vital

	Impulsos positivos	Impulsos neutros	Impulsos negativos
América Latina y el Caribe			
Argentina	· Apoyo de un mentor que lo orienta hacia la vida empresarial.		
Barbados			
Brasil			
Chile			
Colombia			
Costa Rica			
Ecuador			
El Salvador			
Méjico			
Panamá			
Perú			
Trinidad y Tobago			
Uruguay			
Medio Oriente y norte de África			
Argelia			
Egipto			
Irán			
Israel			
Palestina			
Túnez			
África Subsahariana			
Angola			
Botsuana			
Etiopía			
Ghana			
Malawi			
Namibia			
Nigeria			
Africa del Sur			
Uganda			
Zambia			
Asia Pacífico y sur de Asia			
China			
Japón			
Cámaras del Sur			
Malasia			
Pakistán			
Singapur			
Taiwán			
Tailandia			
Unión Europea			
Austria			
Bélgica			
Dinamarca			
Estonia			
Finlandia			
Francia			
Alemania			
Grecia			
Hungría			
Irlanda			
Italia			
Letonia			
Lituania			
Países Bajos			
Polonia			
Portugal			
Rumania			
Eslovaquia			
Eslovenia			
España			
Suecia			
Reino Unido			
No pertenecientes a la UE			
Bosnia			
Croacia			
Macedonia			
Noruega			
Rusia			
Suiza			
Turquía			
Estados Unidos			

Fuente: adopción del autor sobre los conceptos de Albert Shapero.

Figura 4.2 Motivaciones para la creación de empresas. GEM 2012



La figura 4.2 presenta los datos de GEM 2012 por países de acuerdo con estas dos motivaciones.

#### 4.3 Empresarios e iniciativas empresariales motivadas por la oportunidad, que surgen fundamentalmente cuando las fuerzas e impulsos son positivos. Se caracterizan porque la iniciativa empresarial surge de un

proceso muy analítico de decisión, en el cual el empresario ha considerado todos los componentes de la iniciativa, su potencial de mercado, los posibles recursos requeridos, la competencia, las probabilidades de éxito, etc.; finalmente, toma la decisión porque ve en ella un gran potencialidad de mejoramiento personal. Estas iniciativas son más frecuentes en los países cuyas economías están basadas en innovación.

Son iniciativas innovadoras, generalmente impulsadas por empresarios con un alto nivel de educación, con buenas competencias empresariales, en muchos casos haciendo uso de tecnologías modernas y también con niveles de inversión más sustanciosos. Estas iniciativas y estos emprendimientos tienen mayores probabilidades de sobrevivir y llegar a escalas de actividad empresarial significativas con riesgos menores.



Es claro que muchas veces las motivaciones son mezcladas y que se puede dar el caso de que alguien que perdió el empleo, (impulso negativo), y que obviamente tiene necesidad de resolver su problema de trabajo e ingreso, pero que sigue un proceso empresarial ordenado y genera una empresa, clasificaría como un empresario motivado por oportunidad.

Si logramos aumentar la motivación de los empresarios hacia la "oportunidad", si fomentamos los impulsos positivos, si brindamos acompañamiento durante el proceso de desarrollo, estaremos creando elementos ambientales que favorecen el proceso empresarial, los niveles de éxito y la contribución efectiva social, económica, personal y empresarial.

### Teoría de David McClelland

David C. McClelland,<sup>3</sup> después de un largo proceso de investigación, en su libro *The Achieving Society* (1960), formuló los resultados de sus estudios sobre las motivaciones humanas y las relaciones de estas con el crecimiento económico. Sus ideas han sido usadas ampliamente a lo largo del mundo desde la década de los sesenta, y muy específicamente en el área de desarrollo del espíritu empresarial. Un buen número de instituciones en el mundo trabajan con el concepto de McClelland, bajo la sigla EDP (*Entrepreneurship Development Program*). Hay investigaciones para probar y negar los postulados de McClelland, existen partidarios y detractores; pero, sin dudas, sus teorías son base fundamental para el desarrollo de conocimientos sobre el espíritu empresarial. Algunos de los enunciados básicos son:

"El hombre de empresa no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios; hay un componente motivacional mucho más fuerte que es *el deseo de logro*, de hacer un buen trabajo. La utilidad es simplemente una medida de lo bien que el trabajo está haciendo y por el fin en sí mismo." Un símil de esto es el fenómeno de la temperatura: una temperatura alta es simplemente la medida de la intensidad con que la energía térmica ha llegado a una zona.

"Si una persona dedica su tiempo de meditación a pensar sobre cómo hacer las cosas mejor, los psicólogos dicen que tiene motivación al logro. Si lo ocupa pensando en su familia y sus amigos, dicen que tiene motivación hacia la afiliación. Si lo dedica a especular sobre jefes y estructuras de poder se dice que tiene *motivación al poder*."

"Las personas con *motivación al logro* se caracterizan por presentar en sus formas de pensar una secuencia lógica para lograr que las cosas

se hagan: definición del problema, deseo de resolverlo, identificación de medios para resolverlo, comprensión de las dificultades para solucionarlo, visualización de las personas que puedan ayudar, y anticipación de lo que ocurrirá si se es exitoso o se falla."

"La gente que dedica tiempo a pensar en cómo progresar, en cómo mejorar, en cómo inventar nuevas cosas, en definir problemas que necesitan ser solucionados, en considerar formas alternas de solución, en buscar la ayuda de expertos, es la gente que en la vida real hace que muchas de estas cosas efectivamente ocurran, y es la gente que está lista a hacerlas cuando la ocasión se presenta."

"Los coeficientes de motivación al logro cambian por países, por profesiones, por razas, por sistemas educativos, por nivel. Los gerentes y empresarios tienen niveles más altos que otras profesiones. Los gerentes más exitosos tienden a poseer niveles más altos que los menos exitosos. En compañías pequeñas, el presidente tiene más alto nivel de logro que sus asociados. En compañías grandes, la gente del nivel bajo tiene el menor nivel de logro, pero los de nivel medio presentan uno más alto que los de nivel superior, posiblemente porque estos últimos ya alcanzaron el nivel deseado y han aflojado un poco en sus aspiraciones."

"Los médicos, abogados, sacerdotes, investigadores, profesores, presentan niveles de logro inferiores a los de los gerentes y empresarios."

"A las personas con un alto nivel de logro les gusta saber rápidamente qué tan bien están desarrollando su actividad, y si están en la senda correcta."

"Una persona con alto nivel de logro encuentra en el trabajo empresarial más oportunidad para usar su talento y satisfacese."

"Las tres características básicas de las personas con alto nivel de logro son:  
1. Les gustan situaciones en las cuales pueden asumir totalmente la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas, pues de otra forma no hallan satisfacción personal por los resultados. No son *jugadores*, pues no les gustan situaciones en las cuales los resultados dependan de factores que están fuera de su control, sino que estos dependan de sus habilidades y sus esfuerzos, la idea de ganar porazar o suerte no les produce una satisfacción como si se la produce el ganar por su propia gestión. Su autoconfianza les permite tomar para sí la responsabilidad y piensan que las cosas

pueden hacerse en la medida en que toman esa responsabilidad.

b. Les gusta establecerse metas y logros moderados y toman riesgos calculados. Su idea de alcanzar metas que maximicen la posibilidad de lograrlas, pero que no sean tan fáciles o rutinarias que no les produzcan sensación de reto. Esta característica los hace afines al proceso empresarial, pues el empresario siempre está en la posición de tomar riesgos calculados, de determinar qué tan difíciles llevar a cabo una decisión, identificando metas más y más elevadas pero alcanzables. Aman los retos que se alcanzan con algo de dificultad, aunque se quejen por ellos. Les gusta sobreponerse a dificultades, pues esas acciones son las que les producen satisfacción a su necesidad de logro.

c. Les gusta recibir información que evalúe qué tan bien están realizando su labor, y este es su estímulo permanente. Necesitan, con afán, saber si están en lo correcto o no, y lo necesitan rápido. No les sirve conocer resultados a largo plazo, les interesa saber rápidamente cómo es que les está yendo."

