

Suárez, A. (2013, abril 24). Próxima burbuja: emprendimiento. *El confidencial*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://blogs.elconfidencial.com/tecnologia/blog-alejandro-suarez/2013/04/24/proxima-burbuja-emprendimiento-4753>

Varela, R. (1999). *Innovación empresarial*. Bogotá, D. C.: Icesi.

Wharton Business School. (2008, mayo 28). Los múltiples retos de las pymes en América Latina. *Wharton, Universidad de Pensilvania*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/los-multiples-retos-de-las-pymes-en-america-latina/>

Capítulo II

Características del emprendedor

Cuando soplan los vientos de tempestad unos corren a refugiarse... y otros construyen molinos.

Diferentes enfoques

Todo lo anterior ha llevado que el estudio de los emprendedores, internos y externos, ha dado lugar a una vasta literatura, alimentada desde distintas disciplinas. Un trabajo reciente (Fayole, Bruyat, 2002), citado por (Kantis, 2004), señala que los economistas han tendido a aproximarse al tema desde una visión funcional del fenómeno centrada en el rol del emprendedor «el qué»; las ciencias humanas han puesto el énfasis en los aspectos personales «quién» y «por qué»; mientras que las ciencias de la gestión y la organización se han centrado en el proceso «el cómo». ¿Quién es un emprendedor y cuáles son sus atributos de personalidad? El *emprendedor empresario* se caracteriza, en primer lugar, por su necesidad de logros¹², pero la lista de rasgos incluye, además, el deseo de ser independiente, la capacidad de tolerar la ambigüedad y el riesgo, la perseverancia y la autoconfianza. Sobre las características de un emprendedor se ha escrito mucho¹³, y una lista de estas podría ser:

- *Pasión*. Los emprendedores se entregan a su actividad con cuerpo y alma para lograr las metas y objetivos trazados. La pasión es un componente

¹² Ver (McClelland, 1961).

¹³ Ver (Emprende Pyme, s. f. a).

esencial que orienta otras conductas, y hace sobrevivir al sacrificio que requiere la empresa.

- *Visión.* Para alcanzar el éxito cada emprendedor necesita un plan y la visualización de los objetivos finales. El trabajo comienza definiendo los pasos estratégicos que lo llevarán a alcanzar los resultados. Además a partir del establecimiento de las metas, se gana una perspectiva más clara de cuáles son las prioridades inmediatas y necesidades en el presente.
- *Capacidad de aprendizaje.* Los emprendedores exitosos reconocen que están aprendiendo siempre y que pueden aprender de todos cada día. No estar dispuesto a escuchar y a aprender, es negarse muchas oportunidades.
- *Buscar lograr resultados.* Los emprendedores son personas prácticas que creen que pueden controlar su propio destino y que toman decisiones llevadas a la acción para lograr objetivos en un plazo determinado.
- *Determinación y coraje.* Los emprendedores tienen que aceptar los problemas y tomar oportunas y firmes decisiones para solucionarlos con eficacia. El emprendedor debe anticiparse a las dificultades, y estar en la capacidad de identificar cuando algo está mal para corregirlo.
- *Creatividad e innovación.* La creatividad es el proceso por medio del cual las ideas son generadas, desarrolladas y transformadas en valor agregado. No es necesario inventar lo que ya está inventado, pero si es necesario identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar diferenciación.
- *Persistencia.* Toda iniciativa debe ser persistente. Tratar una sola vez y darse por vencido no es suficiente. Hay que dar un paso a la vez y buscar perfeccionarlo de manera creativa y organizada si es que no ha dado los resultados esperados al primer intento.
- *Sentido de oportunidad.* El emprendedor identifica necesidades, problemas y tendencias de las personas que viven a su alrededor y trata de concebir alternativas de satisfacción o solución según sea el caso.
- *Trabajo en equipo.* El liderazgo del emprendedor busca unificar ideas y lograr consensos ante los problemas que se le presentan haciendo que el grupo humano involucrado en el emprendimiento funcione en armonía.
- *Autoestima.* El emprendedor es optimista y seguro. De tener confianza en uno mismo y en las propias habilidades y capacidades surge el poder mágico de ser positivo y atraer el éxito.

- *Asertividad.* No dar rodeos e ir directo al grano para manifestar lo que se piensa, siente y quiere sin lastimar a los demás es una característica básica para poder alcanzar los objetivos trazados.
- *Organización.* Establecer un cronograma de actividades que se programa con la capacidad de recibir ajustes permanentes.

Para que un proyecto empresarial sea efectivo es fundamental la capacidad emprendedora, ya que en numerosas ocasiones una misma idea empresarial puede ser un éxito o un fracaso en función del emprendedor que la ponga en marcha.

¿El emprendedor nace o se hace?

Es un tema bastante debatido. En una encuesta realizada en <http://materiabiz.com/>, cuya consigna era: «emprendedores, ¿nacen o se hacen?», sobre un total de 410 participantes, el 30% respondió, nacen; el 21%, se hacen; y el 49% restante, una combinación de ambas (Sbdar, 2009).

Para Fernando Dolabela, todos somos emprendedores, e incluso se nace emprendedor, pero es la estimulación que se reciba a lo largo de los años lo que determinará si se desarrollará o no esa característica. En consecuencia, cualquiera que reúna las características adecuadas estaría prácticamente predestinado a ser empresario y el serlo estaría en función del contexto que le rodee y la influencia de factores culturales, económicos, sociológicos y psicológicos (Dolabela, 2010).

Con el objeto de poder enumerar dichas claves de éxito empresarial, en los años sesenta, el profesor McClelland inició un proyecto de investigación en el que entrevistaba y estudiaba a través de un cuestionario a emprendedores de todo el mundo que habían puesto en marcha con éxito sus ideas de negocio. Tomando como base a los empresarios consultados, McClelland pudo determinar que independientemente de la actividad a la que se dedicasen, del lugar del mundo en el que se encontrasen, su nivel socio-económico, religión, cultura, sexo o raza, en todos ellos se repetían en mayor o menor medida una serie de pautas de comportamiento McClelland.

