

# Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial



## CDEE

Centro de Desarrollo  
del Espíritu Empresarial

Volumen I

## Entrepreneurship

Rodrigo Varela V. Ph.D.  
Editor

# Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial



# Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial

Rodrigo Varela V. PhD.  
Editor



Santiago de Cali, 2011

Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial  
Volumen I  
Entrepreneurship

ISBN: 978-958-8357-49-2

© Rodrigo Varela V. PhD.  
rvarela@icesi.edu.co

2011



© Universidad Icesi – Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial  
Calle 18 No. 122-135. Cali.  
Teléfono: (2) 555 2334  
[www.icesi.edu.co/cdee](http://www.icesi.edu.co/cdee)  
[cdee@icesi.edu.co](mailto:cdee@icesi.edu.co)

Todos los derechos reservados

Diagramación:  
Impresora Feriva S.A.  
Calle 18 No. 3-33  
PBX: 524 9009  
[feriva@feriva.com](mailto:feriva@feriva.com)  
[www.feriva.com](http://www.feriva.com)  
Cali, Colombia



# Dedicatoria

---

*El CDEE-Icesi dedica esta colección , “Desarrollo, Innovación , Cultura Empresarial” , a varias personas y entidades que han sido de gran trascendencia en el desarrollo del CDEE en sus primeros 25 años:*

- \* A los directivos Alfonso Ocampo Londoño, Franklyn Manguashca, Alberto León Betancourt y Francisco Piedrahita, por todo el apoyo que han brindado al nacimiento y desarrollo del CDEE*
- \* A todas las personas que con su trabajo en el CDEE han contribuido a su desarrollo*
- \* A todos los alumnos de pregrado, postgrado y educación continua, que nos han obligado a esforzarnos en nuestros desarrollos y que con sus acciones empresariales han demostrado que se puede formar líderes empresariales.*
- \* A las diversas entidades nacionales e internacionales que han apoyado proyectos y programas del CDEE.*
- \* A los colegas nacionales e internacionales, de quienes hemos aprendido y con quienes nos hemos relacionado.*



**CDEE**

Centro de Desarrollo  
del Espíritu Empresarial



# Plan General de la obra

---

Autorizaciones

Presentación

CDEE: 25 años de acciones y logros

Volumen 1:  
Entrepreneurship

Volumen 2:  
Educación Empresarial

Volumen 3:  
Políticas para Pyme y Gestión de empresa familiar





# Autorizaciones

---

En esta colección se utilizaron artículos de dos categorías: *Inéditos*, para lo cual contamos con la voluntad, el permiso y el deseo de colaboración de los autores; y *publicados/ajustados de otras publicaciones*, para los cuales, además de la voluntad, el permiso y el deseo de colaboración de los autores, obtuvimos el permiso de los editores originales.

A continuación se relacionan los títulos de los trabajos en ambas categorías:

## *Inéditos*

**Bengt Johannisson:** *On the sociality of entrepreneuring.*

**David Smallbone:** *Policies for entrepreneurship and SME development, with particular reference to transition economies.*

**David Storey:** *Optimism and chance: explaining new and small firm growth.*

**George T. Solomon:** *The curricular confusion between entrepreneurship education and small business management: a review of leading textbooks.*

**Hugo Kantis:** *Políticas y programas de desarrollo emprendedor: el estado del conocimiento en América Latina.*

**Ignacio de la Vega:** *Corporate venturing: la gestión emprendedora de proyectos dentro de las organizaciones.*

**J. Hanns Pichler:** *Innovation and creative destruction schumpeterian entrepreneurship as subtle “dialectics”.*

**Marinés Aponte:** *Emprendimientos asociativos.*

**Melquicedec Lozano:** *La educación doctoral en el área de empresas familiares.*

**Robert H. Brockhaus:** *Effective governance of family owned businesses.*

**Rodrigo Varela:** *Educación empresarial basada en competencias empresariales.*

**Sérvulo Anzola:** *Un breve acercamiento sobre el estado del arte del emprendimiento latinoamericano.*

**Yvon Gasse & Maripier Tremblay:** *Entrepreneurial intentions: a cross-cultural study of university students in four countries.*

### **Publicados /Ajustados:**

**Alain Fayolle- Olivier Toutain:** *Le créateur d'entreprise est-il un «bricoleur»?;* artículo publicado en: *L'expansion entrepreneuriat*, Francia, Enero 2009.

**Allan Gibb:** *Entrepreneurship: unique solutions for unique environments. Is it possible to achieve this with the existing paradigm?;* artículo publicado en: *International Journal of Entrepreneurship Education* 5: 93-142. © 2007, Senate Hall Academic Publishing.

**Frank Hoy:** *Governance Toolkit for entrepreneurial family firms;* artículo publicado en: *The Family Business Shareholders Handbook*. Family Business Magazine 2009.

**Frank Martin:** *Enterprise policy in the United Kingdom;* capítulo publicado en el texto: *Bridge. S., O'Neill K., Martin F., Understanding Enterprise: Entrepreneurship and Small Business*, Third Edition, Palgrave MacMillan, Chapter 12.

**José M. Romaguera:** *Consideraciones al establecer planes para fomentar el desarrollo empresarial: lecciones para el futuro;* capítulo publicado en el texto: "Beyond the Rhetoric: Defining Entrepreneurship Policy and Its Best Practice Components", Volume 2 of the *Entrepreneurship Policy for Future Series*. Y en el texto: "Creating Entrepreneurs: Making Miracles Happen", editado por Fred Kiesner y publicado en el 2009 por World Scientific Publishing Company, en Singapur.

**Karl H. Vesper:** *Entrepreneurial opportunity;* capítulo publicado en el texto: *New Venture Experience*, Vector Books, Seattle, Washington, 2009.

**Louis Jacques Fillion, Fernando Dolabela:** *The making of a revolution in Brazil: the introduction of entrepreneurial pedagogy in the early stages of education;* capítulo publicado en: *Fayolle, A. (Ed.) (2007) Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Cheltenham, UK, Northampton, US: Edward Elgar.

**Louis Jacques Fillion:** *Defining the entrepreneur complexity and multi-dimensional systems some reflections;* capítulo publicado en: *DANA, Leo (Ed.) (2009) Encyclopedia of Entrepreneurship*, Cheltenham, England: Edward Elgar.

**Robert Ronstadt:** *The corridor principle and the near failure syndrome: two generic concepts with practical value for entrepreneurs;* artículo publicado en: *Industry and Higher Education* 2007- IP Publishing Ltd, Coleridge House, London, England.



# Presentación

---

Desde su fundación en 1979 la Universidad Icesi consideró de gran importancia en su proceso educativo el incluir la formación de líderes empresariales innovadores que estuvieran capacitados, por un lado, para crear y desarrollar nuevas iniciativas empresariales autónomas (*Entrepreneurship*), y por el otro, para modificar el entorno corporativo al identificar y desarrollar dinámicas empresariales (*Intrapreneurship*).

Con este fin se creó el 1o. de enero de 1985 el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial la primera unidad académica en América Latina, cuya finalidad central fueron los temas propios del desarrollo de una cultura empresarial renovadora en todos los campos de ejercicio humano (Espíritu Empresarial).

Al cumplirse los veinticinco años de actividad académica y empresarial del CDEE-Icesi, se decidió realizar diversas actividades académicas y empresariales para celebrar este importante onomástico: en primer lugar, se organizó en la sede de la Universidad el XX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial entre el 7 y el 9 de octubre del 2009 con el tema central “Transformación Empresarial: Estrategia Frente al Desafío de la Perspectiva Mundial”, y en segundo lugar se planeó la publicación de un libro que recogiera artículos de una serie de distinguidos autores internacionales con el fin de continuar el proceso que el CDEE-Icesi ha liderado a lo largo de sus veinticinco años: proveer a la comunidad académica latinoamericana de artículos y publicaciones que traigan el estado del arte en las áreas propias al CDEE.

Para el desarrollo de este libro se estableció contacto con un grupo de académicos que han jugado, bien sea en sus países o en el mundo, un papel protagónico en los últimos veinticinco años en el desarrollo de los conceptos, teorías y metodologías en las áreas de Desarrollo del Espíritu Empresarial, Educación Empresarial, Creación de Empresas, Gestión de Pyme y Gestión de Empresas Familiares.

A cada uno de los potenciales autores se les solicitó la remisión de uno de sus últimos artículos publicados o a ser publicados en su área de especialidad. Afortunadamente para el CDEE y la comunidad académica latinoamericana, la gran mayoría de los autores invitados respondieron positivamente a la convocatoria y por ello, más que un libro, que era el propósito inicial, hoy presentamos una colección compuesta por tres libros bajo el título genérico *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*.

El primer volumen, que hemos titulado *Entrepreneurship*, recoge artículos en ocho frentes bien diferenciados:

- En el primero de ellos, Louis Jacques Filion se adentra con gran rigor filosófico y conceptual en el intrincado mundo del significado y los alcances de los términos *Entrepreneurship / Entrepreneur* y nos da una visión integral de las complejidades que ellos encierran y de la necesidad de entender todas las variables que confluyen en ese proceso empresarial.
- Bengt Johannisson, en el segundo artículo, se concentra, con igual propiedad, en el entendimiento de las raíces sociales que tiene el fenómeno empresarial y discute la necesidad que este tiene de redes sociales adecuadas para que pueda ser implementado exitosamente.
- Posteriormente, María Inés Aponte provee otra faceta del proceso empresarial cuando enfrenta el tema del emprendimiento asociativo y nos muestra formas importantes de lograrlo en los entornos latinoamericanos.
- Hans Pitcher nos lleva, en su importante artículo, a revisar y a entender en profundidad a ese gran maestro que fue Schumpeter y su teoría de la “Destrucción creadora”. Revisar cuidadosamente los originales de los trabajos de Schumpeter y mostrar cómo en las ediciones posteriores se perdió algo de su pensamiento nos permite regresar a los elementos básicos y fundamentales de la teoría schumpeteriana.
- El tema del Empresario Corporativo no podía faltar en esta colección, e Ignacio de la Vega en su artículo lo desarrolla en forma integral tanto en la actividad formativa como en el ámbito de la aplicación empresarial.
- Sérvulo Anzola hace un recorrido amplio por América Latina para identificar entidades, programas, leyes, planes de acción e investigaciones que de una forma u otra han contribuido positivamente al desarrollo de esta área en el continente.

- En el séptimo artículo, Kant Vespers analiza detalladamente uno de los temas más difíciles del proceso empresarial: el desarrollo de la Oportunidad Empresarial. Hace claridad sobre ideas y oportunidades, reflexiona sobre tipos de oportunidades y da muchos ejemplos actualizados para cubrir con su tradicional claridad este importante tema.
- Finalmente, Robert Ronstand cierra este primer volumen presentando dos conceptos genéricos con gran valor práctico para los empresarios: el “Principio del Corredor Empresarial” –con toda la riqueza de oportunidades que le brinda al empresario– y el “Síndrome de Cercanía al Fracaso”, que investiga en detalle cómo el empresario debe manejar esta realidad en su devenir empresarial.

El segundo volumen, que hemos titulado *Educación Empresarial*, está compuesto por seis artículos, altamente complementarios entre sí y seguramente será de gran ayuda a la educación latinoamericana sobre Espíritu Empresarial.

- El primer artículo, de Allan Gibb, analiza críticamente los procesos de educación empresarial tradicional y propone un nuevo modelo educativo. Para ello hace mucho énfasis en la necesidad de que dicho nuevo marco sea analizado cuidadosamente al aplicarlo a cada grupo/comunidad y no se pretenda seguir con la idea de que existe una solución “única” aplicable a todos los grupos.
- Rodrigo Varela comparte el nuevo modelo que ha implementado el CDEE-Icesi y que le valió la distinción de USASBE “2010 Global Entrepreneurship Education Award”, en el cual se indican las competencias empresariales a desarrollar y reforzar, las formas educativas que han de utilizarse, se dan recomendaciones pedagógicas para los cursos y seminarios y se hace una serie de sugerencias para profesores. Este modelo, que también fue usado por el programa “Jóvenes con Empresa” que el BID realizó en Colombia, es un aporte significativo a la realidad latinoamericana.
- En el tercer artículo, Yvon Gasse y Maripier Tremblay presentan los resultados de una investigación intercultural (Canadá, Francia, Argelia, Colombia) que estudia el tema de la Intención Empresarial en estudiantes universitarios y hacen un aporte sustantivo a la educación al formular un modelo para el proceso empresarial y evaluar una serie de creencias y valores que deben ser revisados en los procesos educativos.
- El artículo de Fernando Dolabella y Louis Jacques Filion muestra la excelente conceptualización y operación de la pedagogía empresarial en Brasil. Este

innovador proceso educativo genera una serie grande de conceptos asociados al “sueño empresarial”, que enriquecen los procesos educativos.

- George Solomon hace un profundo análisis, basado en textos universitarios, de las cercanías, acuerdos y confusiones en que los programas, los cursos y los profesores caemos al abocar la educación para la creación de nuevas empresas y para el desarrollo de la Pyme. El artículo nos insta a que seamos muy claros en los propósitos de nuestras acciones pedagógicas y no generemos confusiones indebidas.
- Finalmente, Alain Fayone y Olivier Tuutain presentan un interesante trabajo que ilustra cómo la educación empresarial tiene que ser integradora y práctica y cómo se deben ir armando los diversos elementos que hacen a un empresario e integran el evento empresarial.

El tercer volumen, que hemos titulado *Políticas de Desarrollo*, cubre realmente tres temas: las políticas para la Pyme y para la creación de empresas; lo referente a la gestión de pyme, y las empresas familiares.

En lo que hace relación a la empresa familiar se han incluido tres artículos.

- En el primero de ellos, Robert Brockhaus discute en detalle, basado en su larga experiencia como consultor en esta área, los diversos mecanismos que se requieren para un gobierno efectivo de la empresa familiar.
- En el segundo, Melquicedec Lozano plantea la urgencia de empezar a pensar en programas de educación avanzada en el área de la empresa familiar y hace una propuesta bastante innovadora para establecer un doctorado en esta área de conocimiento.
- Frank Hoy comparte en su artículo toda una serie de herramientas de gestión que pueden y deben ser aplicadas en la empresa familiar para su correcta dirección y operación.

En lo que hace relación a políticas para Pyme y creación de empresa se incluyeron cuatro artículos:

- En el primero de ellos David Smallbone analiza profundamente las razones de éxito y fracaso de estas políticas en países del este europeo, en Rusia y en China, y las compara con los modelos tradicionales de los países desarrollados, de lo cual deriva una serie de recomendaciones que pueden ser muy útiles para los países de América Latina.

- Frank Martin hace un análisis crítico detallado de las políticas que se han aplicado en el Reino Unido, e identifica los factores clave de su éxito y los problemas que algunas de ellas han tenido.
- El caso latinoamericano es analizado por Hugo Kantis, basándose en diversos estudios regionales que él ha realizado y que le han permitido hacer comparaciones con países asiáticos y con algunos países desarrollados de Occidente.
- José Romaguera, basado en su experiencia en Puerto Rico, explica detalladamente cómo se puede implementar un proceso que genere estímulos positivos para la creación de empresa entre la población joven. Muchas enseñanzas surgen de este exitoso ejemplo.

Referente al desarrollo de Pyme y su gestión se publican dos artículos:

- David Storey nos aporta dos conceptos novedosos sobre la gestión, que eliminan muchas de las ideas tradicionales sobre el crecimiento de las empresas: el papel del optimismo del empresario y su capacidad de jugar en un entorno aleatorio, como elementos vitales para los procesos de crecimiento empresarial.
- Finalmente, este volumen cierra con uno de los últimos trabajos de ese gran académico, maestro y amigo José María Veciana (quien nos abandonó el año pasado), en el cual resalta el papel de la Innovación Empresarial en la sociedad de conocimiento y nos da una serie de recomendaciones para la política pública de creación de empresas y de desarrollo de Pyme.

El presente proyecto se dilató más de lo previsto por el número de artículos y requirió la colaboración de muchas entidades y personas, a quienes debo expresar mi agradecimiento.

- A todos los autores que amablemente acogieron nuestro llamado y sacaron tiempo de sus difíciles agendas académicas para escribir sus artículos o para lograr permisos de sus editores previos para replicar su publicación en esta colección. Igualmente debo agradecerles inmensamente por renunciar a sus merecidos derechos pecuniarios por su producción intelectual y aceptar que la distribución de esta colección se pudiese hacer de forma gratuita.
- A todas las revistas y editoriales que nos autorizaron incluir en esta colección artículos y capítulos que ellos ya habían publicado.

- A la Universidad Icesi por su apoyo permanente a todas las actividades del CDEE y en especial por permitimos usar muchísimo tiempo para que este proyecto académico fuese realidad y por brindarnos recursos para su publicación.
- A la Fundación Coomeva, que decidió darnos su apoyo económico para poder imprimir esta primera edición de la colección.
- A los colegas del CDEE-Icesi: Melquicedec Lozano, Ana Carolina Martínez, Mónica Franco, Luis Miguel Álvarez, Andrés Felipe Otero, María del Pilar Rivera, Carolina López, Alba Tatiana Peña, Juan David Soler, quienes una vez recibidas las primeras versiones de las traducciones hicieron contribuciones editoriales muy valiosas para darles cuerpo académico y orientación específica.
- A los traductores: Olga Lucía Bedoya, Luis Miguel Álvarez, Viviana Rodríguez, Nelly Manosalva y Hugo Taborda, que hicieron la primera aproximación al español de los artículos que estaban en inglés y francés.
- A mis secretarias, Claudia Bahamón y Diana C. Cartagena, quienes ayudaron significativamente a los múltiples procesos de edición que se requirieron para llegar a este producto final.
- A Jaime Alexándrovich y a todo el personal de Feriva, por su contribución editorial.

Esperamos que esta colección sea útil para toda la comunidad académica y empresarial latinoamericana y ojalá en el futuro cercano podamos enriquecerla con nuevos volúmenes que sigan recogiendo el saber mundial en los temas propios de los procesos conocidos como *Entrepreneurship*.

Como editor debí asumir el serio compromiso de procurar ser fiel, en lo posible, a las ideas que los autores deseaban transmitir, pero también tratar de que esas visiones fuesen más entendibles en español. Si en algunos de estos ajustes generé cambios significativos a las visiones de mis colegas y amigos, presento excusas anticipadas.

A todos los lectores les solicito que nos hagan conocer sus recomendaciones y sugerencias para futuros volúmenes de esta colección.

RODRIGO VARELA VILLEGAS Ph.D.  
Editor

# CDEE: 25 años de acciones y logros



## Antecedentes

En 1975, al diseñar académicamente el programa de Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle, Rodrigo Varela incluyó de manera formal, tal vez por primera vez en América Latina, la didáctica de creación de empresas, mediante un curso obligatorio denominado “Creación de Nuevas Empresas” y una opción de proyecto de grado en creación de empresas, en adición a los componentes de tipo empresarial tradicionales en un programa de Ingeniería Industrial en esa época.

En 1976 el Banco Popular, en ese entonces presidido por Alberto León Bencourt, consideró procedente crear un Programa de Desarrollo Empresarial orientado a apoyar a empresarios de las ciudades intermedias de Colombia y lo denominó “Desarrollo Industrial en Ciudades Intermedias”.

Con el propósito de formar a los profesionales que iban a ejecutar las actividades de asesoría y acompañamiento a los empresarios, se realizó una convocatoria nacional a profesionales recién egresados de todos los campos del conocimiento, y se asignó a la Fundación FES en Cali y a la Universidad de los Andes y a Ficitec en Bogotá el diseño de programas académicos para proveer un entrenamiento especializado en esta área y para seleccionar a los “Promotores Industriales” que cubrirían las distintas zonas del país.

En el caso de la FES se conformó un grupo académico compuesto por Franklyn Manguashca, Rodrigo Varela y Guillermo Falk para definir la orientación del programa y ejecutarlo.

En el país se escogió finalmente a cincuenta y tres promotores industriales para dar cobertura a todos los departamentos. El Director General del programa fue Francisco Gensini, y Rodrigo Varela fue el Director de Planeación, con la responsabilidad, por un lado, de coordinar todas las actividades operativas y, por otro lado, de apoyar técnicamente la formación de los promotores industriales.

Este programa, que operó a lo largo de 1977 y comienzos de 1978, generó nuevas empresas y ayudó a expandir empresas ya constituidas en prácticamente todas las regiones del país. Un cambio de presidente del Banco Popular y de su orientación trajo como consecuencia la suspensión de este importante programa.

## Nacimiento y desarrollo

En 1978, al empezar a configurarse el Icesi, se efectuaron varias reuniones entre Alberto León Betancourt, Franklyn Manguashca y Rodrigo Varela para conversar sobre las diversas orientaciones que se podrían dar a los programas del Icesi, y en ellas se analizó cómo se podía integrar la experiencia que se había tenido en el Programa de Desarrollo Industrial en Ciudades Intermedias en las actividades curriculares del Icesi. En estas conversaciones empezó a surgir la noción de “Líder Empresarial”, entendido tanto en la concepción tradicional de quien en una empresa es capaz de producir innovaciones y cambios como en la nueva concepción: aquella persona que es capaz de crear, por cuenta propia, una nueva organización empresarial.

En 1980 Rodrigo Varela, en ese entonces Decano Asociado para Asuntos Académicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle, recibió la visita de un representante del Intermediate Technology Development Group, del Reino Unido, quien había sido informado sobre las actividades del Programa de Desarrollo Industrial para Ciudades Intermedias del Banco Popular y quería conocer en detalle qué había sucedido con dicho programa. Al comentarle Rodrigo Varela las actividades que se venían desarrollando en el programa de Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle y las ideas que se estaban madurando en el Icesi, surgió la posibilidad de que el ITDG apoyara un viaje de estudio de Rodrigo Varela a diversas instituciones que en el mundo estaban desarrollando actividades similares y que podrían servir como modelos para la mejor implementación de estas ideas en Colombia. A comienzos de 1981 Rodrigo Varela realizó este viaje, que le permitió conocer programas desarrollados en Georgia Tech (USA), University of Bradford (Reino Unido), ITDG (Reino Unido), ITS (Reino Unido), Birla

Institute of Technology (India), Institute for Small Scale Industries University of Philippines (Manila), East-West Institute (Hawaii, USA), y de allí se derivaron algunas ideas que permitieron la implementación de los primeros cursos tanto en la Universidad del Valle como en el Icesi; se contó con la colaboración de algunos de los profesionales que habían participado en el Programa de Desarrollo Industrial de Ciudades Intermedias.

A medida que los estudiantes de la primera promoción del Icesi iban avanzando en sus programas, se tomó la decisión de que la materia que se denominaba, en el currículo inicial, “Laboratorio Gerencial” se dedicase fundamentalmente a los temas de Creación de Nuevas Empresas.

En 1983 Rodrigo Varela presentó en el VII Congreso Nacional de Ingeniería Industrial y Administrativa el trabajo *Formación del Ingeniero como Empresario*, iniciando así el proceso de difusión nacional de esta nueva orientación académica. En 1984 se presentó la ponencia *El Profesional Empresario* ante la Sociedad Colombiana de Ingenieros Industriales y Administradores.

Al empezar a investigar un poco más en estas áreas se encontró que en los Estados Unidos existían al respecto unos desarrollos académicos de gran importancia. Por ello, muy al comienzo de la rectoría de Alfonso Ocampo Londoño se consideró procedente conocer en detalle esos nuevos procesos académicos orientados a desarrollar el Espíritu Empresarial, a formar nuevos empresarios y a crear nuevas empresas.

Gracias al apoyo de la Comisión Fulbright, Rodrigo Varela visitó en 1984: Small Business Administration (Washington), Center for International Private Enterprise (Washington), Bureau of Private Enterprise (AID-Washington), Entrepreneurial Center (Wharton School- University of Pennsylvania - Philadelphia), Center for Entrepreneurial Development (Carnegie Mellon University-Pittsburgh), Westinghouse Venture Program (Pittsburgh), The Entrepreneurial Corporation (Pittsburgh), Center for Entrepreneurial Development (Baylor University - Texas), University of Texas (Dallas), Caruth Institute for Owner Managed Business (Southern Methodist University - Dallas), Invent (Texas A&M - College Station), Utah Innovation Center Inc (Salt Lake City), University of Utah (Salt Lake City), Saint Louis University (St. Louis), MIT Innovation Center (Cambridge), Babson College (Wellesley - Mass.), University of South Carolina (Columbia). Durante su permanencia en Babson College, que fue la más larga del ciclo, tuvo la posibilidad de compartir ideas con cuatro de los líderes académicos

del área: Albert Shapiro, Robert Ronstadt, Jeffrey Timmons y John Hornaday; de conocer en detalle los programas académicos y las metodologías que ellos estaban implementando; de visualizar la estructura organizativa que tenía su Centro de Desarrollo Empresarial, y de conocer a muchos otros académicos y empresarios vinculados a las actividades de Babson College. En todas las otras instituciones visitadas pudo apreciar diversas formas organizativas, conceptualizaciones académicas y mecanismos de apoyo, algunos con posibilidades de aplicación en Colombia y otros bastantes remotos.

A finales de 1984 se tomaron en el Icesi dos decisiones trascendentales: la primera fue la creación formal del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE), bajo la dirección de Rodrigo Varela; la segunda, formular la política de que todos los programas del Icesi debían tener en su malla curricular un curso que se denominó *Creatividad Empresarial*, y que en el caso del programa de Administración de Empresas vino a sustituir el curso *Laboratorio Gerencial*.

En enero de 1985, en lo que se conoció como la sede II de la avenida Guadalupe, se dio inicio formal al Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial y se pusieron en marcha los procesos docentes e investigativos con las nuevas orientaciones derivadas de los viajes antes mencionados. Por primera vez se dictó el curso de Creatividad Empresarial, tanto a los estudiantes del diurno como del nocturno del programa de Administración de Empresas. Durante este año comenzó también un proceso de estructuración financiera del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial y para ello se diseñaron una serie de propuestas que se presentaron a diversas instituciones nacionales e internacionales con el propósito de conseguir recursos para el desarrollo de algunos programas especiales. El primer apoyo que se recibió fue del Fondo Permanente de la Cátedra Union Carbide de Colombia, administrado por la Fundación para la Educación Superior (FPCUCC – FES), que asignó recursos con el propósito de iniciar algunas actividades de extensión. En el marco del XV Congreso Colombiano de Ingeniería Química se presentó la ponencia *El Ingeniero Químico: ¿Empresario?*, y en el XII Congreso de Desarrollo Humano, la ponencia *Espíritu Empresarial: Futuro Nacional*. Se dio inicio también a la primera investigación del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, titulada *Características de los empresarios caleños*, y al proceso de contribución conceptual para crear Fundaempresa, la primera entidad de apoyo de Colombia orientada a los procesos de creación de empresas por parte de profesionales. Se recibió también el primer “Grant” en la vida del Icesi, proveniente del Center for International Private Enterprise (CIPE),

para realizar actividades de extensión en el periodo marzo 1986 – febrero 1988. Durante estos primeros años colaboraron como secretarías María del Socorro Marín y María del Carmen González.

En 1986 se continuó dictando el curso de Creatividad Empresarial para los programas de Administración de Empresas diurno y nocturno, con sus componentes de *Presencia de Empresarios*, *Actividad Empresarial*, *Plan de Negocio*, *Entrevista a empresario*, *Lecturas y Casos colombianos*, y se inició el proceso de fortalecimiento de las actividades de investigación y de extensión. En este sentido se creó el *Club Empresarial del Icesi*, que buscaba ser la base para establecer una vasta red de comunicaciones que coordinara las capacidades, habilidades y recursos de estudiantes, egresados y profesores con empresarios, inversionistas, banqueros, grupos sociales, económicos y políticos y en general de todas las personas que coincidieran en el concepto de búsqueda del desarrollo socioeconómico a través de la cristalización de nuevas empresas.

En 1986 se vinculó al CDEE Nancy Fernández como asistente del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, y Rodrigo Varela fue nombrado miembro de la Junta Superior de Directores de Fundaempresa, en representación de las universidades. Por otro lado, se dio inicio al Programa de Desarrollo de Espíritu Empresarial en Buga y se incluyó un curso de Creación de Empresas en el diseño de la Especialización en Administración Agroindustrial de la Universidad Icesi. El CDEE colaboró con los diversos comités del acuerdo institucional para el desarrollo del empleo en Cali y puso en marcha los programas de formación empresarial para estudiantes de los últimos años de bachillerato en los colegios de Cali. Al retirarse Nancy Fernández ingresa como asistente Adriana Betancourt y al retiro de ella, Jorge Enrique Jiménez. Se logró por primera vez que un trabajo investigativo del CDEE fuese aceptado en una conferencia mundial sobre el tema, en este caso la más importante del mundo, “Frontiers of Entrepreneurship Research”, la cual se realizó en Babson College y en ella se presentaron los resultados de la investigación *Características del Empresario Caleño*, divulgada tanto en Publicaciones Icesi No. 18, como en FOER – Babson College, 1986, bajo el título *Characteristics of Entrepreneur in Cali*. Rodrigo Varela fue invitado a participar como expositor en el panel sobre ingredientes para desarrollar pequeños grupos empresariales, en el CIAT. La revista *Arco* en su número 295 incluyó el artículo *El Espíritu Empresarial como estrategia de desarrollo para Colombia*, y la revista *Transferencia*, del Icesi, publicó el artículo *El profesor universitario*. Se elaboró una propuesta para implementar actividades empresariales en el plan

de Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle; se inició la planeación del Primer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y Rodrigo Varela fue nombrado jurado del “Premio FES a la investigación” y recibió de la Universidad del Valle la categoría de “Profesor Distinguido”.

Durante el transcurso del año 1987 se continuó dictando el curso de Creatividad Empresarial, y entre el 11 y el 13 de marzo se realizó el primer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, al que asistieron representantes de Argentina, Chile, Ecuador, Brasil, Venezuela, Honduras, Puerto Rico, Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y Colombia. Los conferencistas magistrales fueron Howard Wallack (CIPE-USA), Roger Blais (Ecole Polytechnique-Canadá), David Kirby (Reino Unido), José Romaguera (Universidad de Puerto Rico), Henry Gómez (IESA-Venezuela) y Harold Zangen (Colombia). El acto inaugural estuvo presidido por el viceministro de Desarrollo Económico, Fernando Panesso; el director del Icfes, Emilio Aljure; el ex ministro Rodrigo Escobar Navia; el rector de la Universidad Icesi, Alfonso Ocampo Londoño, y el rector de la Universidad del Valle, Harold Rizo. Rodrigo Varela presentó el artículo “*La educación para el fomento de la iniciativa empresarial: la experiencia del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial*”. A lo largo de todas las ponencias se analizaron las diversas estrategias que podrían usarse para promover en los estudiantes universitarios latinoamericanos la iniciativa empresarial como mecanismo básico para lograr el desarrollo socioeconómico de nuestros países y como una contribución importante a la solución del desempleo. Se publicaron las memorias de dicho congreso.

Se continuó con el proceso de apoyo a los colegios y se dio inicio a los cursos para profesores de secundaria. Se dictó el curso Creación de Empresa a los estudiantes del Magíster de Administración, quinta promoción, que se realizaba en convenio con Eafit, y se orientaron los cursos de Proyectos Agroindustriales 2 y 3 de la Especialización de Administración Agroindustrial a los temas propios de la creación de empresa. Rodrigo Varela participó en diferentes conferencias durante este año, como fueron: Conferencia Anual de Balas, Arizona, en la cual presentó el artículo “*Entrepreneurial Education: The future for Latin America*”; Primera Jornada sobre Pequeña y Mediana Empresa, en Córdoba, Argentina, con el artículo “*La educación empresarial en el Icesi*”; Seventeenth Annual Conference Frontiers in Education, en Terre Haute, USA, con su trabajo *Engineering Education for Colombia through the 21 Century*.

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial se afilió al American Collegiate Entrepreneurs Association, una asociación mundial de empresarios universitarios. Rodrigo Varela continuó su papel como miembro de la Junta Directiva de Fundaempresa.

El CDEE participó en la formulación del proyecto que CLADEA y la Canadian Federation of Deans of Management and Administrative Studies diseñaron con el propósito de compartir experiencias en la educación empresarial entre las universidades canadienses y las universidades latinoamericanas. Se inició también el proceso de investigación sobre “*Caracterización de las empresas caleñas*” y se llevó a cabo el Primer Concurso “*Mejor Negocio Estudiantil Universitario 1987*”.

Durante 1988 se continuó con el curso de Creatividad Empresarial para los estudiantes de los programas diurno y nocturno de Administración de Empresas y se fortalecieron las actividades empresariales grupales como ejercicio práctico de los procesos de aprendizaje sobre la creación de empresas. Entre el 10 y el 22 de abril se realizó en Cali el II Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y la I Muestra Empresarial Universitaria. Los conferencistas principales de este congreso fueron Doug Mellinger, del American Collegiate Entrepreneur Association (USA); H.C. Pande, del Birla Institute of Technology (India); Edward O. Sweet, de Junior Achievement (USA); e Isaac Gilinsky (empresario colombiano). En el marco del congreso se otorgaron sendos premios al “*Mejor Negocio Estudiantil de Primaria*” y al “*Mejor Negocio Estudiantil de Secundaria*”. El CDEE Icesi recibió una distinción académica por parte del Birla Institute of Technology. En el mes de julio se llevó a cabo el primer seminario taller para profesores de primaria sobre *Desarrollo de valores básicos para generar Espíritu Empresarial*. Rodrigo Varela presentó conferencias en la XXIII Asamblea Anual de CLADEA, *Educación empresarial para América Latina*; en la IX Asamblea Anual del Desarrollo Universitario Interamericano para el Desarrollo Económico y Social, *Perspectiva empresarial en la educación universitaria*, y en el IV Seminario sobre relaciones Universidad- Empresa, *La universidad como generadora de nuevas empresas*.

Se vincularon Nubia Aponte como secretaria y Melquicedec Lozano como contratista para el desarrollo de los proyectos en los colegios. Se terminaron las investigaciones *Caracterización de las empresarias caleñas* y *Percepciones de riesgo de los estudiantes de Ingeniería Industrial y Administrativa de la Universidad del Valle*. Rodrigo Varela y Jorge Enrique Jiménez obtuvieron el segundo

puesto en el Segundo Concurso Nacional en Investigación de Administración, EAN, Bogotá; y Rodrigo Varela recibió la distinción al Mérito Educativo Alberto León Betancourt, de parte de la Sociedad Colombiana de Ingenieros Industriales y Administrativos, SOCIA. El Club Empresarial continuó con sus actividades con el apoyo de Rafael Quiroz, quien lideró esta iniciativa. A finales del año se decidió transformar este Club Empresarial en la Organización Empresarial Icesi-OEI. Jorge Enrique Jiménez recibió una beca para participar en el XVI seminario para Dirigentes de Escuelas de Administración de América Latina, organizado por Fonds León A. Bekaert, de Bélgica.

Se hicieron las siguientes publicaciones:

*Características de las empresarias de Cali y análisis comparativo con los empresarios de Cali.* Memorias del Segundo Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Publicaciones Icesi N° 28, septiembre de 1988.

*Percepciones de riesgo de los estudiantes de Ingeniería Industrial y Administrativa de la Universidad del Valle.* Memorias del IX Congreso Nacional de Ingeniería Industrial y Administrativa, Cali, 1988.

*Perspectiva empresarial en la educación universitaria.* IX Asamblea Anual del Consejo Universitario Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (Cuides). Santo Domingo, República Dominicana, septiembre, 1988.

“*El Espíritu Empresarial*”. Revista Transferencia- Icesi. No. 2, Cali, julio, 1988.

*El plan de negocio para una nueva empresa.* Memorias del Segundo Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Publicaciones Icesi. N° 28, Cali, julio - septiembre, 1988. / Canales y Mercadeo. Año 2, N° 13, Cali, diciembre, 1988.

*La educación en ingeniería en el Technion en el año 2001.* Publicaciones Icesi. No. 29, Cali, octubre - diciembre, 1988.

Durante 1989 se continuó ofreciendo los cursos de Creatividad Empresarial en pregrado para estudiantes de Administración diurno y nocturno y para estudiantes de Ingeniería de Sistemas. Igualmente, siguieron dictándose los cursos de Creación de Empresa en la Maestría que se realizaba en convenio con Eafit, en las Especializaciones de Administración Agroindustrial. En la nueva Especialización de Gerencia de Negocios Internacionales se introdujo el curso de Iniciación de Nuevas Empresas, se ofreció por primera vez el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios y se publicó por primera vez también

el *Boletín Innovando*, que recoge las actividades realizadas en el semestre. Se ofreció el taller de creatividad como parte integral de los cursos de Creatividad Empresarial, con el apoyo de Víctor Cruz.

La Organización Empresarial Icesi (OEI) continuó con sus actividades para integrar a todos los estudiantes del Icesi interesados en los temas asociados con la creación de empresas. Rafael Quiroz se retiró para gerenciar Fundaempresa y lo reemplazó Jaime Salazar. Se realizó la Segunda Muestra Empresarial Universitaria, que tomó como nombre Expoicesi 89, en la cual participaron veintiún expositores.

Entre el 25 y 28 de mayo, en asocio con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM, se organizó el Tercer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial que tuvo como tema central “Espíritu Empresarial, una estrategia de Desarrollo”. Los conferencistas principales fueron: Rafael Rangel Sostnan, Rector del Itesm, Monterrey (México); Gene Bicknell, propietario del mayor número de franquicias de Pizza Hut en el mundo (USA); Alfredo Carvajal, vicepresidente de Carvajal S.A (Colombia); Rodrigo Varela, director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial CDEE, Icesi (Colombia); Mario Astorga Valenzuela, OIT, Fundes (Chile); Roger Blais, Ecole Polytechnique de Montreal (Canadá); André Archer, Université du Quebec (Canadá); Joao de Acevedo, Cebrae, (Brasil). En el marco del congreso celebrado en Monterrey, México, se realizó una Muestra Empresarial Universitaria; Rodrigo Varela presentó la ponencia *Hacia una educación con perspectiva empresarial*, y Jorge Enrique Jiménez, *La actitud frente al riesgo en los planes de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle*.

Se continuó en ese año con el desarrollo de los seminarios sobre Espíritu Empresarial para distintos grupos internos y externos: estudiantes de grados 10 y 11 de varios colegios privados y oficiales, algunos de ellos con orientación clásica y otros con orientación técnica; personal del Ejército que estaba terminando su proceso de prestación de servicio militar obligatorio; profesores de primaria; estudiantes y profesores de Escuelas Normales; estudiantes y profesores de Facultades de Educación.

Al realizarse el traslado del Icesi a la sede de Pance, el CDEE quedó ubicado en el extremo oeste del ala norte del edificio A. Entre el 4 y el 14 de junio tuvo lugar el Primer Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial, orientado a jóvenes entre 12 y 16 años, que se constituyó en la primera oferta de este estilo que se

hacia en Colombia. En ese año se creó el Centro de Documentación en Entrepreneurship y Gestión de Pymes en el Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial.

Se inició el proyecto Cladea – CFMDS, que integró universidades canadienses con universidades latinoamericanas que estaban trabajando en las áreas de entrepreneurship. Se presentó en el III Foro La Universidad y el Desarrollo Empresarial, organizado por la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, la ponencia *Hacia una educación con perspectiva empresarial*. En el XIV Congreso Nacional de Desarrollo Humano en Cartagena se presentó la ponencia *Innovación y creatividad en la vida empresarial*. En 1989 en la ASEE Annual Conference en Lincoln, USA, se presentó el trabajo “*International Cooperation to Improve the Engineering Education in Colombia*”. Se hizo también una presentación en el II Encuentro Universidad Empresa para el Desarrollo de la Mentalidad Empresarial, organizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, y se realizaron presentaciones en la VII Semana Científica en la Universidad Autónoma de Honduras y en la Semana Científica del Centro Regional del Norte en San Pedro Sula.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, seleccionó a Rodrigo Varela para dirigir un proyecto de desarrollo industrial en la república de Honduras. Igualmente, Rodrigo Varela fue nombrado miembro del Comité Directivo del proyecto Entrepreneurship Worldwide, dirigido por PNUD – OIT – Interman.

A raíz del viaje de Rodrigo Varela a Honduras asumió la dirección del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial Jorge Enrique Jiménez. Se vincularon al CDEE Hernán Felipe Gil como estudiante en práctica; Janeth Andreolli como secretaria; María del Pilar Mazuera como estudiante en práctica y Sonia Ramírez como secretaria del Centro de Documentación. Continúan con vinculación de tiempo parcial Jaime Salazar y Melquicedec Lozano.

Jorge Enrique Jiménez y Melquicedec Lozano participaron en el I Congreso Latinoamericano de Investigación en Iniciativa Empresarial, en Caracas, organizado por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), con las ponencias *Desarrollo del Espíritu Empresarial en los colegios del Valle del Cauca* y *La actitud frente al riesgo en los planes de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle*. Se participó también en el Segundo Encuentro Universidad Empresa para el Desarrollo de la Mentalidad Empresarial, Cámara de Comercio de Bogotá.

Durante este año se publicó en el libro *Educating the Entrepreneurs*, editado por la Simon Fraser University, British Columbia, Canadá, un capítulo titulado *The Centre for Entrepreneurship Development at the Colombian Institute for Higher Education*.

Durante 1990 se continuó con los cursos de Creatividad Empresarial en pregrado para estudiantes de Administración diurno y nocturno y para estudiantes de Ingeniería de Sistemas. Igualmente se siguió dictando los cursos de Creación de Empresa en las maestrías que se realizaban en convenio con Eafit, en las especializaciones de Administración Agroindustrial y de Gerencia de Negocios Internacionales. Se ofreció también el seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios, el cual se abrió a estudiantes de otras universidades. Se publicaron los boletines *Innovando* 2 y 3. Se ofreció el Taller de Creatividad como parte integral de los cursos de Creatividad Empresarial.

El programa de seminarios sobre formación de empresas para estudiantes de bachillerato continuó desarrollándose en los colegios Santa Librada, Eustaquio Palacios, José María Vivas Balcázar, Gimnasio La Colina, Álvaro Echeverri Perea, República de Israel y Académico de Buga. Se cumplió un programa mediante convenio entre Icesi y la Universidad de la Guajira, Fundicar e Intercor, que permitió capacitar en Educación Empresarial tanto a docentes y directivos universitarios como a profesores de bachillerato en Riohacha.

Entre el 5, 6 y 7 de abril se realizó en Cali el IV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, cuyo tema central fue “Una Estrategia de Desarrollo”, y los conferencistas principales invitados fueron Allan Gibb (Reino Unido), Michelle Barreteau (Francia), Ernesto Delima (empresario, Colombia), Marta Nanning (Chile) y Verne C. Harnish (Estados Unidos). Se cumplió la Tercera Muestra Empresarial Expoicesi y asistieron delegados de México, Chile, Venezuela, Canadá, Francia y Gran Bretaña.

Se recibió la visita de Rodrigo Varela y Juan Ramón Mondragón, quienes dirigían el proyecto de desarrollo industrial que ONUDI estaba implementando en Honduras y quienes querían conocer en detalle las diversas actividades que el CDEE venía realizando.

Se dictaron conferencias sobre los temas *Espíritu Empresarial y Educación Empresarial* en los siguientes eventos: Encuentro para el Desarrollo de Liderazgo Empresarial en Bucaramanga, Semana del Administrador y I Muestra Empresarial Universitaria, Universidad Central del Valle del Cauca – Tuluá; Primera

Conferencia Nacional Aiesec sobre Espíritu Empresarial, Pereira; Seminario Foro: Cree y maneje su empresa, Aiesec, Manizales; Seminario: Nuestro futuro, la Empresa, Aiesec, Bogotá; Primer Congreso Latinoamericano sobre renovación empresarial y competitividad y Encuentro para el desarrollo del liderazgo empresarial, Universidad Autónoma, Bucaramanga.

Se efectuaron los seminarios Espíritu Empresarial para Docentes y Espíritu Empresarial para Personal de la CVC y se ejecutó la segunda edición del Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años.

El CDEE Icesi ganó el concurso que abrió Naciones Unidas para prestar una asesoría al Centro de Desarrollo Industrial de Honduras. Esta asesoría incluyó ocho seminarios sobre Espíritu Empresarial para profesores universitarios, de secundaria y de primaria, cumplidos en Tegucigalpa y San Pedro Sula y una asesoría sobre la forma de prestar servicios de asesoría y consultoría para la pequeña y mediana empresa.

Al reorganizarse la Universidad y dado el crecimiento del Centro, se trasladó éste a la parte oriental del ala norte del edificio A, que se conocía como el salón 207, y allí ya se pudo contar con un espacio independiente para el Centro de Documentación e iniciar el proceso de codificación.

Se retiró Jaime Salazar y se presentó la candidatura de Melquicedec Lozano, quien ya era profesor de tiempo completo, al Sejour del Fonds León A. Bekaert en Bélgica. Ingresó Claudia Alegría como secretaria.

Se continuó trabajando en el desarrollo de las investigaciones *Características Empresariales y su Desarrollo Educativo* y *Entrepreneurship Worldwide*. Se realizó la Segunda edición del concurso “Mejor Empresario Universitario”, y la segunda edición del concurso “Mejor Empresario de Bachillerato”.

Rodrigo Varela recibió en Honduras dos distinciones por las actividades que desarrolló allí: Mención de aporte institucional, del Colegio de Ingenieros Civiles de Honduras; y Mención de Aporte Institucional del Centro de Desarrollo Industrial de Tegucigalpa.

Durante ese año fueron publicados varios artículos de miembros del Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial.

*Perspectiva empresarial en la educación universitaria* (Docencia Universitaria. Vol. XVIII, N° 1, México, enero - abril, 1990).

*La actitud frente al riesgo en los planes de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle* (Memorias del Tercer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial – ITESM, marzo, 1990).

*Hacia una educación con perspectiva empresarial* (Memorias III Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México, marzo, 1990 / Administración. Universidad Pontificia Bolivariana, No. 2, Medellín, septiembre, 1990).

*Banco de Proyectos* (ONUDI. Proyecto HON/86/003, Tegucigalpa, enero, 1990).

*Las características empresariales y su desarrollo educacional* (Memorias IV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Publicaciones Icesi. N° 37, Cali, octubre - diciembre, 1990).

*El Espíritu Empresarial y el Desarrollo Económico* (Seminario del Sistema de las Naciones Unidas. Tegucigalpa, mayo, 1990).

*Hacia una política de desarrollo empresarial* (Seminario del Sistema de las Naciones Unidas. Tegucigalpa, mayo, 1990).

*International Assistance Programs for Small Business Development in Latin America* (Proceeding 17th ISBC. Seoul, Korea, julio, 1990).

*Los retos del siglo XXI* (Primer Encuentro de Egresados de Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle. Cali, noviembre, 1990).

*El plan de negocio para una nueva empresa* (Hacer Empresa. Año 1, número 1, Bogotá, enero, 1990).