"En la vida empresarial, la información sobre resultados viene dada en cifras monetarias y de aquí surge la confusión entre la motivación al logro y la motivación de la utilidad. Esta última es simplemente el sistema de medida de una motivación al logro, pues rentabilidad en una economía capitalista es la mejor y más simple medida de éxito."

"Existe una correlación entre la preocupación por la motivación al logro que una cultura otorgue a la educación de los niños, y los resultados económicos de esa cultura cincuenta años adelante. O sea, aquellos pueblos que transmitieron a sus hijos conceptos y valores que los orientaron a trabajar con la motivación al logro como estimulante, ven en cuarenta o cincuenta años resultados económicos especiales. La orientación hacia la motivación al logro en una nación afecta particularmente al sector empresarial de esta, y si las personas con espíritu empresarial están fuertemente motivadas hacia el hacer las cosas bien, ellos tienen éxito al lograr que la economía se mueva más rápido. Por lo tanto, el tipo de lecciones y actividades que realicen los niños son los síntomas del impulso que tendría el sector empresarial en la vida de ese país."

"El éxito económico y el desarrollo tecnológico dependen más de la motivación al logro que del sistema político o de la organización administrativa."

a. "El concepto de oportunidad es solo parte de la historia; aquella estimula a la gente a actuar, pero estimula a aquellos que ya tienen necesidad de logro. El suelo debe estar listo para las semillas, si es que

se espera que ellas crezcan. La oportunidad reta a aquellos que tienen motivación al logro."

"El éxito del desarrollo económico en países como Canadá, Australia y Estados Unidos y la diferencia con América Latina se debió a que:

... Su población provino de muchos grupos sociales y países caracterizados por alta motivación al logro, mientras que la población llegó a América Latina correspondió, en general, a grupos sociales y países con niveles bajos en motivación al logro.

Los inmigrantes eran en su mayoría minorías religiosas perseguidas, con una motivación al logro muy alta; mientras que muchos de los inmigrantes latinoamericanos eran personas sin Dios ni ley; sin motivación alguna de logro.

c. Los países de colonización anglosajona no brindaron tantas oportunidades de riqueza rápida como las brindó América Latina. Esto originó que los inmigrantes en esos países se dedicaron a trabajar y a establecer una estructura productiva que los sostuviera en el largo plazo. En América Latina, los conquistadores se dedicaron a recoger riqueza y a embarcarla, y ese vicio todavía subsiste con las grandes remesas de capital que hace América Latina a los mercados financieros del mundo. Los conquistadores de América Latina no pensaron en estructuras productivas, pues no vinieron a quedarse, y no tuvieron que crear una cultura de trabajo y de logro, pues con gran facilidad conseguían riquezas inimaginadas. En vez de producir salieron a buscar El Dorado.

d. El desarrollo de Estados Unidos no tiene nada que ver con el concepto de fronteras por explorar, pues estas existen todavía en América Latina. Lo que pasó fue que para inmigrantes con alta motivación al logro, la frontera fue un reto que había que vencer. Las fronteras geográficas terminaron antes de 1900 en Estados Unidos, no así en América Latina donde todavía existen. La frontera no genera orientación al logro. Las oportunidades, como las fronteras, siempre existen, pero se necesita cierto tipo de persona para verlas y creer que las puede explotar."

e. McClelland, igual que muchos otros autores, incluye en sus explicaciones sobre desarrollo el fenómeno religioso y acepta la teoría de Max Weber<sup>4</sup>, que plantea que la ética calvinista favorece el desarrollo social y económico de los países.



Es importante, ante este planteamiento, recordar varios hechos: los libros sagrados del cristianismo son los mismos; el espíritu empresarial y la motivación al logro son características humanas que existen desde muchos antes que la reforma luterana y calvinista; hay muchísimos grupos con una ética diferente a la calvinista que han demostrado ser altamente empresariales.

¿Cómo interpretar a McClelland en este sentido? Entendiendo que, por diversas razones, los distintos grupos humanos, al conformar sus patrones culturales deciden dar más peso a ciertos valores y concepciones, y esa decisión cultural tiene sus consecuencias en el desarrollo social económico. En los países colonizados por la cultura anglosajona, se dio mucho peso a la motivación al logro y ello, más que sus creencias religiosas, los llevó al desarrollo.

“Los valores, las creencias, las ideologías son las fuentes realmente importantes para tener en un país una verdadera motivación hacia el logro. Para los hijos, hay tres factores que los orientan a motivaciones altas hacia el logro: altos estándares de logro de los padres, cariño y generación de entusiasmo y de coraje, y padres que no sean dominantes ni autoritarios. Otros estudios han indicado que los padres deben ser respetados por sus hijos, pero que después de que los hijos son capaces de lograr algo por sí mismos, sus padres deben evitar seguir dirigiendo sus pasos, si se quiere que los hijos desarrollen una preocupación fuerte por el logro.”

“Una de las paradojas de la historia es que, a menudo, la motivación al logro no se dirige inicialmente hacia las empresas o a los aspectos económicos. Muchas veces está orientada por factores religiosos o políticos. El desarrollo de Alemania y del Japón son ejemplos claros de motivación política.”

“La ayuda a los países en vías de desarrollo debe estar en promover el espíritu empresarial en esos países y no en donar bienes materiales para resolver sus problemas y necesidades físicas. Todo empresario sabe que el factor más importante del éxito es el espíritu de la compañía, el impulso de su personal, el sentimiento de que todos están trabajando hacia un ideal común. No es el *hardware* lo que cuenta a largo plazo, pues los activos se derriban sin la orientación al logro de la organización. Por eso, todo empresario debe estar hablando con sus empleados de las metas, debe estar estableciendo metas moderadas pero alcanzables para él y para su personal, debe estar interesado en que la gente sepa qué tan bien está realizando su labor; y por eso debe dedicar muchos esfuerzos a seleccionar empleados con alta motivación al logro y debe hacer desarrollos de personal que refuercen ese esquema de trabajo.”

“Libertad política sin un fuerte impulso hacia el progreso es algo vacío e imposible de mantener por un periodo largo. Libertad política y democracia deben ir acompañadas de libertad económica, porque si no todo país sucumbirá ante las ofertas de un sistema distinto que plantea la posibilidad de dárselas.”

“El desarrollo de los países no se debe a los meros recursos externos (mercados, minerales, fábricas, rutas comerciales, etc.), sino al espíritu empresarial que explora esos recursos.”

“La responsabilidad última del ritmo de crecimiento económico no está en los economistas de los departamentos de planeación, ni en los políticos, sino en los empresarios y en los ejecutivos, cuyo impulso, o la falta de ese, determinaron los resultados reales de sus acciones.”