Se puede afirmar por tanto, en base a McClelland, que hay una serie de características personales clave que separan a las personas triunfadoras de las que no consiguen alcanzar el éxito con facilidad. Los resultados derivados de estos estudios determinaron entre otras hipótesis, que existen treinta comportamientos comunes en los emprendedores consultados y que se pueden agrupar en ocho: búsqueda de oportunidades e iniciativa, correr riesgos, exigir eficiencia y calidad, persistencia, cumplimiento, búsqueda de información, fijar metas, planificación sistemática.

Pero genéticamente no ha sido posible demostrar que exista algún gen especial que se transmita, dice Mónica Yepes,

pero si es posible demostrar que aquellas personas que nacen en un ambiente o entorno con padres o familia emprendedoras, es muy posible que los hijos también lo sean y que de no tener estas ventajas de cuna, bien pueden desarrollarse ciertas características, habilidades desde edad temprana a través de la educación en las que mediante metodologías didácticas de aprendizaje en las que se trabajen ampliamente la creatividad, el liderazgo y el trabajo en equipo, cosa que en pocas instituciones se da; otras pueden adquirirse o desarrollarse a través de los años, acompañados de vivencias, de los referentes y del entorno que nos rodea; pero otras en su mayoría de actitud como pro actividad, perseverancia, sagacidad, ser visionarios, ver las formas de manera diferente e identificar oportunidades donde otros solo ven problemas parecieren venir del interior de cada persona y difícilmente podrían desarrollarse con una clase de emprendimiento (Yepes Rendón, 2012).

Concluyendo que «ser emprendedor es más que una cualidad, una actitud, un estilo de vida que va más allá de la creación de una empresa. Se puede ser emprendedor desde los diferentes ámbitos, social, cultural, deportivo, político» (Yepes Rendón, 2012, *ibídem*).

Es por esto que podemos repetir que un emprendedor nace y se hace. El ser emprendedor es una actitud que es aplicable y se ve reflejada en distintos aspectos de la vida de un emprendedor. El espíritu emprendedor surge del desarrollo de una serie de capacidades personales. Y hay que tener algo en la cuenta, un emprendedor no quiere decir que cree empresas. El espíritu emprendedor se ve reflejado también en aquellas personas que ya laboran para una empresa y son proactivas, creativas, comprometidas, y que con su entusiasmo y compromiso crean soluciones y proyectos exitosos para sus organizaciones. En este sentido, el emprendedor cuenta con ciertas habilidades innatas al ser, así como, ciertas habilidades y capacidades adquiridas por medio de la experiencia vivida (Anónimo, 2011).

Se piensa que el emprendimiento es una de las principales causas del crecimiento económico, la creación de riqueza y bienestar de la población. Por lo tanto, no puede extrañar que en todos los países, prácticamente sin excepción, tengan programas de apoyo y fomento del espíritu emprendedor. El problema, sin embargo, del estudio del emprendedor, parte de la base de que realmente no existen escuelas que enseñen a ser emprendedor, la mayoría se han quedado en planes antiguos donde enseñan a los empresarios a cómo crear una empresa y llevarla adelante. Afirma Edgardo Mimica:

Creo que se pueden dar buenas herramientas que facilitan el emprendimiento, pero enseñar a emprender es un tremendo desafío que no está totalmente resuelto, porque es una tarea que involucra un cambio cultural y debe ser abordado en la educación a todo nivel (como se citó en Carrie, 2011).

El enseñar emprendimiento tienen sus escépticos. Algunos argumentan que está bien llevar a los jóvenes a aprender a desarrollar la creatividad y los enfoques empresariales, pero se recela del culto al héroe, aunque en él existe alguna idea que significará riqueza, crecimiento y todo tipo de cosas buenas.

Una interesante propuesta presentó Fernando M. Reimers¹⁴, en el al foro «Calidad y excelencia en la formación: Reto Colombia 2025», organizado por la revista Semana y el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, realizado en Bogotá, D. C., Colombia, Reimers manifestó que es fundamental preparar a los jóvenes para que tengan la capacidad de insertarse en el sector productivo y contribuir al desarrollo económico; agregando que se debe fortalecer la figura de los profesores que son quienes deben implementar la educación como base de progreso.

Para Reimers, el profesor no debe ser alguien que solamente dicte una clase, debe ser quien inculque conocimiento y ayude a que los estudiantes creen una idea que pueda crecer y convertirse en un proyecto innovador que solucione algún aspecto de la economía. Su propuesta de diálogo informado como una metodología educativa, se basa en tres pilares: las competencias cognitivas o aquellas que permiten desarrollar soluciones novedosas; la capacidad para relacionarse con equipos y solucionar problemas; y el conocerse a sí mismo para perseverar y aprender de los errores; en definitiva, una educación que incorpore la innovación (Colombia Innova, 2014).

En una de las conclusiones de la investigación sobre los factores que favorecen el rápido crecimiento de las nuevas empresas, se asegura que

en primer lugar, los hallazgos en su conjunto sugieren la necesidad de aumentar la dotación de capital humano en los países latinoamericanos a fin de promover el crecimiento de las nuevas empresas. Las investigaciones indican que los emprendimientos dinámicos son fundados por personas con una plataforma educativa determinada. En este sentido, el sistema educativo en general y las instituciones universitarias en particular deberían facilitar al futuro empresario no solo en conocimientos, sino también en el desarrollo de capacidades emprendedoras y habilidades directivas (Capelleras Segura, Kantis, 2009, 150).

El espíritu emprendedor

Para (Anzola Rojas, 2005), ser emprendedor exige un nuevo espíritu, una nueva mentalidad que hace que el hombre no espere, sino que actúe. Es una nueva filosofía de la vida que obliga al hombre a tomar muy en cuenta sus deseos y los convierte

14 Director del Programa de Política de Educación Global sobre Educación Internacional en Harvard.

en obligación hacia su medio. Bajo esta perspectiva, el autor nos presenta una nueva manera de trabajar, donde el emprendedor tiene la firme determinación de hacer las cosas y sentirse complacido con ello, y donde su tarea principal es poner en práctica los talentos, ese es un gran reto, esa es su gran oportunidad¹⁵.

Se ha llegado a decir que

todos los libros de emprendimiento que conoces te hablan de ¡hazte emprendedor!, ¡piensa como emprendedor!, ¡organiza tu propia empresa! Hasta te dicen cómo hacerla, cómo descubrir oportunidades de mercado. Cómo detectar tu espíritu emprendedor. Pero, ninguno de esos libros te dicen cómo lograr lo más difícil: dejar de pensar como empleado. Si no dejas de pensar como empleado, aun pensando como emprendedor. Siempre actuarás como empleado (Díaz Santil, 2009, 137).