*Un mundo empresarial para el bachiller* (Revista Escuela de Administración de Negocios EAN. Bogotá, Vol. 11, 1990).

*Desarrollo del Espíritu Empresarial en los colegios del Valle del Cauca* (Memorias del IV Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial. Publicaciones Icesi. N° 37, Cali, octubre - diciembre, 1990).

Igualmente se publicaron, como libros resultado de investigaciones: Memorias del III Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, ITESM, Mexico, marzo 1990 y Memorias del IV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Publicaciones Icesi No 37, Diciembre 1990.

Durante 1991 se siguió ofreciendo los cursos de Creatividad Empresarial en pregrado para estudiantes de Administración diurno y nocturno y para estudiantes

de Ingeniería de Sistemas; igualmente, el curso de Creación de Empresas en la maestría que se realiza en convenio con Eafit, el curso de Iniciación de Nuevas Empresas en la Especialización de Gerencia de Negocios Internacionales y el seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios. Rodrigo Varela fue nombrado de nuevo miembro de la Junta Directiva de Fundaempresa. Se publicaron los Boletines *Innovando* 4 y 5. Se ofreció el Taller de Creatividad como parte integral de los cursos de Creatividad Empresarial.

Se convocó el Tercer Concurso Empresarial Universitario y el Tercer Concurso Empresarial de Secundaria. Con la dirección de la Organización Empresarial Icesi OEI y de Luisa Fernanda Otálora se realizó la IV Muestra Empresarial y Comercial Expoicesi. La OEI publicó la revista *Gestión empresarial*, que recogió artículos de alumnos sobre los temas de Creación de Empresa. Entre el 2 y el 12 de julio se efectuó el Tercer Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años.

Entre el 23 y 25 de abril, en asocio con la Universidad Católica de Chile, se cumplió en Santiago de Chile el V Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, dirigido por Martha Nannig. Los principales conferencistas invitados fueron Roger Firestien (USA), Alfred Osborne (USA), Arturo Palma (Chile), Samir Camilo Daccach (Colombia) y Julio Blackaller (México).

Se celebraron seminarios de Educación Empresarial para profesores de primaria y de secundaria, y seminarios sobre Espíritu Empresarial y Creación de Empresas para estudiantes de colegios; igualmente un seminario de Formación para Docentes Universitarios, en el Inpahu de Bogotá, y en asocio con la Universidad Nacional, Seccional Palmira, se efectuó el seminario Oportunidades Empresariales en los sectores agropecuario y agroindustrial.

Rodrigo Varela participó en varias reuniones en Ginebra y en Viena para el desarrollo del proyecto de investigación *Entrepreneurship Worldwide*, que estaba identificando los programas más exitosos en el mundo en el área de desarrollo empresarial. Este proyecto fue financiado por el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD; la Organización Internacional de Trabajo, OIT, y el International Management Development Network, Interman. Rodrigo Varela presentó en el World ICSB Congress los resultados colombianos, y este fue el único caso latinoamericano incluido en dicho congreso. Se tuvo reuniones con representantes de naciones del este europeo que empezaban su proceso de adaptación a las economías de mercado y mostraron gran interés en conocer las experiencias colombianas.

Con la colaboración de Lilian Yaffe se adelantó la investigación *La financiación en la decisión de inversión*; y con el apoyo de María Cristina Delgado se iniciaron aproximaciones para el desarrollo de software y de apoyos computacionales para la educación en Espíritu Empresarial. Se continuó con la investigación *Índices de nacimiento y falla de las empresas en Cali en el periodo 1979- 1988*, y con la colaboración de la profesora Liliana Bonnet se emprendió la investigación sobre las *actividades empresariales de los egresados de Pregrado de Icesi*. Sonia Ramos reemplazó a Claudia Alegría como secretaria. Melquicedec Lozano recibió una beca del gobierno belga para participar en el Sejour para Dirigentes de Centros de Management Latinoamericanos.

Se visitó la Universidad de Washington en Seattle, con el propósito de conocer en detalle el trabajo de Karl Vesper, y el CDEE se afilió a la Association of Collegiate Entrepreneurs y se inscribió como consultor en el área de Desarrollo del Espíritu Empresarial para el programa de promoción de la pequeña empresa latinoamericana, Propel.

Miembros del CDEE participaron en los siguientes eventos: *Seminario Comercialización de Tecnología e Incubación de Empresas*, organizado por la Corporación Tecnova, Universidad del Valle; *IV Encuentro Universidad Empresa, II Conferencia Nacional de Aiesec para el Fomento del Espíritu Empresarial*, Cámara de Comercio de Bogotá, Aiesec, Sena; *Seminario Espíritu Empresarial y Apertura Económica: Alternativas para el Desarrollo*, Barranquilla; *Seminario Espíritu Empresarial: Motor de Desarrollo del Siglo XXI*, AIESEC, Cámara de Comercio de Cartagena, Cartagena; *XXVI Asamblea de CLADEA Lima*; *Ciclo de conferencias Interacción – Empresa – Persona*, Universidad Católica de Chile; *18th International Small Business Congress*, Nashville, USA; *36th World ICSB Conference*, Viena; *V Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, Santiago de Chile; *Primer Congreso Internacional de Creatividad*, Universidad Javeriana, Bogotá; *IV Encuentro de Espíritu Empresarial*, Cámara de Comercio, Bucaramanga; *Programa de Desarrollo del Espíritu Empresarial*, Cámara de Comercio, Armenia; *Segundo Encuentro de Egresados de Ingeniería Industrial*, Universidad del Valle, Cali; *Seminario Oportunidades Empresariales en los Sectores Agropecuario y Agroindustrial*, Universidad Nacional de Colombia e Icesi, Palmira; *Programa de Fomento al Espíritu Empresarial*, Pasto.

Rodrigo Varela fue seleccionado como coordinador del Taller de Pequeña y Mediana Empresa del Sector Informal en la XXVI Asamblea de CLADEA, Perú, y recibió la Distinción al Mérito Educativo de la Universidad Icesi.

Durante el año se publicaron los siguientes artículos:

*Espíritu Empresarial en la Educación Primaria: La experiencia del CDEE - Icesi* (Memorias del V Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Santiago de Chile, abril, 1991).

*La financiación en la decisión de inversión* (Publicaciones Icesi. No. 41, Cali, octubre – diciembre, 1991).

*El tecnólogo a distancia: un potencial aprovechable para la creación de empresas* (Universidad Icesi. Cali, Colombia, 1991).

Uno de los hechos más importantes de este año fue la publicación de la primera edición del libro *Innovación empresarial, una estrategia de desarrollo*, primer texto en español orientado a los temas de creación de empresas, el cual fue acogido rápidamente por varias instituciones como libro de texto. Igualmente el artículo *La actitud frente al riesgo en los planes de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle*, fue incluido como uno de los capítulos del libro *Iniciativa Empresarial*, publicado por Ediciones IESA, Caracas.

Durante 1992 continuaron los cursos de Creatividad Empresarial en pregrado para estudiantes de Administración diurno y nocturno y para estudiantes de Ingeniería de Sistemas. Igualmente, se prosiguió con el curso de Creación de Empresa en la Especialización de Gerencia de Negocios Internacionales y se ofreció el seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios y de secundaria. Rodrigo Varela siguió desempeñando funciones como miembro de la Junta Directiva de Fundaempresa. Se publicaron los números 6 y 7 de *Innovando*. Se ofreció el Taller de Creatividad como parte integral de los cursos de Creatividad Empresarial.

Se realizó la V Muestra Empresarial y Comercial Expoicesi. En julio se programó el IV Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años en Cali, y se llevó a cabo el primer Campo de Verano en Popayán.

Entre el 6 y el 8 de mayo, y en asocio con la Escuela de Administración de Negocios (EAN), se celebró en Bogotá el VI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, que tuvo como tema central la “Creación de empresas: Desarrollo futuro de América”, y cuyos conferencistas principales fueron Yvon Gasse (Canadá), Julián Pabón (Fundación Universidad-Empresa, España), Dean Ellis (Universidad de Tampa), Rodrigo Varela (Colombia).

Se programaron seminarios de educación empresarial para profesores de primaria, de secundaria y universitarios.

El Programa de Desarrollo Empresarial “Starting a new business”, del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, para estudiantes de grados 10 y 11, fue escogido como uno de los más exitosos del mundo en el área de motivación e inicio de la vida empresarial, por el proyecto de Investigación “Entrepreneurship Worldwide”, del PNUD-OIT-INTERMAN. Se recomendó la transferencia de este programa a otras instituciones en el mundo.

Empezó a desarrollarse el proyecto Formación Empresarial en los Colegios del Departamento del Valle del Cauca, con apoyo de la Fundación Antonio Restrepo Barco.

Se inició la investigación “*Análisis Longitudinal de Egresados*”. Adicionalmente se formuló la línea de investigación “*Aplicación multimedia en los procesos educativos*” y se desarrollaron algunas aplicaciones con los equipos disponibles.

Miembros del CDEE participaron como ponentes, conferencistas o asistentes en los siguientes eventos: *IV Conferencia Regional del Centro Internacional para el Desarrollo Económico*, Cinde (Panamá); *Workshop Self Governance and Entrepreneurship*, International Center for Self Governance, ICEG, República Dominicana; *37<sup>th</sup> World ICSB Conference* (Toronto, Canadá); *Annual Congress of the American Society for Engineering Education* (Toledo, USA); *3er Congreso Latinoamericano y Primer Iberoamericano de Estudiantes de Ingeniería*, Universidad Técnica Federico Santamaría, Valparaíso, Chile; *Segundo Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción*, Cali; *Programa de Liderazgo Juvenil*, Fundación Restrepo Barco. Cali; *Segundo Encuentro Nacional de Líderes Universitarios*, Instituto FES de Liderazgo, Cali; *Asociación de Comerciantes de Buenaventura*; Estudiantes de Contaduría de la Universidad del Valle, Cali; *Conferencia mundial de Aiesec*, Roma; *Espíritu Empresarial* Centro Cultural Cañaverales, Cali; *V Asamblea de Juntas Directivas de Rotaract Distrito 4280*, Cali; *Seminario Fomento a la Capacidad Empresarial*, Aiesec, Fundaempresa, Pereira; *X Congreso Nacional de Ingeniería Industrial Administrativa*, Bucaramanga; *Programa Fomento del Espíritu Empresarial*, Cámara de Comercio de Bucaramanga; *III Encuentro Nacional de Estudiantes de Ingeniería Química*. Sexta Semana Química, Bucaramanga; *Inter Americas Conference in Engineers and Technology Education*, ASEE, Cincinnati, USA.

Rodrigo Varela recibió la distinción al mérito educativo de la Universidad Icesi.

En el transcurso del año se publicaron los siguientes artículos:

*Reconversión del Recurso Humano: Estrategia de Desarrollo para América Latina* (Publicaciones Icesi. N° 44, Cali, julio – septiembre, 1992).

*La tasa crítica de financiación en la evaluación económica de proyectos de inversión* (Publicaciones Icesi. No. 42, Cali, enero –marzo, 1992).

*El nuevo ambiente mundial y el papel del ingeniero en él* (III Encuentro Nacional de Estudiantes de Ingeniería Química. VI Semana Técnica de Ingeniería Química. Bucaramanga, 1992).

*Política de desarrollo de la capacidad productiva* (X Congreso Nacional de Ingeniería Industrial y Administrativa. Bucaramanga, mayo, 1992 / Publicaciones Icesi. N° 44, Cali, julio – septiembre, 1992).

*The Latin American Engineer in the 21st Century: Challenges and perspectives* (Inter American Conference on Engineering and Technology Education. Cincinnati, USA, 1992).

*The International Cooperation to Improve the Latin American Engineering Education* (InterAmerican Conference on Engineering and Technology Education. Cincinnati, USA, 1992).

*La investigación en el área de desarrollo del Espíritu Empresarial* (Memorias del VI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. EAN, Bogotá, 1992).

*Perspectivas en la formación del ingeniero industrial* (Segundo Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción. Cali, 1992).

*-Descubramos nuestras empresas familiares latinoamericanas* (Memorias del VI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. EAN, Bogotá, 1992).

También en este año se publicó el artículo *Starting a New Business Seminar* como uno de los capítulos del libro *Networking for Entrepreneur Development* UNDP-ILO-INTERMAN. Geneve, Switzerland, 1992. Igualmente se publicaron las Memorias del VI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, EAN, Bogotá, 1992.

Durante 1993 continuaron los cursos de Creatividad Empresarial en pregrado para estudiantes de Administración diurno y nocturno y para estudiantes de Ingeniería de

Sistemas. Se realizó también el seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios, y se vio la necesidad de crear en él un segundo nivel, que se denominó Espíritu Empresarial para Estudiantes Universitarios nivel II, el cual tuvo como característica de diseño la modificación de contenido a lo largo de los semestres. Se publicó el boletín *Innovando* en sus ediciones octava y novena. Se ofreció el Taller de Creatividad como parte integral de los cursos de Creatividad Empresarial.

Se continuó con los seminarios para directivos del sector de educación pública, profesores de secundaria y de primaria en varias ciudades del departamento, dentro del proyecto de Fomento de Espíritu Empresarial del Valle del Cauca, apoyado por la Fundación Antonio Restrepo Barco. Se desarrollaron también seminarios para profesores y estudiantes de educación superior y para profesores y estudiantes de las Escuelas Normales.

Se realizó la VI Muestra Empresarial y Comercial Expoicesi. Entre el 6 y el 17 de julio se llevó a cabo el V Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años en Cali.

Entre el 26 y el 28 de mayo se celebró el VII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial en asocio con la Universidad Autónoma Metropolitana, Campus Xochimilco en Ciudad de México, cuyo tema central fue “Emprendedores latinoamericanos: Protagonistas del siglo XXI”, y los conferencistas magistrales fueron Karl Vespers (University of Washington, USA), Pierre André Julien (Université du Quebec a Trois Rivieres, Canadá), Manuel Martínez (Cámara Internacional de Comercio, México), Manuel González (Presidente del grupo Quan, México).

Se realizaron seminarios para madres de familia del sector Aguablanca, Cali, y para prejubilados de la Superintendencia de Sociedades.

Se transfirió el modelo de educación empresarial para jóvenes de secundaria a la Universidad ESAN en Perú con el apoyo del proyecto PNUD-OIT-INTERMAN. Se participó en el diseño y ejecución del programa Pronuevo, que se desarrolló en Chile con el apoyo de la Comunidad Económica Europea, el Eurocentro Chile y el Centro de Desarrollo Empresarial de Chile para formar profesores universitarios en el área de Espíritu Empresarial.

Jorge Enrique Jiménez recibió una beca de la Universidad de Quebec para estudios de Maestría. Se vincularon Leonardo Rivera como estudiante en práctica y Esperanza Gallego como secretaria.

Se continuaron las investigaciones *Análisis Longitudinal de Egresados, Aplicación de la multimedia en los procesos educativos*, y se inició la investigación *Hijos e hijas en la empresa familiar, un estudio de contraste*.

Miembros del CDEE asistieron a los siguientes congresos y seminarios, bien sea en calidad de ponentes o como conferencistas o asistentes: *Seminario knowledge to action*. Monitor Boston; *Taller sobre autogobierno y Espíritu Empresarial – ICSG – Costa Rica*; *Desarrollo del Espíritu Empresarial*, Cámara de Comercio de Palmira; *Programa Excelencia Junior y Universitaria de Cali*, Centro Cultural Cañaverales; *Formación para el trabajo frente al reto de la apertura*, Fundación Restrepo Barco, Fundación Corona y FES; *Roundtable in Entrepreneurship and Small Business*, Puerto Rico; *Annual Convention of Association of Collegiate Entrepreneurs*, New York; *38<sup>th</sup> World Congress ICSB*, Las Vegas; *Taller experimental de artes*, Escuela Soledad Acosta de Samper; *Taller calidad y futuro de la educación*, Secretaría de Educación Departamental de Cali; *Seminario Internacional Medio Ambiente – Productividad – Tecnología y Pequeña y Mediana Industria – PROPEL*, Bogotá; *IX Encuentro Nacional de Investigadores en Administración – EAN*, Bogotá; *IX Encuentro de Creadores de Empresa*, Medellín; *Educación en valores: esencia del proyecto de vida – Bogotá*; *VII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, Universidad Autónoma Metropolitana e Icesi, México D.F., México.

En 1993 se publicaron los siguientes artículos:

*La carrera académica puede ser para usted: Un mensaje a los mejores y a los más brillantes* (Educación en Ingeniería. Vol. 1, Bogotá, 1993).

*Costo efectivo después de impuestos del dinero prestado* (Publicaciones Icesi. N° 48, Cali, julio – septiembre, 1993).

*Innovación y creatividad en la vida empresarial* (Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. No. 42, Medellín, octubre – diciembre, 1993).

*La educación en evaluación de proyectos* (Publicaciones Icesi. N° 49, Cali, octubre – diciembre, 1993).

*Entrepreneurship Education in Latin America* (First Roundtable in Entrepreneurship and Small Business Development. Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico, noviembre, 1993).

*Educación, capacitación y trabajo* (Memorias del Foro “Formación para el trabajo frente al reto de la apertura”. FES. Cali, noviembre, 1993).

*Hijos e hijas en las empresas familiares: Un estudio de contrastes* (Memorias VII Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial. México, 1993).

En este año también se publicó el libro *Crear empresa: misión de todos*, Publicaciones Icesi. 204 p. Cali, Colombia, 1993; primer libro en América Latina para la educación empresarial en secundaria.

Durante 1994 se mantuvo la oferta de los cursos de Creatividad Empresarial en pregrado para estudiantes de Administración diurno y nocturno y de Ingeniería de Sistemas, así como también el seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios nivel I y nivel II. Se continuó con el proyecto Espíritu Empresarial patrocinado por la Fundación Antonio Restrepo Barco y se dictaron seminarios para estudiantes y profesores de primaria y secundaria en diversas ciudades del departamento, utilizando el libro *Crear empresa: misión de todos*. En julio se llevó a efecto el VI Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años en Cali. Se realizó la VII Muestra Empresarial y Comercial Expoicesi. Se ofreció el Taller de Creatividad como parte integral de los cursos de Creatividad Empresarial. Se publicaron los boletines *Innovando* 10 y 11.

Entre el 23 y el 25 de marzo se cumplió el VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial con el tema “Creación de empresas: Fuerza impulsadora del progreso”, y los conferencistas magistrales fueron Louis Jacques Filion (Canadá), Christoph Poupart (Francia), Cinthya Ianarelli (Estados Unidos) y Ernesto Mejía Amaya (Baterías MAC S.A.), Colombia.

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial recibió menciones de honor del diario *Portafolio* en las categorías “Premio Portafolio al Balance Social”, “Premio Aporte a la Comunidad y Capacitación del Recurso Humano”. Jorge Enrique Jiménez inició Maestría en Gerencia de Pequeña y Mediana Empresa en la Université du Quebec, a Trois Rivieres, Canadá. Se integran al CDEE Olga Lucía Bedoya como estudiante en práctica y Rosmery Pérez como secretaria.

El CDEE desarrolló los siguientes programas durante el año: Taller sobre características del empresario contemporáneo y su influencia en el desarrollo organizacional; *Taller Espíritu Empresarial*, Corporación Cívica Daniel Gillard; *Taller de Espíritu Empresarial* para los estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Autónoma de Occidente; Taller para los estudiantes de la Maestría en Administración Educativa Universidad del Valle; *Formación de profesores universitarios*, Universidad Mayor de Santiago de Chile, Chile; *Formación de*

*profesores universitarios para la escuela de ingeniería*. Universidad de Chile, Chile; *Espíritu Empresarial y desarrollo regional*, Cámara de Comercio de Armenia; *Programa de transferencia del modelo de formación de jóvenes empresarios*, Escuela de Administración ESAN; *Programa Orientación Empresarial*, Ministerio de Desarrollo; *Programa de Capacitación en Espíritu Empresarial*, al Sena, Popayán; *Seminario sobre Espíritu Empresarial y Autogestión*, Procomún, Bogotá; *Seminario Plan de Negocio* para la Asociación de Cámaras de Comercio del Occidente Colombia en asocio de Desacol.

Durante este año los miembros del CDEE participaron como ponentes, conferencistas o asistentes en los siguientes congresos y seminarios: *Entrepreneurship education: Tots to Teens (Preschool through Grade 12)*, Jefferson Smurfit Center for Entrepreneurial Studies. Saint Louis University, San Luis, U.S.A.; *First Congress on Engineering and Business Education*, National Consortium for Technologies Business. Auburn University, USA; *BALAS Conference*, Miami; *Segundo Foro Colombiano de Informática Educativa*, Medellín; *Segundo Encuentro de Informática Educativa*, Cali; *Segundo Encuentro Nacional de Investigadores y Auspiciadores de la Pequeña y Mediana Industria*, Cinset, Bogotá; *V Conferencia Regional de Institutos Latinoamericanos asociados al Cinde*, Panamá; *Seminario internacional sobre incubadoras de empresas*, Bogotá; *X Congreso Nacional y Iberoamericano de Administradores de Empresas*; *Primer Congreso Internacional Emprendedores del ITESM*, Monterrey, México; *X Encuentro de Creadores de Empresa- Medellín*. *Seminario Creación de Nuevas Empresas SENA*, Popayán; *Congreso Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*. Ibagué; *Semana del Administrador INTENALCO*, Cali; *X Encuentro de Creadores de Empresa*, Medellín; *Programa de Capacitación de Empresarios*, Coomeva, Medellín; *Programa de Desarrollo Empresarial del Comité Intergremial de Nariño*, Pasto; *Primer Encuentro de Egresados de Ingeniería Agronómica*, Villavicencio; *VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, Icesi, Cali, Colombia; *Características del empresario contemporáneo*, Popayán.

Rodrigo Varela fue nombrado miembro del Board of Directors del International Council for Small Business ICSB y miembro del Advisory Committee of Internationalizing Entrepreneurship Education and Training de Europa; así mismo, miembro del Scientific Committee de Revue International PME de Canadá, y recibió la distinción al Mérito Educativo de la Universidad Icesi.

Durante el año se publicaron los siguientes artículos:

*¿Cómo ser efectivo en la educación universitaria?* (Educación en Ingeniería, Año 2, No. 2, Bogotá, 1994).

*Perspectivas en la Formación del Ingeniero Industrial* (Revista Escuela de Administración de Negocios. N° 23, Bogotá, Septiembre –Diciembre, 1994).

*Net Present Value under Financing Conditions* (Proceedings 1994 Balas Conference. Miami, USA, abril, 1994).

*Investigación Longitudinal de los ex alumnos de Icesi* (Memorias VII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. UNAM , México, marzo, 1994).

*Las diferencias entre hijos e hijas en las empresas familiares* (Memorias VII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. UNAM , México, marzo, 1994).

*El proceso educativo empresarial: Visión del CDEE - Icesi* (Memorias VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Icesi, Cali, abril / Congreso Internacional de Emprendedores ITESM. México, septiembre, 1994).

*La formación de una cultura empresarial* (Memorias VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, *Publicaciones Icesi*. No. 51, Cali, abril –junio, 1994).

*Los retos de la educación en ingeniería* (Universidad del Valle, 1994).

*El empresario exitoso* (Memorias VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, *Publicaciones Icesi*. No. 51, Cali, abril –junio, 1994).

Igualmente se publicaron los siguientes libros:

*El arte de la vida académica (Reflexiones docentes)*. Serie Cartillas para el Docente Icesi. Publicaciones Crea-Icesi, 1994).

*Memorias del VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial* (Publicaciones Icesi, N° 51, Cali, abril – junio 1994).

Durante 1995 prosiguieron los cursos de Creatividad Empresarial en pregrado para estudiantes de Administración diurno y nocturno y para estudiantes de Ingeniería de Sistemas. Se dictó el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios Nivel I y Nivel II. Se continuó con el desarrollo del proyecto Espíritu Empresarial patrocinado por la Fundación Antonio Restrepo Barco y se dictaron seminarios para estudiantes y profesores de primaria y secundaria en diversas ciudades del departamento. Se llevó a cabo el VII Campo

de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años en Cali, y el II Campo de Verano en Popayán. Se cumplió la Misión al Oriente, en convenio con Acopi, en la cual participaron noventa empresarios que visitaron Australia, Singapur, Malasia, Taiwán, Hong Kong y China. Se realizó la VIII Muestra Empresarial Expoicesi. Se ofreció el Taller de Creatividad como parte integral de los cursos de Creatividad Empresarial y se publicaron los boletines *Innovando* 12 y 13. Se continuó participando en la Junta Directiva de Fundaempresa y en el Board del ICSB.

Olga Lucía Bedoya asistió al seminario *Creative approaches to problem solving*. Jorge Enrique Jiménez visitó en Canadá la Carleton University y el Programa Shad Valley. Ingresó Araceli Salas como auxiliar del Centro de Documentación y Carlos Drada como asistente de programación.

Se realizaron los siguientes programas: *Programa de gestión estratégica para las Pymes*; *Programa de gestión de empresas familiares*; *Programas sobre educación empresarial*, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México; *Programa de educación empresarial* para profesores de secundaria; Valor del dinero en el tiempo, Comité Intergremial de Nariño, Pasto; *Espíritu empresarial y desarrollo económico*, Cámara de Comercio de Armenia; *El proceso empresarial*, Sena, Cali; *Creación de empresas a nivel universitario*, Universidad del Norte.

Se organizaron los siguientes congresos y simposios: IX Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial, en asocio con la Universidad de Puerto Rico, Mayagüez, dirigido por José Romaguera, cuyo tema central fue “La conexión al mundo de los negocios”, y sus conferencistas principales Robert Ronstadt (USA), Robert Brockhaus (Saint Louis University, USA), Louis Stevenson (Canadá), Mark Weaver (USA), Efraín Vasallo (Puerto Rico) y Rodrigo Varela (Colombia); Primer Simposio Nacional sobre Educación Empresarial, orientado a profesores de primaria y secundaria y que contó con el apoyo del Ministerio de Trabajo. Los principales conferencistas fueron Christopher Curtis (Canadá), Ronni Cohen (USA) y Rodrigo Varela (Colombia).

Miembros del CDEE participaron como ponentes, conferencistas o asistentes en los siguientes congresos o conferencias: 41 World Conference ICSB; Jornadas Interamericanas sobre nuevas alternativas tecnológicas para la competencia empresarial, OEA, Universidad de Buenos Aires.

Se desarrollaron conferencias y eventos así: *Creación de empresa*, empleados del Ingenio Manuelita; *Espíritu Empresarial*, Primer encuentro nacional Gobierno local- Empleo- Empresa, Procomún, Acopi, Bogotá; *Educación Empresarial*, Coloquio sobre infancia y enfoque social, Fundación para la Educación Preescolar; *Educación Empresarial*, Mesa de educación para el trabajo, Plan Decenal de Educación para el Valle del Cauca; *Seminario de Espíritu Empresarial*, Universidad Surcolombiana de Neiva; *Desarrollo del Espíritu Empresarial*, Universidad del Cauca; *Educación Empresarial*, Encuentro excelencia profesional en Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Minas, Medellín; *Espíritu empresarial y desarrollo económico*, Fundación para el Desarrollo del Centro de Cali; *La investigación en Espíritu Empresarial*, Décimo Encuentro Nacional y Primero Internacional de Investigadores en Administración, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Rodrigo Varela recibió el premio “IFI 50 años, Carlos Lleras Restrepo”, categoría Proyectos de Grado, y fue nombrado evaluador de Proyectos de Investigación por: Colciencias, Universidad de Medellín, Universidad del Quindío, Universidad Eafit, Universidad Nacional, Universidad Surcolombiana. Se hizo acreedor además a la Distinción al Mérito Educativo de la Universidad Icesi.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Educación empresarial: y de los profesores, ¿qué?* (IX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico, 1995).

*Los sistemas de depreciación bajo los ajustes integrales por inflación* (Publicaciones Icesi No. 56, Cali, 1995).

*Espíritu Empresarial: Estrategia de Desarrollo* (Encuentro Nacional e Internacional: Gobierno Local, Empleo -Empresa. Procomún – Acopi, 1995).

*The international cooperation to improve the Latin American Engineering Education* (Acofi informa, Bogotá, 1995).

*Educación Empresarial: Un medio para el desarrollo* (Primer Simposio Nacional sobre Educación Empresarial, Icesi, Cali, 1995).

*Factores explicativos del desempleo juvenil en Colombia y el Espíritu Empresarial como una solución alternativa* (Memorias IX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Mayagüez, Puerto Rico, 1995).

*La contribución de la economía y la sociología a la teoría de redes de innovación* (Memorias del IX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial

y Segunda Mesa Redonda sobre Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas. Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico, 1995).

*Factores que inciden en el proceso de innovación tecnológica en las Pymes del sector de las artes gráficas de la ciudad de Cali*, (Publicaciones Icesi, N° 56, Cali, 1995).

Se publicaron las Memorias del IX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial celebrado en Mayagüez, Puerto Rico, 1995.

Durante 1996 se mantuvo la oferta de los cursos de Creatividad Empresarial en pregrado para estudiantes de Administración diurno y nocturno y para estudiantes de Ingeniería de Sistemas. Se dictó el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios nivel I y nivel II. Se celebró un Convenio con el Canadian Center for Creative Technology de Canadá, para intercambiar estudiantes en los campos de verano. Se desarrolló la primera página web del CDEE. Se dictaron tres seminarios de Inducción al Espíritu Empresarial a los primíparos de Administración de Empresas (diurno y nocturno) y de Ingeniería de Sistemas. Se realizaron seis Talleres de Creatividad con el nuevo diseño. Se terminó con gran éxito el proyecto “*Espíritu Empresarial en la Educación Pública del Valle del Cauca*”, con el apoyo de la Fundación Antonio Restrepo Barco. Se cumplió el VIII Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años los días 5 y 16 de julio en Cali, y se realizaron seminarios para estudiantes de secundaria. Se celebró la IX Muestra Empresarial Expoicesi. Se publicaron los boletines *Innovando* 14 y 15. Se continuó participando en la Junta Directiva de Fundaempresa y en el Board del ICSB.

Se llevaron a cabo los siguientes programas: *Educación empresarial*, Centro de Desarrollo Empresarial Alto CDE, Chile; *Desarrollo del pensamiento empresarial en los colegios públicos de Cali*, Secretaría de Fomento Económico y Competitividad, Cali; *Espíritu empresarial*, Maestría en Administración, ESAN, Perú; *Líderes del siglo XXI*, Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Centro Cultural Universitario Cañaverales; *Educación empresarial en el nivel universitario*, Universidad del Quindío, Armenia; *Seminario sobre Espíritu Empresarial y oportunidades de negocio*, Afiliados Empresar; *Desarrollo del Espíritu Empresarial: Base de todo desarrollo*, Intec, Santo Domingo; *Iniciación de nuevas empresas*, Coomeva, Cali; *Taller de creatividad para la generación de ideas de nuevas empresas*, Coomeva, Cali; *Planeación y control de proyectos*, Colgate Palmolive, Cali; *Creación de Empresas*, Coopropal; *Seminario sobre*

*Entrepreneurship*, personal operativo Ingenio Mayagüez, Candelaria; *Educación empresarial para profesores y directivos universitarios*, Intec, Santo Domingo; *Educación empresarial y desarrollo*, Sena; Seminario taller dinámica y gestión de la empresa familiar, Universidad Icesi, Cali.

Ingresaron al CDEE Janeth Cárdenas como secretaria; Claudia Pabón como coordinadora de programas de secundaria y Dinora Arredondo como secretaria. Jorge Enrique Jiménez terminó la Maestría en Gerencia de Pequeña y Mediana Empresa en la Université du Quebec at Trois Rivieres, Canadá, con la tesis “Las redes personales del empresario en el proceso de innovación tecnológica en las Pymes del sector de las artes gráficas de la ciudad de Cali”.

Se organizó el X Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial en asocio con la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, cuyo tema central fue “El Espíritu Empresarial: Concepto del nuevo siglo para el desarrollo de las naciones”, y cuyos conferencistas centrales fueron Bruce A. Kirchoff (Estados Unidos), Real Jacob (Canadá), Pierre André Julien (Canadá), Yoon Bea Ouh (Corea) y Ron Champion (Shad Valley, Canadá).

Miembros del CDEE participaron como conferencistas, ponentes o asistentes en las siguientes conferencias o seminarios: BALAS 96, Monterrey, México; Feria Europartenariat, Luleö- Suecia; 42th World Conference ICSB, Estocolmo, Suecia; Franquicias y su desarrollo en Colombia, Cali, Colombia.

Rodrigo Varela fue nombrado miembro del Comité Editorial del *Journal of Entrepreneurship*, India, y recibió la Distinción al Mérito Educativo de la Universidad Icesi.

Se dictaron los siguientes seminarios y conferencias: *Espíritu Empresarial: un pensamiento distinto*, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta; *Espíritu Empresarial*, Corporación Universitaria de Ibagué; *Espíritu Empresarial y desarrollo regional*, Foro de Comerciantes, Cámara de Comercio, Armenia; *Espíritu Empresarial para jóvenes universitarios*, Universidad del Norte, Barranquilla; *Espíritu Empresarial para jóvenes universitarios*, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta; *Espíritu Empresarial y desarrollo socioeconómico*, Primer Foro Gerencial de la Guajira, Fundación para el Desarrollo Industrial y Comercial del Caribe (Fundicar), Riohacha; *Educación Empresarial y desarrollo económico*, Sena, Armenia; *Papel del empresario en el desarrollo*, Lunes del Empresario, Cámara de Comercio, Fundación Carvajal, Cali; *Los retos del siglo XXI*, Benemérito Cuerpo de

Bomberos Voluntarios de Cali; *Educación Empresarial*, Universidad Autónoma de Manizales, Manizales; *Approaches to SME Development*, Programme Columbus, University support for small and medium sized enterprises, Estocolmo; *Involving Students in university activities with SME Program* Columbus, University support for small and medium sized enterprises, Estocolmo; *La necesidad de crear nuevas empresas*, Secretaría de Educación, Guacarí.

Rodrigo Varela prestó a la ONUDI una asesoría para la creación de un Centro de Innovación e Incubación de Empresas en Santo Domingo, y brindó asesoría para la creación de un Programa de Desarrollo Empresarial en Coomeva.

Se inició la conformación de una Red Latinoamericana y Europea sobre Espíritu Empresarial para el desarrollo de un proyecto Alfa en Educación Empresarial para profesores universitarios. El CDEE se integró a un grupo internacional de investigación sobre los factores que inciden en el Proceso de Creación de Nuevas Empresas, orientado por la Université du Québec at Trois Rivières.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Innovación y Creatividad en la Vida Empresarial* (Revista Escuela de Administración de Negocios. EAN, N° 27, 1996).

*Educación Empresarial: y de los profesores, ¿qué?* (Publicaciones Icesi. No. 58, Cali, 1996).

*Educación Empresarial: Un medio para el desarrollo* (Primer Simposio Nacional sobre Educación Empresarial Icesi, Cali, octubre 1995, Publicaciones Icesi. No. 58, Cali, 1996).

*Cambio de sistema de depreciación bajo los ajustes integrales por inflación* (Publicaciones Icesi. N° 59, Cali, 1996).

*Análisis del desarrollo de las empresas de Cali creadas con el apoyo de Fundaempresa* (X Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Medellín, 1996).

*La educación en Ingeniería y el proceso de formación de líderes empresariales* (XVI Reunión Nacional de Facultades de Ingeniería. Cartagena, 1996).

*La educación y el proceso de formación de líderes empresariales* (Primer Congreso de Emprendedores para Chile, Valparaíso, Chile, 1996).

*El balance del proyecto en el análisis de proyectos de inversión mutuamente excluyente* (Gestión, Universidad del Norte, N° 2, Barranquilla, 1996).

*Approaches to SME Development* (Programme Columbus, Estocolmo, 1996).

*Involving Students in University activities with SME* (Programme Columbus, Estocolmo, 1996).

*El tuerto aprendió la lección* (Universidad Icesi Cali, Colombia, 1991).

*Caracterización de la empresa familiar caleña* (Memorias X Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 1996).

*La mentalidad empresarial en las unidades productivas* (Revista Gerencia y Sociedad, No. 1 (Oct.); pp. 45-52, Guayaquil, Ecuador, 1996).

*El estímulo de los destellos empresariales del niño* (Revista de la Universidad Popular, No. 2 (Nov. - Dic.); pp. 117-144, Cali, Colombia, 1996).

*Las redes personales del empresario en el proceso de innovación tecnológica en las Pymes del sector de las artes gráficas de la ciudad de Cali* (Memorias de la Conferencia Balas 1996, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Itesm, Monterrey, México, 1996).

*Características de las empresas en etapa de creación. Estudio comparativo entre Canadá, Colombia y Venezuela* (X Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia, 1996).

Se publicaron los siguientes libros:

*Ingeniería Económica, 48 casos* (Universidad Icesi. Serie Libros Universitarios. Cali, Septiembre, 1996).

*Ingeniería económica bajo inflación, escalamiento y devaluación* (Universidad del Valle, Cali, noviembre, 1996).

*Tu futuro: ser empresario* (Publicaciones Icesi. 73 p. Cali, Colombia, 1996).

*Memorias del Primer Simposio Nacional sobre Educación Empresarial* (Universidad Icesi, Cali, 1996).

*Memorias del X Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial* (Universidad Icesi, Cali, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, 1996).

Durante 1997 se continuaron los cursos de Creatividad Empresarial en pregrado para estudiantes de Administración diurno y nocturno y para estudiantes de Ingeniería de Sistemas. Se dictó el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios nivel I y nivel II. Se realizó el IX Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años, los días 14 a 25 de julio, en Cali y se convocaron los concursos “Mejor Empresario Juvenil 1997” y “Mejor Negocio Estudiantil Universitario 1997”, en paralelo con la Feria Empresarial Juvenil, dentro del proyecto de la Secretaría de Fomento Económico y Competitividad de la Alcaldía de Cali, en el cual se ofrecieron cuarenta y dos seminarios de Espíritu Empresarial en cuarenta colegios públicos del municipio. Se apoyó a los estudiantes de Administración en la organización de la I Jornada de Cultura Empresarial, que incluyó una Feria Empresarial. Se realizó la X Muestra Empresarial Expoicesi. Se adelantó el Taller de Creatividad para los estudiantes del Curso de Creatividad Empresarial. Se publicaron los boletines *Innovando* 16 y 17 y se continuó colaborando con la Junta Directiva de Fundaempresa.

Se cumplieron los siguientes programas: *Seminario educación empresarial para docentes de educación secundaria*, Cali; *Seminario creación de empresas juveniles*, Lima, Perú; *Educación empresarial*, Gimnasio Calibío, Popayán; *Educación empresarial para profesores y directivos universitarios*, Corporación para el Desarrollo del Cauca, Popayán; *Desarrollo del pensamiento creativo en los sectores de marroquinería y reciclaje*, Fundación Social, Pasto; *Educación empresarial para profesores universitarios*, Pronuevo, Chile; *Taller de desarrollo del pensamiento creativo*, Centro de Productividad del Pacífico; *Taller de Creatividad*, Baxter S.A; *Creación de Empresas*, Aneiap, Universidad del Atlántico, Barranquilla; *Educación Empresarial*, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga; *Educación Empresarial*, Universidad Icesi; *Generación y Evaluación de Oportunidades de Negocio*, Incubadora de Empresas, Costa Rica; *Educación empresarial en la secundaria*, Colegio Alberto Carvajal Borrero, Cali; *Evaluación de planes de negocio*, Banco Industrial Colombiano, Cali; *Educación Empresarial*, Sena, Neiva; *Seminario sobre Espíritu Empresarial*, Universidad Surcolombiana de Neiva, Neiva; *Seminario sobre Entrepreneurship*, personal directivo Ingenio Manuelita, Palmira; *Análisis y planeación estratégica para las Pymes*, Universidad Icesi, Cali; *Educación Empresarial en el nivel universitario*, Universidad Icesi; *Seminario sobre franquicias y entidades de apoyo*, Universidad Icesi, Cali.

El CDEE organizó el XI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial en Cali, cuyo tema central fue “Espíritu Empresarial y globalización en tiempos de

crisis” y sus conferencistas principales fueron Jorge Vélez (Puerto Rico), Miguel Torres (Puerto Rico), José Veciana (España), Frank Hoy (Estados Unidos), Paul A. Fortin (Canadá), Martha Nannig (Chile) y William Murray (Rica Rondo, Cali). En paralelo con el Congreso se realizó la XI Muestra Empresarial. Expoicesi.

Rodrigo Varela recibe del diario *Portafolio* la distinción Mejor Docente Universitario de Colombia en las áreas de Ingeniería y Administración. Ingresaron al CDEE Liliana León como estudiante en práctica y Digna Rizo como secretaria.

Miembros del CDEE participaron como ponentes, conferencistas o asistentes en los siguientes congresos y seminarios: *Economic principles of Engineering Design*, National Science Foundation, Milwaukee, USA; *Annual Conference of the American Society for Engineering Education*, Milwaukee, USA; *42 World Conference of the International Council for Small Business*, San Francisco, USA; *Internationalizing Entrepreneurship Education and training*, Monterrey, USA; *Taller de expertos sobre estrategias de desarrollo de capacidades de asistencia técnica y consultoría para pequeñas y medianas empresas*, Ficitec, Aeci, Acopi, Sela, Bogotá; *Congreso prácticas pedagógicas*, Fundación Bennet, Cali; *III encuentro de empresas y entidades de economía social y solidaria*, Fundesol, Cali; *Jornadas de investigación empresarial*, Espae, Guayaquil; *Congreso de Ingenieros de Sistemas*, Universidad del Valle.

Se dictaron los siguientes seminarios y conferencias: *Espíritu empresarial*, estudiantes de Psicología Organizacional, Universidad Javeriana; *Creación de Empresas*, Corporación Bucaramanga Emprendedora, Bucaramanga; *Creación de Empresas y Espíritu Empresarial*, Instituto de Regionalización y Estudios a Distancia, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga; *V Foro taller sobre iniciativas empresariales y empleo local*, Indesa, Gobernación del Atlántico, Barranquilla; *Espíritu Empresarial*, Universidad Cooperativa de Colombia; *Generación de Oportunidades de Empresa*, Concurso Mejor Empresario Costarricense, San José, Costa Rica; *Creatividad y Espíritu Empresarial*, IV Semana Técnica de Ingeniería Química, Universidad del Valle; *Espíritu Empresarial y desarrollo socio económico*, Aneiap, Barranquilla; *El Espíritu Empresarial en la educación secundaria*, Corporación Bucaramanga Innovadora, Bucaramanga; *Espíritu Empresarial y creación de empresas*, Universidad Javeriana, Cali; *El Espíritu Empresarial y la generación de empleos*, Primera Jornada para la Cultura Empresarial, Universidad Icesi; *Ética en los negocios: realidad o mito*, Foro Ética

Empresarial, Universidad Icesi; *La creación de empresas y el ingeniero industrial*, Aneiap, Univalle; *Educación empresarial*, Ámbito de Reflexión, Fundación Corona, Bogotá; *El universitario como empresario*, Universidad Industrial de Santander; *La creación de empresas para universitarios*, Universidad Libre, Cali; *La empresa familiar: ¿Una especie en extinción?*, Jornadas de Investigación Empresarial, Espae, Guayaquil; *Programa de empresarios juveniles*. Seminario taller Creación de Empresas Juveniles, Ministerio de Industria y el Colectivo Integral de Desarrollo, CID, Lima, Perú.

Rodrigo Varela continuó con su asesoría al Programa de Desarrollo Empresarial de Coomeva.

La Comunidad Económica Europea aprobó el proyecto Alfa para la formación de profesores universitarios. Participaron la Universidad Icesi, la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia, la Universidad del Pacífico de Perú, la Universidad Católica de Chile, la Universidad de Stirling del Reino Unido, la Universidad de Vaxjo de Suecia. El CDEE Icesi fue seleccionado como coordinador regional de la red. El BID aprobó una propuesta del Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial para el desarrollo del concepto Red Pymes.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Educación, capacitación y trabajo (Gestión*, Universidad del Norte, N° 3, Barranquilla, Noviembre, 1997).

*El Espíritu Empresarial y la generación de empleos* (Primera Jornada de la Cultura Empresarial. Universidad Icesi. Cali, abril 1997. *Publicaciones Icesi*. N° 65, Cali, octubre – diciembre, 1997).

*Ética en los Negocios: ¿Realidad o Mito?* (Foro Ética Empresarial. Universidad Icesi, Cali, mayo, 1997).

*Entrepreneurial Education in Latin America* (42th World Conference ICSB. San Francisco, Junio, 1997).

*La depreciación en las grandes empresas del Valle del Cauca* (Publicaciones Icesi. N° 65 Cali, octubre – diciembre, 1997).

*Nuevas visiones de la Educación Empresarial* (XI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Cali, septiembre, 1997).

*¿Por qué el VFFC y el VPN dan las mismas decisiones de inversión?* (Revista Escuela de Administración de Negocios, E.A.N., N° 32, septiembre – diciembre, 1997).

*Préstamo de Vivienda: ¿45% anual?* (La República, 1997).

*Asociarse con un familiar, ventajas y desventajas* (Memorias XI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Icesi. Cali, Colombia, 1997).

*Franquicias: un matrimonio por conveniencia* (XI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Icesi, Cali, Colombia, 1997).

*Estilos creativos y éxito empresarial* (Memorias del XI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Icesi, Cali, Colombia, 1997).

Se publicó el libro *Evaluación Económica de Proyectos de Inversión* (Sexta edición, Grupo Editorial Iberoamérica de Colombia, Bogotá, 1997), y se editaron las *Memorias del XI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, Cali, 1997.

Durante 1998 continuaron los cursos de Creatividad Empresarial en pregrado para estudiantes de Administración diurno y nocturno y para estudiantes de Ingeniería de Sistemas. Se dictó varias veces el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios nivel I y nivel II, con orientaciones especiales para estudiantes de Economía y Negocios Internacionales y para estudiantes de Ingenierías y Diseño Industrial. Entre el 3 y el 24 de julio tuvo lugar el X Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años en Cali. Se realizó el concurso “Mejor Negocio Estudiantil 1998”, y la II Jornada para la Cultura Empresarial. Se publicaron las versiones 18 y 19 de *Innovando*. Se realizaron varias sesiones del Taller de Creatividad Empresarial. Se participó en las juntas directivas de Fundaempresa y de Tecnova. Se diseñó e implementó un módulo sobre Creación de Empresas para los postgrados de Gerencia Ambiental, Gerencia de Logística y Gerencia de Producción. Entre el 14 y 17 de octubre se llevó a cabo la XII Expoicesi.

En el marco del desarrollo del proyecto Fomento del Pensamiento Empresarial en los Colegios de Cali, que contó con el apoyo de la Secretaría Municipal de Fomento Económico y Competitividad, se dictaron diversos seminarios para estudiantes de secundaria. Jorge Enrique Jiménez viajó a la Université du Québec at Trois Rivières para conocer el programa Chaire Bombardiere, que será la base del desarrollo del proyecto Red Pymes.