“Brindémosle a los países en vías de desarrollo la posibilidad de crecer a través de su motivación al logro, de creer en sus *paises, sus gentes y su futuro. Invitamos en seres humanos, no en planes o en cosas.*”

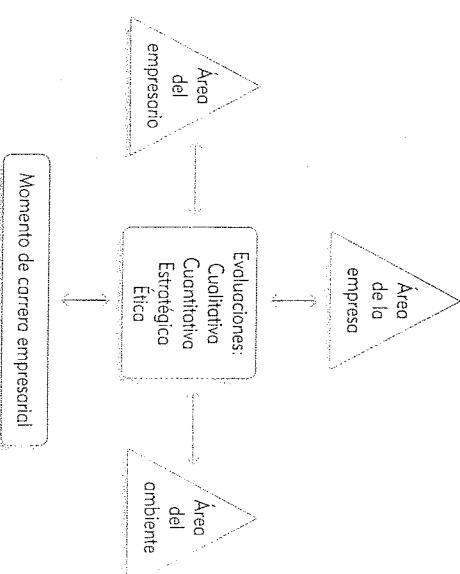
“El ser humano puede conformar su propio destino, las dificultades externas y las presiones no son tan importantes para conformar la historia. Es la forma en que la gente responde a esos retos lo que importa, y esa manera depende de la fortaleza de su motivación al logro. Por lo tanto, la pregunta de qué le sucederá a un país o región o empresa o a nosotros mismos, depende literalmente de cuántas veces se piense en el logro, en establecer metas moderadas, pero alcanzables; hay que tomar riesgos calculados, responsabilidad personal. Al pretender saber qué tan bien estamos haciendo nuestro trabajo, la respuesta estará ante nosotros.”

McClelland, según sus enunciados transcritos, no se queda en las teorías de la motivación humana, sino que avanza al relacionarlas claramente con el proceso empresarial y con el desarrollo de los países.

## Teoría de Ronstadt

Robert Ronstadt,<sup>3</sup> en su libro *Entrepreneurship*, y en muchos de sus artículos publicados en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, recoge las ideas de diversos pensadores y estructura el concepto de perspectiva empresarial. Plantea lo siguiente:

“Se entiende el proceso empresarial como un proceso dinámico que ocurre sobre diversos períodos, que envuelve pensamientos y acciones, que se ve influenciado y definido por varios eventos y no solo

Figura 4.3 Modelo de Ronstadt<sup>6</sup>

por un golpe de suerte, que implica más que el simple inicio de un negocio; es más que un solo proyecto, es más que un empresario; es, pues, un proceso en el cual el papel del empresario está permanentemente modificándose.”

“Una perspectiva empresarial implica ser capaz de apreciar y reconocer los elementos únicos y comunes de cada proyecto, identificar lo relevante de las experiencias empresariales propias y ajenas, evaluar los efectos a corto y largo plazo del proyecto sobre nuestras vidas y nuestras carreras.”

“La unidad de análisis, entonces, no es solo la empresa en sí, ni el empresario propiamente dicho, ni el ambiente en el que se desenvuelve la empresa; la verdadera unidad de análisis es el complejo denominado *carrera empresarial*, en la que intervienen muchas empresas, varios empresarios y diversos ambientes.”

“La perspectiva empresarial será constituida por la capacidad para evaluar varias áreas básicas en diferentes dimensiones con el propósito de relacionar esas evaluaciones con los objetivos de su carrera empresarial sobre el corto y el largo plazo.”

“Los empresarios deben evaluar su posición, tomar decisiones y llevar a cabo las acciones requeridas mediante:

1. La identificación de los factores relevantes en tres áreas: la de la empresa, la del empresario y la del entorno.

2. La evaluación de estos tres factores mediante consideraciones cuantitativas, cuantitativas, estratégicas y éticas.

3. La relación que existe entre las evaluaciones y el momento particular de su carrera empresarial.

“La figura 4.3 permite observar que este proceso es continuo, interrelacionado y simultáneo a lo largo de la vida de cada empresario y de cada empresa; o sea, a lo largo de la carrera empresarial.

“Las evaluaciones no se deben hacer para cada área individualmente, sino integralmente.”

“El análisis de la empresa no debe consistir solo en la evaluación del inicio sino en mantenerla y hacerla crecer. Es necesario recordar que las empresas tienen posibilidades de falla y hay que identificar esas causas potenciales de falla. Por otro lado, hay que tener en cuenta que, con mucha frecuencia, las empresas durante su desarrollo cambian, se

modifican, y dan origen a nuevas oportunidades. Los conocimientos en relación con el inicio, el desarrollo, el mantenimiento, el crecimiento e, incluso, el cierre de la empresa son básicos en esta etapa. La información que logre o no definir es la que le permitirá o no estar en la empresa correcta, en el lugar apropiado y en el momento oportuno para construir la carrera empresarial que es correcta para uno.”

“El análisis del empresario no se debe concentrar solo en el cumplimiento de un perfil psicológico en un momento dado, pues el empresario es, incluso, el cierre de la empresa son básicos en esta etapa. La información que logre o no definir es la que le permitirá o no estar en la empresa correcta, en el lugar apropiado y en el momento oportuno para construir la carrera empresarial que es correcta para uno.”

“El análisis del entorno no se debe concentrar solo en el cumplimiento de un perfil psicológico en un momento dado, pues el empresario es, incluso, el cierre de la empresa son básicos en esta etapa. La información que logre o no definir es la que le permitirá o no estar en la empresa correcta, en el lugar apropiado y en el momento oportuno para construir la carrera empresarial que es correcta para uno.”

“El análisis del entorno, o de las circunstancias en que se da la oportunidad, ha sido muchas veces utilizado como el factor básico en el nacimiento y el éxito o fracaso de ella. Pero la realidad es que cada situación empresarial y cada empresario son únicos, y lo que pudiere ser un entorno desfavorable para muchos, puede favorecer a otros y viceversa. Es, pues, necesario visualizar el entorno, pero en el contexto que el modelo plantea; en sus relaciones con empresarios, el proyecto y la carrera empresarial.”



Es fácil para todos entender la necesidad de evaluar los factores (proyecto, empresario y entorno) cualitativa y cuantitativamente, y así determinar su correspondencia con la carrera empresarial; pero esas evaluaciones no son completas, y por eso es absolutamente necesario realizar una evaluación estratégica y una evaluación ética, las cuales enriquecen el análisis a largo plazo del empresario y manejan variables básicas para el éxito o fracaso del proyecto.

“La decisión empresarial implica determinar el momento, la cantidad y la finalidad de cada recurso asignado a las distintas áreas del proyecto, y estas son por definición decisiones estratégicas. La diferencia grande entre empresarios exitosos y no exitosos, está en el manejo de esas decisiones estratégicas. Muchos empresarios son malos para la gerencia operativa y en muchos casos contratan administradores para ello, pero la gran mayoría es muy capaz de concebir y ejecutar una estrategia que ubica a la organización en un nivel de competitividad elevado y da los márgenes necesarios no solo para disminuir el riesgo, sino también para aceptar las omisiones y errores que en la operación pueda cometer el empresario. La capacidad estratégica del empresario para llevar a cabo su proyecto en el ambiente en el que se desenvuelve, es vital en el éxito de la carrera empresarial.”

“En relación con la evaluación ética, muchos consideran que no tienen nada que ver con la vida empresarial, pues un mito dice que el empresario es amoral, sin ética, interesado solo en ganar y en sobrevivir, en su provecho personal, en sacar ventaja; que es duro, frío y despiadado, que su única filosofía es “negocio es negocio”, y que por lo tanto es muy difícil que tenga sus manos limpias.

La realidad es otra. Los empresarios exitosos en el largo plazo son, por un lado, excelentes en su labor y, por el otro, éticos. Sin estos dos atributos no hay posibilidad de sobrevivir en el largo plazo. La mayoría de los empresarios exitosos saben que su capacidad empresarial es solo tan fuerte como sea su reputación, y que la pérdida de la reputación lleva a la pérdida de otros factores; especialmente, a la pérdida de nuevas empresas. Se necesita que la gente crea en uno, pues esta es la piedra fundamental de todas las relaciones empresariales: clientes, proveedores, socios, banqueros, gobierno, comunidad, etcétera.