Por eso, la perspectiva centrada en los atributos del emprendedor ha sido cuestionada por quienes observaron que estos rasgos no solo estaban presentes en los emprendedores, sino también en otros actores sociales. En consecuencia, plantearon que su identificación no era de por sí un camino conducente al progreso del campo científico, y abogaron por la necesidad de redefinir el foco de estudio. En lugar de responder quién es un emprendedor, la atención se desplazó hacia el proceso de creación de empresas, que pasó a ser considerado como un fenómeno complejo y vinculado a factores sociales, culturales y económicos.

Como se afirmaba, existen muchas teorías acerca de si el emprendedor nace o se hace, sin embargo, es posible que sea un poco de lo primero y mucho de lo segundo. Es decir, el emprendedor puede nacer con algunas cualidades y capacidades personales que lo ayuden en los emprendimientos que realice, pero es más seguro que pueda aprender a emprender si eso es lo que busca para su vida y su futuro. No se puede enseñar a tener ideas brillantes, solo se pueden dar instrumentos sobre cómo identificar oportunidades y conocer que se debe tener en cuenta. La formación en emprendimiento apoya y es una herramienta para desarrollar las competencias requeridas basadas en conocimientos, saber; habilidades y destrezas, hacer; y actitudes y valores, ser.

No se trata solo de darle a la gente pescado, ni de solo enseñarle a pescar, se trata de apoyarla para que convierta el pescado en su empresa y lo ponga en el mercado, o sea en transformar a la gente en empresarios del pescado. Así modifica (Varela, 2008) el proverbio chino, quien postula un nuevo modelo educativo que le valió la distinción de Usasbe, 2010 *Global Entrepreneurship Education Award*, basado en el desarrollo de las competencias empresariales.

15 Ver también (Varela, R. 2008, cap. 2, 67-111).

Varela se pregunta si

¿Se puede desarrollar el espíritu empresarial o es algo determinado por los genes? Al respecto existen diversos estudios y opiniones, pero hay evidencia de que el espíritu empresarial puede ser desarrollado y más aún, puede ser desarrollado a través de un proceso educativo que busque mejorar las posibilidades de conceptualizar, iniciar y desarrollar exitosamente una carrera empresarial. Esta evidencia ha llevado a un gran número de universidades en varias partes del mundo a introducir en sus programas académicos actividades orientadas al desarrollo del espíritu empresarial, con resultados que comprueban cada día más (Varela, 2011, vol. 2, Educación Empresarial, 116).

Para Elías Tefarikis¹⁶, uno de los fundadores de Momento Cero, organización de profesionales que nació en 2005 con el objetivo de formar emprendedores,

nadie nace emprendedor, el emprendedor se hace. Podemos nacer con ciertas condiciones más cercanas al mundo del emprendimiento. Algunas son la historia familiar de cada uno, la educación formal e informal, las redes que uno visualiza, el capital cultural y social y la más importante que es lo que uno mismo hace. Hay algunos emprendedores que no vienen de familia emprendedora pero se ponen a trabajar en algún proyecto,

explicó el fundador de Momento Cero, el cual insistió: «nadie tiene el gen del emprendimiento. Desde edades tempranas es relevante trabajarlo» (como se citó en Espectador.com, s. f.).

José Manuel Comeche i Martínez, de la Universidad de Valencia de España concluye de forma muy acertada «que se puede enseñar a emprender, se puede enseñar/ayudar a ser más creativo, pero no se puede enseñar a ser emprendedor» (Comeche i Martínez, 2013, 3).

El gen emprendedor no existe, es verdad que antes de llevar a cabo un proyecto, debemos tener una predisposición para el sacrificio y el trabajo duro. Todos somos emprendedores en potencia, pero a lo mejor no nos encontramos en el momento adecuado (Lores, 2013).

Por ello, se puede aseverar que la iniciativa empresarial innovadora, no es una predisposición genética sino que es un esfuerzo activo.

16 Por su trabajo, este año obtuvieron el Premio Pyme 2012 que entrega el Gobierno de Chile por su contribución «al crecimiento económico y a la generación de empleo en el país». En esa premiación también se entregó un reconocimiento especial a Momento Cero por el torneo «El Plan», un proyecto orientado a desarrollar competencias emprendedoras en escolares, impulsando en Chile una cultura pro emprendimiento e innovación.

En Harvard se realizó un estudio a los emprendedores innovadores para saber en qué momento concretamente tuvieron la idea para desarrollar sus negocios. Esta investigación realizada por Jeffrey H. Dyer y Hal B. Gregersen y Clayton M. Christensen, determinó que los ejecutivos de grandes compañías no se sienten responsables de tener buenas ideas, pero sí de facilitar el proceso de la innovación. Por contra, los ejecutivos de compañías de innovación no delegan esta tarea sino que se encargan ellos mismos. Las habilidades que distinguen a los ejecutivos más innovadores son¹⁷:

- *Asociar*: es la capacidad de relacionar conceptos que en primera instancia se crearían inconexos. Las personas relacionamos las palabras con nuestras experiencias personales. Por eso, cuanto más diversos sean nuestros conocimientos, más conexiones podremos establecer.
- *Cuestionar*: para ser eficaces, los innovadores se preguntan: ¿por qué?, ¿por qué no?, ¿y si...? Los emprendedores innovadores buscan romper con lo establecido. Como dijo Peter Drucker, lo importante y difícil no es encontrar buenas respuestas sino buenas preguntas.
- *Observar*: los innovadores detectan detalles del comportamiento de su entorno que les sugieren nuevas formas de hacer las cosas. Las ideas pueden surgir observando el comportamiento diario de las personas.
- *Experimentar*: crear prototipos y pruebas piloto para probar las nuevas ideas constantemente. Cuantas más culturas se hayan conocido, más capacidad se tiene para ofrecer productos innovadores.
- *Relacionarse*: es importante perder tiempo y esfuerzos probando las nuevas ideas con algunos contactos porque así se consiguen tener diferentes perspectivas. Los innovadores se relacionan con todo tipo de personas para aumentar su conocimiento.