Se iniciaron los desarrollos correspondientes al proyecto Alfa sobre Educación Empresarial, y al Programa Red Pymes, que hacia parte del proyecto del BID sobre Capacitación Gerencial y Desarrollo Sostenible para Pymes de América Latina. Igualmente se iniciaron los procesos de investigación “Desarrollo del Espíritu Empresarial en las Universidades de Cali”, apoyado por la Fundación Corona; y “Desarrollo de aplicaciones educativas en educación empresarial usando WebCT”, en convenio con el Canadian Consortium of Deans of Management Schools.

Se organizó el XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, en asocio con el Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica. El tema central fue “Espíritu empresarial y su relación con el desarrollo social, económico y tecnológico para Latinoamérica en el siglo XXI”, entre el 9 y el 11 de noviembre, y los conferencistas principales fueron Sitoo Mujerki (OEA - USA), Hubert Manseau (Innovatech - Canadá), Marie Pierre Faure (Canadá), Rodrigo Varela (Icesi - Colombia); Jaime Acevedo (Corfo - Chile); Miguel Ángel Pérez (Apte - España); Renate Van der Hoeven (Cegesti, Costa Rica / Holanda).

Se realizaron varios programas formativos: *Educación empresarial para profesores universitarios*, Espae, Espol, Guayaquil; *Seminario sobre Empresas de Propiedad Familiar*, Icesi; *Seminario sobre franquicias*, Universidad Icesi, Cali.

Los miembros del CDEE participaron en calidad de ponentes, conferencistas o asistentes a los siguientes eventos: *25 World conference, ISBC*, Sao Paulo; *Annual Conference Balas 98*, South Padre Island, Texas, USA; *Seminario internacional sobre fuentes de financiamiento de la innovación*, Colciencias, Bogotá.

Jaime Alberto Tascón Ocampo, ex alumno de Icesi, fue escogido para asistir a la Conferencia Mundial de Jóvenes Emprendedores. Rodrigo Varela fue invitado como orador principal de la ceremonia de grado del Colegio Hebreo Jorge Isaacs, e igualmente como Profesor Distinguido a la celebración de los cincuenta años de la Universidad de los Andes, y dictó las conferencias “Educación Empresarial”, “Errores más frecuentes en la elaboración de planes de negocio” “Formación de líderes empresariales”, y participó en el panel de empresarios “Nuevas perspectivas y visiones empresariales”. Los estudiantes Octavio Ramírez, Luis Fernando Ramírez y María Fernanda Peña se ganaron, con el Proyecto Electrogás del Norte, el Concurso Latinoamericano de Planes de Empresa Sostenibles de World Resource Institute de Washington. Rodrigo Varela fue nombrado evaluador en

la cuarta edición de los premios IFI Carlos Lleras y fue invitado como profesor visitante al MBA de la Universidad San Francisco de Quito.

Se dictaron los siguientes seminarios y conferencias: *Educación empresarial*, Universidad San Buenaventura; *Creación de empresas*, Muestra Empresarial, Universidad Cooperativa de Colombia; *Educación empresarial*, Caja de Subsidio Familiar de Santander, Cajasán; *Educación empresarial*, Secretaría de Educación Municipal de Tolú; *Creación de empresas*, Fundación Corona; *Espíritu empresarial*, Fundación Escuela Superior Comfanorte de Cúcuta y de Pamplona; *De cero a la oportunidad de empresa*, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga; *Espíritu empresarial*, Universidad del Quindío; *El administrador de negocios y la creación de empresas*, Universidad San Buenaventura, Cali; *Cambios hacia el Nuevo Siglo*, Segunda Jornada para la Cultura Empresarial, Universidad Icesi; *Educación empresarial en la secundaria*, Campe-Intec, República Dominicana; *Esquemas de desarrollo empresarial*, Universidad del Quindío; *Espíritu Empresarial y desarrollo*, Universidad Industrial de Santander; *Nuevas Tendencias Organizacionales*, Good Year, Cali; *Educación empresarial en el nivel universitario*, Espae-Espol, Guayaquil; *La empresa de propiedad familiar*, Universidad Icesi; *Elaboración y evaluación del plan de negocio*, Universidad San Francisco de Quito.

Rodrigo Varela continuó su labor como consultor de la Onudi en República Dominicana orientando programas de educación empresarial en los distintos niveles. Se vincularon como estudiantes en práctica Erika Xibille y Elsa María Infante. Melquicedec Lozano obtuvo su título en la Maestría en Economía Aplicada de la Universidad del Valle.

Se publicaron los siguientes artículos:

*¿Qué papel tiene el sistema educativo en el desarrollo de líderes empresariales?* (Primera parte) (*Interacción*. Universidad Icesi, Cali, abril, 1998).

*¿Qué papel tiene el sistema educativo en el desarrollo de líderes empresariales?* (Segunda parte) (*Interacción*. Universidad Icesi, Cali, septiembre, 1998).

*La época del Espíritu Empresarial* (Universidad Icesi, Cali, 1998).

*Capacidad de pago de los usuarios del sistema Upac* (Estudios Gerenciales, Universidad Icesi, N° 67, abril/junio, 1998).

*Empresarios juveniles* (II Encuentro Iberoamericano sobre las Políticas de Empleo Juvenil. Medellín, 1998).

*Cambios hacia el nuevo siglo* (Segunda Jornada de la Cultura Empresarial. Universidad Icesi, Cali, abril, 1998/ Memorias del XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. San José de Costa Rica, 1998).

*Desarrollo del Espíritu Empresarial en las universidades de Cali (I)* (Memorias XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. San José de Costa Rica, noviembre, 1998/ *Estudios Gerenciales* N° 68, Universidad Icesi, Cali, 1998).

*La empresa familiar: factores contemporáneos y su influencia en la gestión* (Memorias XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. San José, Costa Rica, 1998).

*Destrucción creadora en la producción de envases plásticos: Un enfoque shumpeteriano* (Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte. Colombia. pp. 81-127. Barranquilla, Colombia, 1998).

*University + Entrepreneurial Education = Entrepreneurial Leadership* (Proceedings 25th ISBC, Sao Paulo, 1998).

*Policies for Switching from “Salary plus fringe benefits” to “Integral Salary” in Colombia* (Proceeding Balas Conference. South Padre Island, 1998).

Se publicaron los siguientes libros:

*La financiación de vivienda bajo el sistema Upac y la capacidad de pago de los usuarios* (Universidad del Valle, Cali, 1998).

*Análisis de los procesos de cambio del sistema “Salario más Prestaciones” al sistema “Salario Integral” en las grandes empresas del Valle del Cauca* (Universidad del Valle, Cali, 1998).

*Plan Maestro para el programa “Desarrollo Empresarial de Coomeva”* (Coomeva. Cali, 1998).

Durante 1999 se ofrecieron los cursos de Creatividad Empresarial 1 (tres grupos) y Creatividad Empresarial 2 (dos grupos), Creatividad Empresarial (dos grupos) y las electivas Gestión de Pymes (un grupo) y Administración de Empresas Familiares (un grupo) para estudiantes de pregrado. Se dictaron módulos en los programas de Especializaciones de Gerencia de Medio Ambiente, de Gerencia Logística y Gerencia de Producción. Se dictó el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios nivel I y nivel II, para estudiantes de

Economía y Negocios Internacionales y para estudiantes de Ingenierías y Diseño Industrial. En el curso de Creatividad Empresarial 1 se inició la aplicación de Web CT como herramienta complementaria para el aprendizaje. Se ofrecieron los distintos talleres de Solución Creativa de Problemas y Generación de Ideas para los estudiantes de Creatividad. Se continuó apoyando los desarrollos de Fundaempresa y se inició la vinculación con Incubar Futuro.

Entre el 6 y el 23 de julio se realizó el XI Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años en Cali y un Campo de Verano residencial para estudiantes del norte del Valle que habían sido afectados por la catástrofe del Volcán del Nevado del Ruiz, el cual contó con el apoyo de la Corporación Fondo de Solidaridad. Se cumplió la III Jornada de Cultura Empresarial, y se dio inicio al acuerdo con Proexport para realizar los programas Expopyme. Se desarrollaron las Ferias de Ideas de Negocios y Ferias de Planes de Negocio. Se inició la publicación del boletín *Innovando* en forma electrónica, y se publicaron los números 20 y 21. Se realizó Expoicesi 1999, que fue la versión XIII de este evento.

Se tuvieron reuniones en Barcelona y en Lima para el desarrollo del programa sobre Educación Empresarial del Proyecto Alfa, y se iniciaron actividades de capacitación en el Programa Red Pymes patrocinado por el BID en el marco del proyecto Gerencia y Desarrollo Sostenible para Pymes de América Latina.

Se continuó la investigación “Desarrollo del Espíritu Empresarial en las Universidades de Cali”, apoyada por la Fundación Corona, y se inició el proyecto de investigación “Análisis Longitudinal de Egresados del período 1984-1994”. Se acometió un proceso de clasificación en el sistema Dewey del Centro de Documentación.

Se estableció un acuerdo con Proexport para la realización de los programas Expopyme en el Valle del Cauca y se dio inicio a la primera versión de este importante proyecto. Se realizaron los siguientes programas: *Principios de administración y creación de negocios juveniles*, Colegio Hebreo Jorge Isaacs; *Programa de capacitación para la Pyme*, Proyecto BID, Red Pymes; *Curso taller Desarrollo de la Mentalidad Empresarial para la Competitividad*, Universidad Central del Ecuador, Quito; *Formación de Formadores en Espíritu Empresarial*, Espae-Espol, Guayaquil; *Diplomado en liderazgo y desarrollo del Espíritu Empresarial*, Universidad del Norte, Barranquilla; *Gestión de empresas familiares*, Universidad Icesi; *Seminario Espíritu Empresarial para Estudiantes Univer-*

*sitarios; Desafío de la competitividad*, Centro de Productividad del Pacífico; *Seminario sobre Gestión de Empresas de Propiedad Familiar*; Foro miembros Jóvenes de Empresas Familiares.

Se organizó el XIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial en asocio con la Escuela de Administración de Negocios de Bogotá, del 22 al 24 de septiembre, y los conferencistas magistrales fueron William Bygrave (Babson College, USA), Oreste Rodríguez (Cuba), Gonzalo Restrepo (Almacenes Éxito, Colombia), Jorge Ramírez Ocampo (Colombia) y Marcel Planellas (España). Asistieron representantes de México, Panamá, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina, España, Cuba y Estados Unidos.

Rodrigo Varela visitó el Center for Entrepreneurship del Babson College. Se vincularon como profesores de hora cátedra Diego Motoa y Bernardo Varela; Mónica Franco Ángel como asistente del Proyecto Red Pymes y Oscar Prado como programador.

Varios estudiantes del Icesi fueron finalistas del concurso mundial Odyssey of the Mind y viajaron con la profesora Olga Lucía Bedoya para las finales mundiales en Tennessee, USA. Rodrigo Varela fue designado Co-chair del área de Espíritu Empresarial de la conferencia Balas 99, profesor visitante del MBA de la Universidad San Francisco de Quito, profesor visitante en el MBA de Espae en Guayaquil y Manta y miembro del “Grupo de los 21” de la Fundación Konrad Adenauer Ciedla para la reunión de Bariloche.

Miembros del CDEE participaron como ponentes, conferencistas o asistentes en los siguientes congresos o conferencias: Conferencia Anual Balas 1999, USA; Sistema de apoyo a la micro y pequeña empresa, Centro Golda Meir, Israel; Taller sobre capacitación gerencial para Pymes, Universidad Austral, Proyecto BID, Buenos Aires.

Se dictaron los siguientes seminarios y conferencias: *Espíritu Empresarial*, Indeval, Cali; *Empresarios desde jóvenes*, Colegio Hernando Navia Varón; *Mentalidad empresarial: una estrategia en los proyectos de reconstrucción*; *Obstáculos y oportunidades en las empresas familiares*, Acopi, Pasto; *Jornada de intercambio de saberes*, Universidad San Buenaventura; *Líneas de investigación en Espíritu Empresarial*, Universidad Autónoma de Manizales; *CDEE y su desarrollo*, Primer Encuentro de Emprendedores de Base Tecnológica Empretec, Buenos Aires, Argentina; *Espíritu Empresarial y el desarrollo*. XI Congreso Iberoamericano

de Capacitación y Desarrollo, Federación Iberoamericana de Administración de Personal y World Federation of Personal Management Association, Lima, Perú; *Desarrollo y crecimiento personal*, Programa Universidad Santiago de Cali; Programa gerentes, Cámara de Comercio de Armenia; *Investigación en Espíritu Empresarial*, Universidad Autónoma de Manizales; *Educación empresarial en la Universidad de Concepción*, Universidad de Concepción, Concepción, Chile; *Creación de empresas*, IV Congreso Iberoamericano de Educación en Química Farmacéutica, Santiago, Chile.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Las nuevas tendencias educativas en la enseñanza del Espíritu Empresarial* (Memorias del XII Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial, Bogotá, 1999).

*El Espíritu Empresarial y la generación de empleos* (Publicaciones Icesi N° 65, Cali, octubre – diciembre, 1999).

*El desarrollo del Espíritu Empresarial en las universidades de Cali II* (Memorias del XIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Icesi, Universidad EAN, Bogotá, 1999).

*El Espíritu Empresarial como opción de desarrollo profesional* (XI Congreso Iberoamericano de Capacitación y Desarrollo. Lima, Perú, octubre 1999. Potencial Humano. Año 1, N° 2, Lima, octubre, 1999).

*Destrucción creadora para la innovación* (Revista de la Escuela de Administración de Negocios – EAN. Bogotá, Colombia, 1999).

*Empresas de Propiedad Familiar* (Universidad Icesi. Cali, Colombia, 1999).

*El protocolo en las empresas de propiedad familiar* (Memorias XIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Icesi y EAN. Bogotá, Colombia, 1999).

Se publicó el libro *¿Cómo hacer buena docencia?* (Serie Cartillas para el Docente Icesi; Publicaciones Crea - Icesi, Cali, 1999).

Durante 2000 se ofrecieron los cursos de Creatividad Empresarial 1 (seis grupos) utilizando en algunos de ellos la tecnología WebCT, Creatividad Empresarial 2 (seis grupos), Creatividad Empresarial (dos grupos), un grupo de Gestión de Pequeña y Mediana Empresa y un grupo de Administración de Empresas

Familiares. Igualmente se continuó dictando los cursos de los módulos de las especializaciones Gerencia de Logística, Gerencia de Producción y Gerencia de Medio Ambiente y se inició el curso Gestión de Empresas Familiares en el MBA, Universidad Icesi. Se diseñó la franja curricular en Espíritu Empresarial y Creación de Empresas para la Especialización de Negocios en Internet. Se dictaron Talleres de Creatividad y Generación de Ideas de Negocio para los distintos cursos. Se continuó participando en las juntas directivas de Fundaempresa e Incubar Futuro, y se inauguró la sede de Incubar Futuro. Se dio apoyo a seis empresarios que pasaron la primera fase del concurso Ventures 2000.

Se dictaron sesiones del Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios nivel I y nivel II. Se llevó a término el XII Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años, en Cali, entre el 4 y 19 de julio. Se realizó la IV Jornada de Cultura Empresarial. Se desarrollaron las Ferias de Ideas de Negocios y Ferias de Planes de Negocio. Se realizó Expoicesi, versión XIV. Se terminó el programa Expopyme Cali I y se efectuó Expopyme Cali II. Se presentaron diez alumnos como candidatos al concurso “The Millenium - OEA”. Se publicaron las ediciones 22 y 23 de *Innovando*.

Continuó la ejecución de las actividades del proyecto Alfa sobre educación empresarial, y se realizaron los seminarios de identificación de necesidades de capacitación, los mapas de competitividad y el seminario de integración en el marco del proyecto BID- Red Pymes, EPSA. La investigación “Desarrollo del Espíritu Empresarial en las Universidades de Cali”, apoyado por la Fundación Corona, terminó su etapa de recolección de datos.

Programas formativos desarrollados:

*Seminario Espíritu Empresarial y empresa familiar*, Distribuidora Goodyear de Colombia; *Educación empresarial para profesores universitarios*, Espol, Guayaquil; *Seminario de integración* para los miembros de la Red BID – EPSA; *Taller sobre identificación de necesidades de capacitación*, Red BID – EPSA; *Taller medio ambiente- industria* Red BID – EPSA; *Espíritu Empresarial*, Universidad Cooperativa, Neiva; Seminario sobre evaluación de proyectos para analistas de crédito, Coomeva, *Programa Desarrollo Empresarial*; *Seminario sobre gestión de empresas familiares*, Cámara de Comercio de Cali; *Taller Intervención en empresas familiares*, miembros de la Avícola Tuluá, Buga; *Empresas familiares, gestión y continuidad*, Universidad Icesi; *Seminario sobre gestión de empresas de propiedad familiar*. Universidad Icesi.

Olga Lucía Bedoya recibió su título de Especialista en Administración de la Universidad Icesi. Se vinculó Carlos Andrés Cruz como estudiante en práctica, Alejandra Salazar como secretaria de Expopyme y Lucelly Arias como secretaria auxiliar.

Se realizó entre el 1 y 3 de noviembre en Cali el XIV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, con el tema central “Espíritu Empresarial y la e-economía”, y los conferencistas principales fueron Isaac Lee (Estados Unidos), David Ashe (Estados Unidos), Ricardo Vélez (Colombia), Charles Shields (Estados Unidos), Felipe Holguín (USA), Fernelly Morales (México), Jaime Aragón (Colombia) y Luz Mery Sánchez (Colombia).

Los miembros del CDEE participaron como conferencistas, ponentes o asistentes en los siguientes congresos y seminarios: *Annual Fellows Meeting, IC2, University of Texas, Austin, Canadá*; *Latin American Distance Education in Business Network, Canadian Federation Deans of Management School, Buenos Aires*; *Congreso Nacional de Acopi*; *Seminario taller de capacitación gerencial para Pymes de América Latina, Buenos Aires*; *Seminario taller de capacitación gerencial para Pymes de América Latina, Washington*.

Rodrigo Varela recibió varias distinciones: Senior Research Fellow IC2 Institute, University of Texas, Austin; Profesor visitante MBA Espol, Guayaquil; Presidente de la Junta Directiva de Incubar Futuro; miembro del Comité para la Concertación de la Política de Promoción del Espíritu Empresarial y de Creación de Empresas, Ministerio de Desarrollo; miembro del Comité Editorial de *Journal of World Business*, USA; miembro del Consejo Asesor del Programa Gestión Ambiental e Incorporación de Tecnologías más Limpias, Cinset – BID – Fomin; miembro del Comité Asesor del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico, Industrial y de calidad, Colciencias; jurado de la ronda final de Planes de Negocio Ventures 2000.

Los estudiantes Paula Andrea Concha, Claudia Patricia Hacey y John Freddy Naranjo participaron en la etapa final del concurso New Venture Championship del Charles Hindsquist Center for Entrepreneurship de la Universidad de Oregon con el proyecto “The Prepaid Card for Urban Transportation”.

Se visitó el IC2 Institute, University of Texas, Austin. Igualmente se participó en la reunión anual de los Fellows IC2.

Se dictaron las siguientes conferencias: *Nuevas oportunidades de creación de empresa en Colombia, Desarrollo Empresarial Coomeva, Cali*; *Espíritu Empre-*

sarial, Universidad de Córdoba, Montería; *Espíritu Empresarial y la reconstrucción*, Programa de Desarrollo de Tejido Social, Fundaempresa, Circasia; *Espíritu Empresarial*, Programa Gerentes, Cámara de Comercio de Armenia; *Espíritu Empresarial*, Red BID – EPSA; *Creación de Empresas*, Universidad San Buenaventura; *Creación de Empresas*, Universidad del Valle; *Creación de Empresas*, Universidad del Valle, Palmira; *Jóvenes forjadores de nuevas empresas*, Unesco, Colectivo Integral de Desarrollo, CID, Lima; *Creación de empresas*, 2º Congreso Eje Cafetero; *El profesional empresario*, Popayán; *Educación Empresarial: una necesidad*, Universidad Surcolombiana, Neiva; *Educación Empresarial en la secundaria*. Fundaempresa, Circasia; *Espíritu Empresarial*, Universidad San Buenaventura, Cali; *Espíritu Empresarial y Desarrollo*, Corporación Universitaria de la Costa, Barranquilla; *Espíritu Empresarial en Ingeniería*, Universidad del Valle, Palmira; *Using WebCT in Delivering Entrepreneurship Education*, Proyecto Educación a Distancia, Buenos Aires, Argentina; *Espíritu Empresarial en la Gestión Pymes*, Proyecto Regional de Capacitación Gerencial para Pymes de América Latina, subproyecto BID – CDEE – Icesi, Cali; *La empresa familiar*, jornada de creación de empresas, Icesi; *Papel del sector empresarial en la Colombia del siglo XXI*; Cámara Junior, Cali; *Espíritu Empresarial y la creación de nuevas empresas*, Popayán; *El Espíritu Empresarial como estrategia de desarrollo*, 2º Congreso Latinoamericano de Creación de Empresas; *El Espíritu Empresarial como estrategia de desarrollo*, Semana Empresarial 2000. Pasto; *¿Qué es empresa y qué es ser empresario?*, Segundo Congreso Eje Cafetero: Nueva generación descubriendo empresarios, Cámara de Comercio de Pereira; *¿Cómo elaborar un plan de negocio?*; *Fortalecimiento y continuidad de los negocios familiares*, Espol, Guayaquil; *Iniciación de nuevas empresas*, Programa de Alta Gerencia, Esap–Sena, Guapi; *Seminario sobre Espíritu Empresarial*, Comunidades de Cali, Universidad Icesi, Cali; *Los negocios de familia*, Jornadas de Administración, Universidad Icesi; *Proceso de sucesión*. Foro La empresa de familia frente a la globalización. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.

Se publicaron los siguientes artículos:

*New Educational Technologies and its use in Entrepreneurial Education* (Using WebCT in Delivering Entrepreneurship Education. Project Distance Education. Buenos Aires, Argentina, 2000).

*La cultura empresarial como estrategia de desarrollo* (2º Congreso Latinoamericano de Creación de Empresas, Cali, 2000).

*Jóvenes forjadores de nuevas empresas* (Memoria final del Taller regional sobre educación y trabajo. Unesco, Lima, Perú, 2000).

*El protocolo en las empresas de propiedad familiar* (Revista Estudios Gerenciales. No. 74 (Ene – Mar). pp. 48-67. Cali, Colombia, 2000).

*Expansión de empresas familiares mediante alianzas estratégicas* (Memorias de la XXXV Asamblea Anual de Cladea, Barcelona, 2000).

Se publicó la segunda edición del texto *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de nuevas empresas*. (Pearson Educación de Colombia, Bogotá, 2000).

Durante 2001 se ofrecieron seis cursos de Creatividad Empresarial 1, utilizando en algunos de ellos la tecnología WebCT; cuatro cursos de Creatividad Empresarial dos y tres cursos de Creatividad Empresarial; dos cursos de Gestión de Pequeña y Mediana Empresa y dos cursos de Administración de Empresas Familiares. Se dictaron Talleres de Creatividad para los distintos cursos. Se continuó participando en las juntas directivas de Fundaempresa e Incubar Futuro, y se realizó el evento “Gran Martes”, Revista *Dinero*, Incubar Futuro. Se dictó el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios nivel I y nivel II. Se cumplió el XIII Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial entre el 3 y 19 de julio para /jóvenes de 13 y 18 años en Cali. Se realizó la V Jornada de Cultura Empresarial. Se celebró Expoicesi versión XV, entre el 27 y el 30 de marzo. Se inició Expopyme Cali III. Se abrió el Concurso de Oportunidades de Negocio y se participó con estudiantes en el Primer Encuentro de Jóvenes Emprendedores Exportadores. Se dio apoyo en las áreas de Capacitación, Asesoría y Evaluación del Concurso Ventures 2001. Se publicaron las ediciones 24 y 25 de *Innovando*.

El proyecto Alfa con universidades europeas y latinoamericanas, patrocinado por la Comunidad Económica Europea, concluyó con la formulación de un programa de formación de profesores universitarios en el área de creación de empresas. Se espera que en una próxima fase la Comunidad Europea asigne recursos para el desarrollo de este programa. En el marco del proyecto BID- Red Pymes, Epsa, tuvieron lugar las siguientes actividades: diseño del programa de formación, contratación de autores, seminarios de constitución de la red, seminario de conocimiento de las actividades de Epsa, y se dio inicio a los procesos de capacitación gerencial. Se finalizó la investigación “Desarrollo del Espíritu Empresarial en las Universidades de Cali”, apoyado por la Fundación Corona.

Seis estudiantes de la Universidad Icesi pasaron la primera fase del concurso Ventures 2001. Lanzamiento del libro *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas* en Pereira, Cali, Cartagena y Bucaramanga, e inicio del proyecto Capacitación a Empresarios de la Comuna 14 sobre el Proceso Empresarial, que contó con el apoyo de la Alcaldía de Santiago de Cali. Comenzó el Programa de Capacitación y Asesoría para el Programa Jóvenes Emprendedores Exportadores, del Ministerio de Comercio Exterior.

Se vincularon Alexandra Gómez como estudiante en práctica, Claudia Bahamón y Sandra Villegas como secretarias, Hugo Barreto como director de Expopyme y Susana Ariza y Ximena Florián como asistentes del programa Expopyme.

Se realizaron los siguientes programas o seminarios: *Programa Jóvenes Emprendedores Exportadores*, Ministerio de Comercio Exterior; *Capacitación Red Pymes CDEE- EPSA- BID*; *Seminario sobre sensibilización empresarial y generación de ideas de negocio*, Sena, Popayán; *Seminario taller Formación en liderazgo compartido y Espíritu Empresarial*, a líderes urbanos y comunitarios del municipio de Guapi y otros municipios de la cuenca caucana, Corporación Vallenpaz; *Seminario Gestión de Empresas Familiares*, Acopi- Sena, Cartagena; *Curso Espíritu Empresarial* en las maestrías de la Escuela Politécnica de Administración de Empresas ESPAE – ESPOL, Ecuador; *Taller Intervención en empresas familiares*, miembros de Ospina y Asociados Ltda., Cali; *Programa de Gerencia de Exportaciones*, Expopyme, Proexport; *Plan de Negocios y Plan Exportador*, Jóvenes Emprendedores Exportadores.

Miembros del CDEE realizaron las siguientes visitas: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, University of Stirling; Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, University of Strathclyde, Escocia; National Center Education for Work and Enterprise (Reino Unido); Herramientas IE-Tools y WebCT para Educación Virtual, Universidad EAFIT, Medellín; Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia; Hydroquebec y Bombardier, Canadá.

Miembros del CDEE participaron como conferencistas, ponentes o asistentes en los siguientes congresos o seminarios: e-learning: strategies, technologies and implementation of the knowledge economy, Telford, Inglaterra; Primer encuentro de jóvenes emprendedores exportadores, Bogotá; VII Congreso internacional sobre sistemas de formación en línea, Tele-edu 2001, Medellín; Reunión del grupo Fellows del IC2 Institute, Lisboa, Portugal.

Rodrigo Varela recibió varias distinciones, entre ellas Top Executive de la Revista *Dinero*; miembro evaluador de la Comisión Nacional de Maestrías y Doctorados, Icfes, Bogotá; y profesor visitante MBA ESPOL, Guayaquil. Melquicedec Lozano, por su parte, fue nombrado profesor visitante de la Universidad de Castilla de la Mancha y evaluador de planes de negocio en el programa Jóvenes Emprendedores Exportadores. El CDEE participó como evaluador de planes de negocio en Ventures 2001 y como jurado de la Feria Ideas de Negocio de la Universidad Espol, Guayaquil. Santiago Sinisterra fue distinguido como uno de los jóvenes exportadores colombianos con mayor futuro empresarial.

Se dictaron las siguientes conferencias: *The effect of entrepreneurship education in the universities of Cali*, Babson/Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Suecia; *Espíritu empresarial como estrategia de desarrollo*, Asomercadeo seccional Medellín; *Espíritu Empresarial en la formación universitaria*, Universidad Tecnológica de Cartagena; *Creación de empresas: reto al desarrollo* para empresarios y profesionales, Cartagena; *Cultura Empresarial*; *Conferencia Cien ideas de Negocio*, Universidad Santiago de Cali; *Espíritu Empresarial en la formación universitaria*, Universidad Tecnológica de Bolívar; *Educación empresarial: el reto del nuevo siglo*, XV Congreso Chileno de Educación en Ingeniería, Talca; *La cultura empresarial: estrategia de desarrollo*, II Congreso Multidisciplinario, Universidad Católica de Santa María la Antigua, Panamá; *De cero a la oportunidad de negocio*, programa Jóvenes Emprendedores Exportadores, Universidad Icesi, Cali; *De cero a la oportunidad de negocio*, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga; *Innovación empresarial: estrategia de desarrollo*, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla; *Cultura empresarial*, Gobernación del Huila; *Primer Congreso Internacional de la Pyme*, Paipa; *Formación del Espíritu Empresarial en las Universidades de Cali, caso Icesi*; *Jornada Académica de Administración de Empresas*, Universidad Icesi, Cali; *Protocolo en las empresas familiares*, Proyecto Expopyme, Universidad Icesi, Cali; *Plan de Empresa*, Ventures 2001; *Gestión de proyectos de inversión*, Proyecto Líderes Siglo XXI, Universidad Icesi, Cali; *Empresa para todos*, Alcaldía de Santiago de Cali; *Creación de empresas: reto al desarrollo*, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Entrepreneurial Leader's education at the Universidad Icesi* (AACSB 2001 Annual Meeting, New York, 2001).

*Educación empresarial: el reto del nuevo siglo* (XV Congreso Chileno de Educación en Ingeniería, Talca, 2001).

*La cultura empresarial como estrategia de desarrollo para América Latina* (Capítulo en Creación de empresas, Entrepreneurship, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellatera, España, 2001).

*El proceso de sucesión para perpetuar la Empresa* (Revista de la Escuela de Administración de Negocios, EAN, No. 41, pp. 58 – 64. Bogotá, Colombia, 2001).

*The effect of entrepreneurship education in the universities of Cali* (Babson/Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Frontiers of Entrepreneurship Research 2001, Jonkoping, Sweden, 2001).

Se publicaron los siguientes libros:

*Innovación empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*; (Pearson, Segunda Edición, Bogotá 2001).

*Estrategia empresarial*, (Colección Pymes, Universidad Icesi, Cali, 2001).

*Habilidades gerenciales*, (Colección Pymes, Universidad Icesi, Cali, 2001).

*Mejoramiento continuo y calidad*, (Colección Pymes, Universidad Icesi, Cali, 2001).

*Mercadeo y ventas*, (Colección Pymes, Universidad Icesi, Cali, 2001).

*Innovación tecnológica*, (Colección Pymes, Universidad Icesi, Cali, 2001).

*Empresa y medio ambiente*, (Colección Pymes, Universidad Icesi, Cali, 2001).

*Desarrollo del talento humano*, (Colección Pymes, Universidad Icesi, Cali, 2001).

*Planeación financiera*, (Colección Pymes, Universidad Icesi, Cali, 2001).

Durante 2002 se ofrecieron ocho cursos de Creatividad Empresarial, seis cursos de Creatividad Empresarial 1, cuatro cursos de Creatividad Empresarial 2; un curso de Administración de Empresas Familiares y dos cursos de Gestión de Pequeña y Mediana Empresa. Se dictaron Talleres de Creatividad, Comunicaciones Efectivas y Solución Creativa de Problemas para diferentes grupos. Además, se ofreció el taller Fortalecer para Crecer, usando las facilidades y la tecnología desarrollada por la Organización MAC, para ejercicios outdoors. Se dictó el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios nivel

I y nivel II, con orientación especial a Ingeniería, Diseño, Economía y Contaduría, y Empresas de Base Tecnológica. Se realizaron el II y el III Concurso de Oportunidades de Negocio, y de Ideas de Negocio. Se cumplió el XIV Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años en Cali, entre el 8 y el 19 de Julio. Se realizó Expoicesi versión XVI, entre marzo 13 y marzo 15. Se inició Expopyme Cali IV y también Expopyme Eje Cafetero I. Se continuó participando en las juntas directivas de Fundaempresa e Incubar Futuro. Se publicaron las ediciones No. 26 y 27 de *Innovando*.

Se terminaron las investigaciones Conexión del Plan Familiar con el Plan Estratégico, Utilización de WebCT en Procesos Educativos, y se formuló una nueva investigación en el área de e- learning.

Se realizó un Convenio de cooperación técnica con Ecopetrol para capacitar a empresarios del sector metalmecánico de Barrancabermeja que están trabajando activamente en el Programa de Proveedores de Ecopetrol. En desarrollo del Proyecto Red Pymes EPSA se efectuaron capacitaciones en los diversos módulos y se iniciaron los procesos de asesorías especializadas a las dieciséis empresas del proyecto Red Pymes BID, utilizando el esquema de Asesor Especializado y Estudiante en Práctica. Se graduó a los empresarios participantes en el Programa Red Pymes EPSA y se hizo el lanzamiento formal de la Colección Gerencia Pyme.

En el desarrollo de las actividades de los proyectos Expopyme se adelantaron los diplomados y se prestó la asesoría para el desarrollo de los planes exportadores y de los planes de mejoramiento. Se empezó a ejecutar el Programa de Direccionamiento Estratégico y Mejoramiento Continuo para el Programa Nacional de Mejoramiento Continuo, Sena; el Programa Nacional de Productividad y Competitividad, Proexport, y el Proyecto Colciencias, y en ellos se atendió a empresas. Se efectuó una consultoría a la empresa Colpozos orientada a la elaboración del Protocolo Familiar.

El CDEE se integró a la red Iceved (International Center for Entrepreneurship and Ventures Development). Se presentó una propuesta a la Comunidad Europea titulada SK- SH e-learning in cultural diversity@LIS, con el propósito de desarrollar aplicaciones educativas en TIC.

Carlos Andrés Cruz se retiró del CDEE para iniciar su Maestría en Ingeniería Industrial en la Universidad de los Andes; Jorge Enrique Jiménez se retiró del CDEE luego de colaborar muchos años en su desarrollo. Se vinculó Ana Isabel

Nossa para apoyar los nuevos programas de asesoría a las Pyme. Melquicedec Lozano inició sus estudios de doctorado en el programa doctoral europeo en Entrepreneurship y Pequeña Empresa, en la Universidad Autónoma de Barcelona y en Vaxjö University. Se vinculó Claudia Patricia Soto para coordinar los programas del Eje Cafetero. Alexandra Gómez participó en el Seminario Promotion of the small and medium high –tech enterprises and Start- ups. Nisped, Beer Sheba, Israel. Rodrigo Varela participó en el Seminario Global Entrepreneurial City-Salzburg Seminar, Austria. Se vinculó Jorge Alonso Fernández como profesor Hora Cátedra.

Se realizó el XV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, cuyo tema central fue “Las pymes como alternativa de desarrollo para América Latina”. Los conferencistas principales fueron Paul Reynolds (USA), Louis Stevenson (Canadá), Pierre Andre Julien (Canadá), Hugo Toscano (Ecopetrol, Colombia); Rodrigo Varela (Universidad Icesi, Colombia).

Se visitó el Programa PAEX, de la Fundación Dom Cabral, en Belo Horizonte, Brasil.

Miembros del CDEE participaron como ponentes, conferencistas o asistentes en los siguientes congresos y seminarios: *II Taller Programa Regional de Capacitación Gerencial para Pequeñas y Medianas Empresas*, IDEA, Universidad Anáhuac, BID, FOMIN, Cancún, México; *Foro Iberoamericano Pymes*, San Juan, Puerto Rico; *Promotion of the small and medium high –tech enterprises and Start- ups*, Beer Sheba, Israel; *Global Entrepreneurial City*, Salzburg Seminar, Austria; *2002 Balas Conference*. Tampa, Florida; *Colombia compite: VII Encuentro nacional de la productividad y la competitividad*; *Primer encuentro sobre aspectos financieros de Pymes*, Centro de Mercado de Capitales, Cali; *La gran aventura de ser empresario*, II Encuentro Regional de Jóvenes Emprendedores Exportadores; *Primer salón de contratación de bienes de capital*, Medellín; *Taller para la mejora de la docencia universitaria*, Universidad Autónoma de Barcelona; *V Encuentro de la red Iberoamericana Motiva*, San José, Costa Rica; *Encuentro Nacional de Investigadores de Pymes*; *Seminarios sobre educación virtual*, Medellín, Bogotá; *Odyssey of the Mind*, Knoxville, Tennessee.

Rodrigo Varela recibió las siguientes distinciones: Fellow Salzburg Seminar; miembro de la Junta Asesora del programa Jóvenes Emprendedores Exportadores, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Bogotá; Profesor Visitante, Espae-Espol, Guayaquil. Así mismo la Universidad del Valle le otorgó una distinción

como fundador del Plan de Ingeniería Industrial. El CDEE fue seleccionado por NIRA (National Institute for Research Advancement) como uno de los tres mejores “Think Tanks” en Colombia. Melquicedec Lozano fue nombrado coordinador para Procesos de Verificación de Estándares de Calidad en Programas de Ingeniería por el Consejo Nacional de Acreditación.

Varios egresados fueron finalistas en el Concurso Ventures 2002, y uno de ellos llegó a la final. Paula Restrepo recibió el premio Orgullo Vallecaucano por su empresa Altamira Technology, que ha contado con la colaboración del Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial y del Programa Cintel de Colciencias.

Se dictaron las siguientes conferencias: *Educación empresarial en secundaria*, Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, Cali; *Espíritu Empresarial*, Escuela Politécnica del Ejército, Quito; *Educación empresarial*, Cinsset, Bogotá; *Educación empresarial*, Casa Abierta, Universidad Tecnológica América, Quito; *El proceso empresarial como estrategia de desarrollo*, 1er Encuentro Empresarial de la Educación Superior del Suroccidente Colombiano, Ucica, Popayán; *Educación empresarial para la educación preescolar*, Comfamiliar, Neiva; *Intraempresariado en un ingenio azucarero*, Ingenio Providencia, Palmira; *Educación Empresarial: El reto del siglo XXI*. Segundo Encuentro Nacional Universidad Empresa Estado, Universidad de Antioquia, Medellín; *Educación Empresarial: El reto del siglo XXI*, Universidad Pontificia Bolivariana, Montería; *Cómo descubrir el espíritu creativo laboral*, Universidad Rafael Landívar, Guatemala; *Educación empresarial: el reto del nuevo siglo*, Universidad San Marcos, Guatemala; *Espíritu empresarial en la educación a distancia*, Universidad de Córdoba, Montería; *Innovación empresarial: estrategia de desarrollo*, Congreso Emprendedores, Unitec, Tegucigalpa, Honduras; *Espíritu empresarial en el sistema universitario*, Universidad Autónoma de Honduras, Tegucigalpa, Honduras; *Espíritu empresarial en el ámbito universitario*, Fundación Universitaria María Goretti, Pasto; *De cero a la oportunidad de negocio*, Fundación Universitaria María Goretti, Pasto; *Los nuevos compromisos de la Ingeniería Industrial en la Universidad del Valle*, 26 años de la Ingeniería Industrial, Universidad del Valle, Cali; *Espíritu empresarial para universitarios: La experiencia del CDEE*, Universidad Católica de Oriente, Rionegro; *Educación empresarial*, Encuentro Nacional de Investigadores de Pyme, Bogotá; *Componentes básicos de todo negocio: Una perspectiva de los modelos de negocio en Internet*; VII semana de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional, Manizales.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Creation and development of a SME's network in the Valle del Cauca electrical sector* (Balas Conference, Tampa, 2002).

*Programa Red – Pyme* (Memorias XV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Bogotá D.C., Universidad Icesi, 2002).

*The Effect of Entrepreneurship Education in the Universities of Cali* (Proceeding 2001 Babson/ Kauffman Entrepreneurship Research Conference. Jonkoping, Sweden. 2002).

*Creación y desarrollo de una red de Pymes en el sector eléctrico del Valle del Cauca* (Foro Iberoamericano Pymes. Universidad Interamericana de Puerto Rico. San Juan, Puerto Rico, 2002).

Se publicaron los siguientes libros:

*Memorias XV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial* (Universidad Icesi. Cali, 2002).

*Empresa y Globalización* (Colección Pymes, Universidad Icesi, Cali, 2002).

*Especialización en Gerencia de Pyme* (Universidad Icesi, Cali).

Durante 2003 se ofrecieron diez cursos de Creatividad Empresarial, cinco cursos de Espíritu Empresarial, dos cursos de Creatividad Empresarial 2, dos cursos de Plan de Empresa, dos cursos Gestión de Pyme y un curso de Generación de Ideas de Negocio, para estudiantes de pregrado. Se realizaron talleres sobre Generación de Ideas de Empresa. Se cumplió el IV y el V Concurso de Oportunidades de Negocio. Se efectuó la Semana de la Creación de Empresas: “Vive Colombia, crea empresa”. Se realizó el XV Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes de 13 a 18 años, entre el 7 y 18 de julio, denominado “Vacaciones en mi propia empresa”. Se dictó el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios Nivel I y Nivel II. Se realizó Expoicesi versión XVII, entre el 17 y 19 de septiembre. Se publicaron los boletines Innovando No 28 y 29. Se participó en el III Encuentro de Jóvenes Emprendedores y se brindó capacitación, asesoría y evaluación para el Proyecto Ventures 2003. Se inició la participación en el Proyecto Vallemprende. Se continuó desarrollando la cátedra CEINFI y se participó en el Comité de Desarrollo Empresarial, organizado por la Cámara de Comercio y la Fundación Coomeva. Se cumplió el proceso de capacitación y asesoría a los diversos grupos del programa Jóvenes Emprendedores Exportadores que estaban desarrollando planes de empresa y para ello

se utilizaron varios mecanismos virtuales. Se continuó colaborando en la Junta Directiva de Fundaempresa.

Se inició todo el proceso de formulación de un proyecto ante el BID para el desarrollo de una nueva cultura empresarial en el sistema universitario colombiano, el cual como veremos luego se convertiría en el Programa “Jóvenes con Empresa”. Se diseñó el Módulo “Empresas Familiares” para el Máster en Business Administration que ofrece la Universidad Icesi en convenio con Tulane University.

Se concluyeron las actividades del Proyecto Red Pymes EPSA, con las asesorías especializadas, los procesos de evaluación de impacto y la auditoría realizada por el BID. Se concluyó el proyecto Ecopetrol – Sena. Se formuló una propuesta ante Fomipyme para desarrollar el proyecto de Asociatividad Empresarial con el Centro Médico Imbanaco. Se plantearon varias propuestas al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para el desarrollo de proyectos empresariales y se presentó una propuesta al programa Proinvest- Coinvertir para el desarrollo de un Manual de Plan de Negocio.

Se adelantaron diferentes investigaciones a lo largo del año, entre ellas: “Software de Plan de Negocio”; “Software para Evaluación de Proyectos”; “Metodologías para Generar Ideas y Oportunidades de Negocio”; “Carrera Empresarial”, “Formas Alternativas de Iniciación de Empresas”, “Determinación y Análisis de los Procesos de Formación de los Hijos antes de incorporarse a la Empresa Familiar”, “Metodologías para el Diseño y la Implementación de Cursos en Plataformas de e- learning”.

Se creó el Departamento Propyme dentro del CDEE, dirigido por Hugo Barreto, que inicialmente se encargó de todas las actividades con Proexport y con otros entes gubernamentales que apoyan el desarrollo de las Pyme. Propyme inició Expopyme Cali V, continuó desarrollando los programas PNMC y PNPC y se inscribió en el Proyecto Primeros del Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones y en el Proyecto Carana de apoyo al sector Pyme.

Se dictaron las siguientes conferencias: *Innovación y crecimiento*, Grupo Familiar Godoy, Loja, Ecuador; *Espíritu Empresarial para el grupo empresarial*, Grupo Familiar Godoy, Loja, Ecuador; *Plan de negocio* para el Concurso Ventures, Universidad Icesi, Cali; *Espíritu Empresarial*. Universidad Industrial de Santander; *Espíritu Empresarial*, Programa Ecopetrol-Sena, Barrancabermeja; *La empresa familiar*, Programa Ecopetrol-Sena, Barrancabermeja; *Educación*

*Empresarial*, Ministerio de Educación, Cali; *Educación Empresarial*, Cámara de Comercio de Pereira, Pereira; *Seminario para parejas de empresarios*, Universidad Icesi, Cali; *Programa innovando para crecer*, Cadbury Adams; *Programa de innovación*, Pfizer S.A.; *Seminario de empresa familiar*, Universidad Sur Colombiana de Neiva; *Capacitación de profesores de la cátedra Ceinfi*; *Promoción del Espíritu Empresarial en seis ciudades colombiana*; *Seminario sobre Educación Empresarial para profesores del Departamento de Economía y Finanzas de la Universidad Sergio Arboleda*, Bogotá; *Costos de producción en Pymes*, Pereira y Cali; *Programa integral de profesores universitarios*, Risaralda Emprende, Pereira; *Espíritu Empresarial*. Asociación Jóvenes Empresarios, Cali.

Se vincularon al CDEE Ana Carolina Martínez como profesora de tiempo completo; Carlos Eduardo Rodríguez y Diego Halabi como profesores Hora Cátedra y Adriana Ortiz como asistente en Expopyme.

Miembros del CDEE asistieron como conferencistas, ponentes o asistentes a las siguientes conferencias: *VII Encuentro Nacional para la Productividad y la Competitividad: Colombia Compite*, Bucaramanga; *Innovar y Generar Empleo: La meta de las Pyme*, Bogotá; *Comercio exterior*, Adicomex, Cali; *Generación de empleo y desarrollo empresarial en épocas de crisis*, Acopi – Cekan – Fesalc, Cali; *Conceptos y herramientas metodológicas básicas de capacitación para la gestión empresarial con enfoque de género y multiculturalidad*, Proyecto OIT – USDOL; *Seminario The Enterprising University*, University of Warwick, Reino Unido; *III Encuentro Nacional del Programa Jóvenes Emprendedores; Microcrédito para Empresarios; Las cadenas productivas o Clúster en Colombia y el papel de la Educación Superior; Formación de Consultores*, Proinvest.

Rodrigo Varela fue nombrado miembro del Comité Académico de la II Conferencia Latinoamericana de Investigación en Entrepreneurship, Viña del Mar, Chile, y miembro del Pacto por la Educación, la Ciencia, la Tecnología y la Innovación por la Secretaría de Planeación del Departamento. Por otro lado, Melquicedec Lozano recibió la distinción “Mejor Paper en el área de Empresas Familiares en la 1st Conference on International Entrepreneurship in a European Context”. Instituto de Empresa, Madrid; y fue nombrado evaluador del Programa de Ingeniería Industrial de la Corporación Universitaria Republicana por el Consejo Nacional de Acreditación. Rodrigo Varela y Melquicedec Lozano fueron nombrados jurados para el Concurso Ventures. El CDEE fue seleccionado como socio estratégico por Ventures 2003. Un grupo de alumnos de la especialización

de e-Business clasificó a la final del Concurso New Ventures Championship de la Universidad de Oregon, USA, con el proyecto 9800, Carga y el Grupo Espíritu Empresarial fue reconocido como Grupo de Investigación por Colciencias.