Es necesario entender que el empresario vive más dilemas éticos que el empleado y, por tanto, su cultura ética está con mayor frecuencia en juego y bajo escrutinio.”

“La evaluación ética implica entender las capacidades de manejar los aspectos éticos personales y de la empresa, en relación con la vida empresarial

que ha previsto para sí. No es el seguimiento de un código genético formulado por un pensador, filósofo o religioso algún día en la historia de la humanidad; es la identificación de un camino de acción en las circunstancias específicas en que se desarrollan las empresas.”

### Teoría de Timmons

Desde finales de la década de 1970, Jeffrey Timmons,<sup>7</sup> en sus actividades académicas en Babson College y en Harvard, produjo una serie de ideas y conceptos sobre los diversos aspectos del proceso de creación de nuevas empresas. Esas ideas están muy bien recopiladas en su texto, que es un clásico en el área. Algunos de sus conceptos sobre el proceso empresarial son:

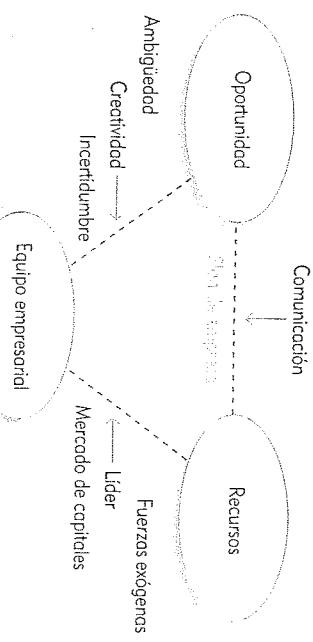
“El espíritu empresarial ocurre y deja de ocurrir tanto en las empresas nuevas como en las viejas; en las pequeñas y en las grandes; en las de crecimiento rápido y en las de crecimiento lento; en las privadas, en las sin ánimo de lucro y en las públicas; en todos los lugares geográficos, en todas las etapas de desarrollo de una nación e independientemente de las ideas políticas.”

“Los líderes empresariales inyectan imaginación, motivación, compromisos, pasión, tenacidad, integridad, trabajo de equipo y visión. Encuentran dilemas y tienen que tomar decisiones, independientemente de que existan contradicciones y ambigüedades. El ser empresario es una posición de construir y permanentemente renovar la generación de riqueza en el largo plazo.”

“El espíritu empresarial es una forma de pensar, razonar y actuar que mantiene obsesión por la oportunidad, es integral en su enfoque y lanzada en su liderazgo.”

“La *E-generation* (generación empresarial) está cansada de que se crea que liderar es administrar y gerenciar. La gente hoy día quiere ser liderada y no administrada; la gente está cansada de la arrogancia y la prepotencia de los ejecutivos. Muchas grandes empresas, al fin están comprendiendo que necesitan recapturar y reimplantar en sus organizaciones el espíritu empresarial, o sea la cultura y las prácticas que les son propias al razonamiento empresarial.”

“El evento empresarial es un ente creativo, casi artístico, alcance dinámico, fluido, ambiguo, caótico en carácter, sujeto a cambios, un poco improvisado y, sobre todo, lleno de contradicciones y paradojas. Los resultados son muy buenos o muy dolorosos. Las principales paradojas del evento empresarial son:

FIGURA 4.4 Modelo de Timmons<sup>8</sup>

a. Una oportunidad que no parece tener mucho potencial a veces es una gran oportunidad.

b. Para poder ganar, a veces hay que perder.

c. Para poder crear riqueza a veces hay que ceder riqueza.

d. Para ser exitoso a veces hay que haber sufrido un fracaso.

e. Aunque requiere mucho pensamiento, preparación y planeación, casi siempre es un evento no planificado.

f. Para que la creatividad y la innovación prosperen, es necesario que el proceso esté acompañado de rigor y disciplina.

g. Requiere un sesgo hacia la acción y un alto sentido de urgencia, pero también demanda paciencia y perseverancia.

h. Cuanto mayor sea la organización, la disciplina, el orden y el control, menos control se tiene sobre el destino final.

i. Adherirse a las mejores prácticas administrativas, especialmente estar cerca del cliente, llega a ser una semilla de autodestrucción y una pérdida de liderazgo; hay que anticiparse a tecnologías y a nuevos mercados.

j. Para poder realizar valor en el largo plazo hay que olvidar la rentabilidad a corto plazo.”

“Existen fuerzas impulsoras que dominan los procesos empresariales altamente dinámicos: orientación hacia la oportunidad; presencia de un líder empresarial y de un equipo empresarial; uso creativo, cuidado y moderado de los recursos; visión, integrada y holística; balance y concatenación de las cuatro fuerzas anteriores.”

“El proceso empresarial implica un compromiso hacia la conformación de valor y el crecimiento de la organización en el largo plazo, equilibrados ambos con la presencia de un flujo de caja positivo y duradero.”

La figura 4.4 presenta el modelo básico de Timmons y Spinelli, el cual tiene algunos principios rectores:

a. El proceso se inicia con la detección de una oportunidad; no es dinero ni redes, ni estrategias, ni equipo, ni plan de empresa. La gran mayoría de las oportunidades genuinas para la creación de una empresa son mayores que el talento, la capacidad y los recursos disponibles por el equipo de trabajo en el punto de partida.

Veamos ahora sus elementos:

a. *La oportunidad empresarial.* La primera gran habilidad del empresario es la de ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito empresarial y decidir cuánto tiempo y esfuerzo invertirle. En el capítulo 6 se discutirá este concepto de oportunidad de empresa.

b. *Los recursos.* Si bien son necesarios no son lo primero que hay que tener para lograr el éxito empresarial; pensar en dinero en primer lugar es un gran error.

El dinero sigue a las oportunidades que tienen alto potencial y que son dirigidas por un grupo empresarial importante. Los empresarios exitosos diseñan y aplican estrategias muy creativas para acumular y ganar control sobre los recursos. Los inversionistas y los empresarios, con gran frecuencia, indican que una de las peores cosas que le puede suceder a un empresario incipiente es tener mucho dinero, pues esto lleva, muchas veces, a hacer tonterías.

Es fundamental una disciplina magra con el dinero, donde toda unidad monetaria cuenta, no solo para el empresario, sino para todos. El principio "cuide y conserve su capital" (CCSC), es básico para maximizar el valor de la empresa.

*El equipo empresarial.* Es pieza fundamental del valor del potencial de la empresa. Los inversionistas lo miran como parte esencial de la organización. Un respetado inversionista en empresa de riesgo indicaba: "Prefiero un equipo empresarial clase A con una oportunidad de empresa clase B, a un equipo empresarial clase B con una oportunidad de empresa clase A".

En el mundo actual hay abundancia de tecnologías, de empresarios, de dinero y capital de riesgo. De lo que hay escasez, es de equipos empresariales buenos. El mayor reto de cualquier líder empresarial está en construir grandes equipos empresariales.

1. *El empresario líder.* Tiene la gran responsabilidad de mantener el balance y el ajuste exacto de todos los componentes. En el símil del modelo, es quien debe mover el punto de apoyo para lograr el verdadero equilibrio de todo el sistema. Es quien fija el ritmo, el que crea la cultura, el que dirige y acrúa, el que tiene la habilidad de atraer a los miembros del equipo empresarial y de construir allí una fortaleza especial para la empresa. Su responsabilidad es liderar y lo hace creando héroes en el equipo, recompensando el éxito y apoyando las fallas que se comentan con honestidad, compartiendo la riqueza creada con aquellos que lo ayudaron a producirla, estableciendo altos estándares de conducta y de actuación.