Habría que preguntarse si estas características vienen predisuestas genéticamente. Pues bien, algunas habilidades podrían ser un componente genético, sin embargo, la mayoría pueden aprenderse mediante la práctica. En realidad, no existe un solo gen de espíritu emprendedor, aunque hay características y experiencias que aumentan las probabilidades para que una persona elija el camino del espíritu emprendedor y que logren, de manera crucial, tener éxito a largo plazo (Ernst & Young, s. f. a).

Los emprendedores comparten características en común y Ernst & Young ha creado un modelo de los elementos que componen a un líder emprendedor (Ernst & Young, s. f. b):

17 Ver (Innovation Factory Institute, 2013a).

- En el centro del modelo se encuentran las características opuestas, aunque complementarias, de una mentalidad oportunista combinada con una actitud única hacia el riesgo y el fracaso.
- El centro está combinado con la idea de «locus de control»; una creencia en el control sobre el entorno de uno mismo. Esto se reafirma con la capacidad de ver y la disposición para tomar riesgos y aprovechar oportunidades.
- Alrededor del centro del modelo se encuentran seis guías de acción que los líderes emprendedores viven todos los días: pasión, perseverancia, la capacidad de trabajar con un equipo y aun así seguir sus instintos, crear una «cultura de éxito», tener ojo para encontrar nichos y brechas en el mercado, y enfocarse en crear un ecosistema para sustentar su proyecto.
- Por último, el círculo exterior del modelo utiliza la investigación anterior sobre las actitudes que se identificaron como aquellas que tienen los líderes de empresas excepcionales, las cuales fueron descubiertas como parte del modelo de empresas excepcionales de Ernst & Young.

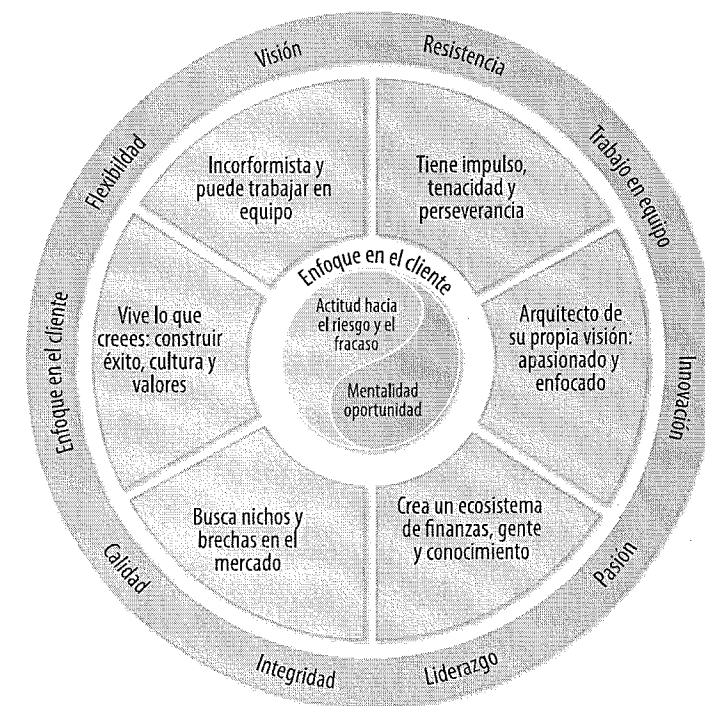


Figura 2.1. El emprendedor.

Fuente: (Ernst & Young, s. f. b, óp. cit.).

Carmen Vallejo concluye de este estudio que «puede ser cierto, que los emprendedores no nacen. Sin embargo, la investigación arrojó que los emprendedores generalmente muestran una combinación común de comportamientos y actitudes» (Vallejo, 2012). Al respecto, se han diseñado muchos autodiagnósticos de actitudes emprendedoras¹⁸ que pueden ser consultados en diversos manuales o Internet

También se habla del «factor X del emprendedor», que sería lo que le permite lograr lo que se propone, impactar en el entorno en que se desenvuelve, destacar por encima de los demás, mostrar todo su potencial sin reserva, dar ese plus extra que siempre se necesita para llegar más lejos y dar siempre un poco más que los demás, permitir que todo su ser se muestre con naturalidad y que la genialidad pareciera cosas normales y simples. Incluso existe la «ecuación para emprender» (Blanco, 2013): Probabilidad de emprender = (100 - edad de la persona) x 40% + (máximo título académico obtenido/satisfacción actual) elevado al coeficiente de «amigos emprendedores» x 35% + familia x 25%.

Por último, en cuanto a las características deseables, es interesante preguntarse ¿por qué el 99,98% de la literatura de gestión se dedica a analizar éxitos cuando solo el 5% de los emprendedores logra pasar del quinto año de aventura emprendedora? como se cuestiona Fernando Trías de Bes, autor de *El libro negro del emprendedor*¹⁹. Efectivamente, la mayoría de los libros para emprendedores que hay en el mercado se enfocan en los factores clave de éxito, sin embargo, este texto promueve todo lo contrario, los factores claves de fracaso; es decir, muestra todos los errores que no se deberían cometer para que un proyecto tenga éxito.

El proceso emprendedor

En general las investigaciones se han fijado más en la persona del emprendedor que en los procesos y los autores se han centrado en el problema teórico que supone definir al emprendedor como una persona que crea una institución, más que en los procesos innovadores que tienen lugar dentro o fuera de instituciones formalmente consolidadas.

Por eso,

además del estudio de las características personales y las funciones del emprendedor incluya el estudio del proceso emprendedor y sus características. Es decir, pasar de una concepción estática del espíritu emprendedor, entendida como una lista de características que permitirán obtener buenos resultados emprendedores, a una

¹⁸ Ver: (Rincondelemprendedor.es, 2013) o, entre otros (Emprendedores y pyme, s. f.).

¹⁹ (Trías de Bes, 2007).

concepción dinámica del problema desde el punto de vista del proceso del evento emprendedor y del emprendedor mismo. Estos autores²⁰ proponen considerar el proceso emprendedor como el conjunto de las funciones, actividades y acciones asociadas con la percepción de la oportunidad y la creación de la organización para explotarla. Esta concepción procesal es bastante más amplia que la idea de evento emprendedor, entendido como la creación de una nueva organización que persigue una oportunidad (Pereira Laverde, 2003).