Se dictaron las siguientes conferencias: *Visión estratégica para la generación de empleo*, Foro de Gerentes, Cámara de Comercio de Armenia; *Desarrollo del Plan de Negocio*, Universidad Latina, Panamá; *El desarrollo de Pymes en Latinoamérica*, Universidad Latina, Panamá; *Espíritu Empresarial en el ámbito universitario*, Universidad Latina, Panamá; *Universidad Empresarial: factor de desarrollo*, Cumbre Empresarial 2003 ICSB, Puerto Rico; *Espíritu Empresarial en la educación secundaria*, Programa Siglo XXI, Colegio Nuestra Señora del Rosario, Cali; *Espíritu Empresarial*, Corporación Universitaria del Huila, Neiva; *Educación Empresarial*, Universidad Surcolombiana, Neiva; *La universidad como generador de nuevos empresarios*, II Congreso Internacional de Administración: Emprendimiento 2003, Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín; *Educación empresarial*, Universidad de Mérida, México; *La universidad como generador de nuevos empresarios*, Universidad de Mérida, México; *El Espíritu Empresarial en la creación de empresas*, Universidad del Valle, Buga; *El Espíritu Empresarial como estrategia de desarrollo*, Universidad de Anáhuac, México; *Desarrollo del plan de negocio*, Cámara de Comercio de Popayán, Parque Tecnológico, Popayán; *Hacia una universidad con Espíritu Empresarial*, Universidad Externado de Colombia, Bogotá; *Hacia una universidad con Espíritu Empresarial*, II Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en Latinoamérica, Chile; *Hacia una universidad con Espíritu Empresarial*, XXXVIII Asamblea Anual Cladea, Lima, Perú; *El Espíritu Empresarial y el desarrollo de oportunidades de negocios*, Colegio Mayor del Cauca, Popayán; *El Espíritu Empresarial y el desarrollo de oportunidades de negocios*, Universidad Lumen, Cali; *Conexión del plan familiar con el plan estratégico empresarial*, II Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en Latinoamérica, Chile; *Formación de empresarios juveniles*, Taller sobre competencias laborales, Ministerio de Educación Nacional, Bogotá; *Empresarios juveniles*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; *Conferencia Internacional Entrepreneurship in a European Context*, Instituto de Empresa, Madrid; *Educación empresarial*, Universidad de Yucatán, México.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Hacia una universidad con Espíritu Empresarial* (Cumbre Empresarial 2003, ICSB, Puerto Rico/ Memorias de la II Conferencia de Investigación en Entre-

preneurship en Latinoamérica, Chile/ Memorias de la XXXVII Asamblea Anual CLADEA/ La Gerencia: retos y nuevos paradigmas, Lima-Perú / Revista do Centro de Ciências Administrativas, Volumen 9, número 2, Fortaleza, Brasil, 2003).

*La decisión de inversión y sus complejidades* (Cuadernos de Administración No. 26, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá, 2003).

*Conexión del plan familiar con el plan estratégico empresarial* (Investigación de casos del proyecto RED-Pymes del BID- Icesi, Cali, Colombia, 2003).

*Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar* (Revista Pensamiento y Gestión de la Universidad del Norte. No. 15, pp. 83-110. Barranquilla, Colombia, 2003).

*Expansión de empresas familiares mediante alianzas internacionales* (Revista de Empresa. No. 4. p. 98 – 108. Madrid, España. Revista Portuguesa e Brasileira Gestão 2(3), pag. 42-52. Rio de Janeiro, Brasil, 2003).

Se publicaron los siguientes libros:

*Planeación y programación de las operaciones* (Colección Pyme, Universidad Icesi, Cali, 2003).

*Inversiones: Estrategia de competitividad* (Colección Pyme, Universidad Icesi, Cali, 2003).

*Empresa y entorno legal* (Colección Pyme, Universidad Icesi, Cali, 2003).

*Las Pyme: Balance y Perspectivas.* (Colección Pyme, Cali, 2003).

*La cultura empresarial como estrategia de desarrollo para América Latina*, capítulo en “Creación de Empresas”. Entrepreneurship (Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, 2003).

*Memorias XV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial* (Universidad Icesi, Cali, 2003).

Durante 2004 se ofrecieron diez cursos de Creatividad Empresarial, seis cursos de Espíritu Empresarial, dos cursos Gestión de Pyme, tres cursos de Plan de Negocio, un curso de Administración de Empresa Familiar, un curso de Generación y Evaluación de Ideas de Empresa para estudiantes de pregrado. Se realizó el VI Concurso de Oportunidades de Negocio. Se dictó el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios nivel I y nivel II. Se cumplió el XVI

Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años, del 12 al 23 de julio en Cali. Se realizó Expoicesi versión XVIII, entre el 29 de septiembre y el 2 de octubre. Se continuó con el desarrollo de la cátedra CEINFI y el desarrollo del Programa de Capacitación y Asesoría del Programa Jóvenes Emprendedores de Colombia. Se publicaron las ediciones 30 y 31 de *Innovando*. Se continuó la actividad en la Junta Directiva de Fundaempresa.

El Departamento Propyme inició Expopyme Cali VI, y Expopyme Eje Cafetero II, continuó con el Plan Nacional de Mejoramiento Continuo PNMC, e inició el Programa de Gestión de Calidad para 16 Pymes del Valle del Cauca en asocio con Althviz y Co.

Se concluyó el programa de Desarrollo Empresarial con Ecopetrol y se adelantaron actividades propias del Programa de Asociatividad Empresarial en el Centro Médico Imbanaco- Fomypime.

Se finalizó la investigación “Estado del empresariado juvenil en América Latina” y se inició la investigación “Formación de descendientes”. Se desarrolló la asesoría “Protocolo y Estrategia de Familia” para Industria Lojana de Especierías, Loja, Ecuador y se ejecutó el diagnóstico de interrelación de seis ramas familiares del Grupo Líder de Cali, para revisar y ajustar el Protocolo Familiar.

Se dictaron los siguientes programas formativos: *Desarrollo Plan de Negocio*, Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Turismo, Florencia; *Espíritu Empresarial para educación secundaria*, Fundación Caicedo González, La Paila, Valle del Cauca; *Cátedra CEINFI*, Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Turismo, Bogotá; *Espíritu Empresarial para educación primaria*, BID, Alcaldía de Cali; *Innovación y Crecimiento*, BID, Alcaldía de Cali; *Desarrollo del Plan de Negocio*, BID, Alcaldía de Cali; *El Espíritu Empresarial y el desarrollo del oportunidades de Negocio*, BID, Alcaldía de Cali; *Desarrollo del Plan de Negocio*, BID, Alcaldía de Cali; *Generación y Oportunidad de Negocio*, BID, Alcaldía de Cali; *Capacitación de profesores en educación empresarial*, Escuela Agrícola Panamericana de Honduras; *Capacitación en gestión de empresa familiar*, grupo empresarial Godoy, Ecuador; *Educación empresarial en el nivel universitario*, Universidad Tecnológica de Pereira; *Diplomado sobre habilidades gerenciales*, Cámara de Comercio, Pasto; *Capacitación a profesores de la cátedra CEINFI*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; *Seminario empresas familiares*; *Diplomado Gerencia de exportaciones*, Universidad Icesi, Cali; *Taller para hijos jóvenes de propietarios de empresas*; Programa de formación profesores y

directivos, Colegio Hernando Caicedo; *Diplomado en gerencia de exportaciones* Universidad ICESI; *Diplomado en creación de empresas* Universidad ICESI; *Obstáculos y oportunidades en la gerencia de empresas familiares*, Fenalco, Cali.

Mónica Franco obtuvo el título de Especialista en Negocios Internacionales y Ana Carolina Martínez, inició su Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con énfasis en Pyme en la Universidad Nacional General Sarmiento de Buenos Aires. Se vincularon Luis Miguel Álvarez y Ana Lucia Álzate como profesores; Marisol Martínez, como auxiliar del Centro de Documentación; María del Pilar Rivera, como asistente de programas Propyme; Luz Ángela Castaño, como secretaria Propyme; José Matías y Liliana León, como profesores hora cátedra.

Se realizó el XVI Congreso sobre Espíritu Empresarial en Cali, con el tema central “Oportunidades de Negocio de Base Tecnológica” y los conferencistas magistrales fueron: David Kirby (Reino Unido), Lynne M Schneider (USA), Pedro Medina (Colombia), Álvaro Amaya, (Cenicaña, Colombia), Rodrigo Varela, (Universidad Icesi, Colombia).

Miembros del CDEE participaron como conferencistas, ponentes o asistentes a los siguientes congresos y seminarios: Primer Congreso Regional de la Pyme, Int Ent 2004, Nápoles, Italia; III Conferencia sobre Investigación en Entrepreneurship en Latino América, Río de Janeiro; IV Encuentro Regional de Emprendedores, Colombia.

Rodrigo Varela fue nombrado profesor visitante del MBA de la Universidad del Desarrollo, Santiago de Chile y profesor visitante de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial especializada en Pymes de la Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires, y profesor visitante de la Maestría ejecutiva de Espae- Espol, Guayaquil, Ecuador. Así mismo, es nombrado miembro evaluador del CNA (Comité Nacional de Acreditación).

Melquicedec Lozano fue nombrado evaluador del Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad INCCA de Colombia y del programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria Autónoma de Colombia por el Consejo Nacional de Acreditación. Además es seleccionado por el BID para efectuar la investigación sobre Empresariado Juvenil en Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y nombrado Profesor visitante de la Maestría en Administración de la Universidad del Norte.

De otro lado, *PSIDIUM* (Carlos A. Saavedra, Juan David Soler, Juan David Osorio, Andrés Felipe Díaz) fue la ganadora de la categoría Servicios Públicos en el concurso de Planes de Negocio Venture y Av Composting, obtuvo el tercer puesto en la categoría General. Industrias La Gitana, del Programa Expopyme, fue nominada en la categoría de Mejor Empresa y Santiago Sinisterra, recibió el galardón Mejor Empresario del programa Buena Esa Vallecaucano, de Noti 5.

El CDEE dictó las siguientes conferencias o seminarios: *Educación empresarial, respuesta al desarrollo*, Universidad de Temuco, Chile; *El Espíritu Empresarial y el desarrollo de oportunidades de negocio*, Universidad Javeriana, Bogotá; *El papel de la Universidad en el desarrollo de una cultura empresarial*, Primer Congreso Nacional de Emprendedores, UPSA, Bolivia; *La Educación, la Universidad y la Cultura Empresarial en América Latina*, BID-Fundes, Washington; *Espíritu Empresarial*, Foro de Fomento y Desarrollo Microempresarial, Concejo Municipal, Cali; *La Educación, la Universidad y la Cultura Empresarial: La Experiencia de la Universidad Icesi*, Consejo Regional de Política Económica, Social y de Empleo del Valle del Cauca, Cali; *Espíritu Empresarial*, Primera Feria Técnico Empresarial Expobosco 2004, Colegio San Juan Bosco, Cali; *El Espíritu Empresarial y el desarrollo de oportunidades de negocio*, Fundación Universitaria Luis Amigó, Manizales; *Educación Empresarial*, Escuela Agrícola Zamorano, Tegucigalpa, Honduras; *El Espíritu Empresarial y el desarrollo de oportunidades de negocios*, Escuela Agrícola Zamorano, Tegucigalpa, Honduras; *Educación empresarial: respuesta al desarrollo*, Escuela Agrícola Zamorano, Tegucigalpa, Honduras; *La Educación, la Universidad y la Cultura Empresarial: La experiencia de la Universidad Icesi*, Escuela Agrícola Zamorano, Tegucigalpa, Honduras; *Tu futuro: crear empresas y ser parte de la solución*, Escuela Agrícola Zamorano, Tegucigalpa, Honduras; *Plan de Negocios, mitos y realidades*, Escuela Agrícola Zamorano, Tegucigalpa, Honduras; *Plan de Negocios, mitos y realidades*, Segundo Encuentro de Emprendimiento, Cali, Colombia; *Plan de Negocios, mitos y realidades*, Egresados Universidad Icesi, Cali; *Educación empresarial: respuesta al desarrollo*, Universidad Latina de Panamá; *La Educación, la Universidad y la Cultura Empresarial: La experiencia de la Universidad Icesi*, Universidad Latina de Panamá; *Tu futuro: crear empresas y ser parte de la solución*, Universidad Autónoma de Panamá; *Tu futuro: crear empresas y ser parte de la solución*, Universidad del Valle, Seccional Palmira; *Educación empresarial: X Congreso de Estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Panamá; ¿Cómo perciben los jóvenes la educación*

*empresarial en la secundaria?*, III Conferencia Internacional de Investigación en Entrepreneurship, Río de Janeiro, Brasil; *La empresa familiar y sus elementos de soporte*, Cámara de Comercio de Cali; *Temas de reciente énfasis en empresas familiares*, Universidad Católica Popular de Risaralda, Pereira; *Reflexiones sobre la creación de empresas*, Centro Superior, Cali.

Se publicaron los siguientes artículos:

*HAZPLANN: Software de Plan de Negocio* (Memorias XVI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Cali, Colombia, 2004)

*Entrepreneurial Development in a National Basic*. (Proceedings Int Ent 2004, Nápoles, 2004)

*Estudio cualitativo sobre espíritu empresarial en egresados universitarios*. Memorias de la 3ª CIPEAL (Conferencia Internacional sobre Emprendimiento en América Latina, Río de Janeiro, Brasil, noviembre 2004).

*Factores de reciente énfasis en la relación diversificación – resultados* (Revista Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi. No. 90, enero – marzo. Cali, Colombia, 2004)

Se publicaron los siguientes libros:

*Empresariado juvenil en Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela* - Capítulo del libro *El nuevo rostro empresarial*. (Primera edición, Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Alfaomega. Bogotá, Colombia, 2004).

*The effect of entrepreneurship education in universities of Cali*. (Capítulo del libro *Entrepreneurship in Latin America*. Praeger, USA, 2004).

Durante 2005 se ofrecieron siete cursos de Creatividad Empresarial, cinco cursos de Espíritu Empresarial, cuatro cursos de Plan de Empresa, dos cursos de Empresa Familiar, un curso de Gestión de Pyme y dos cursos de Generación de Ideas de Negocio para estudiantes de pregrado. Se realizaron el VII y el VIII Concurso de Oportunidades de Negocio. Se ofrecieron también los talleres de Generación de Ideas de Negocio. El CDEE se vinculó al Fondo Emprender, en calidad de Centro de Emprendimiento. Se desarrolló una actividad denominada Generación de ideas de Software, y se participó activamente en el desarrollo del Concurso Ventures 2005. Se publicaron las ediciones 32 y 33 del boletín *Innovando*. Se diseñó una nueva estructura curricular para el plan de Administración de Empresas, compuesto por cinco

cursos: Espíritu Empresarial, Seminario Taller Espíritu Empresarial Nivel 1, Seminario Taller Espíritu Empresarial Nivel 2, Seminario Taller Espíritu Empresarial Nivel 3 y Plan de Negocio.

Se dictó el seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios Nivel I y Nivel II. Se cumplió el XVII Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial entre el 5 y 15 de julio para jóvenes entre 13 y 18 años en Cali. Se realizó Expoicesi versión XIX. Se dio inicio a Expopyme Cali VII, y Expopyme Eje Cafetero III.

Se continuó con el desarrollo de las actividades del Proyecto Asociatividad Empresarial: Centro Médico Imbanaco-Fomypime, con las actividades Proyecto BID-Jóvenes con Empresa, y se dio inicio al proyecto Software Plan de empresa. Se siguió desarrollando las actividades propias de la cátedra Ceinfi.

Se dictaron los siguientes programas de formación: *Innovación Empresarial*, Colpatría, Villavicencio; *Diplomado en generación de nuevas empresas*, Universidad Icesi, Cali; *Capacitación de profesores en educación empresarial*, Escuela Agrícola Panamericana, Honduras; *Espíritu empresarial activo de las empresas*, Colpatría, Bogotá; *Diplomado en creación de empresas*, Cali, *Diplomado en gerencia de exportaciones*, Cali; *Diplomado en gerencia de exportaciones*, Eje Cafetero; *Diplomado en habilidades gerenciales*, Cámara de Comercio Popayán; *Administración de empresas familiares*, Fenalco. SENA Cali; *Generación de ideas de negocio*, Colombina S.A; *Empresas familiares: Retos y oportunidades*, Cámara de Comercio de Cartago; *Programa de capacitación a los 55 equipos nacionales del programa Jóvenes Emprendedores Colombia*; *Taller a hijos e hijas de propietarios de empresas*, Universidad ICESI, Cali,

Mónica Franco inició su Doctorado en el programa doctoral europeo de la Universidad Autónoma de Barcelona y Ana Carolina Martínez obtuvo su Maestría de Desarrollo Industrial con énfasis en Pymes de la Universidad Nacional General Sarmiento. Ana Isabel Nossa participó en el IV Curso Internacional de Entrenamiento en Gestión Integrada en Calidad y Productividad en Brasil. Marta Isabel Sandoval se vinculó como asistente del Programa Expopyme.

Se realizó en Cali el V Congreso de Investigación en Entrepreneurship de Latinoamérica, CIELA 2005, con la colaboración de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, y los conferencistas fueron Robert Papin (Francia), Allan Gibb (Reino Unido), Leslie Barcus (USA), Wai-Sium Su (China) y Trienet Coggeshall (USA).

Miembros del CDEE asistieron como ponentes, conferencistas o asistentes a los siguientes congresos y seminarios: Empresas familiares: Retos y oportunidades, Bogotá; IV curso internacional en entrenamiento en gestión integrada de calidad y productividad; Reunión de operadores del programa Expopyme, Bogotá.

Rodrigo Varela, fue nombrado miembro del jurado del concurso Mejor Empresario, Acopi, Bogotá; miembro del Fondo de Capital de Riesgo, Comfandi, y miembro del Comité Directivo de la Cátedra Ceinfi. También fue nombrado profesor visitante MBA Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, y con Ana Lucía Bedoya fueron nombrados profesores visitantes de la especialización Espíritu Empresarial y Creación de Empresas, Cesmag, Pasto. De otro lado Melquicedec Lozano fue nombrado par académico para el Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Militar Nueva Granada. El CDEE es el único centro de investigación colombiano en el listado de NIRA, que selecciona los mejores Think Tanks del mundo.

El grupo de estudiantes fundador de Psidium recibió el tercer lugar en la final latinoamericana del Concurso Mundial de Planes de Negocio Moot Corp. y llegó a la semifinal del Concurso New Ventures Championship de la Universidad de Oregon. Los empresarios Icesi Santiago Sinisterra y Federico Restrepo fueron destacados en el Programa “Buena esa Vallecaucano”. Juan Fernando Rodríguez con su empresa Dimaro ocupó el sexto lugar en Ventures 2005, y La ProSoftware recibió recursos del fondo de capital semilla de Comfandi.

Se dictaron los siguientes seminarios y conferencias: *Espíritu Empresarial: estrategia de desarrollo regional*, Gobernación del Atlántico, Barranquilla; *Educación empresarial, la experiencia del CDEE – Icesi*, Universidad del Norte, Barranquilla; *Espíritu Empresarial, Electrocosta*, Barranquilla; *Tu futuro: crear empresa y ser parte de la solución*, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín; *Educación empresarial: respuesta al desarrollo*, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín; *Oportunidades de negocio e Innovación ante la apertura de los mercados*, Encuentro de Administradores Unapec – Pearson Education, Santo Domingo, República Dominicana; *Tu futuro: crear empresa y ser parte de la solución*, Unapec – Pearson Education, Santo Domingo, República Dominicana; *Educación empresarial*, Universidad Autónoma de Santo Domingo, Santo Domingo, República Dominicana; *Tu futuro: crear empresa y ser parte de la solución*, Incubadora Boyacá, Tunja, Colombia; *Plan de negocio: mitos y realidades*, Incubadora Boyacá, Tunja, Colombia; *Cali: ¿Ciudad Empresarial?*, III Jornada de

Asuntos Gerenciales, Cali; *Oportunidad de desarrollo para todos*, Universidad Icesi, Cali, Colombia; *Cali: ¿Ciudad empresarial?*, Universidad del Valle, Cali; *El proceso empresarial*, Red Yes Colombia; *Educación empresarial*, Universidad del Valle, Cali, Colombia; *Educación empresarial*, Cesmag, Pasto; *El proceso empresarial: futuro de Latinoamérica*, Día del Emprendedor, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, Honduras; *Creación de empresas y desarrollo regional*, Valledupar; *La universidad empresarial*, Ascolfa; *Hacia una educación y formación empresarial*, Primer Encuentro Regional de Administradores Financieros, UDES Sede Valledupar; *La Educación, la Universidad y la Cultura Empresarial*, Universidad San Buenaventura, Bogotá; *Estrategia de crecimiento basada en el Espíritu Empresarial*, Universidad San Buenaventura, Bogotá; *Creación de Empresas: de la Idea a la Acción*, Universidad Nacional, Bogotá; *La Educación, La Universidad y la Cultura Empresarial*, Universidad Nacional, Palmira; *Un nuevo enfoque de la Universidad: Universidad Empresarial*, 2da. Conferencia del International Council for Small Business, República Dominicana; *La Educación, la Universidad y la Cultura Empresarial*, Engineering for the Americas Symposium, OEA, Lima, Perú; *Educación Empresarial contemporánea*, Taller Internacional Juventud y Desarrollo: Emprender para crecer, Comisión Nacional de Juventud, Trujillo; *Educación empresarial y creación de empresas*, Escuela de Administración y Mercadotecnia, Incubar Quindío, Coomeva, Armenia; *Educación Empresarial* Foro de tecnología de Medellín; *Oportunidades de empresa para jóvenes rurales*, video conferencia, SENA- IICA- Indeter; *Nuevas reflexiones para la empresa familiar contemporánea*, Asociación de Ferreteros del Valle, Cali; *Administración de empresas familiares*, Fundación Coomeva; *Dinámica y soportes de las empresas familiares*, Cámara de Comercio de Popayán; *Gobierno corporativo en empresas de familia*, Foro de Tecnología, Empresas Públicas de Medellín; *Espíritu Empresarial y creación de empresas*, Universidad Nacional, Palmira; *Empresas familiares*, Distrimas.

El CDEE fue seleccionado en una licitación internacional para diseñar el modelo de desarrollo empresarial basado en competencias empresariales, y para capacitar a los profesores, instructores y asesores del proyecto “*Jóvenes con Empresa*”, Fundación Corona- BID. El CDEE convino con Proexport el inicio de un nuevo proyecto orientado a la conformación de Redes Empresariales para Exportar, con el propósito de continuar fortificando la orientación empresarial de las empresas del Valle del Cauca.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Engineering and Entrepreneurship: The experience at Universidad Icesi* (2005 ASEE Conference, Portland, U.S.A., 2005).

*Unchaining Factors in the Entrepreneurial Career Decision* (2005 ICSB. Conference, Washington, U.S.A., 2005).

*Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias* (4a Conferencia de Investigación en Entrepreneurship. Ciela 2005, Cali, Colombia, 2005).

*Cómo perciben los estudiantes la educación empresarial en la secundaria* (Memorias de la III Conferencia Internacional de Investigación en Entrepreneurship en América Latina, Ciela. Pontificia Universidad Católica de Río, 2005) Memorias de la XXXVII Asamblea Anual Cladea, La Gerencia: retos y nuevos paradigmas, Lima-Perú, 2005).

*Hacia una universidad con Espíritu Empresarial* (Forum Empresarial – Administración de Empresas, Volumen 10, No. 1, Puerto Rico, 2005).

Se publicaron las Memorias de la conferencia de investigación en Entrepreneurship en Latinoamérica CIELA- 2005, Universidad Icesi, Cali, 2005

Durante 2006 se ofrecieron ocho cursos de Creatividad Empresarial, ocho cursos de Espíritu Empresarial, cuatro cursos de Plan de Empresa, tres seminarios de Espíritu Empresarial nivel 1, dos cursos de Gestión de Empresas Familiares, un curso de Gestión de Pymes, dos cursos de Generación de Ideas de Negocio, para estudiantes de pregrado. Se realizó el IX Concurso de Oportunidades de Negocio. Se realizaron los talleres de Generación de Ideas de Negocio y se dio inicio a la Competencia Empresarial entre los diversos grupos que estaban tomando los cursos de Creatividad Empresarial, Plan de Empresa y Espíritu Empresarial. Se dictó el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios Nivel I y Nivel II. Se realizaron las muestras de Planes de Negocio y el concurso de Planes de Negocio. Se llevó a cabo el XVIII Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años en Cali, entre el 4 y 17 de julio y se realizó la versión XX de Expoicesi entre el 29 y el 31 de marzo. Se efectuaron Expopyme Cali VIII y Expopyme Eje Cafetero IV. El CDEE participó como Jurado del Concurso Ventures. Se publicaron las ediciones 34 y 35 del boletín *Innovando*. Se continuo apoyando a Fundaempresa desde su Junta Directiva.

Las oficinas del CDEE se trasladaron a la zona norte del Edificio A, en el segundo piso y ello implicó una reorganización física del mismo. En paralelo

con lo anterior se diseñó un nuevo logo para el CDEE, se desarrolló una nueva página web y se creó el “Mural” del CDEE, con el propósito de difundir información sobre el Centro.

Se finalizaron todas las actividades asociadas al Proyecto Asociatividad Empresarial, Centro Médico Imbanaco-Fomypime. Se da inicio a la participación del CDEE en el Centro de Información Empresarial de Bancoldex, y comienza el Proyecto Investigativo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en asocio de la Universidad del Norte, Universidad de los Andes y Universidad Javeriana de Cali.

Se ponen en marcha los procesos de capacitación de formadores del “Proyecto BID- Jóvenes con Empresa”, para lo cual se realizan seminarios en Cali, Bogotá y Medellín. Se inicia el programa Redes Empresariales para Exportar, con las empresas del sector de artes gráficas, y se continúa el desarrollo del programa con la Corporación Andina de Fomento, para el desarrollo, implementación y certificaciones de estándares internacionales en empresas con potencial exportador.

Se dictaron los siguientes programas y seminarios: *Programa de formación de profesores y asesores* del proyecto Jóvenes con Empresa, en Cali, Bogotá y Medellín, Fundación Corona- BID; *Espíritu Empresarial: activo de empresas*, Unilever, Cali; *Gerencia de la innovación*, Seguros Bolívar; *Seminarios sobre Espíritu Empresarial*, *Seminarios sobre estructuración de oportunidad de empresa* y *Seminarios sobre plan de empresa* para el programa Jóvenes con Empresa; *Generación de ideas y oportunidades de innovación*, Roger Lasalle, Universidad Icesi, Cali; *Plan de Negocio*, Colegio Lauretta Bender; *Diplomado en Gestión de Empresas Familiares*, Cámara de Comercio Tungurahua, Ecuador.

Beatriz Bedoya, Lina Vanesa Araque y Oscar Eduardo Hurtado ingresaron como practicantes al CDEE, y Gabriela Mayorga como secretaria. María del Pilar Rivera fue nombrada coordinadora de Programas Propyme; Ricardo López, coordinador de Redes Empresariales para Exportar; Ana Isabel Nossa, coordinadora del Departamento Propyme. Marta Isabel Sandoval, nueva coordinadora del Programa Expopyme. Melquicedec Lozano finalizó su Máster en Creación de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona. Se vincularon también como profesoras María Ximena Fajardo, Ángela Rocío Orozco y Zelde Alexandrovich,

Se organizó el XVII Congreso de Espíritu Empresarial en asocio con la Universidad Latina de Panamá, cuyo tema central fue “La innovación empresarial

en América latina: el nuevo orden económico mundial”, y tuvo como conferencistas invitados a Roger Lasalle (Australia), José María Veciana (España), Jose Romaguera (Puerto Rico) y Rodrigo Varela (Colombia).

Miembros del CDEE participaron como ponentes, conferencistas, visitantes o asistentes a los siguientes congresos, seminarios o eventos: Lanzamiento GEM Mundial 2005, Babson College, Boston; Olin Engineering School, Boston; III Encuentro Nacional Programa Jóvenes con Empresa; Beyond the University: Shifting demographics in higher education. Salzburg Seminar; 2006 World Conference ICSB, Washington; Seminario Perspectivas Políticas y Económicas y Oportunidades para Colombia.

Rodrigo Varela fue nombrado Cochair de las sesiones en Entrepreneurship, Balas Conference, Lima; miembro del jurado del concurso Mejor Empresario, Andi, Bogotá; del Comité de Competencias Laborales, Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, y evaluador del concurso Destapa Futuro. Melquicedec Lozano fue nombrado profesor visitante, Universidad de Concepción, Chile y profesor visitante de la especialización en Gestión de Empresas Comerciales, Universidad del Norte.

El grupo Espíritu Empresarial es clasificado en categoría A por Colciencias; el grupo Empresas Familiares es clasificado en categoría C; y el Grupo Pyme es clasificado como reconocido por la misma institución.

De otro lado, el artículo *The Development of Entrepreneurs: Basic Upon Entrepreneurial Competences*, fue aceptado para presentación en el evento Entrepreneurship in Emerging Regions, India; el artículo *Instituciones y capacidades como condicionantes del éxito de las Pymes: un estudio de casos* fue presentado en las cuartas jornadas pro comunicaciones del programa doctoral europeo de Creación de Empresas y Gestión de Pymes, y el artículo *Experimentación empresarial dentro del proceso de formación de empresarios* fue aceptado en el II Encuentro de Formación de Emprendedores Universitarios de Mercosur en Chile.

Se dictaron las siguientes conferencias y seminarios: *Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso de Jóvenes con Empresa*, en la sesión especial Coaching Entrepreneurs and Teaching Entrepreneurship, Balas Annual Conference, Lima, Perú; *Educación empresarial en la Educación Secundaria*, Colegio Lasalle, Medellín; *De la idea al plan de negocio: etapas, componentes y metodologías*, IPAE, Lima, Perú; *Estrategia para crear empresas*

*con potencial de crecimiento*, Seminario Internacional El Espíritu Empresarial y el Éxito Empresarial, Instituto Peruano de Administración de Empresas, IPAE, Lima; *Formación de empresarios en la Universidad*, IPAE, Lima; *Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso de Jóvenes con Empresa*, Cladea, Montpellier, Francia; *Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso de Jóvenes con Empresa*, Entrepreneurship in United Europe, Challenges and Opportunities International Conference, Bulgaria; *Tu futuro: crear empresas y ser parte de la solución*, seminario internacional Políticas y Programas de Promoción del Espíritu Empresarial y la Creación de Empresas, Colectivo Integral de Desarrollo CID, Lima; *De la idea al plan de empresa*; Los desafíos de una formación empresarial, seminario internacional Políticas y Programas de Promoción del Espíritu Empresarial y la Creación de Empresas, Colectivo Integral de Desarrollo CID, Lima; *La experiencia del Centro del Desarrollo de Espíritu Empresarial, CDEE, de la Universidad Icesi*, seminario internacional Políticas y Programas de Promoción del Espíritu Empresarial y la Creación de Empresas, CID Lima; *Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso de Jóvenes con Empresa*, XVII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Universidad Latina de Panamá; *Cultura empresarial: objetivo de la educación universitaria*, Universidad Industrial de Santander, Aseduis; *Procesos de creación de empresas: etapas y componentes*, Semana del Emprendedor, Universidad Católica de Bogotá; *Los desafíos de una formación empresarial*, Universidad del Tolima, Ibagué; *Educación empresarial*, Roundtable for Entrepreneurship, Ecuador; *La empresa familiar. XX Congreso Internacional sobre Empresas Familiares*; *Redes y asociatividad como estrategia de competitividad para las Pymes*, Programa Fomento al Empleo, al Emprendimiento y a la Empresarialidad, Comfandi; *Las relaciones intrafamiliares en entornos empresariales*; *Incurción a un modelo de diagnóstico*; II Encuentro internacional de empresas familiares, Bogotá; *Factores característicos del proceso de formación de descendientes en empresas familiares*, V Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en Latinoamérica, Sao Paulo, Brasil.

El CDEE se registró como entidad asesora ante el Proyecto MIDAS (Más Inversión para el Desarrollo Sostenible) de la Usaid.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: El caso Jóvenes con Empresa*. Balas Conference 2006, Lima, Perú 2006/

Conferencia de CLADEA 2006: “Latin American & European Union, Opportunities and Challenges”, Montpellier, 2006/ Entrepreneurship in United Europe – Challenges and Opportunities. Sunny Beach, Bulgaria, 2006.

*De la idea a la oportunidad empresarial.* Memorias (XVII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Universidad Latina de Panamá, 2006).

*Recuento de los primeros diez años de Publicaciones Icesi* (Estudios Gerenciales, Universidad Icesi, Vol. 22 N° 100, Cali, 2006).

*Dinámica curricular en las etapas de la educación empresarial contemporánea* (Memorias XVII Congreso Latinoamericano y del Caribe sobre Espíritu Empresarial. Panamá, Panamá, 2006).

*La relación intrafamiliar en entornos empresariales. Incursión a un modelo de diagnóstico* (Revista Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi, 22 (100), julio-septiembre. Cali, Colombia, 2006).

*Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias* (Estudios Gerenciales, Universidad Icesi, Vol 22, No 100, Cali, 2006)

*Los modelos de gestión y el rol de los fundadores en el crecimiento y desarrollo de espacios que acumulan tecnología, conocimiento y apoyan la aparición de nuevas empresas: caso Parque Tecnológico del Software (Parquesoft)- Cali* (Memorias XVII Congreso Latinoamericano y del Caribe sobre Espíritu Empresarial. Universidad Icesi-Universidad Latina, Panamá, 2006).

*Instituciones, recursos y capacidades como condicionantes del éxito de las Pymes* (Congreso IV Jornadas de Precomunicaciones a Congresos. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, 2006).

Se publicaron los siguientes libros:

Capítulo en el libro electrónico *Emprender en el Siglo XXI*. (Diputación de Sevilla. Fondo Social Europeo, Consejería de Empleo de Andalucía, Sevilla, 2006).

*Memorias del XVII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.* (Universidad Latina de Panamá. Panamá, 2006).

*Programa de mejora de la competitividad de Pymes vinculadas al turismo. Plan Fénix, propuesta para el desarrollo con equidad. VII Encuentro Nacional*

*de Economías Regionales* (IV Encuentro del nodo Región Centro de Economías Regionales. Santa Fe, Argentina, Octubre 2006. pp. 305-330. Coautores: Lucas Altube, Neris Besson, Carla D. Cala, Eugenia Labrunee).

Durante 2007 se ofrecieron nueve cursos de Creatividad Empresarial, nueve cursos de Espíritu Empresarial, nueve cursos de seminarios Espíritu Empresarial Nivel 1, cuatro seminarios Espíritu Empresarial Nivel 2, cuatro cursos de Plan de Empresa y un curso de Empresa Familiar para estudiantes de pregrado. Se realizaron las competencias empresariales con los temas Arte, Nostalgia, Tercera Edad y Deporte. Se celebró un conversatorio empresarial con estudiantes. Los estudiantes realizaron la actividad social Conferencia Aquí, Ahora y Con Ganas para personas de la tercera edad. Los estudiantes de la Competencia Empresarial hicieron donaciones en efectivo para eventos sociales. Se dictó el seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios Nivel I y Nivel II. Se cumplió el XIX Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años en Cali del 3 al 13 de julio. Se realizó Expoicesi versión XXI. Se inició Expopyme IX. El CDEE participó como jurado del concurso Ventures 2007 y como miembro de la Junta Directiva de Fundaempresa. Se publicaron las ediciones 36 y 37 de *Innovando*.

Se terminó el Programa de Desarrollo de la Implementación y Certificación de Normas Internacionales para Empresas Exportadoras, con el apoyo de la CAF y Proexport y en alianza con la firma Althviz y Cía. Se brindó apoyo en la elaboración de Plan de Empresa a los finalistas de Ventures 2007. Se desarrolló el Programa “A progresar, Gestión Empresarial”, en convenio con Bancoldex, y se prestaron servicios de asesoría en el Centro de Información Empresarial de Bancoldex. Se brindó apoyo al Colegio Americano en el curso Espíritu Empresarial y el CDEE participó como jurado de proyectos finales de grado del colegio Santa María de Pance, Cali.

Se realizaron seminarios sobre Espíritu Empresarial, Generación de Ideas de Empresa, Estructuración de Oportunidad de Empresa, Plan de Empresa y Taller de Redes Empresariales para el Programa Jóvenes con Empresa. Adicionalmente, se prestaron asesorías especializadas y asesorías básicas y se logró el arranque de algunas empresas. Se continuó con el desarrollo del programa Redes Empresariales para Exportar y se inició la red de Ropa Infantil. Se ejecutó el programa que benefició a cuatrocientas mujeres de diez municipios del Valle del Cauca. Se coordinó una sesión en el Primer Congreso Mundial de City Marketing en Cali.

Se presentó el Primer Reporte Nacional GEM (Global Entrepreneurship Monitor) Colombia 2006 en Bogotá y se desarrollaron todas las actividades investigativas del proyecto GEM Colombia 2007.

Se dictaron los siguiente programas y seminarios: *Educación empresarial para profesores*, Universidad Icesi, Cali; *Educación empresarial para profesores de Espae, Espol, Guayaquil, Ecuador*; *Educación empresarial para profesores de instituciones técnicas y tecnológicas*, Convenio de Cooperación Técnica Programa de Fomento a la Cultura Emprendedora ATN/Me-9510-Bo, La Paz, Bolivia; *Educación empresarial para profesores y directivos universitarios*, Convenio de Cooperación Técnica Programa de Fomento a la Cultura Emprendedora ATN/Me-9510-Bo, La Paz, Bolivia; *Soy mujer... Soy empresaria*, Gobernación del Valle del Cauca, Secretaría de Equidad de Género, Cali, Colombia; *Espíritu Empresarial y Gestión de Empresas*, Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN), Santa Cruz, Bolivia; *Espíritu Empresarial y Gestión de Empresas*, Desarrollo Local Agroindustrial de Chuquisaca (Delach), Camargo, Bolivia; *Seminario de educación empresarial, para profesores de ciencias económicas y administrativas*, Universidad Icesi, Cali; *Educación empresarial*, becarios Martin Luther King, Centro Cultural Colombo Americano, Cali; *Seminario sobre empresario social*. Universidad Icesi.

En cuanto al personal del CDEE, se retiró Olga Lucía Bedoya; Ana Carolina Martínez fue nombrada directora de recursos educativos; Beatriz Bedoya, coordinadora del programa Jóvenes con Empresa; Mónica Franco terminó sus cursos en el programa doctoral en Entrepreneurship and Small Business Management en la Universidad Autónoma de Barcelona y se reintegró al CDEE; además, recibió la máxima calificación “Matrícula de Honor” en la sustentación de su tesis “Factores determinantes del éxito de las pymes en Colombia: un estudio de caso”. Andrés Felipe Otero ingresó como nuevo profesor de tiempo completo. Santiago Sinisterra, Sandra Willman, Adriana Gastaldi y Andrea Romero ingresaron como nuevos profesores hora cátedra; Jonathan Felipe Aguirre, como monitor para el desarrollo de Cisne. Luis Fernando Salazar se vinculó como gestor empresarial en el programa Jóvenes con Empresa y Lina Vanesa Araque, como estudiante en práctica en el CIEB. Marcela Hernández ingresó como secretaria.

Se realizaron los siguientes congresos y simposios: XVIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, en asocio con la Universidad San Ignacio de Loyola de Perú, con el tema “Ímpetu empresarial: oportunidad para las mayo-

rias”. Los conferencistas magistrales fueron Luis Alberto Moreno (BID), Fabián Koss (BID), Larry Farrel (Estados Unidos), Carlos Argüello (Guatemala) y Eddy Martínez (República Dominicana). En asocio con ANIF se organizó la Primera feria de servicios para la Pyme; con el International Trade Center de Ginebra, el seminario Business Management System; con Finbatec, el seminario Inversión privada para la innovación; con Colciencias y Fomipyme, el seminario Cómo acceder a recursos de inversión no reembolsables; y en asocio con Proexport y del Zeiky, Cali, Perspectivas políticas y económicas del Ecuador: Retos y oportunidades para Colombia.

Rodrigo Varela fue Cochair de las sesiones en Entrepreneurship, Balas Conference, San José, Costa Rica; fue elegido Chair de la sesión en Entrepreneurship Cladea, Florida International University; y nombrado miembro del jurado del programa Destapa Futuro y del Comité de Competencias Laborales, Ministerio de Educación Nacional, Bogotá. Recibió el Premio Colombia a la Cultura Empresarial: Categoría Autores, otorgado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Melquicedec Lozano fue seleccionado como personaje del mes por el Consejo Directivo del Centro de Educación Nuevo Milenio, Lima.

Se dictaron las siguientes conferencias: *Educación Empresarial*, Colegio Americano, Cali; *El proceso empresarial de Timmons*, Universidad San Buenaventura, Cali; *Tu futuro: crear empresas y ser parte de la solución*, Crea Empresa, Cree en Nariño, Cámara de Comercio de Pasto, SENA- Red UREL, CIEN, Pasto; *Educación empresarial ¿necesidad o moda?*, Cámara de Comercio de Pasto, SENA- Red UREL, CIEN, Pasto; *Tu futuro: crear empresas y ser parte de la solución*, Tour Parquesoft 2007, Universidad Javeriana, Cali; *Educación Empresarial*, Secretaría de Educación Municipal, Ginebra; *El ser humano y sus opciones de trabajo*, Feria Laboral, Universidad Icesi, Cali; *Educación Empresarial para Profesores de la Universidad Icesi*, Universidad Icesi, Cali; *Resultados del GEM en Tecnología e Innovación*, I Feria de Servicios para la Pyme, *Innovación para la Competitividad de las Pymes Colombianas*, ANIF, Cali; *Experiences and Developments at the ‘Jovenes con Empresa’ Program*, ICSB World Conference 2007, Turku, Finland; *A mission perfectly possible: Promoting and Developing Entrepreneurs in Latin America at the University Level*, European Day of the Entrepreneurs, Turku, Finland; *El Espíritu Empresarial y la Creación de Empresas*, Pearson Educación de Colombia y Universidad Sergio Arboleda, Santa Marta; *Soy profesional... soy empresario*, 5ª Feria Empresarial Corporación Universitaria de la Costa (CUC); *De cero a la creación de la empresa*, 5ª Feria Empresarial Corpo-

ración Universitaria de la Costa (CUC); *The business Administration Curricula at Universidad Icesi and the Entrepreneurial Competences Development*”, XLII Cladea Conference 2007, Miami; *Iniciativa empresarial: valor para el desarrollo*, Sexto Encuentro Tolimense Visión Tolima 2025; *Empresario social*, Seminario Empresario y Responsabilidad Social, Universidad Icesi; *Soy colombiano... Soy empresario*, Expo Ideas, Universidad Sur Colombiana, SENA, e Incubadora del Huila. Neiva; *De cero a la creación de empresas*, Expo Ideas, Neiva, Universidad Sur Colombiana, SENA, e Incubadora del Huila; *El desarrollo de las competencias empresariales en el currículo de Administración de Empresas en la Universidad Icesi*, XVIII Congreso Latino Americano sobre Espíritu Empresarial, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima; *Formación de empresas juveniles: Cómo liderar la educación primaria y secundaria*, Universidad Icesi; *Educación Empresarial*, 1er Encuentro Internacional de Cultura Empresarial, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia; *Investigación en espíritu empresarial*, Instituto Industrial Antonio José Camacho; *Educación Empresarial*, Seminario Internacional Competitividad Territorial e Innovación: las Palancas del Desarrollo Regional en el Siglo XXI, Universidad de Concepción de Chile; *Experimentación empresarial dentro del proceso de formación de empresarios*, 2º Workshop de Formación de Empresarios, Mercosur; *La experiencia del CDEE en Educación Empresarial*. Encuentro de Liderazgo para Tamaulipas, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México; *El futuro de la educación empresarial*, ceremonia de graduación de los profesores del programa Jóvenes con Empresa, Medellín; *Empresas familiares y la formación de empresarios juveniles*, Seminario Internacional Los Desafíos de una Formación Empresarial Orientada a la Generación de Empresas, Puno, Perú; *Factores característicos de la vinculación de descendientes a la empresa familiar*, V Conferencia Internacional de Investigación en Entrepreneurship en América Latina, Ciel, Sao Paulo, Brasil; *Compromiso y satisfacción de descendientes de la empresa familiar*, Primer Simposio Internacional de Empresas de Familia, Bogotá.

Se realizó una consultoría a Multipartes S.A de Cali, con orientación del nexo familia- empresa.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Mitos sobre los emprendedores: parecen pero no son* (El Emprendedor. Centro de Innovación y Desarrollo, Pontificia Universidad Católica del Perú, Año 2, N. 3. Lima, 2007).

*Experiences and Developments at the “Jóvenes con Empresa” Program* (ICSB World Conference 2007, Turku, Finland, 2007).

*A mission perfectly possible: Promoting and Developing entrepreneurs in Latin America at the University Level* (European Day of the Entrepreneurs “Creating new Europe through Entrepreneurship”, Turku, Finland, 2007).

*The Business Administration Curricula at Universidad Icesi and the Entrepreneurial Competences Development* (XLII Cladea Conference 2007, Miami, 2007).

*Sucesión y continuidad en las empresas familiares* (Revista Informática Asociación de Industriales Gráficos. No. 13 de octubre de 2007, Quito, Ecuador, 2007).

*Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: El caso Jóvenes con Empresa* (From Here to There: Mileposts of European Higher Education. Navreme Knowledge Development DEQU, Salzburg Seminar, Vol 7b, Salzburg, 2007).

*Factores Característicos de la vinculación de descendientes a la empresa familiar* (En memorias XVIII Congreso Latinoamericano y del Caribe sobre Espíritu Empresarial, Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú, 2007).

*El proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar* (XII Reunión Red PyMES Mercosur, V Conferencia de Investigación en Entrepreneurship de América Latina, Brasil, 2007).

*Taller de los cuatro elementos. Desarrollo de la competencia empresarial Orientación al Logro* (Memorias XVIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Icesi-Universidad San Ignacio de Loyola. Perú, 2007).

*El éxito de las Pymes en Colombia. Un estudio de casos* (Memorias XVIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Lima-Perú, 2007).

Se publicaron los siguientes libros:

*GEM Colombia 2006* (Global Entrepreneurship Monitor 2006, Vol: 1 págs: 77, Ed. Ediciones Uninorte, Bogotá, 2007).

*Soy Mujer... y empresaria* (Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial, Universidad Icesi – Secretaría de Equidad de Género, Gobernación del Valle del Cauca, Cali, Colombia, 2007).