2. *El proceso es dinámico* y, por ello, el empresario tiene que hacer un permanente balance de las tres fuerzas internas y de todas las externas.

En este proceso, el empresario tiene que identificar todos los va-rios que existan y las formas apropiadas de llenarlos. Todo este proceso está relacionado con el desarrollo del plan de empresa, que es la herramienta central de comunicación de todo el sistema.

Este modelo de Timmons es integral y holístico, o sea que no se des-compone por etapas; es un todo que interactúa en forma permanente, que se des-balancea, que presenta nuevos espacios de acción (vacíos) y nuevas formas de llenarlos; y el líder empresarial tiene que estar actuando y dirigiendo todas estas fuerzas.

## Teoría de Gibb

Alan Gibb,<sup>9</sup> en la Universidad de Durham (Gran Bretaña), ha generado una corriente de pensamiento que tiene gran acogida en los países en vías de des-a-rrollo y que, como se verá a lo largo de este texto, relaciona muy bien el evento empresarial con los temas de desarrollo de cultura y, sobre todo, con el tema de educación empresarial.

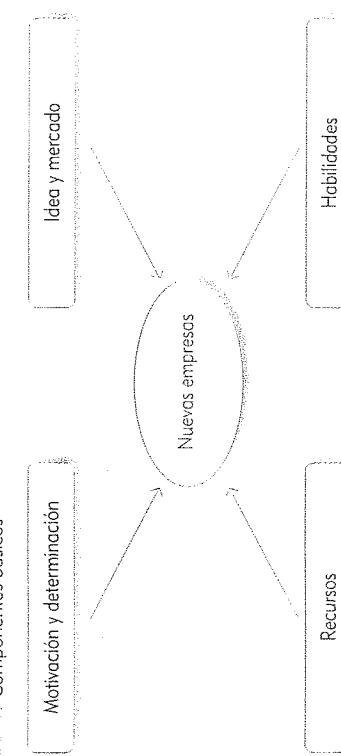
La figura 4.5 muestra los componentes básicos en el desarrollo de una nue-va empresa, según Gibb.

El componente "motivación y determinación" se relaciona con todo el con-cepto de factores culturales y de entorno que apoyan o dificultan el proceso de inicio de una nueva empresa. Aspectos como el apoyo que se pueda obtener de la familia, de los socios, de las entidades de apoyo; la actitud de la sociedad frente al proceso empresarial; los objetivos personales; las políticas de gobier-no; las facilidades para el establecimiento de la empresa; los logros que a lo lar-go de su carrera ha alcanzado el empresario, sus experiencias y, sobre todo, su compromiso integral en el proceso empresarial son elementos fundamentales.

El componente "idea y mercado" refleja la existencia y la validez de una idea al corejarla en el mercado con los clientes y la competencia. Es el concepto de viabilidad del modelo de empresa que se está manejando.

El componente "ideia y mercado" hace referencia a la capacidad que se tenga de integrar y asignar todos los recursos de todos los tipos, en el momento en que sean requeridos por la empresa. Aquí se establece relación con recursos humanos, tecnológicos, naturales, financieros, de información de contactos, físicos, etcétera.

Figura 4.5 Componentes básicos<sup>10</sup>



El componente "habilidades" se conecta con el concepto de conocimientos, valores, aptitudes, actitudes, competencias que tanto el empresario como el equipo empresarial deben tener para poder llevar al éxito su iniciativa. Aquí, las exigencias previas de trabajo, los conocimientos y habilidades asociadas, la capacidad técnica y gerencial son fundamentales.

Estos cuatro elementos son dinámicos y deben ir mejorando en la medida que se va estructurando el concepto, el modelo y el plan de empresa.

### Saras Sarasvathy y su teoría de Efectuación<sup>11</sup>

Saras Sarasvathy desarrolló un proceso investigativo de análisis sobre las formas en las cuales los empresarios toman las decisiones y definen las estrategias para sus empresas y encontró que los empresarios exitosos comparten: una lógica común para resolver los problemas empresariales, que el pensamiento causal si bien es cierto no es malo, no es lo que más se usa cuando se establece una empresa, y que los empresarios expertos prefieren usar la lógica de ejecución al crear sus nuevas oportunidades.

El pensamiento basado en ejecución es una metodología de solución de problemas que articula un proceso iterativo y dinámico para crear nuevos elementos, y que considera que el futuro es fundamentalmente impredecible, pero es controlable por la acción humana; que el ambiente se construye a través de decisiones que el ser humano va tomando a medida que se van presentando distintos efectos o circunstancias.

En este sentido, ella considera que no son rasgos de personalidad o la capacidad de correr riesgos, o el dinero, o la visión los que producen grandes empresarios, sino que es la forma en que ellos usan la lógica común, o sea el proceso de pensamiento con el cual resuelven los problemas empresariales. Los empresarios expertos creen que el futuro se diseña por las personas, y que como ellos pueden hacer que el futuro ocurra, ellos no tienen que preocuparse de predecirlo o determinar el momento óptimo de inicio o de encontrar la oportunidad óptima. Esos es lo que Sarasvathy llama "*Effectual Logic*" y lo opone a la "*Causal Logic*" que

normalmente busca predecir lo que va a acontecer en el futuro en función de los hechos que han venido aconteciendo. Ella entonces distingue el pensamiento empresarial basado en ejecución del pensamiento gerencial basado en causación. El primero de ellos parte de los recursos que tiene y se imagina un propósito final, el segundo define un objetivo y determina los recursos necesarios y sale a buscártos.

La teoría de causación considera como elemento conceptual básico "Si puedo predecir el futuro lo puedo controlar", mientras que la teoría de Efectuación considera como elemento conceptual básico "Si yo puedo controlar el futuro no necesito predecirlo".

La teoría de Efectuación se basa en esa visión del mundo y en cinco principios que se integran en el ciclo de efectos a medida que la empresa se desarrolla. Sus cinco principios son:

*El principio de pájaro en mano*, que básicamente indica que debemos empezar con aquellos recursos que tengamos, que no debemos esperar por la oportunidad perfecta sino que debemos empezar a tomar acciones partiendo de nuestros propios y más valiosos recursos: quiénes somos, qué sabemos, y a quién conocemos.

*El principio de la pérdida aceptable*, que nos indica que evaluemos las oportunidades en términos de si podemos soportar o no la pérdida que esa actividad pueda generar en el caso de que no todo salga bien, más que evaluar en función de la rentabilidad que se pueda obtener si todo sale de maravilla.

*El principio de la limonada*, que nos dice que debemos estar dispuestos a nivelar y a resolver las contingencias que se nos presenten por las situaciones inciertas que siempre existen y que debemos mantenernos flexibles, frente a los objetivos que nos formulamos, y estar listos a hacer los ajustes que sean necesarios.

*El principio de la colcha de retazos*, que nos indica que debemos formar asociaciones con personas y organizaciones dispuestas a tener un compromiso real para crear el futuro con nosotros, sin preocuparnos sobre los análisis competitivos o el planeamiento estratégico en mayor medida, ya que esas personas u organizaciones nos ayudarán a conseguir los diversos recursos y a dar las reorientaciones que el proyecto requiere.