Entonces los estudios se desplazaron hacia el proceso de creación e innovación, que pasó a ser considerado como un fenómeno complejo y vinculado a factores sociales, culturales y económicos. Dentro de esta corriente, (Shapero, 1984) conceptualiza el evento empresarial y lo explica a partir de cuatro condiciones. En primer lugar, destaca la presencia de factores de desplazamiento, que son los que llevan a una persona a romper con su trayectoria de vida previa y a inclinarse por la carrera empresarial. Estos factores pueden ser positivos: identificación de una oportunidad, deseo de realización, etc.; o negativos, por ejemplo, salir del desempleo, la necesidad de emigrar a otro país, frustración con el empleo actual. Las otras condiciones son la disposición a actuar por parte de quien emprende, la credibilidad en el proyecto y la disponibilidad de recursos.

El emprendimiento, como se decía a comienzos de este capítulo, es complejo y presenta una serie de problemas epistemológicos. Richard Pfeilstetter señala que

desde la antropología conviene emplear el concepto de emprendedor en ese sentido más amplio, no solo estrictamente económico. El mundo económico-material está íntimamente ligado al mundo ideático-socio-cultural. Tanto empresas, asociaciones u otros tipos de organizaciones no necesariamente constituidas legalmente, fuera de sus objetivos formales, tienen efectos económicos a su vez que sociales en el contexto territorial en el que se desenvuelven. El significado central de emprender se reduce en la versión subjetivista al ámbito empresarial, a la creación de empresas, de modo que el objeto de estudio científico se funde con el sentido común (Pfeilstetter, 2014, óp. cit.).

Según Pfeilstetter, las críticas que ha recibido el modelo del actor racional, promovido por la economía neoclásica, han sido de diversa índole, pero principalmente por su obvia simplificación de las motivaciones humanas. Mientras algunos estudios ven en el emprendedor la encarnación contemporánea del demonio capitalista, para otros son héroes, profetas y la vanguardia de un mundo mejor, la utopía del hombre libre

²⁰ (Bygrave, Hofer, 1991).

de determinaciones. En su artículo « El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto», hace una reflexión teórica general crítica del concepto de emprendedor empleado actualmente en las ciencias sociales. El surgimiento, auge y consolidación del término, para denominar y conceptualizar una nueva agencia estrella del desarrollo, es descrito como el resultado de una sociedad moderna centrada en la percepción del cambio social como resultado de la acción individual de algunos sujetos héroes (Pfeilstetter, 2014, ibídem).

Albert Shapero, (como se citó en Rodríguez, 2014), indica que el proceso de formación de nuevas empresas y el nacimiento de nuevos empresarios es el resultado de la interacción de factores situacionales, sociales, psicológicos, culturales, 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. Dos grandes percepciones interactúan entre sí y producen la decisión de cambio de la trayectoria vital dando origen al proceso empresarial:

- *Percepción de deseabilidad* —o de gusto— a la expresión de valores culturales, de conductas adquiridas a lo largo del proceso formativo y que generan un esfuerzo y dirección en la vida de las personas, que las hace pensar, o no, en la posibilidad de ser empresario.
- *Percepción de factibilidad* a la que surge del análisis detallado de la oportunidad de la empresa y del plan de negocio. Esta es mucho más cuantitativa y racional que la percepción de deseabilidad, actúa como refuerzo de aquella, pues solo los individuos con una percepción favorable y proactiva hacia ser empresario se comprometen al análisis de la oportunidad y el plan de negocios, y quien aprende a analizar oportunidades y planes de negocios tenderá a percibir la opción empresarial como algo llamativo e interesante.

Solo cuando se dé la conjunción simultánea y fuerte de ambas percepciones se producirá, según Saphiro, el evento empresarial.

En suma, aun cuando ninguna definición del emprendimiento es lo suficientemente precisa o descriptiva para señalar a la persona o grupo —en sentido empresarial, social, investigativo o cualquier otro— que desea ser creativo e innovador, podríamos reiterar que emprendedor sería aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Es habitual emplear este término para designar a una persona que crea una empresa o que encuentra una oportunidad de negocio, hace alguna innovación empresarial, desarrolla un nuevo producto o a alguien quien empieza un proyecto por su propio entusiasmo. Por ello, el concepto de emprendedor está irremediamente atado a

la idea de innovación y riesgo por parte de alguien que cree en sus ideas y que es capaz de llevarlas a cabo, que encuentra la manera de materializar sus proyectos, en empresas establecidas o nuevas.

El espíritu emprendedor sería sinónimo de creatividad, innovación, cambio, fundación de una organización empresarial, o toma de riesgos; en síntesis es lo que impulsa a crear, desarrollar y llevar a la práctica sus proyectos.

Se ha dicho que

la principal limitación para quien desea emprender no es la falta de recursos económicos, o de habilidades específicas, sino la imposibilidad de encontrar una idea de negocio viable, y muchas veces esa imposibilidad se debe a que estamos buscando ideas en el lugar equivocado, en un lugar donde no hay necesidades, o dicho de otra forma, debido a que no hemos buscado ni reconocido las necesidades porque ignoramos que el derecho de las cosas es empezar por el principio: detectar la necesidad sobre la que se pueda trabajar (Gerencie.com, 2013, abril 23).

Definitivamente,

la oportunidad de negocio es el corazón del proceso emprendedor y es clave poder diferenciarla de una buena idea. La primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito y decidir, en función de esto, cuánto tiempo y esfuerzo invertir. Por esto, la evaluación que hacen los emprendedores sobre el potencial de una idea es clave (Postigo, 2013).

Importancia del emprendimiento

Para Flora Montealegre Painter, que está al frente de la División de Competitividad, Tecnología e Innovación, CTI, en el Banco Interamericano de Desarrollo, BID,

la importancia de promover el emprendimiento desde el BID viene del impacto que este tiene sobre la prosperidad nacional. Los emprendedores construyen nuevas empresas, que a su vez crean nuevos puestos de trabajo y aumentan la demanda en otros sectores con los que se vinculan, además mejoran la productividad de las firmas promoviendo cambios tecnológicos e innovaciones. Y, en términos agregados, contribuyen a elevar el nivel de competitividad de los países. Especialmente en tiempos de crisis económica, el emprendimiento gana importancia: es clave para facilitar los procesos de reestructuración productiva y de creación de empleo en nuevos sectores (Comercio y Justicia, 2013).