*Entrepreneurship in United Europe – Challenges and Opportunities* (Proceedings of the International Conference 13-17 September 2006, Sunny Beach. BAMDE, Sofia-Bulgaria; 2007).

Durante 2008 se ofrecieron ocho cursos de Creatividad Empresarial, nueve cursos de Espíritu Empresarial, nueve cursos de Seminario de Espíritu Empresarial Nivel 1, ocho cursos de Seminario de Espíritu Empresarial Nivel 2, 4 cursos de Seminario de Espíritu Empresarial Nivel 3, tres cursos de Plan de Empresa, un curso de Plan de Empresa en Base Tecnológica y un curso de Espíritu Empresarial en Base Tecnológica para estudiantes de pregrado. Se realizaron las competencias empresariales con los temas: “Agua”, “Mascotas”, “Empresas derivadas del cartón” y “Empresas derivadas del tronco y las hojas de plátano”. Los estudiantes de las competencias empresariales realizaron actividades sociales para la Asociación de Sordos de Cali y para el Colegio General José María Córdoba. Se publicaron las ediciones 38 y 39 del boletín electrónico *Innovando*. Se desarrolla una nueva página web para el CDEE en Joomla. Se convocó el concurso temático del mural del CDEE: Hacia el mundo de la movilidad y de la ubicuidad. Se dictaron dos cursos de Creación de Empresa en los programas de Maestría en Administración.

Se dictó el Seminario sobre Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios Nivel I y Nivel II. Se cumplió el XX Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 13 y 18 años en Cali, del 1 al 11 de julio. Se realizó Expoicesi versión XXII, los días 16, 17 y 18 de abril. Inició Expopyme Cali X y Expopyme V Eje Cafetero. Se hizo en Cali el lanzamiento del informe GEM Colombia 2007, y se desarrollaron todas las actividades investigativas correspondientes al ciclo GEM Colombia 2008. Se participó activamente en la Junta Directiva de Fundaempresa.

Se brindó capacitación a jóvenes empresarios que participaban en el Concurso Ventures. Se apoyó en la elaboración de Plan de Empresa a los finalistas del mismo concurso, y se actuó como jurado del mismo. Se realizó el X Concurso Ideas Empresariales. Los estudiantes participaron en los concursos: Idea tu Empresa, Premio Santander, Destapa Futuro, Big Challenge y Convocatoria Ley 344. Se llevó a cabo el Primer Encuentro de Empresarios Icesi, en asocio con el Centro de Desarrollo Profesional, con el propósito de construir una red empresarial Icesi. Se capacitó a 620 empresarios en el programa “A Progresar”, en convenio con Bancoldex, en Cali, Palmira, Popayán, Cartago, Pasto, Tumaco y Buenaventura, y se continuó brindando asesoría y acompañamiento en el Centro de Información Empresarial de Bancóldex, en las áreas de Plan Estratégico de Pymes y de Plan de Empresa

En desarrollo del Proyecto Redes Empresariales para Exportar se creó la empresa Gecoltex por el grupo de confección de ropa infantil, y se iniciaron los trabajos en la Red de Snack de Panadería y de la Industria del Huevo.

Se inauguró el Start-Up Café, como una nueva facilidad que brinda el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial a sus estudiantes en el proceso de creación de empresas, y se creó la actividad “Tomemos café con...”. El Start-Up Café se trasladó al primer piso del edificio de la biblioteca, integrándose con el Centro de Documentación del CDEE, y adelantó reuniones con Endeavor y con Progres Capital.

El CDEE se vinculó a varias iniciativas orientadas a fortalecer el entorno empresarial: Proyecto Innovale, Proyecto Jemcol en asocio con Comfandi, Red Regional para el Emprendimiento del Valle del Cauca. Se participó en la Semana Global del Emprendimiento, en la que se sustentaron planes de empresa e iniciativas empresariales. Se continúa en el desarrollo del “Proyecto BID- Jóvenes con Empresa”, con los siguientes resultados: capacitación a trece grupos en Espíritu Empresarial, once grupos en Generación de Ideas y ocho grupos en Generación de Plan de Negocio; se sustentaron treinta y cinco planes de empresa y se brindó asesoría y acompañamiento a treinta y seis empresas en proceso de consolidación. Con ello se logró que veinticuatro empresas estuviesen legalmente constituidas y facturando.

Se ganó la licitación para la orientación del Proyecto Educación Empresarial, en el Colegio Potrero Grande de Comfandi.

Se dictaron los siguientes programas: *Educación Empresarial*, Espae, Quito, Ecuador; *Gerencia para la microempresa*, Centro de Información Empresarial, Bancoldex; *Estructuración plan de empresa*, Centro de Información Empresarial, Bancoldex; *Seminario nuevos conceptos para empresas familiares*, Cámara de Comercio, Cali, *Gestión Empresarial*, Fenalco-Bancoldex, Cali; *Taller de planeación estratégica* para Colempresarias, Cali.

Se retiraron del CDEE Ana Isabel Nossa y Beatriz Bedoya. Mónica Franco fue nombrada directora Propyme y representante profesoral ante el Consejo Académico del Icesi. Se vincularon Luz Carime Rentería y Luz Mila Tintinango como secretarías. Los profesores Heydi Lorena Acevedo y Álvaro Rafael Bencourt se vincularon como profesores hora cátedra y Alba Tatiana Peña, como estudiante en práctica.

Se organizaron los siguientes congresos y simposios: *Segunda feria de servicios para las Pymes: desafíos en un entorno cambiante*, en asocio con Anif, Cali; *Seminario sobre desarrollo de productos turísticos y competitividad del sector turístico*, en asocio con Proexport; *XIX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, realizado en Florianópolis, Brasil, en asocio con la Universidad Federal de Santa Catalina, cuyo tema central fue “Nuevas empresas en un mundo nuevo” y cuyos expositores principales fueron Anacleto Ángel Ortígara, SEBRAE (Brasil); José Eduardo A. Fiates, Fundación Certi (Brasil); Rodrigo Varela, Universidad Icesi (Colombia); Beto Barreiros, (Box 32, Brasil); Ronald Degen (Brasil), Pedro da Costa Araújo (UFSC, Brasil); Nelson Fúchter Filho, (Citroen, Brasil).

Miembros del CDEE participaron como conferencistas, ponentes o asistentes en los siguientes congresos y seminarios: *Seminario taller redes de negocios*, ONUDI; *XI Encuentro Colombia Compite*, Cali.; *Exponegocios 2008 RUPIV/CUEEV*, Cali; *Reunión mundial de los Start Up Café*, Lovaina, Bélgica; *Taller internacional sobre desarrollo de procesos de investigación*; *1er Encuentro Internacional de estrategias de innovación en valor: donde la creatividad hace la diferencia*, México; *Formación de articuladores de redes empresariales horizontales y verticales*, BID-Fomipyme, Cali; *Management Forum*, Perú; *I Simposio Latinoamericano sobre Emprendedorismo*, Fundación Dom Cabral, Belo Horizonte, Brasil; *Desarrollo de productos turísticos*, Proexport, Tunja; *Cómo acceder a recursos de coinversión no reembolsables*, Colciencias, Fomipyme, Cali.

Rodrigo Varela fue profesor visitante de la Maestría ejecutiva ESPAE, ESPOL, Guayaquil y de la organización San Francisco Xavier de Arequipa. De otro lado, Melquicedec Lozano es nombrado miembro del Comité Científico del III Workshop Emprendedorismo en el Mercosur, Emprendesur, Paraguay, y es profesor visitante de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar, Universidad de Córdoba, España; además, el Software RITA, diseñado por Melquicedec Lozano, fue registrado por la Oficina de Derechos de Autor.

Los ex alumnos empresarios de Icesi Federico Restrepo Cucalón (Sysgold Holdings), Néstor Lozano Hurtado (Industrias Plásticas del Pacífico), Berny Silverwasser (Bogotá Beer Company), fueron incluidos por la Revista *Dinero* entre los quince empresarios más innovadores del país en los últimos quince años. El CDEE, fue seleccionado como una de las 228 “Think Tanks” más importantes

del mundo, y estudiantes de la Universidad estuvieron en la fase final del Premio Santander.

Se dictaron las siguientes conferencias: *Actividad Empresarial en Colombia: Estudio GEM*, Jornada de Socialización de la Investigación, Universidad Icesi, Cali; *La investigación en el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial*, Universidad Icesi; *Iniciativa Empresarial: valor para el desarrollo*, Feria Laboral Universidad Icesi, Cali; *The Business Administration Curricula at Universidad Icesi and the Entrepreneurial Competences Development*, NIBS (Network of International Business School), Lovaina, Bélgica; *El Desarrollo de las Competencias Empresariales en el Currículo de Administración de Empresas en la Universidad Icesi*, Ascolfa, Cali; *La Educación Empresarial en el Programa de Administración de Empresas de la Universidad Icesi*, Primer Simposio Latinoamericano sobre Emprendimiento, Fundación Dom Cabral de Belo Horizonte, Brasil; *El desarrollo de las competencias empresariales en el currículo de Administración de Empresas en la Universidad Icesi*, XVIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Universidad Santa Catarina, Brasil; *Espíritu Empresarial, activo de las empresas*, Perú; *Los desafíos de la educación empresarial*, XIX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial: Nuevas Empresas en un Mundo Nuevo, Florianópolis, Brasil; *Informe GEM Colombia 2007 Universidad Javeriana*; *Los componentes de toda Empresa*, Lima Perú; *Educación empresarial: necesidad y reto*, Padilla, Cauca; *Educación empresarial basada en competencias empresariales*, Quito, Ecuador, Escuela Politécnica del Ejército; *Cómo llegar a la innovación empresarial*, Escuela Politécnica del Ejército, Quito; *Creación de empresas: una obligación profesional*, Universidad Dos Hemisferios, Quito; *¿Cómo llegar a la innovación empresarial?*, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito; *Hilo conductor para la formación de nuevos empresarios*, conversatorio con profesores, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito; *La educación empresarial basada en competencias empresariales*, VI Feria de Creatividad y Vinculación Universitaria, Universidad de Sonora, Hermosillo, México; *El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial y su modelo conceptual y operativo*, VI Feria de Creatividad y Vinculación Universitaria, Universidad de Sonora, Hermosillo; *La Universidad y la formación de una cultura empresarial*, VI Feria de Creatividad y Vinculación Universitaria, Universidad de Sonora, Hermosillo; *Experiencia de la Universidad Icesi en la conformación de redes empresariales*, II Feria de Servicios para la Pyme, Icesi-Anif, Cali; *La empresa familiar y su proceso de sucesión*, Primer Encuentro Internacional de Estrategias

en Innovación de Valor, donde la Creatividad hace la Diferencia, Universidad de Celaya, Guanajuato, México; *Creación de empresa*, Hoy es diseño, Universidad Icesi; *Creación de empresa*, Ciudades Digitales; *Formación de descendientes*, jornada de socialización de la investigación, Universidad Icesi; *Software de plan de empresa: CISNE*, Jornada de Socialización de la Investigación, Universidad Icesi; *Análisis longitudinal de la actividad empresarial de los egresados de la Universidad Icesi en el periodo 1984-1989*, Jornada de Socialización de la Investigación, Universidad Icesi; *Actividades empresariales de los estudiantes de la Universidad Icesi*, Jornada de Socialización de la Investigación, Universidad Icesi; *Espíritu Empresarial*, Jornada sobre *Espíritu Empresarial*, Universidad del Rosario, Bogotá; *Educación Empresarial, Necesidades de Profesionalización de las Labores de Consultoría en Emprendimiento*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. CREA-ME; *Empresas dinámicas*, Primer Encuentro Nacional en Investigación de Administración de Empresas, Bogotá; *Concepto y modelo del Centro de Desarrollo del espíritu empresarial de la Universidad Icesi*; Roundtable in Entrepreneurship Education for Latin America (REELA 2008), Barranquilla; *Contenidos curriculares en la educación empresarial*, VI Congreso de Investigación y Creación Intelectual de la Universidad Metropolitana, Caracas.

Se ejecutó el Proyecto Desarrollo de la capacidad empresarial, para miembros de la comunidad hebrea de Cali, y se hizo una propuesta para el desarrollo del Programa Red Pyme, Manizales.

Se publicaron los siguientes artículos:

*La Universidad y su función en el desarrollo empresarial latinoamericano* (Revista Javeriana. Emprendimiento. Número 743. Tomo 144. Bogota, 2008).

*El Start-Up Café en la University Icesi. Un ambiente para promover el nacimiento y el desarrollo de empresas de base tecnológica* (Memorias del XIX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Florianópolis Brasil, 2008).

*Actividades Empresariales de los estudiantes de la Universidad Icesi* (Memorias del XIX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Florianópolis, Brasil, 2008).

*Los retos de la educación empresarial en América Latina* (Memorias del XIX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Florianópolis, Brasil, 2008).

*Elementos de consultoría para empresas familiares* (Memorias del XIX Congreso Latinoamericano y del Caribe sobre Espíritu Empresarial. Florianópolis, Brasil, 2008).

*Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa Familiar: Un estudio de casos colombianos* (Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana. Volumen 21, número 37, pp. 243-268. Bogotá, Colombia, 2008).

*La vinculación de descendientes a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos* (Estudios Gerenciales, volumen 24, N° 109, pp. 37-63. Universidad Icesi, Cali, Colombia, 2008).

*Relaciones intrafamiliares en entornos empresariales: Incursión a un modelo de diagnóstico, software* (Oficina de Derechos de Autor, Bogotá- Colombia, 2008).

*Taller desarrollo del Concepto y el Modelo de Empresa* (Memorias XIX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Universidad Icesi-Universidad Federal de Santa Catarina. Brasil, 2008).

Se publicaron los siguientes libros:

*Innovación empresarial: arte y ciencia de creación de empresas* (Pearson Educación de Colombia, 3a Ed., Bogotá 2008).

*Informe Consultoría FAN Bolivia.* (Universidad Icesi, 2008).

*Informe Consultoría DELA Bolivia.* (Universidad Icesi, 2008).

*GEM Colombia 2007.* (Consorcio GEM Colombia. Bogotá, 2008).

Durante 2009 se ofrecieron nueve cursos de Creatividad Empresarial, ocho cursos de Espíritu Empresarial, diez cursos de seminarios de Espíritu Empresarial Nivel 1, diez cursos de seminarios de Espíritu Empresarial Nivel 2, siete seminarios de Espíritu Empresarial Nivel 3, cuatro cursos de Plan de Empresa, tres cursos de Espíritu Empresarial de Base Tecnológica, dos cursos de Plan de Empresa de Base Tecnológica, dos cursos de Administración de Empresas Familiares. Se realizaron las competencias empresariales con los temas “Tiempo”, “Ecoturismo”, “Industria Cultural” y “Seguridad Personal”. Se realizó el Seminario de Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios nivel 1 y nivel 2, cuyos temas centrales fueron: “Cómo manejar el riesgo”, “Industrias culturales”,

“¿Por qué ser empresario?” Se cumplió el XXI Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial para jóvenes entre 12 y 17 años en Cali, entre el 30 de junio y el 10 de julio, con la participación de 114 jóvenes. Se realizó Expoicesi versión XXIII entre el 18 y 20 de marzo. Se dictaron seis cursos de Creación de Empresa en las Maestrías en Administración.

Se presentó el Reporte Nacional GEM Colombia 2008, y el CDEE asumió la coordinación de todo el proyecto durante el año 2009. Se participó en las Jornadas de Investigación de Icesi, presentando los distintos trabajos que los profesores estaban realizando.

El Start-Up Café desarrolló diferentes actividades como el concurso “Pon a volar tu imaginación”, patrocinado por Aerorepública y Copa; apoyo a las distintas empresas creadas en el programa Jóvenes con Empresas; alianza con Microsoft para ser Network Partner de su programa BizSpark; alianza con el Consultorio Contable y con el Programa de Publicidad y Mercadeo Institucional para apoyar a los estudiantes. Igualmente siguió realizando la actividad “Tomemos café con...” y participaron en ella Alejandro Roa, Fran Carbajal, José Camilo Daccach, Jorge Iván Saldarriaga, Diego Cárdenas y Adriana Noreña. Se hicieron varias reuniones con grupos de Ángeles Inversionistas.

Se llevó a cabo la asamblea de constitución de la Red de Empresarios Icesi (RedE), en la cual se aprobaron los estatutos de funcionamiento de la Red. Se eligió la junta directiva y se inició la serie “...a la carta”, con el propósito de ir integrando a los asociados alrededor de algún tema en particular. La primera actividad fue “Julián Sinisterra a la Carta”, y la segunda, “Diego Mejía a la Carta”.

Se terminó el proyecto de Educación Empresarial en el Colegio Potrero Grande de Comfandi. En el Programa Sectorial de Agroindustria se iniciaron las redes de Turismo y de Confecciones en Cali y la Red Metalmecánica en el Eje Cafetero. Se terminó el programa de Redes Empresariales en el sector Snacks de Panadería con la constitución de la empresa Cipac S.A. Se continuó trabajando en el Centro Empresarial Bancoldex y se generaron servicios de asesoría a empresarios en imagen corporativa y planeación estratégica.

Se continuó apoyando los programas de Colempresarias y en ese sentido se brindaron conferencias y se dio apoyo a dos grupos sectoriales para que desarrollaran su análisis DOFA.

Se estructuró un acuerdo con la Corporación Interamericana de Inversiones del BID para el desarrollo en Cali del Programa Finpyme. Igualmente, el CDEE fue escogido por el proyecto Finbatec – Colciencias para realizar los procesos de evaluación de los Planes de Empresa de Base Tecnológica.

Se dictaron los siguientes programas: *Educación Empresarial*, Universidad Indoamericana, Ambato, Ecuador; *Proceso de formación empresarial para docentes* del colegio Gimnasio Superior, Bucaramanga; *Dos sesiones “Outdoor Training” para el desarrollo de competencias empresariales*, Escuela Militar de Aviación Marco Fidel Suárez, Cali; *Formación Gerencial*, AProgresar, Bancoldex; *Formación Gerencial Ciudades Intermedias* AProgresar, Bancoldex; *Plan de empresa*, Bancoldex; *Programa de formación gerencial para empresarios de pequeñas unidades productivas*, Bancoldex; *Educación empresarial para profesores universitarios*, Universidad de Manizales; *Diplomado de formación y desarrollo de empresarios*, comunidad hebrea, Cali; *Desarrollo del programa Formación de Docentes: cátedra transversal de emprendimiento*, Comfandi, Cali.

Carolina López Saa se vincula al programa Propyme. Diana Carolina Cartagena ingresó como secretaria. Joanna Andrea Calderón y María Isabel Bonilla se vincularon como estudiantes en práctica. Luis Fernando Salazar fue contratado como profesor hora cátedra, e Isabel Rodríguez de Morales, como auxiliar del Centro de Documentación. De otro lado, Martha Isabel Sandoval viajó a España para iniciar su maestría en internalización en la Universidad de Barcelona. Mónica Franco visitó el Centro de Investigación en Pymes adscrito a la Universidad de Quebec en Trois Rivières, Canadá, para reunirse con el investigador Pierre André Julien y tratar el tema de la investigación sobre Pymes y la conformación de redes empresariales, e hizo una pasantía en el Small Business Development Center de la Universidad de Texas en San Antonio, la cual incluyó una visita a la Fundación Kauffman.

Se organizó el *XX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, cuyo tema central fue “Transformación empresarial: Estrategia frente al desarrollo de la perspectiva mundial”, y sus conferencistas magistrales fueron Ignacio de la Vega (España), Fernando Dolabella (Brasil), Elsie Echeverri-Carroll (Estados Unidos), Jaehoon Lee (China), César Caicedo (Colombia) y Johanna Ortiz (Colombia).

Miembros del CDEE asistieron a los siguientes congresos y seminarios: ICSB 2009 Conference, Seúl, Corea; Encuentro de capacitación sobre el convenio 169 y lanzamiento de la Red latinoamericana de formadores de pueblos indígenas,

Lima; Promoviendo el emprendimiento y la competitividad en las Pymes a través de buenas prácticas: Modelos de alianza Gobierno-Empresa-Universidad, Orlando, Estados Unidos; Seminario Internacional de Producción más Limpia: Innovación en la gestión ambiental: Transformación productiva y las ventajas competitivas de la gestión ambiental en el Valle del Cauca. V Encuentro de Jóvenes con Empresa, Rionegro, Antioquia.

Rodrigo Varela recibió la distinción White L Wilford Fellow del International Council for Small Business, Seoul, Corea, y por ello fue felicitado por el doctor Álvaro Uribe Vélez, Presidente de la República. Fue también profesor invitado del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales y de la Universidad de Sevilla.

Melquicedec Lozano recibió el premio UDEM Adalberto Viesca Sada a la mejor investigación doctoral de empresa familiar latinoamericana, Universidad de Monterrey, México. El CDEE, fue seleccionado por el proyecto de Industrias Culturales de Cali para realizar el diseño de las plantillas del Plan de Empresa que se utilizarán en dicho proyecto.

Alba Tatiana Peña se hizo acreedora a una beca para el seminario Emprendimiento para pueblos indígenas, que se llevó a cabo en Lima. Ronnie Velásquez, estudiante del Icesi, apoyado por el CDEE y el Start-Up Café, ocupó el segundo lugar en el país en el concurso “Idea tu Empresa” con la empresa ZuGhal, y también fue seleccionado para la segunda fase del concurso “Destapa Futuro”, organizado por SAB- Miller. José Quevedo fue seleccionado por Colciencias para acceder a recursos de la ley 344/96, enfocada en apoyar empresas de base tecnológica. María Eugenia Zapata, egresada de Maestría en Administración de Empresas del Icesi, apoyada por el Start-Up Café, llegó a la ronda semifin del Concurso Venture.

Se dictaron las siguientes conferencias: *GEM 2008*, Jornada de Socialización de la Investigación 2009, Universidad Icesi; *Análisis longitudinal de la actividad empresarial de los graduados de Icesi en el periodo 1984-1999*, Jornada de Socialización de la Investigación 2009, Universidad Icesi; *Redes empresariales y la importancia de saber con quién*, I Foro Mujer y Empresa, Colempresarias, Cali; *Educación empresarial: urgente realidad*, II Encuentro Nacional y I Encuentro Internacional de Jóvenes Emprendedores, Medellín; *Educación empresarial: Urgente Realidad*, Semana del Emprendimiento, SENA, Comfabarranquilla, Barranquilla; *La creación de empresas: una alternativa al momento actual*, Semana del Emprendimiento, SENA – Comfabarranquilla;

*La creación de empresas: primera responsabilidad social de todos*; 1er Foro Internacional de Responsabilidad Social y Emprendimiento 2009, Fundesmag, Fundación Ecopetrol para el Desarrollo de Magdalena Medio, Barrancabermeja; *Espíritu Empresarial, activo de las empresas*, Universidad Icesi, Gerencia Integral Red Snacks, Cali; *¡Decídete! Crea empresa*, Universidad de Manizales, Seminario Crea tu Empresa, Manizales; *Creación de empresas, Nuevas ideas para el desarrollo y De cero a la creación de empresa*, II Encuentro Nacional y I Encuentro Internacional de Jóvenes Emprendedores, Santo Domingo; Políticas de desarrollo empresarial, SEJ Secretaría de Estado de la Juventud, Santo Domingo; *El concepto de entrepreneurship y su enseñanza en la Universidad Icesi*, Junta de Andalucía, Cátedra Banca Jóvenes Emprendedores, Sevilla, España; *La formación empresarial para producir empresarios con potencial de desarrollo*, Jornadas sobre El Rol del Empresariado en el Desarrollo del Tejido Productivo, Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, Sevilla; *Cultura empresarial: forjadora del crecimiento económico*, CADE Emprendedores 2009, IPAE, Lima; *La academia y su labor como promotor de la creación de nuevas empresas. Desaceleración de la economía y las políticas activas de empleo: Una estrategia común para la creación de empleo*, Universidad Icesi; *De cero a la creación de empresa*, 7º Congreso Educativo Sistema Universitario Ana G. Méndez, Puerto Rico; *El concepto Producto-Servicio en el desarrollo de planes de empresa*, programa de capacitación Venture; *Fortalezas y debilidades de las empresas familiares*, Centro de Investigación de la Universidad Cooperativa de Colombia- Pasto; *II Simposio internacional de empresas de familia*, Universidad de la Salle, Bogotá; Presentación informe GEM Colombia 2008, Cali; Los trabajos *Factores determinantes del dinamismo de las Pymes en economías en desarrollo. Caso Colombia*, “*Satisfacción y compromiso de descendientes en empresas familiares*” y *Diseño de modelo curricular y ambiente adecuado para la creación y desarrollo de empresas de base tecnológica* se presentaron en las Jornadas de Socialización de la investigación de la Universidad .

Se formuló un proyecto para la Fundación de un Centro de Apoyo Empresarial siguiendo los lineamientos de los Small Business Development Center, en desarrollo del cual se ha trabajado conjuntamente con la Universidad del Valle, la Fundación Universidad del Valle, Compañeros de las Américas y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, SBDC, San Antonio.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Compromiso y satisfacción de descendientes vinculados a la empresa familiar, un Estudio para Colombia.* Entorno y Gestión de la Empresa Familiar, Una Perspectiva Internacional (Javier Rueda, compilador, pp. 57-81) (Oficina de publicaciones Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia, 2009).

*La educación doctoral en el área de empresas familiares* (Memorias del XX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Cali, 2009).

*Elementos para la consultoría en empresas familiares* (Pensamiento y Gestión de la Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia, 2009).

*Espíritu Empresarial en Colombia (Reporte Anual 2008.* Fundación Corona, Bogotá, 2009).

*Las actividades empresariales en Colombia: Estudio Global Entrepreneurship Monitor 2007* (Boletín Polis, Observatorio de Políticas Públicas, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Publicación 5, Año 4, Universidad Icesi, 2009).

*Effectiveness of an Entrepreneurial Education Program* (ICSB 2009, Seoul, Korea, 2009).

*El impacto de la educación y de la formación empresarial en las actividades empresariales en Colombia* (Memorias XX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Icesi. Cali, 2009).

*Intención de los estudiantes de la Universidad Icesi. Hacia la creación de empresa* (Memorias XX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Icesi. Cali, 2009).

*Análisis longitudinal de la actividad empresarial de los graduados de Icesi en el Período 1984 – 1999* (Memorias XX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Icesi, Cali, 2009).

*Taller desarrollando la visión de carrera y la creatividad empresarial* (Memorias XX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Icesi, Cali, 2009).

Se publicaron los siguientes libros:

*Evaluación económica de proyectos de inversión* (Mc Graw Hill, séptima edición, Bogotá, 2009)

*GEM Colombia 2008* (Consortio GEM Colombia. Bogotá, 2009)

*Nuevos polos de empresas intensivas en conocimiento en Argentina: Elementos conceptuales y análisis de casos seleccionados* (Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires, 2009).

Durante 2010 se ofrecieron once cursos de Creatividad Empresarial, siete cursos de Espíritu Empresarial, siete seminarios de Espíritu Empresarial nivel 1, ocho seminarios de Espíritu Empresarial nivel 2, diez cursos de seminarios de Espíritu Empresarial nivel 3, cuatro cursos de Plan de Empresa, dos cursos de Espíritu Empresarial de Base Tecnológica, dos cursos de Plan de Empresa de Base Tecnológica y dos cursos de Administración de Empresas Familiares. Se dictaron cinco cursos de Creación de Empresas en las Maestrías de Administración.

Se realizaron las competencias empresariales con los temas “Café”, “Residuos”, “Salud y Belleza”, “Flores”. Se cumplieron los talleres sobre Generación de Ideas de Empresa y los seminarios de Espíritu Empresarial para estudiantes universitarios nivel 1 y nivel 2,

Se ejecutó, entre el 6 y el 16 de julio, el XXI Campo de Verano sobre Espíritu Empresarial, con la concepción “Vacaciones, creando tu propia empresa”, para jóvenes entre 10 y 16 años en Cali, con cincuenta y un participantes. Se realizó Expoicesi versión XXIV entre el 19 y el 21 de marzo.

El 1° de marzo de 2010 abrió sus puertas al público el Centro de Desarrollo Empresarial Alaya, en desarrollo de un programa piloto de adaptación y adecuación de la metodología establecida por los Small Business Development Centers de los Estados Unidos. Este modelo, respaldado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, es el primero en Colombia y cuenta con el apoyo permanente del SBDC de la Universidad de Texas en San Antonio.

El Start-Up Café realizó durante el 2010 actividades como: las charlas con empresarios “Tomemos café con...”, en las cuales participaron Federico Restrepo Cucalón y Mauricio Medina; la Primera Jornada de Empresarios del Valle y Tecnología, y el concurso Start – Up 24.

Se ofrecieron talleres en Creación de Empresas, con asistencia de veinte participantes entre estudiantes, empleados y egresados de la Universidad Icesi.

Los estudiantes Juan David Soler y Erika Alejandra López se vinculan al CDEE como estudiantes en práctica para apoyar los Programas con Bancoldex y la investigación GEM el primero de ellos, y como asistente de Programas Empresariales en el Área Propyme, la segunda

La Red de Empresarios Icesi realizó su asamblea, eligió nueva junta directiva, desarrolló el seminario “Todo SAS: Más de lo que Google te puede decir”, el evento Stand Up Business, y el Seminario Internacional “Gestión e Innovación de Lujo y Premium”

Se realizó el lanzamiento del informe GEM Colombia 2009, que contó con la presencia de un nutrido grupo de personas interesadas. Dicho lanzamiento se transmitió vía Internet, mediante Streaming.

Se dio inicio al Programa Finpyme, en asocio con la Corporación Interamericana de Inversiones, organismo asociado al BID, en el cual se realizaron los diagnósticos y los planes de mejoramiento para veinte empresas en diferentes sectores industriales.

Se dio inicio al Programa Expopyme Sectorial-Agroindustria, y en el desarrollo de este programa se ofreció el taller “Técnicas para el desarrollo de inteligencia de mercados”.

Se iniciaron los procesos educativos con el Instituto Cisco, que integra los principales recursos educativos, los gobiernos locales y las organizaciones comerciales para ayudar al desarrollo y crecimiento de los empresarios.

Se continuó el desarrollo del Programa Redes Empresariales, Sector Turismo, con la asistencia a la Vitrina Turística de Anato, realizada en Bogotá y a la Feria Internacional de Turismo en España (Fitur), cumplida en Madrid. La Red Empresarial Sector Turismo también asistió al foro sobre City Marketing, presentado por el experto internacional Jordi Tresseras Juan, Presidente de Ibertur, y los miembros de esta red se capacitaron en e- Business. La empresa Cipac S.A., conformada a partir de la Red Empresarial del sector de Snacks de Panadería, realizó un viaje exploratorio a Holanda financiado por el Programa de Asesores Holandeses (PUM) y coordinado por Proexport.

Se inicia el programa Redes Empresariales para Exportar, Sector Autopartes, y se continúan las labores de Red de Confecciones con Nichos Especializados, la cual a pocos meses de su formación participó en la feria de moda más importante del país: Colombia Moda.

Se hizo la primera convocatoria de empresarios para organizar el Programa de Transformación Productiva y Organizacional para la Pyme, con el objetivo de contribuir efectivamente al mejoramiento, sostenibilidad y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas de la región del Valle del Cauca, mediante su transformación productiva y organizacional.

En el consultorio empresarial del Centro Empresarial Bancoldex se asesoró a 104 personas interesadas en temas asociados con el desarrollo de su proceso empresarial, durante el primer semestre del 2010. Se dictaron los talleres Planeación Estratégica, Consultorio Contable, Diseño de Imagen Corporativa, y Estrategias de Medios y Campañas Publicitarias en asocio con el Centro Empresarial Bancoldex. Además, se dictaron las capacitaciones Plan de Empresa, Taller de Creatividad Empresarial, Taller de Investigación de Mercados y Taller de Costos para los empresarios beneficiarios del mismo centro.

Dentro del convenio que tiene el CDEE-Icesi con Bancoldex para el Programa “AProgresar”, se realizaron actividades de formación y capacitación para los empresarios de la mipyme en los siguientes temas: Gestión Financiera, Gestión Legal, Gestión de Mercadeo y Ventas y Servicio al Cliente. Se capacitó a trescientos cincuenta empresarios de Cali, Buenaventura, Buga, Cartago, Pasto y Mocoa.

Se ofrecieron los siguientes programas: *Seminario de formación de profesores en educación empresarial*, Programa Líderes, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla; *Educación en Espíritu Empresarial*, Programa de Formación para Docentes del área de Emprendimiento y Estudiantes de Administración de Empresas, Contaduría Pública, Tecnologías y Licenciaturas de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Cali; *La creación de empresas: una alternativa actual*, Programa de Formación para Docentes del área de Emprendimiento y Estudiantes de Administración de Empresas, Contaduría Pública, Tecnologías y Licenciaturas de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Cali; *La gestión de proyectos de Inversión*, Universidad del Quindío, Armenia; *Educación Empresarial: Necesidad o Moda*, Congreso Internacional de Administración, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Tunja, Paipa; *Formación Gerencial Pequeñas y Medianas Empresas*, Bancoldex, Cartago; *Progresar con mi empresa*, Bancoldex, Cali, Pasto, Mocoa, Popayán; *Taller Financiero*, Bancoldex, Buenaventura, Tumaco, Tuluá; *Taller Legislación Laboral*, Bancoldex, Buga; *Plan de Empresa*, Bancoldex, Cali; *Taller de Creatividad*, Bancoldex, Cali; *Espíritu Empresarial*; *Activo de Empresas*, Grupo Empresarial Godoy, Salinas, Ecuador.

El CDEE participó activamente en el diseño y organización de la Cumbre de la Mujer Empresaria, realizada del 23 al 27 de junio en el Centro de Eventos Valle del Pacífico, Cali. Durante el evento la profesora Mónica Franco, Directora

del Departamento ProPyme, participó en el panel titulado “Empesarias para la educación” .

Luis Miguel Álvarez participó en la Reunión para la Coordinación Mundial de la Investigación: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), llevada a cabo en Chile, donde se estudió el desarrollo empresarial en Colombia y en otros cincuenta y cuatro países.

Miembros del CDEE asistieron como ponentes, conferencistas o asistentes a los siguientes congresos y seminarios: Congreso Mundial de la World Union for Small and Medium Size Enterprises (WUSME), Gobierno de San Marino, San Marino; Annual Meeting of the White Wilford Fellows, Cincinnati, USA; Factores críticos de éxito en la promoción e implementación de proyectos asociativos: Miradas desde la experiencia, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Universidad EAFIT de Colombia, Bogotá, ICSB World Conference, Cincinnati, USA.

El ingeniero Melquicedec Lozano fue nombrado presidente del Comité Científico del IV Workshop, Red Emprendedur, Ibagué, Colombia. María del Pilar Rivera, coordinadora de Programas Especiales del Departamento Propyme, hizo parte de la Mesa de Concertación para el diseño del Plan de Diversificación de Exportaciones del Valle del Cauca.

Rodrigo Varela fue elegido como vicepresidente de la Wusme, en representación de América Latina, en el Congreso Mundial realizado por dicha organización; y fue designado como Miembro del Board del ICSB , así mismo fue nombrado miembro del Comité Editorial del *Journal of Small Business Management (JSBM)*, el cual publica artículos de investigación académica en las áreas de Entrepreneurship y de gestión de Pyme. El doctor Varela también fue nombrado evaluador de los trabajos candidatos a recibir el “White L. Wilford Award to best Doctoral Papers”, en la ICSB Conference y fue nombrado profesor visitante del MBA de Espae-Espol, Guayaquil, Ecuador. De otro lado, fue invitado por el Young American Business Trust (YABT) para participar como experto internacional del grupo de trabajo para la creación del Manual Integral en Desarrollo Empresarial. Rodrigo Varela fue profesor visitante de las Maestrías en Administración de EAFIT (Medellín, Bogotá) y de la Maestría del ESPAE – ESPOL, Guayaquil, Ecuador. Fue invitado por el REELA 2010, para intervenir en el panel “Educación Empresarial”

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial recibió de USASBE (US Association of Small Business and Entrepreneurship) la distinción más importante que dicha organización tiene para los programas educativos fuera de los Estados Unidos: la "Global Entrepreneurial Education Award".

Se recibieron las visitas de profesores de la Universidad de Tarapacá, de la Universidad de los Lagos, de la Universidad Libre de Bogotá y de la Universidad de Santander (UDES), Valledupar.

Las oportunidades de empresa Conectores Conexiones, TPT y Feel Me, apoyadas por el CDEE, son tres de los nueve proyectos seleccionados en Cali para la siguiente fase del concurso de plan de empresa Ventures 2010 en la categoría general.

Se dictaron las siguientes conferencias: *Espíritu Empresarial: activo de las empresas*, Red Asovepa, Universidad Icesi; *Espíritu Empresarial e Innovación*, IV Workshop Formación de Emprendedores Universitarios y V Encuentro Regional de Emprendimiento, Ibagué; *La Creación de Empresas: una alternativa actual*, Universidad de Sucre, Sincelejo; *Educación en Espíritu Empresarial*, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla; *Proceso de socialización y vinculación de descendientes de empresas familiares*, Family Enterprise Research Conference, FERC, Cancún, México; *Entrepreneurial Intentions at Universidad Icesi*; *World Conference del International Council of Small Business and Entrepreneurship*, Ohio, USA; *Crear empresa: estrategia de desarrollo*, seminario Ingprove, Universidad del Atlántico, Barranquilla; *El camino de ser empresario*, Programa Líderes, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla; *Creación de Empresa: una responsabilidad social empresarial*, Congreso Internacional de Administración, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Tunja, Paipa; *Global Trends in SME's and Entrepreneurship: Latin American Perspective*, WUSME, San Marino; *Educación Empresarial*, YABT-OEA, Medellín; *La experiencia del CDEE*, YABT-OEA, Bogotá; *El Emprendimiento como base de desarrollo social y económico*, Universidad Adventista, Medellín; *Empresario Corporativo Distrimás*, Cali; *Mitos en la educación empresarial*, REELA 2010, Lima.

El CDEE desarrolló, en asocio con el Ministerio de Cultura, el Programa de Formación y Asesoría Empresarial a ciento veinte mujeres afrodescendientes que forman parte de la Red Kambirí en los municipios de Buenaventura, Guapi, Quibdó y Tumaco. Se realizaron procesos de capacitación y asesoría técnica en Tumaco, Guapi y Quibdó; y además se ofrecieron seminarios a los profesores

de escuelas y colegios sobre el tema de Educación Empresarial, con el propósito de poder reforzar a largo plazo la iniciativa en las comunidades beneficiarias del programa Kambirí, mediante procesos educativos que mejoren la formación empresarial. Se capacitó a las personas que hacen el acompañamiento de las iniciativas empresariales.

Propyme realizó para Asovepa (Asociación Colombiana de Médicos Veterinarios dedicados a la Clínica de Pequeños Animales, capítulo Valle) una consultoría que tuvo como objetivo diseñar, desarrollar e implementar el Plan Estratégico a tres años para la entidad.

Se publicaron los siguientes artículos:

*Pertenencia inicial de descendientes a la empresa familiar* (Revista Venezolana de Gerencia, 15(50), Universidad del Zulia, Caracas, Venezuela, 2010).

*El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud* (Revista Estudios Gerenciales, vol. 26, No. 114, enero – marzo de 2010).

*The situation of Entrepreneurship in Colombia* (Estudio GEM), (Magazín Informativo de la WUSME, 2010)

*Entrepreneurial Intention at Universidad Icesi*, (Proceedings ICSB 2010 World Conference, Cincinnati, Junio 2010)

Libro publicado:

*-GEM Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Anual Colombia 2009.* (Cali, Universidad Icesi. Ediciones Icesi 2010. 134 p.).

# Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial



# CDEE

Centro de Desarrollo  
del Espíritu Empresarial

Volumen I

# Entrepreneurship



# Contenido Volumen I

---

Los Autores .....	107
Presentación .....	111
La definición de empresario: Reflexiones sobre un tema complejo y multidimensional..... <i>Louis Jacques Fillion</i>	115
Sobre el carácter social del espíritu empresarial..... <i>Bengt Johannisson</i>	131
Innovación y destrucción creativa: La visión schumpeteriana de espíritu empresarial .....	159
<i>J. Hanns Pitchler</i>	
Corporate Venturing: La gestión emprendedora de proyectos dentro de las organizaciones .....	169
<i>Ignacio de la Vega</i>	
Un breve acercamiento al estado del arte del emprendimiento latinoamericano.....	187
<i>Sérvulo Anzola, Rocío Farías</i>	
Emprendimientos Asociativos .....	217
<i>Marinés Aponte</i>	
Oportunidad Empresarial .....	231
<i>Karl Vesper</i>	
El principio del corredor empresarial y el síndrome de fracaso: dos conceptos con aplicaciones prácticas para empresarios.....	269
<i>Robert Ronstadt</i>	



## Los Autores

---

***Louis-Jacques Filion:*** Desde 1995 es el Rogers-J.A. Bombardier Professor of Entrepreneurship en el H.E.C, Montreal. Recibió el *Lifetime Achievement Award* del Canadian Council of Small Business and Entrepreneurship, y el International Council for Small Business and Entrepreneurship (ICSB) lo distinguió como *Wilford White Fellow*. Recibió el *Entrepreneurship Promotion Award* del gobierno de Quebec y de la Federación de Cámaras de Comercio de Quebec. Es Ph.D. en Entrepreneurship and Systems de la Universidad de Lancaster. Tiene más de cien publicaciones, incluidos diversos libros, y su investigación se centra en los temas de procesos visionarios, creación de nuevas empresas, empresario de base tecnológica y sistemas empresariales. Fue profesor y director del programa de maestría en pequeñas empresas de la Université du Quebec à Trois-Rivières.

***Bengt Johannisson:*** Es profesor de Entrepreneurship and Business Development en la Växjö University y profesor visitante de Jönköping International Business School en Suecia. Ha sido profesor de la Lund University y de la Roskilde University en Dinamarca. Ha sido profesor visitante en Inglaterra, Canadá, Austria e Italia. Fue el director de la Revista Entrepreneurship and Regional Development. Fue codirector y profesor del European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management. Recibió en 2008 el premio *FSF-Nutek International Award in Entrepreneurship Research*. Ha publicado ampliamente especialmente en sus temas de investigación: redes personales, empresas de familia, desarrollo local y regional, espíritu empresarial y creación de empresas, y redes empresariales

***Hanns Pitchler:*** Es profesor emérito de la Universidad de Viena, en la cual fue jefe del Departamento de Economía. Tiene un Ph.D. de la University of Economics and Business Administration, de Viena. Recibió un doctorado Honoris Causa de la Catholic University, de Bruselas. Es *Wilford L. White Fellow* del International Council for Small Business and Entrepreneurship. Ha recibido diversas distinciones universitarias, gubernamentales y profesionales. Ha sido consultor del Banco Mundial, de ONUDI y de ICOMP y ha trabajado intensamente en Latinoamérica, el Caribe, África oriental y el sureste asiático. Es miembro del comité editorial del Legatus, European Academy of Sciences & Arts. Fue presidente mundial del International Council for Small Business and Entrepreneurship. Ha publicado numerosos artí-

culos, contribuciones y libros sobre temas relacionados con pequeña y mediana empresa y entrepreneurship.

**Ignacio de la Vega:** Es director y fundador del Centro Internacional de Creación de Empresas del Instituto de Empresa, de España, y profesor de creación de empresas y dirección estratégica del Instituto de Empresa. Consultor y consejero independiente, presidente del Consejo Mundial del Proyecto GEM. Tiene una maestría en Relaciones Internacionales en The Fletcher School of Law and Diplomacy, de EE.UU. Ha escrito tres libros sobre creación de empresas y ha sido profesor visitante en universidades y escuelas de negocios en Europa, Asia y América Latina.

**Sérvulo Anzola Rojas:** Es profesor del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), México. Fue co-fundador y promotor del Programa Emprendedor del Sistema ITESM. Tiene una maestría en Administración del ITESM. Conferencista y profesor visitante en casi todos los países latinoamericanos. Ha trabajado como consultor de varios organismos internacionales y de organizaciones gubernamentales en toda América Latina. Ha recibido reconocimientos como *Primer Lugar del Premio Rómulo Garza*, en 1983 y *Premio a la Labor Docente e Investigación en 1989 y en 1993* como maestro asociado y como profesor titular del Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey; reconocimiento del Gobierno de la República de Colombia al *Desempeño Profesional en el Área Académica*, 1996; reconocimiento del Consulado Colombiano en México al *Desempeño en el Área de Administración Educativa*, 1996; *Reconocimiento como Egresado Ilustre*, Universidad Santiago de Cali, 2008. Sus áreas de especialidad son desarrollo y fomento de la cultura emprendedora, micros y pequeñas empresas, y desarrollo docente emprendedor.

Ha publicado varios libros, numerosos artículos y manuales educativos y presentado innumerables conferencias en todo el continente.

**Rocío Farías :** Es asistente en la dirección de liderazgo emprendedor en el ITESM. Tiene una maestría en Prospectiva Estratégica en la Escuela de Graduados en Administración Pública y Políticas Públicas – EGAP (México). Ha trabajado en varias investigaciones.

**Marinés Aponte:** Es directora del Instituto de Cooperativismo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Tiene un Ph.D. de la Universidad Autónoma de Barcelona. Es profesora del Departamento de Finanzas y coordinadora en Puerto Rico del Global Entrepreneurship Monitor.

**Karl Vesper:** Es profesor emérito de la Facultad de Administración de la Universidad de Washington, Estados Unidos. Tiene un Ph.D. de Stanford University. Ha ocupado sillas profesoras en entrepreneurship en Baylor University, Babson College y University of Calgary. Recibió la distinción *Lifetime Entrepreneur Research Conference Award* y la *Fulbright Distinguished Lecturer*. Sus artículos, reportes y libros han sido fundamentales en el desarrollo del entrepreneurship en el mundo. Ha sido consultor del gobierno norteamericano, de diversas compañías y universidades

---

en los Estados Unidos; conferencista invitado y profesor visitante en muchas universidades del mundo.

***Robert Ronstadt:*** Recibió su Ph.D. de Harvard University, inicio su labor académica en el área de Entrepreneurship en Babson College, donde publicó su primer libro “Entrepreneurship: Text, Cases and Notes”. Ha sido profesor en Pepperdine University, University Texas en Austin y Vicepresidente en Boston University. Ha tenido experiencia como empresario y ha publicado una gran cantidad de artículos científicos, 7 libros y desarrollado el paquete de software para pequeñas empresas “Golden Frog Financial Projections”. Ha sido conferencista en muchas universidades e instituciones a nivel mundial y actualmente es miembro de la junta directiva de Applied nanotechnology holding Inc (APNT).





# Presentación

---

Al planear la colección “Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial”, se considero procedente dedicar el primer volumen de ella al tema genérico de “Entrepreneurship”, pues es a partir de una comprensión básica de este concepto y de sus alcances, que se podrá en otros volúmenes discurrir sobre los demás temas que se enmarcan en él.