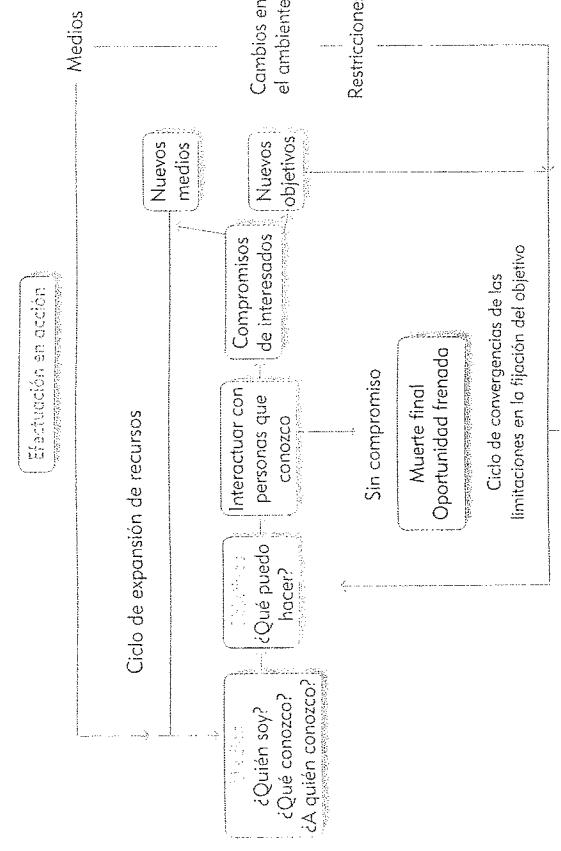
*El principio del piloto en el avión*, que al enfocarse en las actividades que están en el control del empresario pueden saber que esas acciones generarán los resultados deseados.

La figura 4.6 presenta la forma en la cual Sarasvathy percibe el proceso para la creación de empresas

Lo que Sarasvathy trae de nuevo es una lógica de la acción empresarial que tiene implicaciones metodológicas para el desarrollo de las actividades empresariales, es un método que cualquiera puede usar para disminuir el riesgo de comenzar una empresa, para usar menos recursos, para que la "falla" sea más productiva y para aprender más rápido sobre el proceso empresarial. Es entonces un proceso permanente de tomar decisiones y de actuar, y según los resultados rehacer el ciclo. No es un algoritmo, no es algo que diga exactamente qué se debe hacer, no es un proceso de planeación, sino que es una manera de pensar, de hacer, y de lograr resultados.



Figura 4.6 Modelo de Efectuación

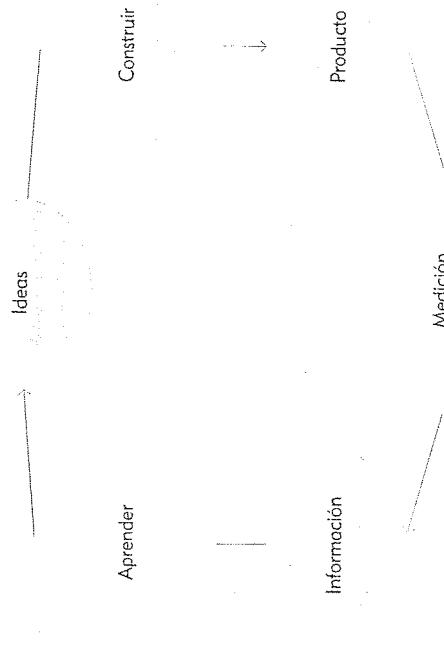


Fuente: [http://www.amazon.com/Effectual-Entrepreneurship-Stuart-Reed/dp/0415586445/ref=sr\\_1\\_1?ie=UTF8&qid=139812159&sr=8-1&keywords=effectual+entrepreneurship](http://www.amazon.com/Effectual-Entrepreneurship-Stuart-Reed/dp/0415586445/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=139812159&sr=8-1&keywords=effectual+entrepreneurship)

## Eric Ries y el *Lean Startup*<sup>12</sup>

En 2008 Eric Ries desarrolló una manera particular de enfrentar el nacimiento de nuevas empresas el cual se basa en procesos de experimentación científica. Para el desarrollo de ello utiliza el circuito de retroalimentación que presenta la figura 4.7, en la cual se tienen tres grandes elementos: la construcción, la medición y el aprendizaje como partes centrales del proceso, interconectadas por la generación de nuevas ideas, por el desarrollo de productos y por la generación de información útil.

La filosofía básica del *Lean Startup* es eliminar prácticas ineficientes y lograr que la fase de desarrollo de la empresa esté regida por incrementos permanentes en la generación de valor. Se contrapone a los procesos tradicionales que implican demoras y gastos de grandes recursos debidos a la elaboración previa de planes de empresa muy elaborados, de productos "perfectos" y de identificación de momentos óptimos sin tener muy clara la opinión y la percepción de los clientes con respecto al producto.



Fuente: construir-medición-aprender y su retroalimentación, figura página 75. Edición en pasta dura p1 The Lean Startup by Eric Ries (Crown, 2011).

lograr minimizar el consumo de recursos, de esfuerzo del empresario, de tiempo en la validación y reducir los riesgos de falla.

Si en una iteración cualquiera se logran identificar factores que claramente no son funcionales en el potencial desarrollo de la empresa, esto debe llevar a un cambio en las hipótesis que constituyen el modelo de empresa o a un cambio en cualquiera de los componentes de la empresa, de la estrategia o del proceso.

#### *Lean Startup* trabaja con cinco principios:<sup>13</sup>

1. Los empresarios están por todos lados y trabajan en diversas formas y en diversos sitios.
2. Un *Startup* es una institución, no solamente un producto, por lo tanto, requiere gestión, pero una gestión específicamente orientada al desarrollo de ese nuevo producto y a la conversión del *Startup* en una empresa.

Los *Startup* no existen ni para hacer cosas, ni para hacer dinero, ni para proveer servicios a clientes. Ellos existen para aprender cómo construir una empresa sostenible basándose en procesos experimentales que permitan validar científicamente cada uno de los elementos de la visión del empresario.

Para mejorar los resultados empresariales se necesita medir el progreso, establecer metas, priorizar tipos de trabajos y permanentemente estar evaluando el progreso logrado.

Las actividades fundamentales de un *Startup* son convertir ideas en productos, medir cómo los clientes responden y estar listo a alterar el rumbo o a perseverar en el rumbo escogido.

Dinamón.com<sup>14</sup> ha resumido el proceso del *Lean Startup* en los siguientes pasos:

1. *Haz un prototipo rápidamente.* Básicamente indica que debemos usar cualquier medio para crear una imagen visual de nuestro producto y que dicho medio nos debe permitir explicar sus funciones y sus características.
2. *Pon a prueba tu idea.* Nos indica que debemos salir con nuestra idea, analizarla con tantas personas como sea posible sin temor a que nos la copien. En esta etapa es muy importante identificar aquellas personas que puedan hacernos sugerencias y críticas con propiedad y aquellos que están dispuestos a escucharnos con cuidado.

Acumula recursos. Nos indica que debemos conseguir recursos que nos permitan trabajar tranquilamente 5 o 6 meses, de forma tal que

podamos dedicar todo nuestro esfuerzo a la validación de nuestras hipótesis sin tener que estar preocupados por los recursos financieros de ese periodo de tiempo; pero también nos dice que tenemos que acelerarnos pues al final de ese periodo debemos estar vendiendo y generando ingresos.

3. *Lanza tu producto lo antes posible.* Nos indica que tan pronto veamos que nuestro producto cumple los mínimos que el mercado acepta, es decir que sea funcional, debemos lanzarlo y empezar la operación para generar ingresos y para continuar su proceso de mejoramiento.

4. *Sale a vender en cuanto pueda.* Si bien es cierto es continuación del anterior, nos invita a analizar cuidadosamente los clientes, identificar bien sus necesidades y encontrar formas de qué hacer para que el producto sea valioso para ellos.