Pero no se puede pensar que solo la creación de empresas sea, como algunos como algunos afirman, la estrategia fundamental de crecimiento. Como afirma José María Veciana: «la generación de conocimiento, la innovación y la creación de nuevas empresas se han convertido en objetivos prioritarios de todos los países» (Veciana

Vergés, 2011, 101), es decir se resalta no solo la creación de empresas, sino el conocimiento y la innovación.

El desarrollo económico y social requiere de personas emprendedoras, tanto al interior de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas, personas con espíritu empresarial que creen sus propias empresas, para plasmar sus visiones y generar empleo y progreso. Hay que tener presente que esto no *es la solución*, como algunos afirman, a los problemas que enfrentan nuestros países, porque hay una avalancha mediática que nos habla de los emprendedores y que afecta a todos los campos: el *coaching*, las terapias y los libros de autoayuda, el pensamiento positivo, etc.

Alfredo del Río Casarola y Leandro Martínez escriben al respecto:

hacemos un llamamiento a la reflexión sobre el intento de situar al emprendedor como referente social ya que este hecho tiene unas implicaciones sociales de gran calado debido a su intrínseca exacerbación del individualismo y de la competencia, mientras se destruyen otro tipo de relaciones basadas en la cooperación o en la solidaridad. Aunque las políticas mencionadas dieran algún resultado, esto es realmente improbable como hemos podido ver en los datos y cómo podemos observar en la realidad actual dominada por grandes multinacionales, debemos preguntarnos: ¿es esta la sociedad que realmente queremos?, ¿qué ocurrirá con las personas que no tengan el «perfil» de un inversor competitivo? Estas preguntas son importantes ya que el hecho de que cada individuo se busque de forma independiente su sustento de vida será la base de nuestra sociedad y de ello se derivará una sociedad aún más competitiva y desigual (Del Río Casarola, Martínez, 2013).

Resulta sugestivo tocar en este punto el tema de la movilidad social. Un libro publicado en 2013 por el BID titulado *Entrepreneurship in Latin America: A Step up the Social Ladder? (El espíritu emprendedor en América Latina: ¿un peldaño para ascender en la escala social?)*²¹, afirma que el espíritu empresarial suele considerarse un instrumento de movilidad social ascendente, sobre todo para la clase media. Los países con grandes clases medias procuran apoyar una clase empresarial vigorosa porque los valores y actitudes de la clase media suelen ser favorables para invertir e innovar. Sin embargo, el supuesto espíritu empresarial de la clase media es debatible y se contradice con el hecho de que hay más emprendedores que provienen de las clases altas.

21 Autores: Lora, Eduardo; Castellani, Francesca; Solimano, Andres; Kantis, Hugo D.; Federico, Juan S.; Trajtenberg, Luis A.; Vélez-Grajales, Viviana; Vélez-Grajales, Roberto; Anchorena, José; Ronconi, Lucas; Ordenana, Xavier y Arteaga, Elizabeth.

Es más,

aunque las políticas públicas tanto en las economías desarrolladas como emergentes a menudo fomentan el espíritu emprendedor como un medio para crear empleo y promover el crecimiento, la eficacia de esas políticas aún está lejos de demostrarse. Esto es así sobre todo en los países en desarrollo, donde el espíritu emprendedor es el único recurso para numerosos trabajadores sin más oportunidades para ganarse la vida, y donde la mayoría de las empresas son pequeñas y muy improductivas (BID, 2013).

Emprendedores en otros contextos

Si pensamos en sistemas diferentes, también esta actividad es significativa. Carlos Brandt, gerente de Nuevos Negocios de www.negociosdigitales.com, una empresa de capital de riesgo que financia proyectos de jóvenes empresarios en Venezuela, señala que no hay ningún indicativo de que el socialismo esté reñido con el emprendimiento. «Se puede ser emprendedor en una economía socialista», sentencia Brandt (Negociosdigitales.com, 2010). Una vez le preguntaron a Alejandro Cao de Benós, representante occidental de Corea del Norte, hacia el final de una entrevista concedida por él a *Russia Today*, que si creía que el capitalismo tenía algo positivo, a lo que respondió en seguida que sí: que lo «bueno» era el espíritu emprendedor (Actualidad.rt.com, 2013).

En Cuba,

durante la mayor parte del periodo revolucionario, el estado ocupó la función de empresario/emprendedor. A excepción de un controlado sector cooperativista y de limitadas aperturas al trabajo por cuenta propia, ningún ciudadano en particular ejerció la iniciativa empresarial ni asumió riesgos por inversión propia (Rodríguez, Mandilego, 2013)²².

Sin embargo, en estos momentos, «muchos cubanos están cumpliendo su sueño de poder abrir su propio negocio. Gracias al proceso de reformas económicas lanzado hace unos años por el presidente, Raúl Castro, el número de empresarios independientes ha aumentado considerablemente» (Actualidad.rt.com, 2012).

Guennady Rodríguez y Jorge Mandilego, dicen que

en la actualidad, se tiende a comprender el fenómeno del emprendedor como el resultado de sujetos ordinarios con habilidades y competencias adquiridas, que les permiten tomar la iniciativa y aprovechar situaciones estratégicas de magnitud y

22 Publicación trimestral del Consejo Arquidiocesano de Laicos de La Habana, Cuba.

naturaleza diversa, articulando redes de interés, de apoyo y de colaboración social, con el objetivo de crear nuevo valor económico, social o cultural. El emprendimiento es una respuesta de conjunto de la sociedad, por cuanto su éxito depende de sólidas redes de intercambio y es el proceso a través del cual se actualiza y diversifica el tejido empresarial.

Promover una cultura del emprendimiento es preparar condiciones para dar paso a una iniciativa responsable y para dinamizar el sistema económico. Pero los estados son conscientes de que las políticas a corto plazo no suelen ser suficientes para incrementar la eficiencia emprendedora, o sea, disminuir el índice de fracaso. Si comprobamos la cantidad de instituciones y agencias que mundialmente se dedican al fomento y la educación en gestión económica, podremos ver cuán importantes son los servicios de desarrollo empresarial para una cultura del emprendimiento. La existencia en nuestro país de una red de apoyo al emprendimiento de esta magnitud puede ser una clave determinante para la consolidación de una cultura emprendedora. Estas instituciones garantizan una mayor eficiencia emprendedora y operan también como centros de promoción de ética de los negocios, sirviendo de orientación a los emprendedores sobre el valor de la responsabilidad social de las empresas y su papel en la integración y promoción social (Rodríguez, Mandilego, 2013, *ibídem*, 22).