Todos sabemos que el término “Entrepreneurship” y sus derivados han sido sujeto de diversas interpretaciones, definiciones y conceptualización, lo cual es normal en el ámbito académico, y por ello encontraremos artículos que presentan de una forma u otra algunas de esas orientaciones. Pero también sabemos que en el idioma español se han usado múltiples palabras para su traducción: algunas tradicionales del idioma, otras que han sido aceptadas en los últimos años a raíz del uso continuado de ellas y otras que todavía no son castizas. Por lo tanto podrán aparecer en los artículos expresiones como: empresario, emprendedor, líder empresarial, creador de empresa, propietario y gestor de empresa; o proceso de creación de empresas, proceso empresarial, emprendimiento, empresarialidad, emprendedorismo, emprendedurismo, empresarismo; o espíritu empresarial, espíritu emprendedor; o empresa, iniciativa empresarial, iniciativa emprendedora. Pedimos al lector comprensión en estas dualidades idiomáticas, que hemos tratado de eliminar en los artículos traducidos, pero que hemos respetado en los artículos que originalmente estaban en español.

En este primer volumen se presentan artículos en ocho frentes bien diferenciados.

- En el primero de ellos, Louis Jacques Filión, se adentra con gran profundidad conceptual en el complejo mundo del significado y los alcances de los términos “Entrepreneurship / Entrepreneur” y nos da una visión integral de todas las complejidades que ellos tienen y de la necesidad de entender todas las variables que confluyen en ese proceso empresarial.

- Bengt Johannisson en el segundo artículo se concentra, con una visión filosófica y conceptual, en el entendimiento de las raíces sociales que tiene el fenómeno empresarial y discute la necesidad que este tiene adecuados para que pueda ser implementado exitosamente de redes sociales
- Hanns Pitcher, nos lleva en su importante artículo a revisar y a entender en profundidad a ese gran maestro que fue Schumpeter y a su teoría de la “Destrucción creadora”. Revisando cuidadosamente los originales de los trabajos de Schumpeter y mostrando como en las ediciones posteriores se perdió algo de su pensamiento, nos permite entender los elementos básicos y fundamentales de la teoría Schumpeteriana.
- El tema del Empresario Corporativo, no podía faltar en esta colección, e Ignacio de la Vega acomete en su artículo un proceso integral para implementar esta temática tanto en la actividad formativa como en el ámbito de la aplicación empresarial.
- Sérvulo Anzola y Rocío Farías hacen un recorrido amplio por América Latina para identificar entidades, programas, leyes, planes de acción, investigaciones que de una forma u otra han venido dándose y contribuyendo positivamente al desarrollo de esta área en el continente.
- Marinés Aponte, provee otra faceta del proceso empresarial, cuando enfrenta el tema del emprendimiento asociativo y nos muestra formas importantes de lograrlo en los entornos latinoamericanos.
- Karl Vesper hace un análisis detallado sobre uno de los temas más difíciles del proceso empresarial: el desarrollo de la oportunidad empresarial, haciendo claridad sobre ideas y oportunidades, analizando tipos de oportunidades y dando muchos ejemplos actualizados, para cubrir con su tradicional claridad este difícil tema.
- Finalmente Robert Ronstadt, cierra este primer volumen presentando dos conceptos genéricos con gran valor práctico para los empresarios: El Principio del Corredor Empresarial – con toda la riqueza de oportunidades que le brinda al empresario – y “El síndrome de cercanía al fracaso”, que investiga en detalle como el empresario debe manejar esta realidad en su devenir empresarial.

En un obra de este tipo, contribuyen muchas personas y entidades y por ello debo expresar mi agradecimiento a todos ellos :

- A todos los autores que amablemente acogieron nuestro llamado y sacaron tiempo de sus difíciles agendas académicas para escribir sus artículos o para lograr permisos de sus editores previos para replicar su publicación en esta colección. Igualmente debo agradecerles inmensamente por aceptar que la distribución de esta colección se pudiese hacer de forma gratuita y renunciar a sus merecidos derechos pecuniarios por su producción intelectual.
- A todas las revistas y editoriales que nos autorizaron a incluir en esta colección, artículos y/o capítulos, que ellos ya habían publicado,.
- A la Universidad Icesi por todo su apoyo a todas las actividades del CDEE y en especial a este proceso académico permitiéndonos usar muchísimo tiempo para que el proyecto fuese realidad y recursos para su publicación.
- A la Fundación Coomeva que decidió brindarnos su apoyo económico para poder imprimir este primer volumen de la colección.
- A los colegas del CDEE – Icesi: Melquicedec Lozano, Ana Carolina Martínez, Mónica Franco, Luís Miguel Álvarez, Andres Felipe Otero, María del Pilar Rivera, Carolina López, Alba Tatiana Peña, Juan David Soler que una vez recibidas las primeras versiones de las traducciones hicieron contribuciones editoriales muy valiosas para darle cuerpo académico y orientación específica a ellas.
- A los traductores: Olga Lucia Bedoya, Luís Miguel Álvarez, Viviana Rodríguez, Nelly Manosalva, Hugo Taborda que hicieron la primera aproximación al español de los artículos que estaban en inglés y francés.
- A mis secretarias Claudia Bahamon y Diana C. Cartagena B, que ayudaron significativamente a los múltiples procesos de edición que se requirieron para llegar a este producto final.
- A Jaime Alexandrovich y a todo el personal de Feriva, por toda su contribución editorial.

Esperamos que este primer volumen, sea de utilidad para todos y los motive a esperar los siguientes volúmenes que harán parte de esta colección.

RODRIGO VARELA V. PH.D.



# La definición de empresario: Reflexiones sobre un tema complejo y multidimensional<sup>1,2</sup>



LOUIS JACQUES FILION  
*Canadá*

## Introducción

¿Qué es un empresario? ¿Qué es lo que caracteriza a los empresarios y los distingue de otros actores organizacionales y sociales? ¿Cómo se puede definir al empresario? Estas son las preguntas típicas que la mayoría de los nuevos investigadores sobre iniciativa empresarial se hacen, y la literatura de esta área presenta una amplia gama de respuestas. La respuesta al porqué de tanta variedad no es ni simple ni corta.

En primer lugar, el rango de los roles empresariales está en constante aumento, y ahora incluye: creadores de empresas, tecno-empresarios, intraempresarios, extraempresarios, empresarios sociales, independientes y muchos más.<sup>3</sup> En este texto el término “empresario” se utiliza para referirse a todos estos actores empresariales.

La observación revela que la iniciativa empresarial es un fenómeno complejo que implica una serie de actividades con características técnicas, humanas, ad-

---

<sup>1</sup> Este capítulo se publicará en: DANA, Leo (Ed.) (2009) *Encyclopaedia of Entrepreneurship* Cheltenham, England: Edward Elgar.

<sup>2</sup> En el artículo en inglés aparece la palabra “Entrepreneur”, y a lo largo del artículo se traducirá como empresario. Igualmente aparece la palabra “entrepreneurship”, a la cual según el contexto se le dará la traducción de iniciativa empresarial, proceso empresarial, espíritu empresarial, actividad empresarial.

<sup>3</sup> Nota del autor: algunos de estos términos no existen en español.

ministrativas y empresariales, la ejecución de las cuales requiere de un conjunto diverso de habilidades. En general, los actores empresariales desempeñan funciones adicionales (principalmente de gestión) cuando ejecutan sus actividades empresariales, y esto también debe tenerse en cuenta. Evidentemente, el rango amplio de dichas funciones plantea preguntarse cuáles son las actividades básicas comunes a todos estos actores y qué es lo que diferencia el aspecto empresarial de sus actividades, de otros aspectos.

Teniendo en cuenta las diferentes categorías y tipos de empresarios, es razonable preguntarse si existen o no elementos comunes a todos ellos. ¿Por qué hay tantas definiciones para el empresario? De hecho hay varias razones, incluidos los tipos de disciplinas, los campos de investigación y los paradigmas con base en los cuales los actores y las situaciones pueden ser estudiados. Las humanidades difieren de la física y de otras ciencias exactas en la posibilidad que tienen los especialistas de estudiar y definir los fenómenos desde diversos puntos de vista.

En nuestros propios cursos de postgrado orientados a la investigación sobre actividad empresarial se utilizan varias matrices de análisis, como la ideada por Burrell y Morgan (1979) para analizar y definir a los empresarios. El modelo de Burrell y Morgan utiliza dos vectores: el subjetivista-objetivista y el radical-regulación.<sup>4</sup> La matriz puede ser usada para clasificar la literatura humanista sobre este tema en cuatro categorías:

- 1) Funcionalista: Una visión objetiva de la realidad y una visión de regulación de la sociedad.
- 2) Interpretativa: Una visión subjetiva de la realidad y una visión de regulación de la sociedad.
- 3) Estructuralista radical : Una visión objetiva de la realidad y focalizada en el cambio radical.
- 4) Humanista radical: Una visión subjetiva de la realidad y focalizada en el cambio radical (Burrell y Morgan, 1979; Howorth *et al.*, 2005).

Las definiciones de empresario, obviamente, difieren de acuerdo con los paradigmas de los autores. Otros investigadores sobre la iniciativa empresarial también han propuesto la red de Burrell y Morgan como una forma de entender los

---

<sup>4</sup> En el texto original dice: “radical-regulation”.

diferentes puntos de vista para las definiciones del término empresario (Howorth et al., 2005). Hay muchas razones para esta amplia gama de perspectivas, pero una en particular se destaca: el prisma a través del cual el autor observa y comprende la definición realmente. Este es el primer elemento que se debe tener en cuenta en cualquier definición. Morgan (1997) también sugirió nueve metáforas de ver la vida de la organización. Estas metáforas ofrecen perspectivas muy ricas para examinar la iniciativa empresarial.

Los investigadores siempre han estado interesados en la definición de empresario, pero la literatura al respecto fue más abundante en los años 1970, 1980 y 1990, cuando un número creciente de investigadores de una serie de disciplinas diferentes, incluidas muchas ramas emergentes de las humanidades y las ciencias administrativas, comenzaron a interesarse en los empresarios: Kilby, 1971; Wortman, 1987; Low y MacMillan, 1988; Bygrave, 1989, 1993; Gartner, 1990; Cunningham y Lischeron, 1991; Reynold, 1991; Bull y Willard, 1993; Brazeal y Herbert, 1999; y Sharma y Chrisman, 1999. Incluso después de la década de 1990 el tema siguió siendo una preocupación real para los investigadores: Davidsson *et al.*, 2001; Busenitz et al., 2003; Sarasvathy, 2004, Gartner *et al.*, 2006; Grégoire *et al.*, 2006; e Ireland y Webb, 2007.

## Una breve historia del origen y el significado del término “empresario”

El término “entrepreneur” es una palabra francesa que deriva del verbo “entreprendre”, que significa hacer o llevar a cabo. Se puede dividir en dos partes: “entre”, que significa “entre”, y “preneur”, que significa “creador”. Literalmente, entonces, el entre-preneur es un “entre-creador”, o “intermediario”.

El término “entrepreneur” apareció por primera vez en la literatura en 1253, cuando fue utilizado en diferentes formas (por ejemplo, “empreneur”). La forma actual se definió en 1433 (Rey, 1994:700). Sabemos que fue utilizado comúnmente en los años 1500 y 1600. Por ejemplo, Champlain, hablando de su primer viaje para explorar el río San Lorenzo en 1603, escribió que había sido invitado a hacer el viaje “para ver el país y lo que harían los empresarios” (Champlain, 1632, en Giguère II : 702, traducción libre del francés).

Hélène Vérin (1982) escribió una tesis de doctorado en literatura en la cual habla de los matices del significado de los términos “empresario” y “empresa” a través de la historia. Se observa que el antecesor del término “empresa” –“emprise” (del latín

imprisa)– se refiere a algo enérgico, firme y audaz (Verín, 1982: 31-33). También examinaron las variaciones del sentido de dicha palabra a lo largo de los siglos, y especialmente entre el XXIII y el XVIII. El significado actual, que también se refiere a un líder empresarial, apareció por primera vez en el siglo XIX (Rey, 1994: 700).

## Tres pioneros en el campo empresarial

### *Richard Cantillon*

Tres autores en particular fueron de los primeros en reflexionar sobre lo que hacen los empresarios. El concepto de empresario se puede entender más fácilmente a través de los escritos de estos pioneros. El primero, Cantillon, fue lo que hoy llamaríamos un capitalista de riesgo en busca de oportunidades de inversión con los mejores rendimientos promedio. Su punto de vista como inversionista significa que el elemento de riesgo es un aspecto fundamental de su visión de proyectos empresariales y define lo que considera que es un empresario (Cantillon, 1755). Schumpeter indicó en sus obras, al referirse a Cantillon:

“... Cantillon tenía una clara concepción de la función del empresario ... Esto, por supuesto, es la doctrina escolástica. Pero nadie antes de Cantillon lo había formulado completamente. Y ésta puede ser la razón por la cual los economistas franceses ... nunca perdieron de vista la función empresarial y su importancia central”. (Schumpeter, 1954: 222)

Cantillon describió al empresario como una persona que compra una materia prima a un precio conocido con el fin de venderlo a un precio desconocido (Cantillon, 1755). En la definición de Cantillon, el papel de un empresario se encuentra entre dos o más de los otros actores. Él o ella es un intermediario (o alguien que está entre) que instiga a una transformación.

### *Jean-Baptiste Say*

Después de Cantillon, el autor que tuvo el mayor impacto en el ámbito de la actividad empresarial como es hoy fue Jean-Baptiste Say, casi un siglo después. Dicen que él fue un empresario y que provenía de una familia empresarial. También fue un escritor prolífico, que escribió desde el punto de vista de alguien dedicado a preparar a otros para que se convirtieran en empresarios y dispuesto a convencerlos de la importancia de los empresarios en el desarrollo económico. Say identificó el elemento de la innovación como lo más carac-

terístico de los empresarios; en otras palabras, consideraba a los empresarios como personas que podían hacer cosas nuevas, personas que podían hacer más con menos, y personas que obtenían más por hacer algo nuevo, o de manera diferente (Say, 1815, 1996). Por lo tanto, Say vio al empresario como un actor económico cuyas actividades generan un valor añadido. En su obra monumental sobre historia de la economía, Schumpeter señaló que Say fue el primero en establecer una distinción clara entre el papel del empresario y el papel del capitalista (Schumpeter, 1954: 555).

### *Joseph Alois Schumpeter*

Joseph Alois Schumpeter es el autor a quien los expertos asignan la formulación de la relación entre los empresarios y la innovación. Schumpeter afirmó que simplemente tomó la definición de Jean-Baptiste Say (Schumpeter, 1954), pero la realidad es que fue más allá al postular que “la esencia del espíritu empresarial radica en la percepción y la explotación de nuevas oportunidades” (Schumpeter: 1928). Cuando desarrolló su labor política en el imperio austro-húngaro, que necesitaba ser más dinámico, Schumpeter identificó a los empresarios como las personas que eran necesarias para revitalizar la economía y las organizaciones. Escrito un siglo después de Say, su pensamiento parece ser más complejo y más completo, ya que él asoció la innovación de los empresarios con cinco elementos:

- (1) La introducción de un nuevo bien;
- (2) La introducción de un nuevo método de producción;
- (3) La apertura de un nuevo mercado;
- (4) La conquista de una nueva fuente de suministro de materia prima;
- (5) La realización de una nueva organización de cualquier industria (Schumpeter, 1934:66).

Es interesante observar que ninguna de las combinaciones propuestas por Schumpeter para definir la innovación incluía la creación de nuevas empresas como tales. En sus escritos Schumpeter menciona a menudo el concepto de “destrucción creativa” para referirse a la contribución de la innovación de los empresarios (Schumpeter, 1954). Es importante tener en cuenta que él usa el término empresario para identificar a quienes hoy llamamos “intraempresarios”, pero este término no se acuñó durante la vida de Schumpeter.

Claramente, el punto de vista desde el cual un autor se acerca al concepto de empresario se ve influenciado por los elementos claves que decide utilizar para definir ese concepto. Las humanidades involucran una cierta dosis de subjetividad, razón por la cual muchas veces no hay una respuesta clara y contundente a una pregunta, como sí lo hay en las ciencias exactas. Las definiciones dependen del punto de vista original – a menudo definido por el ámbito disciplinar– que determina el prisma a través del cual los seres humanos ven y entienden la realidad y expresan su subjetividad.

Un elemento interesante a considerar aquí es la base de datos en la que los tres pioneros, Richard Cantillon, Jean-Baptiste Say y Joseph Alois Schumpeter, basaron sus reflexiones sobre los empresarios, sus características y sus funciones. Hoy en día muchos autores y publicaciones atribuyen una gran importancia a las muestras utilizadas en la investigación para que se considere fiable y válida, y por lo tanto cumpla los criterios del rigor científico. Sin embargo, los tres pioneros en el campo de la iniciativa empresarial no actuaron con los criterios con los cuales clasificamos hoy a un investigador, ya que su punto de referencia, lejos de ser una “muestra representativa”, eran simplemente personas que ellos sabían que habían desempeñado la función empresarial. En el caso de Say y Schumpeter, estos fueron roles más socialmente orientados que ellos querían desempeñar.

## Los elementos más comunes en la definición del empresario

Hay muchas maneras de definir a un empresario. Para la mayoría de las personas, un empresario es quien posee y dirige una empresa. Sin embargo, los especialistas utilizan cada vez más un mayor número de elementos en sus definiciones y referencias a los empresarios (Julien, 1998). Últimamente, casi todos los autores tienen una definición diferente del término, según el empresario específico o la categoría empresarial estudiada. Hemos identificado quince elementos que se mencionan con mayor frecuencia en las definiciones de la literatura empresarial que creemos los más relevantes (Filion, 1987, 1988). Muchos autores incluyen otros en sus definiciones, o presentan diferentes definiciones a lo largo del tiempo. En estos casos hemos seleccionado de cada autor el concepto en el cual ha hecho más énfasis en sus escritos. Hemos elegido a autores que han tratado el tema a lo largo de los siglos, y especialmente en las últimas décadas, porque la sola literatura reciente no provee un panorama real sobre las diferentes perspectivas desde las cuales ha sido examinado y que han contribuido a conformar el campo de estudio de la iniciativa empresarial.

El cuadro nos presenta los matices de significado que los autores incluyen en sus definiciones de empresario. Por ejemplo, Dana (1995) encontró que las personas de diferentes orígenes culturales se refieren a la oportunidad de distintas maneras, y argumentó que la iniciativa empresarial no debe ser vista simplemente en función del reconocimiento de la oportunidad, sino en función de las percepciones culturales sobre las oportunidades.

## Hacia la definición del empresario

Para definir lo que los empresarios son, en primer lugar se debe mirar lo que hacen, en otras palabras, su sistema de actividad. Hemos observado en varias ocasiones a los empresarios en el curso de muchos proyectos de investigación, y uno de los aspectos que se destaca es su capacidad para actuar de forma independiente. Por lo tanto, podemos decir que una de las principales características de un empresario es la capacidad de concebir y aplicar su propio sistema de actividad. En otras palabras, los empresarios son personas capaces de traducir los pensamientos en acciones, son soñadores y pensadores y llevan a cabo sus sueños.

Nuestras observaciones han demostrado también que los empresarios son personas que participan en actividades que ellos mismos han diseñado. Pero no cualquier actividad; se trata de actividades que se definieron como resultado del reconocimiento de una oportunidad empresarial, en muchos casos la oportunidad de participar en algo diferente y por lo tanto añadir valor a lo que existía anteriormente. En general, los empresarios al iniciar, ejecutar y desarrollar sus proyectos tratan de utilizar un número limitado de recursos con el fin de generar excedentes, y los beneficios que logran los reinvierten para lograr un mayor desarrollo. Su motivación es innovar o introducir algo nuevo, minimizando el riesgo.

**Tabla 1.** Los elementos mencionados con mayor frecuencia en las definiciones sobre el término “empresario”

Elementos que definen al empresario	Autores
1. Innovación	Schumpeter (1947), Cochran (1968), Drucker (1985), Julien (1989, 1998).
2. Riesgo	Cantillon(1755), Knight (1921), Palmer (1971) Reuters (1982), Rosenberg (1983).
3. Coordinación de los recursos para la producción; factor organizacional de producción o de la administración de recursos	Ely and Hess(1893), Cole (1942 and in Aitken 1965), Belshaw (1955), Chandler (1962), Leibenstein (1968), Wilken (1979), Pearce (1981), Casson (1982).
4. Creación de valor	Say (1815, 1996), Bruyat and Julien (2001), Fayolle (2008).

Elementos que definen al empresario	Autores
5. Pensamiento proyectivo y visionario	Longenecker and Schoen(1975), Fillion (1991, 2004).
6. Foco en la acción	Baty (1981).
7. Liderazgo	Hornaday and Aboud (1971).
8. Motor del sistema económico	Weber (1947), Baumol (1968), Storey (1982), Moffat (1983).
9. Creación de empresas	Collins, Moore and Unwalla (1964), Smith (1967), Collins y Moore (1970), Brereton (1974), Komives (1974); Mancuso (1979), Schwartz (1982), Carland, Hoy, Boulton y Carland (1984), Vesper (1990).
10. Reconocimiento de la oportunidad	Smith (1967), Meredith, Nelson and Neck (1982), Kirzner(1983), Stevenson and Gumpert (1985), Timmons (1989), Dana (1995), Shane and Venkataraman (2000), Bygrave y Zacharakis (2004), Timmons y Spinelli (2004).
11. Creatividad	Zaleznik y Kets de Vries (1976), Pinchot (1985).
12. Ansiedad	Lynn (1969), Kets de Vries (1977; 1985).
13. Control	McClelland (1961)
14. Introducción de los cambios	Mintzberg (1973), Shapiro (1975).
15. Rebelión/Delincuencia	Hagen (1960).

No vamos a comentar en detalle cada elemento de la Tabla 2. Lo que diremos, sin embargo, es que no es posible definir al empresario basado únicamente en las características de las personas que desempeñan la función empresarial. Las características pueden ser utilizadas para precisar y aclarar ciertos aspectos de una definición, pero no pueden ser consideradas como constitutivas de su núcleo. La Tabla 2 presenta las actividades mencionadas con más frecuencia en la literatura empresarial, que hemos considerado más relevantes en la consecución de una definición (columna izquierda). Sin embargo, es importante establecer la importancia relativa de cada actividad.

**Tabla 2.** Actividades y características comunes que se le atribuyen al empresario

Actividades	Características
1. Aprender	Experiencia en el sector; memoriza la información; uso de la retroalimentación.
2. Escoger un sector	Interés; motivación; evaluación de potencial del valor añadido para el futuro.
3. Identificar nichos	Cuidado; capacidades analíticas; precisión; meta
4. Reconocer y desarrollar oportunidad empresarial	Originalidad; diferenciación; creatividad; intuición; iniciativa; cultura de la innovación del valor.
5. Visualización proyectiva	Habilidad para soñar realísticamente; Habilidades conceptuales; Pensamiento sistémico; anticipación; precaución; habilidad para establecer metas y objetivos; visionario.
6. Manejar el riesgo	Ahorro; seguridad; conservador; moderación al tomar riesgos; habilidad para tolerar la incertidumbre y la ambigüedad; independencia.

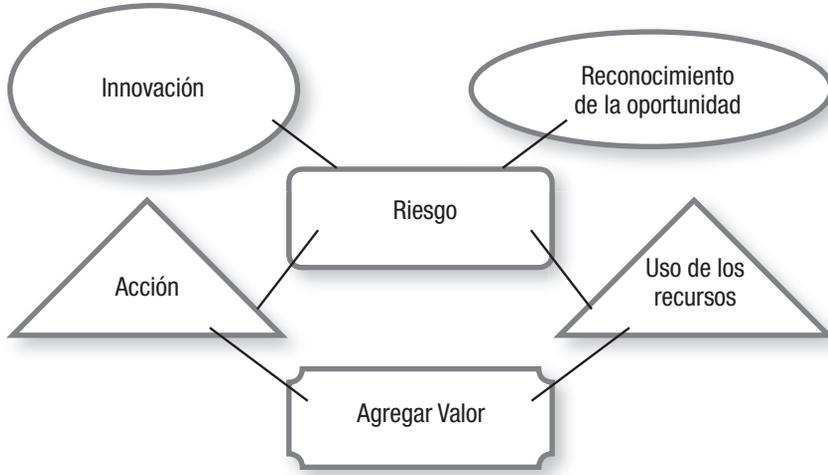
Actividades	Características
7. Diseñar (productos, servicios, organizaciones)	Imaginación; habilidades para resolver problemas.
8. Comprometerse a la acción	La auto-confianza relacionada con la identidad claramente definida; compromiso a largo plazo; trabajo duro; energía; orientación al resultado; toma de decisiones; pasión; centro de control interno; determinación; perseverancia; tenacidad.
9. Usar recursos	Ingenio en el manejo de los recursos; coordinación; control.
10. Construir redes sociales	Habilidades de interacción con otros; flexibilidad; empatía; habilidades de comunicación y escucha; uso de mentores; visión.
11. Gerenciar: ventas, negociaciones, personas Delegar	Versatilidad; adaptabilidad; capacidad de diseñar tareas; capacidad de delegar.
12. Desarrollo	Liderazgo; buscar retos.

Puede ser útil tener en cuenta las actividades a la hora de definir un tema de investigación o la estructuración de un proyecto de investigación. Las actividades son fácilmente identificables y pueden ser delimitadas. Algunas incluso pueden medirse. Sin embargo, es necesario tener cuidado al observar las actividades de los empresarios, porque muchas son las actividades de gestión que complementan o incluyen las actividades de la iniciativa empresarial más allá de aquellas puramente gerenciales como tales. Este es el caso, por ejemplo, de las actividades administrativas enumeradas en el punto 11 de la Tabla 2.

Nuestra opinión es que hay niveles en la expresión empresarial, lo que significa que los elementos utilizados para definir al empresario pueden clasificarse por su importancia. Una distinción debe hacerse entre elementos “esenciales”, es decir, aquellos que los empresarios muestran y usan cuando actúan como empresarios, y aquellos que, aunque en parte explican el éxito de los empresarios, son más de naturaleza gerencial o administrativa. Para una definición de empresario, por lo tanto, sugerimos concentrarnos en lo fundamental del acto empresarial, en el sentido de aquello que constituye la esencia de la actividad del empresario, es decir, el acto de reconocimiento y desarrollo de oportunidades empresariales. La definición también debe incluir al menos los seis componentes que aparecen en la Figura 1.

Por lo tanto, una definición de empresario debe incluir por lo menos estos seis elementos: 1) Un empresario es un actor que innova; 2) mediante el reconocimiento de oportunidades; 3) toma moderadamente decisiones arriesgadas; 4) que conducen a acciones; 5) que requieren el uso eficiente de los recursos; y 6) aportan un valor añadido.

Figura 1. Los principales elementos para definir el término “empresario”



En nuestra opinión, sin embargo, no hay una definición única y absoluta de lo que es un empresario, así como no existe la “mejor manera” (Taylor, 1947). Todo depende del punto de vista o la perspectiva de la persona que crea la definición y los aspectos y elementos en los que esa persona decide centrarse en su investigación. Algunas definiciones de los empresarios pueden ser muy cortas, como por ejemplo: “los empresarios son soñadores que hacen realidad sus ideas”; o “los empresarios son realizadores que obtienen resultados”. La Tabla 3 propone algunas definiciones simples de los empresarios

Tabla 3. Algunas cortas definiciones de empresario

Un empresario es un actor:

- que aprende continuamente con el fin de reconocer las oportunidades con potencial para la innovación;
- que hace innovaciones que añaden valor;
- que es capaz de reconocer oportunidades para el desarrollo;
- que concibe e implementa visiones con elementos diferenciadores;
- que es capaz de concebir un proyecto empresarial o de empresa basado en el reconocimiento y el desarrollo de una oportunidad riesgosa con potencial para la innovación
- que toma riesgos moderados con el fin de innovar;
- que es innovador y capaz de tomar decisiones mediante la explotación de una oportunidad para desarrollar un producto o servicio;
- que utiliza recursos de manera económica con el fin de diseñar productos o servicios innovadores con una ventaja competitiva basada en la diferenciación;
- que se centra en el reconocimiento de las oportunidades de riesgo con un potencial de innovación con el fin de satisfacer una necesidad social o de mercado;
- que es imaginativo y capaz de alejarse de los caminos trillados para la realización de actividades innovadoras con valor añadido.

Todas estas definiciones presentan mínimo un aspecto de lo que el empresario es y hace.

El siguiente paso es elaborar una definición que refleje los seis principales elementos y dimensiones adicionales del sistema de actividades del empresario. A continuación se presentan algunas definiciones propuestas más completas de lo que es un empresario y qué hace.

Tabla 4. Ejemplos de definiciones

Un empresario es:

- Un actor imaginativo que reconoce las oportunidades empresariales, toma decisiones de riesgo moderadas con el fin de innovar, usa los recursos para implementar una visión diferenciada que aporta un valor adicional.
- Un actor obstinado, intuitivo, hábil en el manejo de los recursos, que es capaz de reconocer y desarrollar oportunidades de riesgo con potencial de innovación, que agrega valor a lo ya existente mediante la creación de actividades que impliquen una baja utilización de recursos.
- Un diseñador de innovaciones orientado a resultados, que es capaz de desarrollar oportunidades riesgosas, que aprende a ser creativo e ingenioso, que adopta medidas para hacer un uso práctico de los recursos limitados y de redes de contactos, que es capaz de estructurar las actividades de la organización para que ellas aporten valor adicional y así establecer un sistema de satisfacción al cliente.
- Un actor orientado a resultados, que mantiene un alto nivel de sensibilidad para reconocer y desarrollar las oportunidades empresariales. Este actor toma decisiones de riesgo moderadas y es muy hábil en el uso de los recursos. Mientras este actor continúe tomando medidas de diseño e implementando innovaciones con valor añadido, él o ella seguirán desempeñando un papel empresarial que contribuye al desarrollo.

El espíritu empresarial es el campo que estudia a los empresarios, los actores empresariales y los entornos empresariales.

## Conclusión

Compartimos la opinión de Mark Casson, quien escribió: “La parte más difícil de estudiar el espíritu empresarial es definir quién y qué es un empresario” (Casson, 1982: 1). Hay muchas dimensiones que pueden considerarse en la definición de lo que es un empresario, basadas en lo que hacen los empresarios. Un aspecto importante para tener en cuenta es que hay diferentes niveles de expresión empresarial. En última instancia, cada disciplina puede tener su propia definición de empresario. Sin embargo, cada definición debe reflejar los elementos de contingencia en los que se basa. Las dudas relacionadas con la definición del empresario continuarán hasta que los investigadores desarrollen una nueva disciplina y unas nuevas metáforas para explorar las diferentes facetas del comportamiento humano. Las definiciones más completas del empresario serán posibles una vez que “la ciencia de la acción” se haya desarrollado. Pero incluso, entonces, es muy posible que los empresarios sigan siendo mal entendidos no sólo por los demás, sino por ellos mismos.

## Bibliografía

- Aitken, H.G.J. (1965) *Explorations in enterprise*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Baty, G. (1981) *Entrepreneurship in the eighties*, Virginia: Reston Publishing.
- Baumol, W.J. (1968) 'Entrepreneurship in economic theory', *The American Economic Review*, 58, 2:64-71.
- Belshaw, C.S. (1955) 'The cultural milieu of the entrepreneur', *Explorations in Entrepreneurial History*, 7: 146-163.
- Brazeal, D.V. and T.T. Herbert (1999) 'The genesis of entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23,1: 29-45.
- Brereton, P.R. (1974) 'The qualification for entrepreneurship', *Journal of Small Business Management*, 12, 4: 1-3.
- Bruyat, C. and P.A. Julien (2001) 'Defining the field of research in entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, 16, 2: 39-56.
- Bygrave, W. (1989) 'The entrepreneurship paradigm (1):a philosophical look at its research methodologies', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, 1:7-26.
- Bygrave, W. (1993) 'Theory building in the entrepreneur paradigm', *Journal of Business Venturing*, 8, 3: 255-280.
- Bull, I. and G.E. Willard (1993) 'Towards a theory of entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, 8, 3: 183-195.
- Burrell, G. and G. Morgan (1989) *Sociological paradigms and organisational analysis*, London: Heinemann Educational Books.
- Busenitz, L.W.III, G.P.W., D. Shepherd, T. Nelson, G.N. Chandler and A. Zacharakis (2003) 'Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions', *Journal of Management*, 29, 3: 285-308.
- Bygrave, W.D. and A. Zacharakis (Eds.) (2004) *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Wiley, 2<sup>nd</sup>.Ed.
- Cantillon, R. (1755) *Essai sur la nature du commerce en général*, London: Fetcher Gyler. Also: Edited with an English translation by Henry Higgs, London:MacMillan (1931). The manuscript was probably written around 1720 and was published after Cantillon was murdered in 1734. It is believed that he himself wrote the French and English versions.
- Carland, J.W., F. Hoy, W. R. Boulton and J.A.C. Carland (1984) 'Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization', *Academy of Management Review*, 9, 2:354-359.
- Casson, M. (1982) *The entrepreneur: an economic theory*, Oxford: Martin Robertson.
- Champlain, S. (1632) In Giguère, G.E. (Ed.) (1973) *Oeuvres complètes de Champlain*, (Complete works of Champlain) 3 vol., Montreal: Éditions du jour.

- 
- Chandler, A.D. Jr (1962) *Strategy and structure :chapters in the history of the american industrial enterprise*, Cambridge, Mass. and London, England: The MIT Press.
  - Cochran, T.C. (1968) 'Entrepreneurship', in Sills, D.L. (Ed.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*, London and New York: The Macmillan Co. & The Free Press, 5: 87-91.
  - Cole, A.H. (1942) 'Entrepreneurship as an Area of Research, The Tasks of Economic History', *Supplement to Journal of Economic History*, 2: 118-126.
  - Collins, O. and D.G. Moore (1970) *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*, New York: Appleton-Century-Crofts (Meredith Corp.).
  - Collins, O. and D. G. Moore with D. B. Unwalla (1964) 'The enterprising man', *MSU Business Studies, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing, Michigan*.
  - Cunningham, J.B. and J. Lischeron (1991) 'Defining entrepreneurship', *Journal of Small Business Management*, 29, 1: 45-61.
  - Dana, L.-P. (1995) 'Entrepreneurship in a remote Sub-Arctic community: Nome, Alaska', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20,1: 55-72. Reprinted in Norris Krueger (Ed.) *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management, Volume IV*, London: Routledge, 2002: 255-275.
  - Davidsson, P., M.B. Low and M. Wright (2001) 'Editors' introduction: Low and MacMillan Ten years on- Achievements and future directions for entrepreneurship research', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 4: 5-16.
  - Drucker, P. F. (1985) *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*, London: Heinemann.
  - Ely, R. and R. H. Hess (1893) *Outline of economics*, New York: MacMillan.
  - Fayolle, A. (2008) *Entrepreneurship and new value creation – The dynamic of the entrepreneurial process*. London, UK:Cambridge University Press.
  - Filion, L.J. (1987) *Entrepreneur and entrepreneurship: a survey of the essential literature on the subject*. Working Paper, GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières (non published working paper).
  - Filion, L.J. (1988) *The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationships and anticipatory learning*. Doctoral Thesis, Lancaster University, Great Britain, (UMI 8919064) (About the definition of entrepreneur, see: Vol. 1, chap. 2: 7-92).
  - Filion, L.J. (1991) 'Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel', *International Small Business Journal*, 9, 2:26-40.
  - Filion, L.J. (2004) 'Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1, 1/2:35-55.
  - Gartner, W.B. (1990) 'What are we talking about when we talk about entrepreneurship'? *Journal of Business Venturing*, 5, 1:15-28.

- Gartner, W.B., P. Davidsson and S.A. Zahra (2006) 'Are you talking to me? The nature of community in Entrepreneurship scholarship', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 3: 321-331.
- Grégoire, D.A., M.X. Noël, R. Déry and J.P. Bécharde (2006) 'Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of the Frontiers of Entrepreneurship Research 1981-2004', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 3:333-374.
- Hagen, E. (1960) 'The entrepreneurs as rebel against traditional society', *Human Organization*, 19, 4:185-187.
- Hornaday, J.A. and J. Aboud (1971) 'Characteristics of successful entrepreneurs', *Personnel Psychology*, 24, 2: 141-153.
- Howorth, C., S. Tempest and C. Coupland (2005) 'Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of the entrepreneur', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12, 1: 24-40.
- Ireland, R.D. and J.W. Webb (2007) 'A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research', *Journal of Management*, 33, 6:891-927.
- Julien, P.A. (1989) 'The entrepreneur and economic theory', *International Small Business Journal*, 7, 3: 29-39.
- Julien, P.A. (Ed.) (1998) *The state of the art in small business and entrepreneurship*, Aldershot, UK and Brookfield, US: Ashgate.
- Kets de Vries, M. (1977) 'The entrepreneurial personality: A person at the cross-roads', *Journal of Management Studies*, 14, 1: 34-47.
- Kets De Vries, M.F.R. (1985) 'The dark side of entrepreneurship', *Harvard Business Review*, Nov-Dec.: 160-167.
- Kilby, P. (Ed.) (1971) 'Hunting the heffalump', *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press (chap. 1: 1-40).
- Kirzner, I. (1983) *Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship* (1<sup>st</sup> ed. 1979), Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston and New-York: Houghton Mifflin. Also: Chicago: University of Chicago Press.
- Komives, J.L. (1974) 'What are entrepreneurs made of?', *Chemtech*, Dec.: 716-721.
- Leibenstein, H. (1968) 'Entrepreneurship and development', *American Economic Review*, 58, 2: 72-83.
- Longenecker, J.G. and J.E. Schoen (1975) 'The Essence of entrepreneurship', *Journal of Small Business Management*, 13, 3:26-32.
- Low, M.B. and I.C. MacMillan (1988) 'Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14: 139-161.
- Lynn, R. (1969) 'Personality characteristics of a group of entrepreneurs', *Occupational Psychology*, 43: 151-152.

- 
- Mancuso, J.R. (1979) 'Who is the entrepreneur'? *Business Graduate*, 9, 2: 32-33.
  - McClelland, D.C. (1961) *The achieving society*, Princeton, N.J.: Van Nostrand (See also the New Introduction to this book: New York: Irvington Publishers, 1976).
  - Meredith, G.G., R.E. Nelson and P.A. Neck, (1982) *The practice of entrepreneurship*, Geneva: International Labour Organization (ILO).
  - Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*, New York: Harper and Row.
  - Moffat, D. W. (1983). *Economics Dictionary*, 2<sup>nd</sup> ed., New York: Elsevier.
  - Morgan, G. (1997) *Images of organization*, Thousand Oaks, CA: Sage.
  - Palmer, M. (1971) 'The application of psychological testing to entrepreneurial potential', *California Management Review*, 13, 3:32-38.
  - Pearce, D.W. (1981) *The Macmillan Dictionary of Modern Economics*, London: The Macmillan Press.
  - Pinchot, G. III (1985) *Intrapreneuring*, New York: Harper & Row.
  - Reuters Ltd, (1982) *Reuter's Glossary of Economic and Financial Terms*, London: Heinemann.
  - Rey, A. (Ed.) (1994) *Le Robert, Dictionnaire historique de la langue française*. Paris: Dictionnaires Le Robert.
  - Reynold, P. (1991) 'Sociology and Entrepreneurship: concepts and contributions', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 2: 47-70.
  - Rosenberg, J. M. (1983) *Dictionary of business and management*, 2<sup>nd</sup> ed., Wiley.
  - Sarasvathy, S.D. (2004) 'The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research', *Journal of Business Venturing*, 19: 707-717.
  - Say, J.B. (1815) *Cathéchisme d'économie politique*, Maison Mame (1972); also translation: *Catechism of political economy: on familiar conversations on the manner in which wealth is produced, distributed and consumed by society*, London: Sherwood (1816).
  - Say, J.B. (1996) *Cours d'économie politique et autres essais*, Paris: GF-Flammarion (Selection of main writings).
  - Schumpeter, J.A. (1928) 'Des Unternehmer', in Ludwig Elster et al. (Eds.) *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, (fourth edition, Jena, 1928). In: Hartmann, H. (1959) 'Managers and entrepreneurs: a useful distinction', 430-431, *Administrative Science Quarterly*, 3, 3:429-451.
  - Schumpeter, J.A. (1934) *The theory of economic development*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press; also: Cambridge, Mass.: Harvard Economic Studies, vol. 46; also: London: Oxford University Press. First original edition in German published in 1912.
  - Schumpeter, J.A. (1947) 'The creative response in economic history', *Journal of Economic History*, 7, Nov.: 149-159.

- Schumpeter, J.A. (1954) *History of economic analysis*, edited by Elizabeth Boody Schumpeter, New York: Oxford University Press; also, London: George Allen & Unwin (6<sup>th</sup> printing 1967).
- Schwartz, R. (1982) 'The entrepreneur: an artist masquerading as a businessman?', *International Management*, Feb., 21-32.
- Shane, S. and S.Venkataraman (2000) 'The promise of entrepreneurship as a field of research', *Academy of Management Review*, 25, 1:217-226.
- Shapero, A. (1975) 'The displaced uncomfortable entrepreneur', *Psychology Today*, 7, 11:83-89
- Sharma, P. and J.J. Chrisman (1999) 'Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3: 11-27.
- Smith, N. R. (1967) *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan: Michigan State University.
- Stevenson, H.H. and D.E. Gumpert, (1985) 'The heart of entrepreneurship', *Harvard Business Review*, March-April, 85-94.
- Storey, D. (1982) *The new firm*, New York: Praeger.
- Taylor, F.W. (1947) *Scientific Management. Comprising: Shop Management; The Principles of Scientific Management; Testimony before the special House Committee*, New York & London: Harper & Brothers Publishers.
- Timmons, J.A. (1989) *The entrepreneurial mind*. Andover, Mass.: Brick House Publishing.
- Timmons, J. A. and S. Spinelli (2004) *New venture creation*. 6th Ed., Irwin/McGraw Hill.
- Vérin, H. (1982) *Entrepreneurs, entreprise: histoire d'une idée*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Vesper, K. H. (1990) *New venture strategies*, 2<sup>nd</sup> ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organization*, New York: Free Press.
- Wilken, P.H. (1979) *Entrepreneurship: a comparative and historical study*, Norwood, New Jersey: Ablex Publications.
- Wortman, M. (1987) 'Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of empirical research in the field', *Journal of Management*, 13,2:259-279.
- Zaleznik, A. and M.F.R. Kets de Vries (1976). 'What makes entrepreneurs entrepreneurial?', *Business and Society Review*, 17:18-23.

# Sobre el carácter social del espíritu empresarial



BENGT JOHANNISSON  
*Suecia*

## Introducción

Al principio el espíritu empresarial era un asunto de índole social. Este nuevo milenio se caracteriza, en primer lugar, por el incremento de la globalización en la economía mundial, y en segundo lugar por las profundas crisis ocasionadas por el cambio climático y por la inestabilidad de la economía mundial –claramente marcadas durante el año 2009– lo cual ha llevado a reconocer las interdependencias entre los asuntos económicos y las problemáticas sociales y ambientales. Estas importantes preocupaciones contemporáneas han hecho que los profesionales, políticos e investigadores sean conscientes de la necesidad de tener una perspectiva más amplia sobre el espíritu empresarial. Dentro de la comunidad de investigación sobre espíritu empresarial, esto significa que las ideas expuestas por los primeros pensadores vuelvan a aparecer en la agenda. Durante siglos ellos han ubicado el fenómeno de la creación de empresas sobre la frontera entre la economía y las esferas socioculturales de la vida humana. Los primeros tratadistas europeos veían al empresario como un contratante que tomaba grandes proyectos a nombre del Estado. Joseph Schumpeter en su *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (1911-1912), denominada en inglés *Theory of Economic Development* (La teoría del Desarrollo Económico, que apareció en 1934, incluía un capítulo final sobre el papel del espíritu empresarial en la sociedad. Aquí, Schumpeter relaciona el espíritu empresarial con la vida cultural y política, quizás debido a su interés personal por el ambiente pasado y general de la Viena de finales de siglo, su ciudad natal. Si la traducción al

inglés se hubiese hecho hoy seguramente la extracción del texto original de Schumpeter no se hubiera tenido en cuenta.

Debido a que Schumpeter presentó unas ideas únicas, se han hecho varios intentos para establecer un puente entre las dimensiones económicas y socio-culturales del espíritu empresarial y su contribución al desarrollo. Una aportación clave fue hecha por David McClelland, quien en su libro *The Achieving Society (La Sociedad Triunfadora, 1961)*, sostenía que las raíces de una cultura (empresarial) se reflejan en las historias populares infantiles y su necesidad de logro como el núcleo de socialización. La propuesta de McClelland incentivó una mayor investigación por parte de las ciencias sociales en el área de la creación de empresas y además de la necesidad de logro, propuso otros atributos personales tales como afiliación y poder (Hornaday, 1982). Sin embargo, más adelante, en los años ochenta, investigadores como William Gartner –inspirado por el psicólogo organizacional Karl Weick– se interesaron básicamente por las características sociales de la aventura empresarial. Por el mismo tiempo se practicaba y se concebía al espíritu empresarial como una fuerza social y colectiva en el desarrollo local y regional (Johannisson & Nilson, 1989; Stöhr, 1990). La mayor parte de la investigación sobre espíritu empresarial en esos años estaba relacionada con países en desarrollo y grupos marginales, que incluían mujeres empresarias y empresarios de grupos étnicos. Este interés general en el espíritu empresarial como un fenómeno organizacional y de relaciones, ha crecido desde entonces con el reconocimiento de supuestos epistemológicos y ontológicos alternativos que proponen modelos y vocabularios diferentes y visualizan gran variedad de campos empíricos. El estado del arte actual muestra que la comunidad europea de investigación en espíritu empresarial se distingue por tener una base constructivista, en la que la contextualización sociocultural es su rasgo más sobresaliente, en tanto que la comunidad norteamericana de investigación se mantiene ligada a un paradigma realista-positivista en que predominan la generalización y la racionalización económicas. No obstante lo anterior se han tendido recientemente unos puentes entre estas divisiones paradigmáticas (Steyaert y Katz, 2004; Gartner, 2007).

El actual renacer de la interacción entre las dimensiones sociales y económicas del espíritu empresarial, es un hecho fascinante. Con el fin de referirme a este tema de gestión en este libro me limitaré a algunos aspectos de índole contemporánea. En la siguiente sección propongo un vocabulario matizado con el concepto de “la construcción de redes sociales”, ya que este refleja las carac-

terísticas de las relaciones de la actividad humana en general y las del espíritu empresarial en particular. Se abordará el estudio con base en la noción de “Capital social” y su importancia para ubicar al espíritu empresarial como un fenómeno social localizado. En la sección cuatro, la socialización del espíritu empresarial se extiende más allá del escenario local/rural y se plantea una discusión general del espíritu empresarial social. La última sección presenta la necesidad urgente de investigaciones adicionales, enuncia las implicaciones para los profesionales y propone la necesidad para una acción política.