5. *Utiliza las redes sociales para crear una comunidad.* Nos invita a mantener contacto con todos los grupos de interés de nuestra empresa, a fin de que permanentemente podamos confrontar con ellos nuestras nuevas hipótesis, y convertirlos en miembros de nuestra empresa.

6. *Empieza de nuevo.* En el sentido de que todos los días debemos revisar lo que hemos realizado, identificar las nuevas hipótesis, validar y corregir lo que sea pertinente.

Steve Blank y Bob Dorff elaboraron el modelo de desarrollo de clientes, estructurado en cuatro pasos:

1. *Descubrimiento de clientes.* Captura las visiones de los empresarios fundadores y las convierte en un conjunto de hipótesis de modelos de empresa. Con estos desarrollan un plan para percibir las reacciones de los clientes a esas hipótesis y derivar hechos.
2. *Validación de clientes.* Está orientado a probar que el modelo de empresa diseñado es repetible y es escalable. Si esto no ocurre se debe retornar a la etapa anterior.
3. *Creación de clientes.* Es el comienzo de la ejecución y fundamentalmente está orientado a hacer realidad la demanda de unos clientes y de unos canales de venta que permitan escalar la empresa.
4. *Construcción de la empresa.* Se refiere a la transición de la organización de una empresa naciente (*Startup*) a una empresa en operación con un modelo validado.



La metodología de *Lean Startup* es muy utilizada en los procesos de desarrollo empresarial, especialmente de empresas de base tecnológica. En algunos casos, su aplicación ha sido muy ortodoxa al alejarse de todos los métodos de planeación; en otros, se han hecho mezclas de los diversos conceptos para tratar de aprovechar lo mejor de los diferentes sistemas.

En el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi, se ha desarrollado un modelo basado, en lo fundamental, en las ideas de Shapero, aunque integra muchos de los componentes de las otras teorías aquí expuestas y de otras que se han formulado en los últimos 40 años.

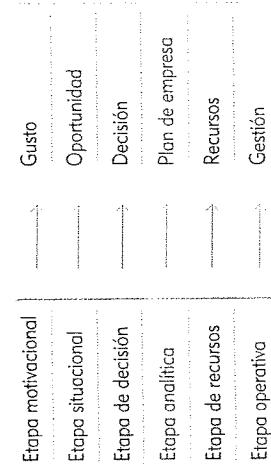
Este modelo se basa en la identificación de una serie de etapas que el empresario potencial debe ir pasando antes de llegar a tener su empresa en funcionamiento.

Esta guía ha liderado el proceso educativo del CDEE Icesi y ha sido adaptado por muchas otras instituciones de América Latina.

El modelo reconoce, igual que los de Timmons, Ronstadt, Shapero, McClelland y Gibb, el papel central que debe desempeñar el empresario líder del proceso, y los factores de entorno y de cultura que afectan al empresario y a la empresa.

La figura 4.8 presenta las etapas básicas del modelo, que se describen a continuación.

Figura 4.8. Etapas básicas del modelo de Varela<sup>17</sup>



## Etapa de decisión

Tiene que ver con la decisión final personal de acometer el proceso de trasformación de la *idea* de empresa en la *oportunidad* de empresa. Implica definir términos de referencia de la elaboración de un plan de empresa, asignar recursos para la elaboración del mismo y conformar el primer grupo empresarial.

En esta etapa se deben vencer dos grandes temores: el de cambiar el estilo de vida por un estilo de vida empresarial; y el de los riesgos que plantea la nueva actividad y su posible fracaso. Es el momento en que se "queman las primeras velas" y se decide poner toda la dedicación y todos los esfuerzos para intentar llevar adelante la idea de ser empresario.

Para el empleado, es el momento de decidir si abandona el camino de la dependencia y se lanza al proceso empresarial; si abandona su posición de "seguridad relativa a corto plazo" y se lanza a buscar una "seguridad relativa a largo plazo", corriendo los riesgos que este nuevo camino plantea.

También en esta etapa se quedan muchas personas, ya sea porque los mitos, o los temores, o la convicción de que ese no es su mejor camino, las frenan totalmente.

Cuando una persona logra pasar esta etapa, ya tiene certeza acerca de su futuro como empresario. Al superar esta etapa, en general, se llega casi a un punto de no retorno, pues implica una decisión vital. Por tanto, esta etapa es crítica en la formación del empresario.

### 

Esta toma de iniciativa o disposición a actuar estará directamente relacionada con la percepción y el conocimiento que el individuo tiene para modificar los eventos y el mundo que lo rodea.

En este sentido, Shapero indica que las personas, según como perciben el control de sus vidas, se pueden clasificar en: a) personas que consideran que su vida depende de fuerzas que están bajo su control; son autónomas, autosuficientes, independientes. Este segundo grupo de personas es el que, en general, realiza eventos empresariales.

Estas conductas están asociadas a valores culturales anteriores y en desarrollo, lo cual plantea de nuevo la importancia que dichos valores ejercen en la función del empresario.

Esta etapa de decisión, aunque aparece aquí en tercer lugar, en realidad está presente —de una forma u otra— en todas las etapas del modelo, pues siempre el empresario potencial está frente a la pregunta: "Sigo adelante con mi sueño, con mi visión empresarial, o lo abandono y regreso a mi estado anterior?".

Esta etapa, entonces, mide el temple, el compromiso y, si se quiere, la tenacidad del empresario potencial para convertir su idea en realidad.

Al llegar a esta etapa se está con la condición de "empresario intencional", pues ya está decidido por el camino que se va a seguir en lo personal y en lo empresarial. Ya sabe el "qué" (concepto) e intuye bastante bien "el cómo" (modo) y los integran con su plan de carrera empresarial para configurar una *verdadera oportunidad de empresa*.

### ESTA ETAPA ES LA OPORTUNIDAD DE EMPRESA

Es el proceso de investigación y de conocimiento que permite la elaboración de un plan de empresa integral, con metas, objetivos y estrategias apropiadas para lograrlo.

Este plan debe proveer una idea de los recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos que se deben vencer, de las metas que se deben alcanzar, de las estrategias y tácticas para poder llevarlo a cabo y, sobre todo, debe aportar una evaluación integral de la factibilidad global de la empresa. De este modo, el empresario podrá tener la confianza para pensar, evaluar y decidir si la empresa brinda posibilidad de éxito.

Al finalizar este proceso detallado y profundo de consecución y mejoramiento de la calidad y la cantidad de información de la empresa, el empresario podría preguntarse si tiene o no un concepto, un modelo y una estrategia con alta probabilidad de éxito. Si la respuesta es positiva —o sea, el empresario intencional ve con confianza y optimismo la empresa que ha concebido—, seguramente la motivación que tráa, junto al plan de carrera que ha elaborado más los ajustes que surgen del plan de empresa, facilitarán la decisión de seguir adelante y lanzarse al proceso de inicio de su empresa. Si la respuesta es negativa, el empresario tratará de mejorar su plan, o cambiará su concepto o su modelo de empresa; y algunos pocos abandonarán aquí, al menos temporalmente, su propósito de ser empresarios.

Esta faceta del proceso se relaciona con la convicción que el futuro empresario tenga de que podrá comenzar y operar la organización y el deseo de verse realmente involucrado en ella. Esta credibilidad en la acción se adquiere, en lo fundamental, por el análisis de ejemplos provistos por otras personas similares, a quienes pueda identificar como pares, que han sido capaces de salir adelante. En esta etapa, las personas que le sirvan como modelo para seguir desempeñan un papel básico, y las características educacionales (familia, medio ambiente, compañeros de trabajo, grupo social, etc.) afectan sustantivamente esta acción de credibilidad. La visión que usted haya creado de su devenir empresarial seguramente estará muy influenciada por los aprendizajes que haya hecho de los empresarios que entrevistó.