Empresarios emprendedores

Habitualmente,

se incentiva y se le da mucha importancia al ya famoso espíritu emprendedor, hay muchas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, además de fundaciones, que promueven esta actividad, como la solución a muchos problemas económicos y sociales. Incluso en varias universidades, especialmente en las escuelas de negocios y carreras de administración, se postula, casi como un objetivo, el que sus egresados creen sus propias empresas (Schnarch, 2012).

Para obtener el éxito tienes que seguir las pautas y si no lo consigues se debe a que no lo has hecho bien y por lo tanto, al igual que eres artífice de tu propio éxito, también lo eres del fracaso y de tu pobreza.

Comenta Mario Dehter que

tengo un sentimiento bipolar ante el creciente ruido entorno del fomento emprendedor. Por un lado me fortalece la esperanza que un mundo mejor es posible; pero por otro lado percibo una reiteración política poco operativa y paradójicamente vacía de la innovación que intenta estimular. Se reitera, sin aportar nuevas ideas ni nuevas soluciones a los nuevos problemas, la mítica creencia que la creación de empresas será el resultado de impartir cursos sobre gestión de empresas a desempleados, y/o expedir pequeños y efímeros estímulos económicos a jóvenes futuros empresarios (Dehter, 2012).

Esto naturalmente no descalifica la necesidad del emprendimiento. Se requieren personas que ayuden a identificar y desarrollar ideas, orientando y liderando el proceso mediante el cual estas se transforman en innovaciones, ya sea en empresas establecidas o nuevas y para ello se requiere de personas motivadas con ciertas condiciones señaladas por la literatura.

Pero se habla mucho de las bondades y características de los emprendedores y son escasos los que se refieren a la necesidad de que existan verdaderos emprendedores empresarios, o sea gerentes capaces de consolidar en el tiempo las ideas. Se ha dicho que de cada diez emprendimientos viables sobre el papel, con buenos planes de negocio en su inicio, cinco desaparecen, fracasan, durante el primer ejercicio de funcionamiento y otros tres lo hacen antes de alcanzar el tercer año de vida. Es decir que el nivel de supervivencia de los emprendimientos apenas alcanza el 20%. Cabe hacer notar que muchos libros, cursos, páginas web y revistas que están llenas con historias y rostros de emprendedores exitosos, pero es definitivamente mucho más alto el porcentaje de individuos que fracasan respecto a los que logran triunfar.

Como dice Federico Ast

si revisamos la literatura del management, nos encontramos con múltiples casos de éxito de empresas y emprendedores. Por supuesto, el público quiere saber cómo hicieron los que la hicieron. Mucho menos frecuente es, sin embargo, que se comenten fracasos empresariales. En gran medida, porque la historia la escriben los ganadores (Ast, 2010).

Ser emprendedor está de moda. Y ser un emprendedor innovador es lo que se exige para tener éxito en los negocios. Sin embargo, para Karen Weinberger, profesora de la Universidad del Pacífico, la innovación por sí sola no garantiza el éxito de una iniciativa; tampoco su sostenibilidad (Alegría, 2013).

El gran reto para los emprendedores radica en convertir su idea o proyecto innovador en un negocio rentable por eso es tan importante la idea e innovación como las estructuras y estrategias que le permitan llegar adecuadamente al mercado.

Por ello, no basta con ser emprendedor, entendiendo por tal a quien tiene ideas y capacidad para llevarlas a la práctica en forma de negocio. Hay que ser además empresario, entendiendo por tal a quien, además de saber emprender o iniciar un negocio, tiene la paciencia y la disciplina necesarias para mantener la idea de negocio viva en el tiempo, así como la capacidad de gestión para consolidar el negocio y convertirlo en una empresa con futuro.

Eso ha llevado a distinguir entre lo que Isaías Covarrubias llama emprendedores innatos y emprendedores profesionales.

El emprendedor innato tiene el perfil asociado a la persona con olfato para los negocios, este individuo se caracteriza por un sentido del riesgo y de la oportunidad más desarrollado que el común, es capaz de visualizar necesidades insatisfechas de una manera casi natural. Por esta razón, no es muy dado a elaborar planes, o realizar consultas previas con el objeto de observar los puntos débiles de su idea de negocios. Normalmente posee una alta motivación, puede ser muy perseverante hasta lograr ver su proyecto materializado (Covarrubias, s. f.).

En cambio,

el emprendedor profesional se caracteriza por poseer también un alto nivel de confianza en sí mismo y una alta motivación. No obstante, carece de la visión sesgada de éxito seguro que vislumbra el emprendedor innato. Por ello, se cuida de elaborar planes de negocios y someter la idea a pruebas que muestren sus fortalezas, pero igualmente sus debilidades. Frecuentemente tiende a ser excesivamente racional en la toma de decisiones, esforzándose por organizar las actividades a desarrollar de una manera rigurosa. Por término medio, es sumamente realista de las limitaciones impuestas por las circunstancias, aunque no carece de optimismo. Está muy bien enfocado y definido en lo que hace, pero a menudo lo domina un sentido de austeridad y de prudencia que puede resultar restrictivo (Covarrubias, ibídem).

La gestión empresarial constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales. De ahí que la empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar, pero no solo buscar oportunidades, sino también construirlas.

Steve Jobs indica en relación a esto último:

algunas personas proponen darle a los clientes lo que quieren. Pero esa no es mi postura. Nuestro trabajo consiste en averiguar qué van a querer antes de que lo sepan. Creo que fue Henry Ford quien dijo una vez si le hubiera preguntado a mis clientes qué querían, me habrían contestado un caballo más rápido. La gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas (Isaacson, 2011, 703).

El emprendedor empresario, que está a cargo de la dirección y coordinación de la organización, son personas que (Horna Figueroa, 2001, 147) sintetiza como sigue:

- *Saben ser*, pilar de desarrollo referido fundamentalmente a los valores y a la capacidad para ser autónomo, asertivo y seguro de sí mismo.
- *Saben hacer*, capacidad para enfrentar y resolver problemas y/o para crear. Se trata de un saber hacer eficaz, inteligente, pero al mismo tiempo ético.
- *Saben conocer*, capacidad para aprender por sí mismo, aprovechando las anteriores capacidades, la información y los recursos del medio.
- *Saben convivir*, capacidad para ser complementario y cooperativo con los demás, así como respetuoso de las diferencias.
- *Saben emprender*, capacidad para poner en marcha una idea, hacer empresa en el sentido más amplio del concepto.