## La creación de asuntos de autenticidad humana: La construcción de redes personales

El reconocimiento del espíritu empresarial como la capacidad de organizar creativamente los recursos humanos y de otra índole, teniendo en cuenta la oportunidad, justifica la necesidad de relacionar cualquier fenómeno empresarial. Granovetter, en un artículo seminal (1985), demostró de manera convincente la fuerte interrelación existente entre la actividad económica y el entorno social. No obstante, prestó menor atención a la diferencia entre, por una parte, las redes de información normativas y las de intercambio (Mitchell, 1973), y por la otra, los contenidos/sustancia y la estructura/forma de las relaciones humanas. Esto quiere decir que minimiza las fuerzas emocionales, las cuales son importantes en el contexto del espíritu empresarial, en el que la pasión y el júbilo son rasgos que prevalecen. Las redes de información mantienen a la gente al tanto de las cosas y son capaces de ejercer influencia, mientras que las redes normativas señalan subordinación a normas existentes. Las redes de intercambio son el origen de las fuerzas dinámicas que ayudan a la gente a practicar la creación conjunta de empresas en ambientes ambiguos.

La distinción entre las redes de procesamiento de información, de regulación de intercambio acabaría con gran parte de la confusión relacionada con lo “social” de las redes en general y en particular en el contexto del espíritu empresarial. La división de las relaciones (sociales) en lazos débiles (de unión abierta) y fuertes (de unión sólida) se basa en el entendimiento del espíritu empresarial en lo referente a la toma de decisiones y procesamiento de información en escenarios riesgosos e inciertos (Burt 1992; Davidsson & Honig 2003). No obstante, el espíritu empresarial no sólo va mucho más allá de la actividad intelectual, sino que es también un tipo de proyección que exige manos a la obra e intercambio en forma de redes con el fin de poner en marcha, literalmente, las potencialidades

que a menudo se originan en coincidencias. Las redes normativas, en contraste, generan obstáculos para el espíritu empresarial, ya que en nombre del orden y la legitimidad justifican la institucionalización, lo cual produce conformidad con la excusa de la singularidad (Di Maggio & Powell, 1983).

Los trabajos de investigación de las ciencias sociales en relación con los modelos de redes dedican muy poca atención a las dinámicas interpersonales, aunque existen excepciones importantes, tales como la de Ring & Van de Ven (1994). El compromiso mutuo personal en la creación de relaciones humanas es importante porque estimula la acción-interacción y genera confianza, la cual a su vez crea una atmósfera permisible que estimula la creatividad y la espontaneidad. Incluso si el espíritu empresarial como un organizador creativo es un proceso colectivo, este se mantendrá dependiente de las iniciativas del individuo que incita a la puesta en funcionamiento de la nueva empresa, e invita y compromete a los otros a unirse en la elaboración del proyecto. Por lo tanto, considero que las características únicas del proceso de las redes empresariales, sus características humanas genuinas y su carácter de procesos, tienen que ser reconocidas. Esto a su vez implica que las dimensiones sociales del espíritu empresarial se materializan a través de ellas.

Los empresarios, como organizadores creativos, están siempre en movimiento, dirigiéndose hacia donde las oportunidades pueden ser creadas, fuera de coincidencias y azares y teniendo en cuenta la posibilidad de su materialización (Hjorth, Johannisson & Steyaert, 2003). De esta manera, con el fin de llevar a cabo la creación de empresa, los investigadores tienen que adoptar una ontología del llegar a ser (cf. e.g Chia, 1995) y como consecuencia, tal como lo expuso Steyaert (2007), reconoce al espíritu empresarial como un fenómeno genuino de proceso de creación de empresas. Por lo tanto, cualquier característica estructural del fenómeno solamente se refiere a una foto instantánea de un “objeto en movimiento”, el evento en marcha. En la misma línea, lo propio para direccionar los intercambios entre los agentes comprometidos en la creación de empresas es asociándolos o relacionándolos con una red empresarial. Este será el vocabulario que se utilizará a lo largo del artículo.

Como un fenómeno generador de procesos, el evento empresarial es único, transitorio e imposible de repetir. El conocimiento acerca de su creación es por lo tanto local, se ubica en un momento dado y se puede narrar (Czarniawska, 2004). Así, el aprendizaje empresarial es netamente social, plasmado por “las

historias” que se cuentan los empresarios entre sí, y en las que habla sobre cómo han logrado manejar los desafíos de su quehacer diario. También los empresarios dirigen sus iniciativas apropiándose de la experiencia *in situ* ganada por sus colegas y poniendo en práctica el razonamiento analógico, usándolos para “salir del paso” o para improvisar en un entorno ambiguo. Las tácticas que se usan aquí se captan plenamente gracias al concepto de “efectuación” (Sarasvathy, 2001). El aprendizaje social es el preferido, ya que el proceso de información encontrado en este ambiente está incorporado en las relaciones de intercambio que sustentan la acción. El uso confiado y reflexivo de las experiencias concretas de los colegas (además de las propias) brinda la capacidad de tratar con los retos venideros en sus propios términos con el fin de ganar el conocimiento, que Aristóteles denominó *Phronesis* (cf. Flybjerg, 2001).

Según sea la manera como los empresarios se involucran en la apertura o creación de una empresa con el fin de construir o reforzar su propia identidad mediante la concreción de nuevas realidades, la generación de redes empresariales –entendida como el organizar continuo– va mucho más allá de la creación calculada de una nueva organización. Las relaciones que construyen los empresarios generan no sólo valores compartidos y compromiso emocional mutuo, sino también interés propio (cf. Sjöstrand, 1992). El interés mutuo es un elemento indispensable en las relaciones genuinas, definidas más claramente por Martin Buber (1923/1990). El relacionarse de forma voluntaria hacia los otros y actuar de forma consecuente como un empresario captura el significado propio de estar inmerso en la apertura de una empresa. Cada una de las personas es alguien en su red personal de relaciones auténticas que todos nosotros construimos como seres humanos. Esto quiere decir que si se une una nueva persona o uno de los miembros actuales se retira, toda la red personal cambia. En la construcción de redes de personas basada en el cálculo y en sólo valores compartidos, la entrada o salida de miembros raramente tiene tales implicaciones estructurales.

Mi argumento es, entonces, que la unicidad del evento empresarial no sólo está asociada con un nuevo uso original de recursos o con nuevos productos, nuevos procesos de producción, o nuevos mercados o nuevas formas de relacionar estos últimos, tal como lo expuso Schumpeter. El acto de crear también significa una forma única de hacer relaciones humanas, en la cual la apertura de una nueva empresa fundamenta la red personal de su creador y la de sus seguidores y así la trayectoria de la empresa a su vez se direcciona hacia la creación continua de redes de trabajo. Además de su capacidad de movilizar o de derivar de todas las capacidades humanas

–competencias, valores compartidos y preocupaciones genuinas– las prácticas de generación de redes se adoptan, se desarrollan y se mantienen bajo la unicidad del evento empresarial, su creador, su proceso de puesta en marcha y sus resultados. La institucionalización del evento empresarial en una organización tradicional significa que las relaciones existentes llegan a ser dominadas por preocupaciones de cálculo o por valores; en una empresa familiar reflejan las normas de familia en el nivel micro y las presiones para el cumplimiento en el nivel macro. Con el fin de conservar el espíritu empresarial, la creación de redes personales debe mantenerse como una actividad espontánea y de mente abierta.

Hasta aquí se ha discernido sobre las cualidades de la creación de redes de trabajo personal sobre las nuevas empresas que, como fenómenos organizacionales, se cristalizan a partir de redes de trabajo personal y tienen un desarrollo mayor a través de su creación continua (Johannisson, 2000). Algunos rasgos significativos de dicha construcción de redes están resumidos en la Tabla 1, la cual da un bosquejo de sus contribuciones, tanto en el desarrollo del empresario como en la estructura normal del evento empresarial .

**Tabla 1.** Contribuciones genéricas de la creación de redes de trabajo empresarial

Aspecto de creación de redes personales	El empresario	La organización
Ampliación del compromiso	Cumplimiento de la auto-confianza.	Construcción / mantenimiento de la legitimidad y la confianza.
Búsqueda y utilización de recursos.	Refinamiento de las competencias existentes	Provisión de recursos suplementarios.
Reorientación de la visión.	Desarrollo de nuevas competencias	Redefinición de concepto dominante de la empresa

*Fuente: Johannisson 2000, Tabla 18,1, p 372.*

Las contribuciones propuestas para la construcción de un vocabulario que explique las relaciones que se presentan en los contextos empresariales deben ser diferentes a las que se basan solamente en las necesidades económicas (Giuliani, 2007). Cuando la red personal es densa, la red general de la empresa, bien sea que esté demarcada funcionalmente (de acuerdo con los sectores industriales) o espacialmente (de acuerdo con los límites territoriales), se revitaliza gracias a valores compartidos e intereses mutuos que a menudo reflejan una historia conjunta y recursos ricos de capital social. En contextos (espaciales) en los cuales se combinan varias proximidades, la creación de redes personales establece una identidad colectiva única que es difícil para otros de imitar y puede, por con-

siguiente, crear competitividad (regional) (Storper, 1995; Maskell, Eskelinen, Hannibalsson, Malmberg y Vatne, 1998).

Un vocabulario apropiado tiene que ser capaz de desenmarañar las diferentes capas de interacción social, que van (y están reflejadas) desde los lazos personales hasta la interacción entre las fuerzas económicas y sociales en el contexto en cuestión. Tal como lo indica la Figura 1, es muy importante establecer diferencias entre la compenetración sustantiva y la compenetración sistémica. La sustantiva representa el contenido y la sistémica, la estructura. La compenetración sustantiva significa que el origen y la base del intercambio no están basados solo en cálculos de beneficios, sino que también tienen soporte ideológico y genuino (Sjöstrand, 1992). También Zuckin y DiMaggio (1990) hicieron planteamientos relacionados con la naturaleza de la actividad económica y los marcos culturales de las sociedades en las cuales funcionan las compañías. Larson (1992) y Uzzi (1996) utilizan la confianza mutua como un mecanismo genérico para producir una compenetración (social) en redes verticales de proveedores.

Figura 1. Imágenes alternativas de la compenetración institucional y social

Compenetración	Primer orden Redes entre empresas	Segundo orden Redes entre instituciones empresariales	Tercer orden Redes holísticas
Descripciones	Empresa a empresa B2B	Empresa a instituciones socioeconómicas	Lazos entre las empresas pequeñas a través de instituciones.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistémica (económica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas que adquieren servicios, proyectos conjuntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intercambio indirecto entre empresas potenciales a través de la interacción con instituciones sociales y económicas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustantiva (social)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líderes de las empresas como miembros de asociación.</li> </ul>	

Fuente: Johannisson, Ramírez & Karlson, 2002. Tabla 1, p 301

La compenetración sistémica se refiere al tejido general de relaciones que une a los agentes económicos y no económicos en una agrupación de tipo local/regional. Dicha compenetración pone a los actores individuales en diferentes posiciones, algunas más centrales, otras más marginales en el conjunto general de la red. Una posición favorable significa que muchos

otros factores en la red necesitan al actor favorecido para llegar a conectarse (o permanecer conectados). Típicamente, los empresarios buscan posiciones que les permitan unir los “vacíos estructurales” y crear redes relevantes (Bort 1952, Gulatti y Garguilo). Granovetter (1985-2005) se preocupa explícitamente con lo expuesto aquí como compenetración sistémica, aunque luego establece una diferencia entre compenetración estructural y compenetración relacional. Compenetración relacional, según él, se refiere a los vínculos que los individuos tienen con otros agentes [es decir, a redes “egocéntricas”, (Johannisson, 2000)], mientras que la compenetración “estructural” indica el impacto agregado que sobre la persona tienen en forma directa e indirecta las relaciones existentes en el contexto específico. Rowel, Behrens y Krackhardt encontraron que la compenetración estructural, es decir, las interdependencias indirectas, incrementa el acceso a los recursos en los vínculos directos existentes, pero no genera oportunidades adicionales.

Las empresas pueden compartir puntos de encuentro con otros actores en la construcción de redes ejecutadas por asociaciones sociales y económicas. Una característica única de construcción de redes localizadas por parte de las empresas es su compenetración en un escenario que también acomoda instituciones sociales y económicas (Becatinni, 1990). Esto quiere decir que las instituciones pueden crear puentes entre las empresas que de otro modo puedan permanecer desconectadas en el sistema de empresa. Tal compenetración institucional fomenta capacidades de creación de empresa colectivas mediante el desarrollo, la producción y el mercadeo de bienes, servicios y conocimiento (Rowell *et al.*, 2000 Johannisson, 2000). La compenetración institucional le agrega las características únicas y potenciales de un contexto espacial para la actividad de la empresa.

La economía en general y una gran cantidad de comunidades de empresas locales se encuentran principalmente conformadas por empresas familiares pequeñas representadas legalmente por el propietario. Esto sugiere que su líder domina las relaciones externas, y que el individuo y los niveles de análisis de la empresa se pueden integrar en uno. (Johannisson 2000). Utilizando nuestras definiciones de compenetración sustantiva y de compenetración sistémica podemos identificar tres capas de construcción de redes de trabajo. La compenetración de primer orden (relaciones establecidas entre empresa y empresa), la compenetración de segundo orden (relación de empresas hacia instituciones sociales y económicas) y la compenetración de tercer orden (empresas que se relacionan directamente mediante

instituciones sociales y económicas). A la última red de trabajo mencionada se le denomina “holística”, ya que incluye lazos que solamente se pueden considerar mediante el estudio de la localidad y el contexto organizacional como un todo, incluyendo las relaciones directas e indirectas que existan entre empresarios/empresas e instituciones sociales/económicas.

Es importante subrayar que una imagen altamente positiva de la compenetración y sus implicaciones desde el punto de vista de la empresa individual es el resultado del enfoque sobre la compenetración como un fenómeno organizacional que beneficia el proceso empresarial. Sin embargo, tal como lo señaló Granovetter (1985, 2005), el concepto de compenetración significa que los agentes pueden llegar a ser fácilmente explotados por aquellos que hacen mal uso de su confianza. La compenetración también significa un fuerte control social y que el comportamiento de la oportunidad viaja rápido. El sentido de la comunidad que la compenetración crea no solamente puede contener relaciones creadoras de recursos sino también de distribución: se espera que usted comparta su bienestar. En algunas culturas, particularmente las africanas, la construcción de redes de trabajo sociales se debilita en lugar de apoyar la apertura de empresas (Egbert 2009). La integración de empresas e instituciones (económicas) también causa tensiones que pueden ser beneficiosas o perjudiciales, tanto para las empresas individuales como para el contexto en general. Como lo indica el discurso, en los distritos industriales se presenta “coopetición”, que significa colaboración local además de competición. Esta situación podría causar tensiones constructivas ya que mantiene a las compañías locales en estado de alerta al confrontar competidores globales. Los diferentes valores y principios de acción de las empresas y de las instituciones pueden, sin embargo, generar una tensión potencialmente dañina que erosiona la creación espontánea de redes de trabajo entre las mismas empresas (Jonhansson 2000 A). La conclusión general es que tanto las empresas como las localidades se benefician de una variedad de creación de redes locales y no locales (Uzzi 1996).

## El espíritu empresarial construido localmente y las estrategias de “glocalización”

El hacer caso omiso de las diferencias entre las redes de información normativas y de intercambio ha conducido a un modelamiento preconcebido para el desarrollo económico y sociocultural que a veces genera contradicciones. Al tener en cuenta solamente el procesamiento de la información,

los escenarios metropolitanos se favorecen como fuentes de creatividad y de espíritu empresarial (Florida, 2002). La carencia de un flujo de información similar en localidades menores especialmente en aquellas situadas en áreas periféricas, no solamente hace que se consideren generalmente atrasadas en estos tiempos digitales contemporáneos, sino que a veces se observan como prisiones mentales donde los pacientes, incluyendo gente de empresas y sus empresas, crean sus propias camisas de fuerza al mantener las normas y comportamientos tradicionales. Los lazos locales muy fuertes pueden crear un candado que suele ser desastroso para el desarrollo de la comunidad empresarial (Grabher 1993). Sin embargo, la mayoría de los seres humanos practican las redes personales que van más allá de su vida diaria. Esto particularmente se aplica a los empresarios, cuya capacidad de organización creativa sobrepasa cualquier límite, incluidos aquellos que están en la localidad y los escenarios más lejanos. Tal como se había discutido anteriormente, la función vital de la construcción de redes personales hace que el individuo, su empresa y el contexto sean inseparables.

La separación del empresario, su empresa y la localidad, es una construcción infortunada elaborada por los investigadores originada en tres mitos interrelacionados. El primero tiene que ver con los sueños que existen como elementos racionales y cognitivos en la vida humana y que deben mantenerse separados de las fuerzas emocionales e irracionales y darles la prioridad requerida. El estar orientados a la acción en forma apasionada y social no es, sin embargo una desventaja al acometer los procesos empresariales, sino realmente una condición básica para llevarla a cabo. La segunda ilusión es que la creación de una empresa es un evento económico que sólo refleja las capacidades personales del empresario. Empero, tal como se indicó, debido a que la empresa cristaliza a partir de la continua evolución de la red personal de su creador –compuesta por el empresario y sus asociados– el proceso empresarial es genuinamente colectivo, es decir, es un fenómeno social por sí mismo. El tercer concepto erróneo es que la dinámica de las comunidades rurales se restringe porque esta solamente puede acomodar unas pocas empresas, a menudo pequeñas. Sin embargo, en tales contextos complementarios las proximidades –físicas, culturales, sociales y organizacionales– usualmente están ligadas a cada empresa en forma de un tejido denso de relaciones. Cada red, sin hablar de su inter-relacionalidad dentro de las relaciones individuales empresa a empresa, provee una variedad que se puede usar para tratar con un

ambiente globalizador, por ejemplo, para analizar detalles de la información y poner en marcha las oportunidades. La creación de redes de trabajo múltiples dota a las empresas locales y a la comunidad de empresas regionales con capacidades significativas en lo concerniente a variedad. La existencia de treinta empresas pequeñas en una localidad, no suena impresionante como una base para el desarrollo económico. Pero al considerar que estas empresas pueden establecer cuatrocientas treinta y cinco relaciones recíprocas en cada red que ellas comparten, como, por ejemplo el intercambio de asesores profesionales o de sistemas de producción, se puede concluir que existe una variedad local y un potencial para el desarrollo.

En ambientes ambiguos la falta de información sobre el estado del arte de la comunidad global y de la economía no es un tema crítico. Se requiere una interacción concertada que pueda generar el concepto de marca a las regiones y los productos y así producir valores en la experiencia de la economía emergente. Obviamente, las iniciativas colectivas requeridas se pueden movilizar más fácilmente en espacios física, social y mentalmente condensados, tales como comunidades locales en lugar de escenarios dispersos que se dan en las áreas metropolitanas. De acuerdo con esto, se considera que las respuestas coordinadas de forma local a los desafíos globales no significan una lucha defensiva sino propuestas a la práctica de una estrategia genérica apropiada para el desarrollo. Este punto de vista sobre “espíritu empresarial colectivo” se debería reemplazar por el enfoque actual basado en “eficiencia colectivas” (Schmitz 1995), las cuales de acuerdo con Parrilli (2009), por otras razones, representan una visión incompleta en relación con el potencial de crear localmente competitividad global. La propuesta va acorde con la noción de glocalización, que significa la fusión entre globalización y localización. Los conceptos “glocal” y “glocalización” ya no pertenecen más a la jerga académica. Google (julio 31 de 2009) tiene más de 1.230.000 consultas por el término glocal y 101.000 por glocalización. La descripción que da Wikipedia acerca de este concepto es la siguiente:

Glocalización es una palabra fusionada a partir de la palabra globalización y localización. Por definición, el término glocal se refiere a la persona, grupo, división, unidad, organización y comunidad que tiene deseo y es capaz de “pensar de forma global y actuar de forma local”. El término ha sido acuñado para mostrar la capacidad humana de unir dos escalas (que van de lo local hacia lo global) y que ayuda a superar la escala meso limitada por el pensamiento de “caja peque-

ña". El término "glocales" se usa para describir una nueva clase social: gerentes expatriados quienes viajan a menudo y cambian de casa con frecuencia y son por consiguiente globales y locales. (Wikipedia, julio 31 de 2009).

Esto no quiere decir que esta definición se tenga que modificar para cubrir nuestra preocupación o nuestro interés por el desarrollo de empresa y el espíritu empresarial ya que no es una idea nueva, pues Google (julio 21 de 2009) ofrece más de 9.400 accesos en los cuales la glocalización se usa en conjunto con el espíritu empresarial. Puesto que el objetivo aquí es el de hacer un discernimiento acerca de la glocalización como una estrategia empresarial genérica, existe la necesidad para un recuento detallado de sus orígenes, sus características de procesos y sus efectos sobre las condiciones para el desarrollo de las empresas y para el cambio económico y social.

En cuanto a lo que concierne a la oleada de la glocalización, ya se ha dicho mucho acerca de la necesidad de cooperación (local) con el fin de manejar la competencia global incrementada y los potenciales que ofrecen las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) para practicar tal estrategia. Como lo señalaba Hermes (2003), la actividad organizada se puede bosquejar en tres espacios: el físico, el mental y el social. La presión para llevar una identidad dividida, que incluye ser tanto un local "cierto" en espacio físico como un nómada "genuino" en espacio mental, incita al proceso de globalización. Tal como se indica, la movilidad en el espacio mental, que reconoce diferentes sistemas de valores y mapas cognitivos, es importante para los empresarios que quieran ponerse al día con los cambios globales que van emergiendo. La interacción en el espacio social, que provee un tejido tanto para las redes personales globales como para las locales, hace posible mantener el foco en espacios físicos mientras se evaden los espacios mentales. Un racionalismo mal orientado hace que las corporaciones y algunos miembros de la comunidad investigativa no les den importancia a estas dinámicas ( Shaver y Flyer 2000).

En lo que concierne a sus características de procesos, la glocalización puede ser tanto continua como coincidente (Fletcher 2004). Algunas relaciones de empresas internacionales (resultado de reuniones accidentales), maduran con el tiempo y culminan como vínculos fuertes para mercados distantes. Una vez que se establecen tales relaciones, la confianza con la cual ellos la crearon y la fortalecieron se usa para introducir de manera mutua al socio de la empresa en el contexto local. Esto sugiere que los procesos de glocalización

fácilmente amplifican y compensan muy bien una ubicación marginal en el país natal. Una empresa rural en Suecia que haga negocios con una empresa en China, puede llegar a unirse a un escenario urbano con una población que exceda la de Suecia. El proceso de glocalización está condicionado por una robusta identidad regional que incluye un fuerte reconocimiento de las ventajas únicas de una localidad (Maskell *et al.*, 1998) y el proceso significa que estas características se ponen en rigor. El proceso de glocalización se completa cuando el desarrollo de la identidad local se usa como una plataforma para la internacionalización, por ejemplo, mediante la creación de redes de trabajo que las ferias de comercio internacional estimulan (Ramírez – Pasillas 2007). La comprensión y la autoconfianza en la glocalización como una visión de mundo y como una práctica son necesarias tanto para establecer nuevas empresas con finalidad económica como para los procesos de proyección de la comunidad.

Al introducir la metáfora de surgimiento como parte del proceso de elaboración de estrategias en un contexto empresarial, Henry Mintzberg intuitivamente dio una perspectiva que finalmente parece tener modelos simplistas normativos fuera de las maniobras comunes en el campo (Mintzberg y Waters, 1982). Hoy en día, “el fenómeno de crear estrategias” como una práctica emergente parece estar bien establecido en la comunidad de investigación de estrategias (Johnson, Langley, Meli y Wittington 2007). En cualquier parte nosotros también la reconocemos como un rasgo genérico de todos los fenómenos de creación de empresa, lo cual hace que una gran cantidad de “tácticas” reemplacen las estrategias individuales omnipotentes como una base para un diálogo con los contextos en los que las organizaciones operan (Hjorth, Johannisson y Steyaert 2003). A una comunidad de pequeñas empresas se le pueden adscribir rasgos organizacionales, ya que ella incluye agentes “ligeramente acoplados” (Weick, 1976), que les ofrecen a las empresas autonomía además de independencia gracias al involucramiento en todas las fases del tejido social. El apoyo a tales organizaciones espontáneas y los esfuerzos de colaboración que ello genera en sus propios términos, significa hacer una derivación de energía empresarial producida localmente (Johannisson, 1993). De manera contraria, si las fuerzas externas ejercen presión en tal escenario local, la comunidad (una empresa) posiblemente protestará. Las comunidades de empresas localizadas y autoorganizadas parecen ofrecer resistencia a intervenciones de extraños (Johannisson, 2000 a).

Las comunidades locales que generan y mantienen la glocalización como una estrategia empresarial genérica seguramente se convertirán en entidades vitales económica y socialmente hablando. Tales estrategias aparecen como conjunto de tácticas que reflejan las prácticas locales. Las “prácticas” por lo tanto, de acuerdo con Schatzki (2001; 2) son “... colección materializada de la actividad humana organizada de forma centralizada alrededor de un entendimiento práctico compartido”. En lugar de estar reflejadas en un vocabulario en particular, las prácticas aparecen como patrones de interacción inimitables. El conocimiento localizado es un activo único que solo puede ser usado y puesto en marcha por aquellos que lo co-producen. Los profesionales equipados con el conocimiento académico y la jerga propia, tal como “benchmarking”, no necesitan aplicar. No existe “la mejor manera”, ya que cada localidad es única, como lo es su camino al éxito. La administración profesional trata de reemplazar los recursos tácitos tales como el compromiso a la empresa, al lugar y a la visión local, con el conocimiento que es general, borrando así cualquier unicidad. (Maskell *et al.*, 1998, Johannisson, 2000).

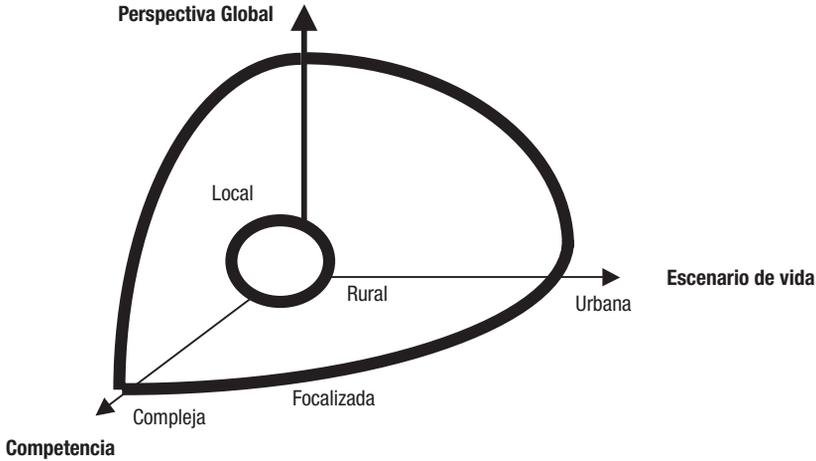
Al contrastar la vasta literatura relacionada con “apertura de nuevas empresas internacionales” o “nacimientos globales” (Madsen y Servais, 1997; Anderson y Wictor, 2003; Moen y Servais, 2002 y Ghannad, 2008) para un vistazo general reciente, comprobamos que poca investigación se ha hecho hasta ahora con respecto a “nacimientos locales”. Existen por lo menos tres razones para esto. Primero, investigación en creación de empresas y Pyme se enfocan en el crecimiento individual y la internacionalización de la empresa que rompe con el esquema del escenario local y se percibe como una jaula de hierro sociocultural. Segundo, muchos estudiosos y profesionales conservan la imagen de asociaciones (clusters) rurales con baja tecnología, las cuales sirven a corporaciones nacionales a gran escala como subcontratistas pero alejadas de los sistemas de innovación orientados internacionalmente y a los agrupamientos de altas tecnologías que han estado a la vanguardia en la última década. Tercero, es aparentemente simple para los legisladores y para la estructura de implementación de la política y su cola de asesores, tratar simultáneamente, por un lado, con el desempeño de la empresa individual y con el desempeño de la comunidad de empresas, y por el otro, con la preocupación sobre los aspectos sociales y económicos de la actividad empresarial.

Tal como se discutió anteriormente, es hora de reconocer las fuerzas sociales como productivas en la economía y a los empresarios no sólo como máquinas

creadoras de ganancias sino como seres humanos, íntimamente ligados y dependientes de un ambiente personal emotivo–cognitivo. Las experiencias recientes, que requieren ser mas sustentadas por la investigación, sugieren que cuanto más globalizada sea la economía, más importante serán los anclajes locales. A mayor avance de las tecnologías de información digital y de la comunicación es más importante la generación de redes personales. Y, cuanto más eficiente sea la economía globalizada y pueda cumplir las necesidades materiales, tanto mayor será el interés en encuentros genuinos entre productores/ empresarios y co-productores/clientes en las economías emergentes. El reconocimiento de estos logros y la superación de las contradicciones construidas ideológica y cognitivamente entre conocimiento y tecnología de bajo desarrollo tácito y conocimiento y tecnología de alto desarrollo explícito, por una parte, y el estilo de vida rural y urbana, por la otra, sugieren un mundo dual que requiere un visión suplementaria “glocal”.

Actualmente se está librando una batalla discursiva entre los adherentes a dos conceptualizaciones: los de la visión económica y sub-socializada que es el razonamiento funcional, los de la visión del “fundamento territorial”. Este último reconoce irracionalidades tales como la interacción espontánea, el proceso creativo organizacional y la necesidad de improvisación en el manejo diario de las empresas (Johannisson y Lindholm Dahlstrand 2009). En la Figura 2 estos dos principios aparecen como una gráfica interna y externa calificada por tres pares de conceptos contrastantes y suplementarios. Tal como se indica, los elementos básicos de este modelo incluyen la dicotomía local/global como extremos en una dimensión de perspectiva, el escenario de vida dominante en el territorio (lugares) y la competencia crítica que se necesita para materializar las ideas emergentes.

La dimensión de escenario de vida yuxtapone los estilos de vida rural y urbana. Habitualmente asociamos el estilo de vida rural con las locaciones periféricas que involucran lazos fuertes y recíprocos fundamentados en instituciones informales. Los lazos del escenario de vida urbana son más bien débiles y asimétricos y las disposiciones formales dominan el ambiente institucional. La base teórica de estas orientaciones sociales contrastantes aparece en los conceptos de *Gemeinschaft* y *Gesellschaft* puestos en consideración por el sociólogo alemán Tönnies (1965). En el escenario de *Gemeinschaft*, las orientaciones controlan las interacciones sociales que son un fin por sí mismo, mientras que en el escenario de *Gesellschaft* estas son medios hacia los fines, tales como la riqueza o las influencias.



**Figura 2.** Glocalización que abarca principios duales.

**Nota:** La gráfica más amplia y externa representa el principio funcional mientras la interna representa el principio territorial.

Fuente: Johannisson y Lindholm Dahlstrand 2009, figura 1, p 1120

La tercera dimensión, la de la competencia, va desde la focalizada hasta la compleja. La competencia focalizada significa cómo enfrentar los desafíos con las capacidades y las experiencias que el individuo ha alcanzado como un miembro de una comunidad de práctica. La palabra “focalizada” no tiene (y no tiene por qué tenerlo) un significado trivial ni alude a un comportamiento estandarizado, sino que se refiere a las visiones internas que tienen los practicantes. Cuando una competencia focalizada se encuentra en su mejor punto, emerge del trabajo artesanal calificado, que a lo largo del tiempo se materializa y se convierte en una competencia intuitiva superior al conocimiento formal y al razonamiento analítico. La competencia compleja surge de la habilidad de combinar las visiones desde las fronteras de los diferentes campos de conocimiento, y reconsidera constantemente el conocimiento básico que está en uso. Dicha competencia compleja está asociada con los descubrimientos avanzados basados en la ciencia, pero que también se pueden encontrar en las artes y las humanidades en general. El diseño es un campo en el que la estética y la ciencia se pueden combinar en una competencia única.

El perfil circular externo, como reflejo de una conceptualización funcional, aparece como la receta dominante para el crecimiento y el desarrollo económico en las sociedades contemporáneas. Está cuidadosamente alimentado por una

mayoría de legisladores e investigadores que estudian el desarrollo espacial. Este principio está asociado con la perspectiva global de las corporaciones, instituciones y políticas que promueven los sistemas complejos de innovación dentro de un marco de referencia mundial, sistemas a los cuales solo las áreas metropolitanas pueden acomodarse. La imagen contrastante, el perfil interno que refleja un principio territorial de acuerdo con un discurso público menos obstructivo, produce una comunidad rural con una perspectiva que está limitada por normas locales y redes y cuyas competencias se encuentran ligadas a las tradiciones que concentran la base del conocimiento práctico de ciertas áreas.

Es importante señalar que los perfiles externos e internos en la Figura 2 están propuestos como imágenes ideales contrastantes, factibles por virtud del análisis de los hallazgos empíricos subsiguientes. Los círculos también expresan prejuicios, pensamientos y deseos que dan como resultado ideologías contrastantes. Teniendo esto en cuenta, el círculo externo representa las fuerzas centrífugas que niegan todo tipo de confinamiento a un lugar específico. El perfil interno, en contraste, da como resultado las ideas expuestas en este artículo, que postulan que cualquier iniciativa sostenible debe tomarse a partir de los encuentros locales internos con el fin de crear la unicidad y la viabilidad. Sin embargo, el mantener los dos principios por separado parece raro, teniendo en cuenta sus manifestaciones discursivas y empíricas paralelas. Con el vocabulario propuesto por el filósofo francés Gilles Deleuze es más productivo ver cada par de conceptos duales como una “contrariedad”, es decir, qué significan dos imágenes que son diferentes y al mismo tiempo de naturaleza similar. La vitalidad de una región se construye a base de mantener vivas las dos imágenes en las prácticas y en los discursos. No tiene sentido hablar de “rurales”, “locales” y “focalizadas” sin tener en mente las contrariedades “urbanas”, “globales” y “complejas”. Proponemos entonces una conceptualización dual para el establecimiento de un ordenamiento mental y de un repertorio de interacciones relacionadas, con el fin de reducir las tensiones que existen entre las racionalidades funcionales y territoriales y las fuerzas centrípetas y centrífugas asociadas. El reconocimiento de tal dualidad sugiere que las prácticas colaborativas locales utilicen de forma constructiva las tensiones entre las competencias rurales/urbanas, locales/globales y focalizadas/complejas para instigar y mantener el cambio. Esto significa, por una parte, construir uniones entre las externalidades locales asociadas con la homogeneidad industrial, y por la otra, con las externalidades originadas por la urbanización en tamaño y la heterogeneidad (Doring & Scellenbach 2006). La investigación empírica

en Suecia indica que tal unión no es misteriosa y que se puede llevar a cabo por las redes personales en las cuales participan los empresarios (Johannisson y Lindstrand, 2009).

La práctica de las tácticas globales para producir una estrategia empresarial genérica se complementará presumiblemente por el surgimiento de una economía de experiencia gobernada por las TIC. Tal reestructuración puede aparecer como la apertura de un emprendedor colectivo original o como resultado de unas comunidades de empresas localizadas reformadas, surgidas en la era de la industria manufacturera. Las presiones adicionales hacia las tácticas glociales aparecen a un nivel individual cuando los empresarios manejan las identidades glociales (sociales e individuales). Aunque los motivos personales llegan a ser influenciados cada vez más por los valores universales, las (inter) actividades sociales y de empresas de cada día mantendrán a los empresarios en su sitio. Esto pone la colaboración local en una plataforma para enfoques progresivos y no sólo como una estrategia de supervivencia para las localidades desfavorecidas. Quienes apoyan el enfoque de política pública tradicional, basado en sistemas de innovación (regionales) y en conglomerados empresariales, también se beneficiarán así de una perspectiva glocal y de todo lo demás, ya que existe un grado de conciencia creciente acerca de la necesidad y factibilidad de considerar los extremos de estilos de vida y las competencias en paralelo, disfrutando las virtudes de la libertad ofrecida en un mundo digital. Ahora bien, depende de los individuos, como empresarios o ciudadanos en su contexto local, tomar la decisión de cómo usar esa libertad.

## El espíritu empresarial social y de sociedades

El reconocimiento del carácter social del espíritu empresarial significa un reconocimiento de las principales fuerzas impulsoras que tienen el individuo y su empresa como un medio significativo para el desarrollo económico de la organización y de la localidad. El establecimiento de relaciones personales en general y en el contexto de crear una empresa “independiente” en particular, significa crear identidad para los individuos, organizaciones y localidades. De esta manera, las ambiciones sociales de los empresarios aparecen como fines. En este milenio, con su implícito interés por un desarrollo sostenible, el espíritu empresarial con una causa social se ha convertido en un tema de interés en particular. Sus raíces son muy antiguas, como se indicó en la introducción de este artículo. Dado que la economía es una parte indispensable del sistema social, se puede argumentar que la acción económica cruda manejada por el autointerés coincide con los intereses

de la sociedad. Bien sea que usemos las nociones “social” o “creador de sociedades” como un atributo del proceso empresarial no-económico, ello hará parte del contexto nacional. En las sociedades en las que el sector público se encuentra limitado y las necesidades de muchos desfavorecidos tienen que ser cubiertas por las iniciativas voluntarias que redistribuyen la riqueza, la noción de “social” llega a ser factible. En las economías de bienestar con un sector público lleno de recursos, el proceso empresarial neoeconómico ocurre a menudo movilizandolos grupos, localidades e intereses, que no han sido suficientemente considerados. En este sentido la noción de espíritu empresarial generador de sociedades aparece como una connotación más adecuada.

En los años ochenta la dimensión de empresa llegó a ser mucho más explícita; luego se asoció principalmente con el desarrollo local en áreas marginales en las que “empresarios comunitarios” aparecieron como motivadores del cambio (compare, por ejemplo, Johannisson & Nilson, 1989 y Stöhr, 1990). Las iniciativas que se tomaron aplicaban a garantizar tanto la supervivencia de las comunidades involucradas y sitios decentes para vivir, como el desarrollo económico por sí mismo. De acuerdo con la visión de Spinoza, Flores y Dreyfus (1997), existe una razón para asociar lo social con el carácter creador de sociedades, que está reflejando un interés por una sociedad nueva y mejor. A partir de esto, la visión del carácter social se ha ampliado de manera considerable, como lo argumentan Steyaert y Katz (2004), quienes ofrecen un conjunto de perspectivas alternativas.

La Tabla 2 propone una clasificación sencilla de los aspectos opcionales básicos acerca del espíritu empresarial (social y generador de sociedades). Neck, Brush y Allen (2009) plantearon una clasificación similar, que usa el motivo básico (social y económico) del empresario como una dimensión en la matriz. Incluso se puede crear otra dicotomía y establecer la diferenciación entre iniciativas colectivas e individuales. Las metáforas conceptuales dominantes dentro de la economía y la administración, tales como el marco del costo de transacción o la visión basada en el recurso, ignoran, en nombre de la racionalidad, la dimensión social de intercambio, y lo enfocan como una información de cálculo económico. En las economías de bienestar con un sector público limitado, tal como sucede en la economía estadounidense, la filantropía aparece en su lugar como una forma común de servir a la sociedad. La responsabilidad social empresarial (RSE) pone en juego la ambición para balancear las metas económicas y sociales en empresas individuales. Social significa que recursos empresariales, tales como el compromiso y el apego al lugar y el capital social, en términos de los recursos a los cuales se

puede tener acceso a través de redes personales que incluyen relaciones fuertes y débiles de confianza, pueden ser movilizados cuando las condiciones económicas son insuficientes. Tal uso de los recursos “sociales” es común tanto en empresas individuales (Starr y MacMillan 1990) como en movilizaciones comunitarias (Johannisson & Nilsson 1989). Los desafíos globales, los cuales hoy en día no sólo comprenden los retos sociales y ecológicos sino también los económicos, invitan a la sociedad civil a tomar acciones. El movimiento Attac, por ejemplo, utiliza las TIC digitales para organizar el movimiento a nivel mundial para una mayor solidaridad entre las naciones e individuos (Gawell 2006.)

**Tabla 2.** Estructuración de las dimensiones económicas y sociales del espíritu empresarial.

Medios / Fines	Económicos	Sociales
Económicos	Mercados tradicionales	Filantropía, RSE
Sociales	Desarrollo comunitario	Acción civil

“El capital social” es un concepto que provee un puente con una gran capacidad entre la construcción de redes sociales y personales y el espíritu empresarial (creador de sociedades). Al igual que las redes, el capital social está, por una parte, asociado con diferentes contextos organizacionales, y por otra, con los sitios (físicos), las localidades y las regiones en particular (Putnam, 1993 y Granovetter, 2005), presumiblemente porque allí existen redes muy densas basadas en la confianza. El capital social se acumula más fácilmente en localidades semicerradas, en las que una historia solidaria además de las normas y valores compartidos, construye una identidad colectiva y regula la reciprocidad, la cual se aplica más fácil cuando se presentan proximidades físicas. Westlund y Bolton (2003) exponen el concepto de “capital social localizado”, definido como “normas definidas espacialmente, valores, conocimiento, preferencias y otros atributos sociales o cualidades que se reflejan en las relaciones humanas” (2003:79). Otros utilizan la diferencia entre el establecimiento de nexos y el establecimiento de lazos para discernir sobre los diferentes tipos de capital social (Davidsson y Honig (2003)). Sin embargo, tal como se planteó anteriormente, el establecer lazos débiles puede suministrar información acerca de los recursos (externos) necesarios, pero no genera promesas sobre la solidaridad y disponibilidad para apoyar en caso de emergencia.

La identificación del espíritu empresarial como la acción de organizar creativamente los recursos (sociales) de acuerdo con la oportunidad, en su origen

implica que los medios y fines (los cuales a menudo coinciden), además de los escenarios requeridos pueden acomodar procesos empresariales muy diferentes. De acuerdo con esto, el espíritu empresarial aparece en muchas formas diferentes. Así, tenemos al menos dos razones para reconocer los contextos culturales e institucionales y su influencia en espíritu empresarial; por sí mismo. Primero, el tejido general sociocultural del espíritu empresarial; segundo, las nuevas oportunidades para crear empresas que incesantemente son generadas por cambios en los procesos sociales y culturales.

Obviamente, la clasificación de los medios/fines sólo es una forma de identificar los diferentes surgimientos del espíritu empresarial en el carácter creador de sociedades. Por ejemplo, cada categoría, de acuerdo con la Tabla 2, puede ser especificada más ampliamente mediante el reconocimiento de la iniciativa, bien sea individual o colectiva. Algunas iniciativas que utilizan los medios económicos por razones sociales, tales como la filantropía, reflejan la generosidad individual, mientras otras iniciativas, tales como la responsabilidad social empresarial, son de índole colectiva. En contraste, los medios sociales (los recursos) se pueden usar en una forma calculada, por autointerés (Starr y MacMillan, 1990). Una forma adicional de calificar la noción de espíritu empresarial para la creación de sociedades es definir si el desarrollo, bien sea local o regional, se inicia desde arriba, como es el caso de la triple hélice (Etzkowitz y Leydesdorff, 1997) o desde abajo, como en el caso de los movimientos cívicos (Henton, Melville y Walleh, 1997).

Las diferentes dicotomías y otras clasificaciones propuestas aquí y en otras referencias se deberían considerar como un mapa de acción opcional para tratar la variedad de diferentes formas creación de sociedades. Por ejemplo, los medios sociales y económicos a menudo se combinan, tal como sucede cuando los propietarios de empresas familiares apoyan las organizaciones de deportes locales, o patrocinadores que se involucran personalmente en la operación de proyectos que ellos originalmente apoyaron financieramente por caridad (y posiblemente las convierten en nuevas empresas afluentes con ánimo de lucro). Los fines económicos y sociales a menudo se combinan también, como es usual, en la “economía social”, en la cual se construye (dentro de la comunidad Europea) para beneficio social (por ejemplo la democracia y la solidaridad) y también para beneficios económicos. Las nociones generales de tejido institucional y tejido social que reflejan las complejidades de los fines/medios aparecen de diversas formas en la literatura. Véase por ejemplo, a Granovetter (1985/2005), Johannisson *et al.*

(2002) y Parrilli (2009). Sin que cause sorpresa, el espíritu empresarial de carácter generador de sociedades a menudo organiza iniciativas que superan los límites entre los sectores privado, público y voluntario.

## Lecciones para la comunidad de investigación, los profesionales que reflexionan y los legisladores

El reconocimiento de la dimensión social del espíritu empresarial obviamente se adiciona a su complejidad como un fenómeno generador de sociedades, con implicaciones que acompañan el cómo se puede investigar. Primero, existe una necesidad general para la investigación cualitativa, la cual captura la diversidad de fuerzas sociales que matizan la nueva empresa (social), además de bosquejar sus características únicas. Segundo, se puede proponer que todos los investigadores en espíritu empresarial tengan una mayor responsabilidad para cubrir también las dimensiones sociales del fenómeno. Además, tanto por razones éticas como metodológicas se le debe exigir al investigador que se involucre de una manera más profunda en la generación de los procesos de cambio que ocurren cada día y que participe en implementarlos. Por razones éticas y si el conocimiento local requerido va a ser construido en un diálogo local genuino, los procesos de concienciación de aquellos que están comprometidos con él tienen que ser ejecutados en paralelo. Tal como lo demuestran Berglund y Johanson (2007), este entendimiento de creación de conocimiento y de hacer mundo, una vez planteado por Paulo Freire, no sólo es aplicable a países en vía de desarrollo, en los que la pedagogía crítica de Freire se originó, sino también en sectores marginales en países desarrollados.

El argumento metodológico para que exista una mayor participación en los asuntos relacionados con espíritu empresarial social/creador de sociedades, es que los profesionales e investigadores participen de forma mancomunada. Dicho espíritu empresarial amplía el círculo de personas que están involucradas con la empresa mucho más allá de los empresarios convencionales, y sus implicaciones son mucho más amplias. Esto sugiere que la gente que esté interesada se tenga que comprometer no sólo como informantes sino como participantes activos en el proceso de cambio en sí y en los procesos de generación de conocimiento que acompañan el crear una empresa (social). Esto significa que se necesitan metodologías interactivas que vayan más allá de la investigación cualitativa tradicional (Nielsen y Svensson 2006). Todos los que están involucrados se convierten a su vez en practicantes que reflexionan, ya que todos contribuyen a la puesta en

marcha y al entendimiento del cambio social. Una vez se haya dado, o más bien adquirido, ese conocimiento, todos aquellos participantes en la formación de dicho aprendizaje deberán invitar (por sí mismos) a otros para aprender por analogía.