Así como la etapa de motivación y gusto daba respuesta a la característica de deseabilidad de Shapero, esta da respuesta a la característica de factibilidad, y complementa así el planteamiento de la figura 4.1. Este tema se tratará en detalle en el capítulo específico que sobre plan de empresa tiene este texto.

### Secuencia en espiral

La presentación del modelo que se ha realizado en el texto y en la figura 4.6 plantea, sin dudas, la idea de secuencia lineal, pero la realidad de la aplicación del modelo no es tal, sino que se trata de un esquema de espiral, como lo indica la figura 4.9.

Tiene que ver con el proceso de conseguir, en efecto, los recursos para el desarrollo de la empresa, sean estos financieros, tecnológicos, humanos, informáticos, físicos o de cualquier otra índole. En esta etapa, el que ya es un "empresario naciente" según la estructura conceptual de la tubería empresarial debe empezar a poner en práctica todos los propósitos y estrategias que había configurado en su plan de empresa, y a dar ya pasos firmes para el inicio de la empresa.

Esto no quiere decir que alguien le va a entregar en las manos los recursos necesarios; significa que una de las habilidades del empresario es la identificación de fuentes de suministro y la negociación para que esos potenciales proveedores de recursos se vinculen efectivamente con el proyecto.

Es una etapa de toma de decisiones y de adecuación de los planes de carrera empresarial a las realidades que el entorno plantea.

Este es el último momento que se puede denominar "en papel" pues, una vez que se aceptan y asignan los recursos, ya el proceso de creación propiamente dicho despegue y el empresario debe estar listo para dirigir su empresa y poner en práctica todo lo que se planteaba en su plan de empresa. Este tema se tratará en detalle en un capítulo posterior.

### Figura 4.9. Esquema de desarrollo del proceso empresarial

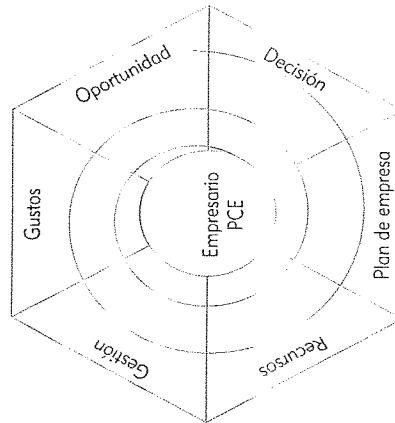


Figura 4.9. Esquema de desarrollo del proceso empresarial

Se refiere al nacimiento, al inicio de la operación de la empresa, a la implementación de todas las estrategias, a la revisión permanente de metas y estrategias, al ajuste del plan de empresa para poder garantizar los procesos de supervivencia y crecimiento, a la identificación de nuevas oportunidades, a la aplicación del espíritu empresarial para sembrar el clima y la cultura de la organización. Presenta los sufimientos y también los gozos y recompensas de una labor realizada. Durante esta etapa se pasará de "empresario naciente" (aquel que ha pagado remuneraciones a empleados o socios por menos de tres meses), a "nuevo empresario" (aquel que ha pagado remuneraciones a empleados o socios entre 3 y 42 meses), a "empresario establecido" (aquel que ha pagado remuneraciones a empleados o socios por más de 42 meses). Es, pues, el proceso final de desarrollo de competencias empresariales las cuales se irán refinando a medida que se pasa de una etapa a la siguiente. Este tema se tratará en detalle en los capítulos 9, 10 y 11.



También se observa la presencia de los elementos de las otras teorías. McClelland está expresado en "motivación" y "decisión"; Ronstadt, en "oportunidad", "empresario", "PCE", "plan de empresa"; Timmons, en "empresario", "oportunidad", "plan de empresa", "recursos"; Gibb, en "oportunidad", "gusto", "recursos", "gestión", "plan de empresa" y "empresario". Y Shapero está presente en todos los elementos, pues es la base del modelo.

Sin dudas, hay otras teorías sobre el empresario, el espíritu empresarial, la generación de empresas, que tienen gran valor conceptual y que se han nutrido de o han nutrido las teorías expuestas aquí con brevedad. Asimismo, existen varios modelos de desarrollo de espíritu empresarial y de cultura empresarial, cuya extensión supera los límites de este texto; por eso, muchos de ellos se incluyen en la bibliografía adicional. Dentro de ellos, creo conveniente mencionar las importantes contribuciones de Karl Vespers, Gordon Batt, Jerry Welsh, Jim White, Schumpeter, Peter Drucker, H. H. Stevenson, Malcolm Harper, ITDG, Bila Institute of Technology, East-West Center, University of Philippines (ISSI), Robert Brockhaus, Y. Gasse, Robert D. Hisrich, Frank Hoy, Louis Jacques Filion, José Veciana, Venkataraman, Dorf, Byers, Osterwalder, Sarasvathy entre otros autores e investigadores y firmas privadas de consultoría que han contribuido significativamente en este campo de conocimiento.

Llegados a este punto, es importante comprender que estos primeros cuatro capítulos estuvieron dedicados a la motivación hacia ser empresario y hacia el entendimiento del papel del empresario. Los siguientes capítulos cubrirán las otras etapas.

## La carrera empresarial

Antes de cerrar esta primera parte del libro, es conveniente preguntarse otra vez: ¿cuál es el conjunto de cambios que la persona sufre no solo cuando decide ser empresaria sino a lo largo de toda su práctica empresarial? Esto obliga a retomar el tema de *carrera empresarial y cultura* que mencionamos en capítulos anteriores.

Es obvio que al hablar de la carrera empresarial no se está hablando de la carrera que un ejecutivo sigue como empleado de una empresa, sino de la carrera del empresario. W. Gibb Dyer Jr.<sup>18</sup> hace una excelente interpretación de estos fenómenos. Según su opinión, una teoría de carrera empresarial debe estar compuesta por cuatro elementos o subteorías:

1. *Teoría de la selección de la carrera.* En el caso del empresario, tiene que ver con los factores individuales, sociales y económicos, que influyen en la persona y la orientan a la búsqueda de independencia como empresario.

2. *Teoría de la socialización de la carrera.* Describe las diversas experiencias que preparan a la persona para su actuación como empresaria.

3. *Teoría de la orientación de la carrera.* Desarrolla los diversos papeles y las formas específicas en que la persona lleva adelante su carrera.

*Teoría del avance de la carrera.* Explica cómo los diversos papeles empresariales, en términos de familia, empresa y persona, cambian a lo largo de los años. Debe incluir todos los dilemas y conflictos que el empresario vive en sus años de ejercicio empresarial.

La figura 4.10 muestra el conjunto de factores que, de una forma u otra, afectan la carrera empresarial.

En la *selección de la carrera* intervienen tres grandes factores:

a) *Individuales.* Era tradición incluir, entre los factores individuales del proceso empresarial, algunos rasgos de personalidad, como necesidad de control, motivación al logro, propensión al riesgo, tolerancia a la ambigüedad, etc.; es decir, *características psicológicas del empresario*, que fueron analizadas en detalle en el capítulo 3.

Si embargo, investigaciones recientes consideran que los factores individuales por los cuales una persona llega a ser empresaria no están solo relacionados con rasgos de personalidad, sino también con otro factor denominado *anilla de carrera*; esto es, la visión que tiene cada individuo sobre su futuro como profesional y, también, como persona. Asimismo, entre hombres y mujeres existen algunas diferencias en la orientación y motivación hacia el ser empresario pero, de todas formas, esas circunstancias individuales hay que analizarlas con detenimiento, pues son determinantes en la vida empresarial.

Figura 4.10 Selección de la carrera