Por ello, requerimos imperiosamente empresarios o profesionales emprendedores, ya que en las palabras de Mutis,

sin alguna duda, el desarrollo de la creatividad es el reto más importante para las empresas en esta nueva era. Incluso podemos afirmar sin temor a equivocarnos que se trata de un tema de supervivencia. O desarrollamos al máximo nuestra capacidad de innovar y de crear nuevas opciones, o no lograremos competir en un mundo en el cual los clientes demandan cada día mejores y diferentes soluciones (Mutis, 1998).

La gerencia creativa e innovadora puede aportar al desarrollo económico y social, al mejorar las empresas formadas o establecer nuevas; proporcionando la competitividad y productividad necesaria para enfrentar exitosamente las nuevas condiciones de mercado, en épocas de incertidumbre y globalización. Es sugestivo, por otra parte, lo que asevera Bill Aulet, (citado por Cobian, 2013), autor del libro *Disciplined Entrepreneurship*, al decir que la innovación es el resultado de la comercialización de una invención. Si bien la invención es muy importante, el emprendedor no tiene que inventarse nada nuevo para desarrollar su negocio. La fórmula sería *Innovación = Invención + Comercialización*. Un ejemplo sería Apple, un gran innovador que creó muchas cosas, pero también utilizó otros inventos ya existentes, como fue el *mouse* de computadoras, invención de Xerox.

En conclusión,

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 creativo²³.

23 (Crea Business Idea, 2010, 29). El proyecto Crea Business Idea es un proyecto transnacional cofinanciado por el fondo Feder que se enmarca en el programa INTERREG IVB SUDOE de la Unión Europea.

En los próximos capítulos se verá cómo generar ideas, el proceso de innovación y la validación de esas innovaciones, evaluando si son realmente oportunidades de negocio, ya sea para nuevas empresas u organizaciones constituidas.

Para reflexionar

*Educación, emprendedores y el efecto Pigmalión*²⁴

La dificultad de la relación educación-emprendimiento comienza con nuestros modelos educativos, ya que durante mucho tiempo se creyó que aprender era acumular datos en la memoria y la enseñanza estuvo basada en la clase tradicional o textos, donde el protagonista era el erudito profesor, poseedor de la sapiencia, guardián de las verdades del pasado que se dignaba a transmitir a sus alumnos, quienes asumían una actitud pasiva, solo escuchando, ejercitando la percepción y memoria. Se le daba más importancia a saber cosas que a saber hacer cosas.

La concepción de la educación estaba basada en un profesor, que al igual que el padre de familia, enseñaba durante años de forma autoritaria. Las normas, mandamientos y prohibiciones eran la base del mecanismo unilateral de socialización; la autoridad hacía que se mantuviera el orden y conducía a una adaptación más rápida. El educando debía ser enseñado y controlado por aquellos que poseían la autoridad. El sistema jerárquico, impregnado en nuestra cultura, estaba inherente en todo.

En la escuela tradicional no se fomenta la capacidad de soñar. Los métodos clásicos están más basados en la obediencia, en ajustarse a unas reglas y en memorizar unos datos, pero no a desarrollar la creatividad, a cuestionar lo establecido y mucho menos a soñar con poner en juego el potencial que toda persona lleva dentro... Por ello, no extraña que cuando somos adultos nos cueste montar empresas o ser innovadores. Nuestro entorno educativo no ha sido el más adecuado... Pero se puede comenzar a soñar ahora y pensar en los proyectos que nos gustaría hacer o en lo que nos gustaría convertirnos.

Dentro de esto, es muy importante saber que los sueños pueden hacerse realidad y que para hacerlo debe tener el coraje y la motivación suficientes además del concepto personal de que sí puede lograrse, así como ciertas competencias y conocimientos que debe desarrollar un emprendedor.

Mark Twain, decía: «un hombre no puede sentirse cómodo si no cuenta con su propia aprobación». Se refería naturalmente al auto concepto: lo que piensa el emprendedor que es, condiciona lo que haga y lo que de hecho sea en un futuro próximo. Se comporta

24 (Schnarch, 2009), ver también (Mateus, 2009).

como cree que es... (En esto también influyen los roles que ha desempeñado, la comparación social, los juicios de los demás, las experiencias de éxitos y fracasos, la cultura e incluso influencias genéticas).

Esto está relacionado con la adecuada actitud mental positiva. Como dice Sun Tzu, en su libro *El arte de la guerra*: «el vencedor antes de entrar en la batalla ya ha ganado». Y es cierto. Si piensas que vas a perder, pierdes. Si crees que puedes ganar, tienes muchas más posibilidades de conseguirlo. Por ello, si el emprendedor desea desarrollar su talento, el punto de partida ha de comenzar en él mismo y en su lenguaje interior.

Y como decíamos, este auto concepto está influenciado por lo que piensen los demás del emprendedor; el llamado efecto Pigmalión, que Robert R. Merton denominó profecía auto cumplida según la cual, las personas se comportan de modo tal que tienden a confirmar sus deseos, miedos y temores; es una predicción que, una vez hecha, es en sí misma la causa de que se haga realidad. En las palabras de Goethe: «trata a un hombre tal y como es y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede ser y debe ser y se convertirá en lo que puede y debe ser».

Es decir, el emprendedor será lo que sea capaz de soñar y lo lejos que pueda llegar depende del alcance de sus deseos; lo que sea capaz de conseguir obedece a sus expectativas. Su futuro está escrito y lo escribió él mismo con sus sueños y confianza en lo que pueda hacer.

En consecuencia, podemos ayudar a los emprendedores dándoles el apoyo y seguridad que requieren, mediante el efecto Pigmalión, pero la confianza, seguridad, deseo, motivación y esfuerzo necesario para emprender los debe desarrollar él mismo... Esto último se puede graficar con el siguiente ejemplo del efecto Pigmalión: Si alguien le dice que le hará cosquillas, solo con pensarlo le cogerá la risa tonta y hasta podrá darle un espasmo de la alegría...pero trate de hacerse cosquillas a sí mismo...