¿Cuál es el papel de los legisladores nacionales en un mundo dominado por agentes que practican estrategias locales? El reconocimiento de un principio de organización federativo, las medidas y políticas nacionales deben enfocarse a apoyar y por ende amplificar las iniciativas locales y regionales. Habitualmente esto significa esperar el progreso que viene desde la base de estructuras cooperativas informales y construir una base sólida que apoye estas estructuras una vez se estén formalizando, lo cual normalmente implica que estas están listas para abrirse a influencias externas. Con el fin de facilitar el aprendizaje social y colectivo, los organismos nacionales también pueden proporcionar espacios para intercambio a través de localidades, a nivel nacional e internacional.

Con el fin de poner en funcionamiento el compenetramiento social existente de la comunidad empresarial, la política de apoyo público debe enfocarse hacia la creación de nuevas relaciones entre las empresas existentes y el establecimiento de nuevas empresas, creando así una colaboración entre todas ellas. Si las empresas individuales existentes se encuentran apoyadas, su voluntad y capacidad para involucrarse en redes empresariales locales deben guiar los contenidos y el alcance del apoyo. Un papel adicional del sistema político nacional es el de crear una capacidad de absorción entre los agentes públicos, tales como las universidades, para proveer a regiones, municipalidades y otras localidades de conocimiento hecho a la medida.

La estrategia de desarrollo propuesta (que va de adentro hacia fuera) en el mundo globalizado contemporáneo, se aplica (en locaciones) tanto para un mundo desarrollado como para un mundo en desarrollo. En una economía globalizada las ventajas comparativas se tienen que basar sobre las capacidades locales únicas, a menudo incrustadas en interdependencias innegociables, más que en procesos de eficiencia de costos (colectivas) que solamente brindarán ventajas temporales. Esta presión sobre contribuciones únicas hacia la economía global se evidencia cuando dejamos la era industrial como experiencia económica, la cual nace para combinar las necesidades humanas por estimulaciones íntimas e inmediatas unidas a sus ubicaciones originales locales y la tecnología digital que une la separación espacial y cultural.

## Bibliografía

- Andersson, S & Wictor, I 2003 Innovative internationalization in new firms: Born globals- the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 249-276.
- Becattini G 1990 The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In Pyke F, Becattini G, Sengenberger W (eds.) *Industrial Districts and Inter-firm cooperation in Italy*. ILU, Geneva, pp 37-51.
- Berglund, K & Johansson, A 2007 Entrepreneurship, discourses and conscientization in processes of regional development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(6): 527-554.
- Buber, M 1923/1962 *Ich und Du/ Jag och du*. Stockholm: Bonniers.
- Burt, R S 1992 The Social Structure of Competition. In Nohria, N & Eccles, R G (eds.) *Networks and Organization*. Boston, Ma.: Harvard Business School, pp 57-91.
- Chia, R 1995 From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies*, 16 (4): 579-604.
- Czarniawska, B 2004 *Narratives in Social Science Research*. London: Sage.
- Davidsson, P & Honig, B 2003 The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18: 301-331.
- DiMaggio, P J & Powell, W W 1983 The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (April): 147-160.
- Döring, R S & Schnellenbach, J 2006 What do we know about geographical knowledge spillovers and regional growth? A survey of the literature. *Regional Studies*, 40(3): 375-395.
- Egbert, H 2009 Business success through social networks? *Journal of Economics and Sociology*, 68(3): 665-677.
- Etzkowitz, H & Leydesdorff, L 1997 (eds.) *Universities and the Global Knowledge Economy*. London: Pinter.
- Fletcher, D 2004 International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4): 289-305.
- Florida, R 2002 *The Rise of the Creative Class*. New York, N.Y.: Basic books.
- Flyvbjerg, B 2001 *Making Social Science Matter. Why Social Inquiry Fails and how it can Succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Garcia Semitiel, M 2006 *Social Capital, Networks and Economic Development. An Analysis of Regional Productive Systems*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gartner, W B 2007 Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. *Journal of Business Venturing*, 22 (5): 613-627.
- Gawell, M 2006 *Activist Entrepreneurship. Attac'ing Norms and Disclosing Stories*. Stockholm: Stockholms universitet.

- Ghannad, N 2008 International New Ventures – A Case Approach (preliminary title). Doctoral dissertation manuscript. Växjö: Växjö University.
- Giuliani, E 2007 The selective nature of knowledge networks in clusters: Evidence from the wine industry. *Journal of Economic Geography*, 7:139-168.
- Grabher, G 1993 The weakness of strong ties: The lock-in of regional development in the Ruhr area. In Grabher, G (ed.) 1993 *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London: Routledge. Pp 255-277.
- Granovetter M 1985 Economic action and social structure: The problem of embeddedness.. *American Journal of Sociology*, 91: 481-509.
- Granovetter, M 2005 The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19 (Winter): 33-50.
- Gulati R, Gargulio M 1999 Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104:1439-1493.
- Henton, D, Melville, J & Walesh, K 1997 *Grassroot Leaders for a New Economy. How Civic Entrepreneurs are Building Prosperous Communities*. San Francisco, Cal.; Jossey-Bass.
- Hernes, T 2003 Organization as evolution of space. In Czarniawska, G & Sevón, G (eds.) *Northern Lights - Organization Theory in Scandinavia*. Copenhagen: Liber/Abstract/Copenhagen Business School Press, pp 267-290.
- Hjorth, D, Johannisson, B & Steyaert, C 2003 Entrepreneurship as discourse and life style.' In Czarniawska, G & Sevón, G (eds.) *Northern Lights - Organization Theory in Scandinavia*. Copenhagen: Liber/Abstract/Copenhagen Business School Press, pp 91-110.
- Hornaday, J A 1982 Research about living entrepreneurs. In Kent, A A & Sexton, D L & Vesper, K H (eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, pp 20-34.
- Johannisson, B 1993 Designing supportive contexts for emerging enterprises'. In Karlsson, C & Johannisson, B & Storey, D (eds.) *Small Business Dynamics*. London:Routledge, pp 117-142.
- Johannisson, B 2000 Networking and entrepreneurial growth. In Sexton, D & Landström, H (eds.) *Handbook of Entrepreneurship*. London: Blackwell, pp 368-386.
- Johannisson, B 2000a Modernising the industrial district: Rejuvenation or managerial colonisation? In Vatne E. and Taylor M (eds), *The Networked Firm in a Global World: Small Firms in New Environments*. Ashgate: Aldershot, pp 283-308.
- Johannisson, B & Lindholm Dahlstrand, Å 2009 Bridging the functional and territorial rationales – Proposing an integrating framework for regional dynamics. *European Planning Studies* 17 (8): 1117-1133.
- Johannisson, B & Nilsson, A 1989 Community entrepreneurship - networking for local development. *Entrepreneurship and Regional Development*. 1(1): 1-19 .

- Johannisson, B, Ramirez-Pasillas, M & Karlsson, G., 2002 The institutional embeddedness of local inter-firm networks: A leverage for business creation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14 (4): 297-315.
- Johnson, G, Langley, A, Melin, L and Wittington, R 2007 *Strategy as Practice*. Research Directions and Resources. Cambridge: Cambridge University Press.
- Larson, A. 1992 Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, (37): 76-104.
- Madsen, T. K. & Servais, P. 1997 The internationalization of born globals: An evolutionary process?' *International Business Review*, 6 (6): 561-583.
- Maskell, P., H. Eskelinen, I. Hannibalsson, A. Malmberg & E. Vatne 1998 *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development*. London: Routledge.
- McClelland, D C 1961 *The Achieving Society*. New York, N.Y.: The Free Press.
- Mintzberg, H & Waters, J A 1982 Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25 (3): 465-499.
- Mitchell, J C 1973 Networks, norms and institutions. In Boissevain, J.B & Mitchell, J.C. (eds.) *Network Analysis. Studies in Human Interaction*. The Hague: Mouton.
- Moen, O & Servais, P 2002 Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10 (3): 49-72.
- Neck, H, Brush, C & Allen, E 2009 The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52: 13-19.
- Nielsen, K Aagard & Svensson, L (eds.) 2006 *Action Research and Interactive Research – Beyond practice and theory*. Maastricht: Shaker.
- Parrilli, M D 2009 Collective efficiency, policy inducement and social embeddedness: Drivers for the development of industrial districts. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(1): 1-24.
- Putnam, R D 1993 *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Ramirez-Pasillas, M 2007 *Global Spaces for Local Entrepreneurship. Stretching Clusters through Networks and International Trade Fairs*. Dissertation. Växjö: Växjö University Press.
- Ring, P S & Van de Ven, A 1994 Developmental processes of interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1): 90-118.
- Rowel T, Behrens D, Krackhardt, D 2000 Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21: 369-386.
- Sarasvathy, S D 2001 Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243-263.

- Schatzki, T R 2001 Introduction: practice theory. In Schatzki, T R, Knorr Cetina, K & von Savigny, E (eds) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge, pp 1-14.
- Schmitz, H. 1995 Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies*, 31: 529-566.
- Schumpeter, J 1911/1912 *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Verlag von Duncker & Humboldt.
- Schumpeter, J A 1934 *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Shaver, J M & Flyer, F 2000 Agglomeration economics, firm heterogeneity, and foreign direct investments in the United States. *Strategic Management Journal*, 21: 1175-1193.
- Sjöstrand, S.-E. 1992 On the rationale behind “irrational” institutions. *Journal of Economic Issues*, XXVI (4): 1007-1039.
- Starr, J R & MacMillan, I C 1990 Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*. 11 -Special Issue Summer 1990. Pp 79-92.
- Steyaert, C & Katz, J 2004 Reclaiming the space of entrepreneurship in society: Geographical, discursive and social Dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development*. 16(3):179-196.
- Stöhr, W (ed.) 1990 *Global Challenge and Local Response*. London: Mansell.
- Storper M 1995 The resurgence of regional economies. Ten years later: the region as a nexus of untraded interdependencies. *European Urban and Regional Studies* 3:191-221.
- Uzzi B 1996 The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociology Review*, 61: 674-698.
- Weick, K E 1976 Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, pp 1-19.
- Westlund, H & Bolton, R 2003 Local Social Capital and Entrepreneurship. *Small Business Economics*. 21: 77-113.
- Zukin S & DiMaggio O 1990 *Structures of Capital: The Social Organisation of the Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, Ma.



# Innovación y destrucción creativa: La visión schumpeteriana de espíritu empresarial



J. HANNIS PITCHLER  
Austria

## 1. Introducción

En los trabajos previos –escritos en alemán– a la publicación de su gran obra original *Teoría del Desarrollo Económico* (1912),<sup>1</sup> Schumpeter indica que las hipótesis y las observaciones subyacentes no han sido inventadas o creadas sino que se dedujeron al analizar la realidad económica y contrastarla con los conceptos existentes en ese momento sobre el equilibrio imperante y las visiones “estáticas” que interpretaban el proceso capitalista basado en el mercado y “condicionado por las circunstancias dadas” (fue de esta forma precisamente como él subtítulo el primer capítulo). Esa es la razón por la cual en la página del título de la primera edición anotó: “No hay falsas hipótesis”. (Esta frase no volvió a aparecer en ediciones posteriores, ni siquiera en la traducción al inglés de 1934).

Desde una visión retrospectiva uno se podría preguntar qué es lo que hace que Schumpeter tenga esa visión anticipada sobre el papel de liderazgo del empresario en la “vida económica”, en forma tan definida, por no decir completamente indispensable, para explicar la dinámica del sistema “capitalista”.

---

<sup>1</sup> Recientemente editada y reimpressa con una “Introducción” por J. Roepke y O. Stiller (2006). Las referencias y citas en lo que sigue se identifican de la siguiente forma: si se relacionan con las ediciones alemanas más tempranas (en particular, la primera o la segunda) se denotarán como *Theorie* seguida del año; si se relaciona con la versión inglesa se denominarán *Theory* (1934 o reimpressiones). Las citas traducidas de las ediciones alemanas omitidas o referenciadas, en varias de las ediciones en inglés se marcarán como “transl. J.H.P.”

Al reconocer el papel y la importancia de la actividad empresarial impulsada por la innovación frente a las fuerzas de la “destrucción creativa” como fenómenos en los cuales se basa intrínsecamente la economía del mercado, las nociones de Schumpeter parecen haber ganado un nuevo impulso en el debate económico de hoy para la comprensión de los sistemas empresariales, incluido el comportamiento competitivo empresarial y el énfasis en la educación empresarial.<sup>2</sup> Todo esto contra unos antecedentes bibliográficos de su *Theory*, la cual fue prácticamente olvidada y con frecuencia mal leída o mal interpretada y por ello tardó catorce años la elaboración de su segunda edición en 1926, con revisiones y modificaciones radicales.<sup>3</sup>

Schumpeter de manera explícita expresa su disgusto en el prólogo de la segunda edición, al hecho de que los lectores de la versión anterior hayan “mal interpretado” el libro al considerarlo como una “historia” de desarrollo económico en línea con las “escuelas de historia alemana” con las cuales la obra muestra alguna afinidad, tanto por el flujo como por el estilo bastante prolijo, aunque metodológicamente sea un poco más descriptivo. Para reiterar y hacer énfasis en la fortaleza teórica de su argumento, adicionó un subtítulo bastante largo a partir de la segunda edición<sup>4</sup> (este subtítulo se mantuvo en las traducciones al inglés) y con el propósito de insistir en la esencia de la teoría, incluyó revisiones sustanciales al segundo capítulo, denominado “The Fundamental Phenomenon of Economic Development”.<sup>5</sup>

En el contexto de tales revisiones Schumpeter, en nuestra opinión, cometió dos “pecados”: Primero, al intentar esquematizar y por lo tanto focalizar y de alguna manera “esterilizar” en el segundo capítulo el papel de empresario en los que eran en ese entonces famosos, se refiere muchísimas veces a los “cinco

<sup>2</sup> He sido testigo del nacimiento y del crecimiento de muchos programas y sillas universitarias en Espíritu Empresarial. Cf. Más recientemente Thomas K. McCraw (2007) ha presentado una extensa referencia de los “legados” de Schumpeter; o la relevancia de los elementos y factores innovadores en el contexto de la *Nueva Teoría del Crecimiento* (endógena) (cf. P.M. Romer, 1990, *et al.*), así como también las características distintivas de Schumpeter en la disciplina relativamente nueva de la “Economía Evolucionaria”.

<sup>3</sup> Como base esencial de la subsecuente traducción al inglés, publicada en 1934 en Harvard después de las impresiones alemanas tercera y cuarta, ambas sin modificaciones significativas (1931, 1934).

<sup>4</sup> En alemán: “Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus”; en inglés: “An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle” (Ganancia se entiende como empresarial o “privada”).

<sup>5</sup> En alemán: “Das Grundphaenomen der wirtschaftlichen Entwicklung” (Theorie 1912, 103-198; 1926, 88-139; Theory 1934, 57-94).

casos” y a “llevar a cabo las nuevas combinaciones”<sup>6</sup> y como tal genera una lista descriptiva bastante descolorida de los rasgos y características empresariales que otorga al empresario, con lo cual nos da una interpretación muy limitada, aunque tentadora, de lo que podría ser el “Schumpeterian Entrepreneur”, muy en contraste con la imagen colorida y vívida de su versión original cuando se abstuvo de la esquematización. El segundo error de Schumpeter fue omitir por completo el capítulo séptimo (de la edición de 1926 en adelante)<sup>7</sup> en el cual presentaba su visión y su conceptualización general en una forma sistémica a través de un proceso “holístico”, como una sinopsis socioeconómica sobre las exposiciones realizadas en los capítulos anteriores. Es realmente triste, especialmente para los lectores en inglés, que ellos no hayan podido comprender en profundidad el mensaje de Schumpeter, aun si admitimos que este capítulo (de casi noventa páginas en el original alemán) puede ser menos riguroso en su argumentación que el resto de la obra.

## 2. Una “teoría” en contra de la corriente dominante

Para apreciar de forma total la audacia del mensaje de Schumpeter es necesario ver su *Theory* a la luz de las corrientes del pensamiento económico que prevalecían al momento de su primera publicación. Los clásicos y neoclásicos, especialmente de la escuela marginal vienesa (“Grenznutzen”), con Eugen v. Boehm Bawerk y Friedrich v. Wieser a la cabeza, fueron los consejeros principales en la integración de Schumpeter en la Universidad de Viena.<sup>8</sup> Ellos claramente dominaban el cuerpo del conocimiento de la disciplina económica en ese entonces. Por otro lado, el enfoque de Marx era bastante diferente, pues su teoría se basaba en la no existencia de las fuerzas del mercado (“socialista”). Schumpeter en el desarrollo de esta tesis, presentada en 1908, se había acercado mucho a las teorías existentes, especialmente al pensamiento neoclásico en el estilo académico vienés; se había referido –y comentando– al estado del arte en ese entonces, incluida una

<sup>6</sup> *Theorie* 1926, 100f.; *Theory* 1934, 66, en contraste con la versión alemana que no aparece “explícitamente” en la lista, pero sí notablemente menos integrada en el texto.

<sup>7</sup> En alemán: “Das Gesamtbild der Volkswirtschaft” (“Overall View of the Economy”, transl. J.H.P.), *Theorie* 1912, 463-548.

<sup>8</sup> Con base en su primer libro titulado „Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie”, Leipzig 1908 (“The Nature and Content of Theoretical Economics”. En repetidas ocasiones se referencia como (“Wesen“ en forma corta) en la subsecuente *Theorie de Schumpeter*”.

recepción y reinterpretación bastante sesgada del equilibrio walrasiano como una exposición de “economía pura” sobre bases esencialmente estáticas.<sup>9</sup>

Es importante entender muy bien estos ambientes e ingredientes científicos pues ellos son los puntos de partida de la propia teoría schumpeteriana, ya que al fijar su posición crítica contra las corrientes de pensamiento económico prevalecientes, desde el primer capítulo<sup>10</sup> manifiesta su descontento sobre las nociones del “Circular Flow, type view of economic life” por considerarlo intrínsecamente estático y revisa las deficiencias obvias de esa teoría para capturar y explicar adecuadamente la dinámica que soporta el proceso capitalista basado en el mercado. En contraste, él reconoce en forma explícita que Marx –con su metodología dialéctica– es capaz de atrapar la naturaleza intrínsecamente dinámica del “desarrollo económico”.<sup>11</sup>

En este mismo contexto de relevancia específica se puede mencionar la teoría profundamente neoclásica y deliberadamente anti marxista de Eugen v. Boehm Bawerk, *The positive Theory of Capital*,<sup>12</sup> que es para Schumpeter otro punto de discusión y de separación crítica ya que, independiente de su pensamiento teórico erudito, se apoya de nuevo en posiciones estáticas y por consiguiente está condenada a no percibir la naturaleza intrínseca dinámica del “capitalismo.” (Para una ingeniosa re-interpretación de *The Positive Theory*... es interesante mirar el

<sup>9</sup> Cf. Walras, L.: *Elements d'économie pure, ou théorie de la richesse sociale*, Lausanne 1874-77; Hay una traducción inglesa de Jaffe; W.: *Elements of Pure Economics*, Homewood, Ill.-Londres 1954.

<sup>10</sup> Titulada “The Circular Flow of Economic Life as Conditioned by Given Circumstances”, *Theorie* 1934, 3-56; en alemán: “Der Kreislauf der Wirtschaft in seiner Bedingtheit durch gegebene Verhältnisse”, *Theorie* 1912, 1-102. Con respecto a “Physiocrats”, Schumpeter argumenta al tomar “the fact of circular flow..... ipso facto describe a static economic...and this remained the objective of pure economics to our days”. También con A. Smith, “wherever his arguments rest on firms ground, his view is essentially static...wherever he speaks of progress, he never explain this on the basis of economic processes in themselves ...” (*Theorie* 1912, 92ff., transl. J.H.P.)

<sup>11</sup> The only major attempt toward the problem of development is the one of Karl Marx... He strived to treat the development of economic life itself on basis of economic theory. His accumulation, his immiserization, his crisis theories follow from pure economic reasoning ... aiming at the evolution of economic life as such ... not just its circular flow ...” (*Theorie* 1912, 98; transl. J. H. P.) And if he “had not been more than a purveyor of phraseology, he would be dead by now. Mankind is not grateful for that sort of service and forgets quickly the names of the people who write the librettos for its political operas.” (Schumpeter, 1942, 5.)

<sup>12</sup> Traducida de un “Prefacio” por W. Smart, Londres Nueva York 1891. Original alemán: “Positive Theorie des Kapitals (1889), as Vol. 2 of “Kapital and Kapitalzins”; es todavía hoy un punto central en la teoría neoclásica de capitalla cual impulsó a su autor a la fama internacional. Boehm Bawerk, como el mismo Schumpeter anota, nunca aprobó realmente su *Teoría* (cf. *Theorie* 1926, “Vorwort”).

trabajo de un economista contemporáneo sueco, Knut Wicksell, y su teoría sobre el “round aboutness” de la acumulación capitalista).<sup>13</sup>

En contra de tales antecedentes y del descontento con los conceptos tradicionales y prevalecientes de “Circular Flow” la teoría de Schumpeter evolucionó y tomó forma como un intento teórico –en sí mismo similar al esfuerzo precedente de Boehm Bawerk al generar la interpretación estática– de generar una interpretación dinámica no marxista del “desarrollo” capitalista impulsado por su propio sistema de fuerzas inherentes.<sup>14</sup>

Trataremos en las siguientes secciones de ilustrar con precisión –contra todos esos puntos de referencia– lo que parece surgir como la agenda oculta detrás de la visión de Schumpeter para dejar un legado duradero que permite interpretar el desarrollo capitalista y su dinámica.

### 3. Hacia un “capitalismo” impulsado empresarialmente

Al tomar una posición profundamente crítica contra las corrientes estáticas, Schumpeter en su “Theory” se esfuerza por describir el “desarrollo económico” basado en el mercado (largo plazo) como un proceso de “vida económica” siempre cambiante y que como tal nunca tiende hacia el equilibrio. Esto constituye la fuerza dominante de sus argumentos y de hecho nadie –fuera de Marx en su teoría sistémica– lo había concebido antes en una forma tan rigurosa que sin duda alguna genera la fascinación muy especial y duradera que ha tenido esta “teoría” seminal.

La esencia de la dinámica capitalista, desde el punto de vista de Schumpeter, se resume entonces en una búsqueda continua de “encontrar y llevar a cabo... nuevas combinaciones,<sup>15</sup> como un proceso impulsado empresarialmente, el cual prueba que “la vida económica nunca es estática y que esto se apoya en la misma naturaleza del desarrollo”.<sup>16</sup> Surge entonces la pregunta: ¿quién está llevando a cabo lo que se denomina “lo nuevo” y cómo son esas “nuevas combinaciones” ejecutadas?

<sup>13</sup> Cf. Wicksell, K. (1893).

<sup>14</sup> “By development, therefore, we shall understand only such changes in economic life as ... arise by its own initiative, from within.” (*Theory* 1934, 63.) “Development in our sense is then defined by the carrying out of new combinations.” (*Ibid.*, 66; with the “five points” to follow, see Annex 3.)

<sup>15</sup> *Theory* 1934, 66.

<sup>16</sup> *Theorie* 1912, 162 (transl. J. H. P.).

La respuesta directa de Schumpeter a estas preguntas es: el empresario, que se describe y se focaliza en el significado específico que Schumpeter le da. En cualquier momento o situación económica dada, según su argumentación, existen “numerosas posibilidades para nuevas combinaciones”, aunque sólo un pequeño grupo tiene el impulso y toma el “liderazgo” para llevarlas a cabo, mientras que la “mayoría no las ve”.<sup>17</sup> Entonces, “...llevar a cabo nuevas combinaciones es una función especial... de algunas personas menos numerosas que todas aquellas que tienen la posibilidad ‘objetiva’ de hacerlo. Por consiguiente, los empresarios son un grupo especial de personas y su conducta... la potencia motivadora de un gran número de fenómenos significativos”.<sup>18</sup>

De acuerdo con Schumpeter, entonces, el empresario –y sólo el empresario– es quien lidera y conduce los medios de producción a nuevos cauces o canales “atrayendo a otros productores... detrás de él”, y generando así “un servicio, cuya apreciación completa... no la comprende con facilidad el público en general.”<sup>19</sup>

De allí sigue “que la forma más típica para incorporar a la economía el potencial de crear valor futuro sea una nueva empresa...”, y que la “persona específica” que demuestra en sus características “una capacidad de ser activa económicamente tenga un nombre particular: el empresario”.<sup>20</sup> El empresario se entiende, así, como “la fuerza impulsora o líder” en la vida económica, bien sea como “fundador de empresa”<sup>21</sup> o como “innovador creativo” que mediante actividades e iniciativas “no hedonistas”<sup>22</sup> crea los valores futuros. “Ellos (estos valores, J.H.P.) se correlacionan con nuevas combinaciones,... las nuevas combinaciones se convierten en términos de valor... que son las ‘sombras’ de cosas por llegar...”<sup>23</sup>

<sup>17</sup> *Theorie* 1912, 162 (transl. J. H. P.).

<sup>18</sup> *Theory* 1934, 81f.

<sup>19</sup> *Ibid.*, 89; “yet, such, leadership in particular ... must be distinguished from, invention”. “As long as they (inventions, J. H. P.) are not carried into practice, inventions are economically irrelevant.” (*Ibid.*, 88) “However: In as much as the carrying out of new combinations constitutes form and substance of development, so much so is the leader’s initiative its driving force.” Alas, not all are, equally far sighted and energetic ...” (*Theorie* 1912, 162, footnote; transl. J.H.P.)

<sup>20</sup> *Theorie* 1912, 170f. (transl. J. H. P.); or somewhat more barren in the English version later on: The carrying out of new combinations we call ‘enterprise’; the individuals whose function it is to carry them out we call ‘entrepreneurs’.” (*Theory* 1934, 74)

<sup>21</sup> In merciless Schumpeterian understanding: “If a business founder merely continues to manage his enterprise ... in simply a static way, he ceases to be an entrepreneur!”. His very nature “is linked to creating (to combining, J. H. P.) something new.” (*Theorie* 1912, 174, footnote; transl. J. H. P.)

<sup>22</sup> *Theory* 1934, 94; the entrepreneur as – in a “non-hedonist” way – ever being absorbed by “the joy of creating, of getting things done, or of just exercising ... ingenuity.” (*Theory* 1934, 93)

<sup>23</sup> *Theorie* 1912, 170 (transl. J. H. P.).

Al llevar a cabo estas nuevas combinaciones el empresario, primero, selecciona de una “multitud de varios momentos... la decisión que a su juicio es la correcta”, la cual solo se les da a pocas personas con capacidades específicas y luego las lleva a cabo. Estas son las características de nuestro empresario, de nuestro hombre de acción. Ellas son inseparables y de igual importancia. El resultado es el desarrollo económico y el progreso”,<sup>24</sup> los cuales se activan por la acción de “nuestro personaje”, el empresario schumpeteriano.

#### 4. Descubriendo la sutileza de la “dialéctica” implícita

El papel del empresario schumpeteriano, el cual es la esencia del “desarrollo económico”, se parece a una forma oculta de lo que podría llamarse la dialéctica schumpeteriana para interpretar la dinámica del desarrollo capitalista desde una perspectiva sistémica no marxista.

El sistema del mercado en sí mismo en las “circunstancias dadas” constituye la tesis y el empresario, en el sentido schumpeteriano, entendido como la fuerza impulsora (o como la fuerza “creativamente destructora”), es la antítesis al sistema, siempre esforzándose por “superar” las circunstancias dadas merced a nuevas combinaciones y así –de forma temporal por lo menos– trata de llegar de ser o de llegar a ser una clase de “monopolio”.<sup>25</sup> Finalmente, la síntesis de tal escenario se manifestará en el hecho de que las fuerzas prevalecientes del mercado tenderán siempre a “ponerse al mismo nivel” de las iniciativas empresariales dominantes, o a competir naturalmente con ellas, provocando así, por la fuerza de este proceso, que la creatividad empresarial trate de abordar o sobrepasar el sistema. Como se ve esto es bastante distinto de la “dialéctica” de Marx.

El empresario en ese escenario toma el papel de ser un “desequilibrador”, un elemento que permanentemente perturba las tendencias estáticas o “flujo circular” hacia el equilibrio mediante un proceso de “destrucción creativa”; es también un motor de retos permanentes al sistema “condicionado por las circunstancias dadas”<sup>26</sup> y trata constantemente de vencer las restricciones y las fuerzas existen-

<sup>24</sup> *Theorie* 1912, 177 (transl. J. H. P.).

<sup>25</sup> Since, with Schumpeter, “perfect competition“ temporarily always having been suspended whenever anything new is being induced ..., “thereby providing the fundamental impulse that sets and keeps the capitalist engine in motion.” (Schumpeter, 1942, 104f.)

<sup>26</sup> Cf. Título del primer capítulo de *Teoría* (en alemán: “...Bedingtheit durch gegebene Verhältnisse”; *Teoría*, tanto en 1912 como en 1926).

tes en el mercado competitivo con la introducción de “nuevas combinaciones” innovadoras que provean la fuerza impulsadora intrínseca para el “desarrollo económico” schumpeteriano.

A diferencia de Marx y a diferencia de los conceptos clásicos y neoclásicos de naturaleza esencialmente estáticos, Schumpeter en su *teoría* presenta de manera audaz una interpretación alternativa (no marxista) del proceso “capitalista” con el empresario como el actor principal. Es esta misma audacia la que explica en buena medida el hecho de que su teoría haya perdurado y haya fascinado a los investigadores durante casi cien años.

## 5. Legado y relevancia tópica en la perspectiva de hoy

Al moldear de manera provocativa al empresario, tradicionalmente considerado como el “arquetipo” del capitalismo, o como algún tipo de villano, o como la “antítesis” al sistema de mercado como lo concebían las tendencias tradicionales hacia el equilibrio, se puede percibir la originalidad de la teoría de Schumpeter. De esta manera el describir el papel específico del empresario en aspectos relacionados con el sistema implica que el mismo sistema capitalista deriva esencialmente su fortaleza y su dinámica inherente del hecho de que permanentemente el espíritu y la iniciativa empresariales lo están renovando; su dinámica y su fuerza son al final las responsables de la reproducción sostenible del sistema, que como tal surge de sus propias fuerzas, o sea “desde adentro”.

No obstante el escepticismo que mostró posteriormente Schumpeter sobre si el capitalismo impulsado empresarialmente podría sobrevivir al enfrentarse a las condiciones cambiantes en las épocas cercanas a la Segunda Guerra Mundial,<sup>27</sup> hoy se puede dar testimonio de un reavivamiento global de la visión inicial de Schumpeter, bien sea en la forma de que existe una nueva y creciente conciencia de la necesidad de iniciativas empresariales o de que un desarrollo sostenible ampliamente basado en el bienestar exige nuevos valores y actitudes, o bien sea en el reconocimiento de la importancia específica de la educación empresarial, o la importancia de estructuras diversificadas de empresas pequeñas y medianas, pero impulsadas empresarialmente.

---

<sup>27</sup> Cf. his famous “Capitalism, Socialism and Democracy” (1942) and numerous related references; it is in this his later work (not in his *Theory*) wherein Schumpeter explicitly coins the popular and much cited phrase of “creative destruction” (later on back-translated into German as “schoepferische Zerstoerung”).

O sea, en el contexto de fomentar el inicio de nuevas empresas combinadas con el apoyo de capital de riesgo y concomitantes con las tendencias que existen a nivel global hacia la privatización (incluido el énfasis relacionado con las economías “de amplio espectro” más que con las economías focalizadas de “escala”),<sup>28</sup> todo esto está relacionado con la noción schumpeteriana de la iniciativa empresarial” como reflejo de iniciativas impulsadas empresarialmente y llenas de creatividad y de liderazgo. El liderazgo es el responsable de la diversificación estructural, de la viabilidad sostenible, de la posibilidad de éxito y de proveer una supervivencia sistémica en condiciones competitivas en los sistemas basados en el mercado.<sup>29</sup>

Desde una perspectiva contemporánea la relevancia y la importancia de la visión de Schumpeter hoy en día parecen demostrarse vivamente en las reestructuraciones que están ocurriendo –parcial y dolorosamente– en los países de la Europa Central y del Este, al pasar de economías centralmente planificadas a economías orientadas por el mercado. Los resultados finales de éxito o de falla de esta transformación dependen en gran medida de qué tan capaces son estas economías de construir y reconstruir las estructuras empresariales que fueron durante décadas debilitadas y casi destruidas, como un prerrequisito para lograr una dinámica económica y para un desarrollo sostenible en un ambiente cada vez más competitivo y con más y más mercados diversificados.<sup>30</sup>

Hoy más que nunca la visión valiosa de Schumpeter nos puede servir como una guía para enfrentar los retos regionales y mundiales; es también un compás que nos permite formular políticas que conduzcan a condiciones estructurales aptas para el desarrollo empresarial o aun en forma más franca, a crear condiciones en las cuales las iniciativas empresariales, la creatividad y el liderazgo en el significado schumpeteriano, puedan crecer y ser adecuadamente recompensados. Para concluir, usemos las palabras de Schumpeter: “Mire a su alrededor y usted verá las cosas como en realidad son”.<sup>31</sup> Y de acuerdo con su lema de las ediciones iniciales: “hipótesis que no son falsas”.<sup>32</sup>

<sup>28</sup> Cf. Aiginger/Tichy (1984).

<sup>29</sup> Cf. Heertje, (1981); Heertje/Perlman (1993); Heilbronner (1993); Scherer (1992); Scherer/Perlman (1992).

<sup>30</sup> Cf. Becker/Knudsen (2002); Backhaus (2003); Giersch (1984, 1987); Scherer (1999); Shionoya/Perlman (1994).

<sup>31</sup> *Teoría* 1934, “Vorwort“ (Prefacio) a la 4a impresión alemana (transl. J. H. P.)

<sup>32</sup> Schumpeter, by the way, sums up the preface to the first edition wishing for himself “nothing more that this work as soon as possible be rendered obsolete and forgotten.” (Transl. J.H.P.) – And this invitation, after now almost 100 years, apparently still holds.



# Corporate Venturing: La gestión emprendedora de proyectos dentro de las organizaciones



IGNACIO DE LA VEGA  
*España*

## La revolución emprendedora, el papel del Corporate Venturing

Vivimos tiempos difíciles pero apasionantes. Los primeros años del siglo XXI han mostrado una característica que nunca antes en la historia reciente se había visto con tanta rotundidad: la aceleración de los procesos de cambio en el entorno económico, social, político y normativo en todas las sociedades. En esta primera década del s. XXI hemos sido ya testigos de la revolución puntocom, con su espectacular auge e impacto en la actividad emprendedora y su subsiguiente caída; de una recuperación y crecimiento de las economías desarrolladas en los años centrales de la década con un imparable auge de la TEA. (Total Entrepreneurial Activity en medición GEM); y finalmente, a partir de mediados del año 2007 nos encontramos inmersos en una crisis con origen en el sistema financiero global pero que ya ha permeado todos los sectores económicos y que en algún momento de su evolución ha amenazado con convertirse en una crisis sistémica de magnitudes desconocidas. ¡Apasionante década!

En este joven siglo, y especialmente a raíz de la eclosión de lo que casi todo el mundo denominó la “Nueva Economía” (obsoleta ya en su nacimiento), se ha prestado mucha atención al campo de la Creación de Empresas, al movimiento emprendedor. La profusión de proyectos en los sectores de tecnologías, telecomunicaciones, media e internet, la abundancia de fuentes de financiación para nuevos proyectos a través de “Business Angels” y de Capital Riesgo, la “nociva” facilidad de acceder a la Bolsa de muchos proyectos de nuevas empresas o start-

ups y el deslumbrante protagonismo que la Nueva Economía y sus “empresarios” tuvieron en los medios de comunicación social en los últimos noventa y en los primeros años del nuevo milenio, han situado a esta corriente emprendedora como centro de interés en el panorama empresarial. El importante cuatrienio de crecimiento que siguió a la caída de la “burbuja tecnológica” tuvo en la actividad emprendedora, independiente y corporativa, uno de sus principales estímulos como bien lo demuestra el principal informe de investigación que en materia de emprendimiento se realiza a nivel mundial: el Global Entrepreneurship Monitor o Informe GEM ( [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org) ).

Los defensores de que la economía se mueve en ciclos completos de semejante duración e intensidad, argumentan que este interés por la creación de empresas y la eclosión de sectores atractivos para el inversor que ha tenido lugar en el s. XXI, y que se ha visto severamente ralentizada por la gran crisis de final de la década, ha tenido lugar con anterioridad; que éste es un fenómeno conocido y muy estudiado. El ferrocarril a finales del siglo XIX, el sector del automóvil mediado el s. XX, la informática de consumo en los ochenta, la biotecnología en los noventa. En definitiva, parece que el interés por la creación de empresas ha sido a lo largo del s. XX un fenómeno cíclico en las economías más desarrolladas y tiene continuidad, con velocidades de cambio superiores, en el s XXI.

En cualquier caso, y abandonando ya esta explicación cíclica, el emprendedor es hoy en todas las economías una figura reconocida por su contribución a la generación de ideas innovadoras, a la creación de empleo y de riqueza colectiva. Ya en 1979, David Birch argumentaba que desde 1969 a 1976 el 81% de los nuevos empleos en USA y el 66% en Europa habían sido generados por Pymes de menos de 500 trabajadores. Desde entonces esta tónica se ha repetido casi sin excepción hasta nuestros días. Nuevas investigaciones, y desde 1999 la llegada del GEM, confirman que la actividad emprendedora es responsable en casi todas las sociedades, independiente del grado de evolución de éstas, de un importante porcentaje de la generación de empleo, innovación y riqueza colectiva.

En paralelo con los desarrollos de la figura del emprendedor individual a lo largo del s. XX y los inicios del s. XXI, el mercado ha ido desarrollando paulatinamente unas señales de identidad que afectan de manera trascendental la actividad de las empresas. El dinamismo, la globalización, la aceleración

de los procesos de cambio, la incertidumbre y el salvaje aumento de la competencia requieren de manera creciente organizaciones flexibles, innovadoras y que ofrezcan rápidas respuestas a los cambios en el entorno, lo que nosotros vamos a denominar organizaciones emprendedoras.

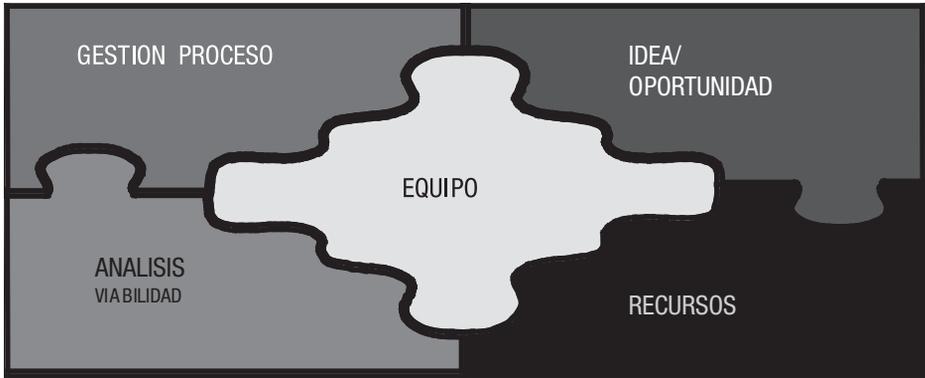
En esta nota técnica al referirnos a Corporate Venturing (CV), esto es, a la gestión emprendedora de proyectos dentro de las organizaciones, algo también denominado por la literatura anglosajona “Corporate Entrepreneurship” y con algunas modificaciones “intrapreneurship”, y para distinguirlo de la habitual actividad de gestión de cualquier empresa, consideraremos como tal actividades que:

- Suponen la creación de nuevas unidades de negocio en firmas ya establecidas.
- Se apoyan en la implementación y desarrollo de una nueva cultura interna orientada a la innovación y el emprendimiento.
- Fomentan la emergencia de nuevas ideas en varios niveles de la organización y su gestión ordenada.
- Engloban alguna actividad “nueva” para la empresa.
- Son iniciadas y desarrolladas internamente.
- Contienen una incertidumbre y un riesgo superior al que se deriva de la actividad habitual de la empresa en su “core business”.
- En algún momento de su evolución como proyecto serán gestionadas de manera independiente.
- Se desarrollan para crecer, incrementar ventas, beneficios, productividad, calidad, innovación, competitividad, generar nuevos retos a los directivos...

A veces es difícil poner una frontera entre la actividad habitual de una empresa y una actividad de CV, aunque criterios como riesgo, incertidumbre, novedad, ambición y gestión diferenciada nos pueden ayudar a separar conceptos. En algunas ocasiones, y veremos ejemplos a lo largo de esta nota, algunas organizaciones activas en CV, simultáneamente con el desarrollo interno de nuevos proyectos realizan adquisiciones que se incorporan a la gestión emprendedora, generalmente bajo el manto de un Departamento de Nuevos Proyectos o de Desarrollo, la creación de un fondo interno de adquisiciones y gestión, o el reparto de las nuevas actividades en divisiones existentes.

## Elementos comunes entre la creación de empresas y el Corporate Venturing. El proceso creador

La creación de empresas, –hablemos de un emprendedor independiente o uno corporativo–, es un proceso, y como todo proceso puede ser gestionado. Detrás de cualquier “éxito” emprendedor normalmente podemos identificar la prevalencia de varios de estos elementos que aquí desarrollamos. En este proceso encontramos cinco elementos imprescindibles:



Estos elementos son comunes en la actividad independiente o corporativa:

- El proceso comienza con la existencia de un emprendedor (equipo) o de un directivo (equipo) si hablamos de CV; este es el responsable del proceso. La “cultura” en la sociedad o en la empresa será determinante para que se dé una mayor Tasa de Actividad Emprendedora. La “cultura” consiste en la suma de una serie de factores como existencia de prácticas similares, clima, disponibilidad de recursos, barreras burocráticas, capital humano, infraestructuras, reconocimiento y clima global que afectan ambos planos del emprendimiento, el independiente y el corporativo.
- El empresario o equipo identifica una idea de negocio relacionada generalmente con una capacidad o recurso no explotado, una necesidad no cubierta en el mercado, un sector con potencial de crecimiento, el conocimiento de un sector, una tecnología propietaria, etc. La innovación en la construcción e implementación del modelo de negocio es un elemento fundamental del éxito emprendedor. En palabras de Shumpeter (1996), la innovación se puede desarrollar a lo largo de cinco tipologías principales: introducción de un nuevo o mejorado producto o servicio; introducción de un nuevo proceso que mejore la eficacia; apertura de un nuevo mercado; identificación de una nueva

fuentes de aprovisionamiento y la creación de nuevos tipos de organizaciones industriales.

- La idea se transforma en oportunidad, se modifica, se desecha o se aplaza en función de los resultados de un análisis de viabilidad o Plan de Negocio (Business Plan). El Plan de Negocio tiene una muy diferente estructura en los supuestos de una Start-Up o de un Emprendimiento Corporativo. En el primer caso, suele ser un documento mucho más elaborado estratégicamente, dirigido a crear un modelo de negocio válido e innovador, conocer en profundidad el mercado y convencer a inversionistas y stakeholders de la viabilidad y potencial de la oportunidad. En el supuesto del Emprendimiento Corporativo, de manera habitual las grandes organizaciones tienen un “modelo” o “template” de su Plan de Negocio interno en el que se resumen los principales criterios que se evaluarán a la hora de aprobar la oportunidad en cuestión.
- Queda localizar, evaluar y dotar nuestro proyecto de los recursos humanos, técnicos y financieros más adecuados y gestionar con éxito el proyecto. Una vez más, el equipo y el liderazgo en los entornos independiente o corporativo tienen en sus manos una parte importante del éxito de la aventura. Desde el punto de vista de recursos, aunque se suele poner el acento en la importancia de los recursos financieros a la hora de dotar un proyecto, en ocasiones la verdadera barrera de entrada suele relacionarse con la necesidad de recursos humanos, tecnológicos o incluso administrativos en forma de licencia o permiso de la administración. Las empresas inmersas en CV suelen tener unos canales formales e informales para dotar los nuevos emprendimientos de recursos suficientes, bien mediante recursos propios, bien mediante fórmulas mixtas de endeudamiento y capital propio o incluso ajeno, dando entrada a capitalistas de riesgo o incluso al Private Equity si el tamaño de la inversión lo permite. Virgin, fundada por Richard Branson, ha recurrido a un esquema de pequeñas empresas dentro de una organización que ha llegado a tener 3.500 empleados para organizar la dotación de recursos. Siemens, en los años dorados de la eclosión de las empresas tecnológicas, llegó a contar con un importante fondo de Capital Riesgo interno para financiar desarrollos tecnológicos rompedores o incluso participar en start-up externas con el objetivo de trasplantar tecnologías innovadoras y sinérgicas a su organización. 3M, paradigma de CV, tiene un sencillo, ambicioso y escalable sistema para financiar los cientos de iniciativas que fluyen anualmente en su organización emprendedora.

- Finalmente, una vez combinados los cuatro elementos precedentes y arrancado el emprendimiento, la gestión del crecimiento y la rentabilización de la inversión se convierten en objetivo fundamental. La aportación del equipo emprendedor en toda start-up y la gestión por parte del equipo corporativo, con apoyo en la organización, se convierten en la verdadera clave de éxito de los proyectos. La modificación y actualización de los modelos de negocio y los Planes de Negocio son herramientas imprescindibles para el éxito. En un reciente caso elaborado en el IE Business School con la colaboración de las doctoras Cruz y Justo, General de Alquiler de Maquinaria (GAM), una empresa española que en cinco años ha pasado de start-up a cotizada, analizamos como clave del crecimiento y el éxito la continua y periódica adaptación del modelo de negocio de GAM al entorno y la actualización continua ( y cambio) de sus Planes de Negocio.

## El Corporate Venturing (CV). Algunos puntos de partida

Hasta ahora, en esta nota técnica hemos establecido que el Corporate Venturing es el nombre utilizado para describir actitudes y actividades emprendedoras en grandes empresas u organizaciones (Gobiernos, ONG). Evidentemente, el objetivo de los procesos de CV en las organizaciones y empresas está ligado a la obtención de ventajas competitivas mediante la utilización de estrategias de emprendimiento interno que a la vez impulsen la innovación interna y generen oportunidades de crecimiento y diversificación. Resumiendo, y en amplio consenso doctrinal, el CV estaría caracterizado por:

- La creación de nuevas unidades de negocio en firmas establecidas.
- El desarrollo e implementación de herramientas y estrategias de gestión de los procesos emprendedores internos.
- La emergencia de ideas innovadoras en los diferentes niveles de la organización.

Con el esquema desarrollado en el capítulo anterior podemos llegar a ciertas conclusiones sobre el proceso creador, conclusiones aplicables al acto mismo de emprender, una vez más refiriéndonos a emprendedores independientes o corporativos por igual:

- **El CV es un proceso.** Hemos analizado el proceso creador de un nuevo proyecto empresarial y lo hemos descompuesto en equipo, idea, análisis de

viabilidad, recursos y gestión. Cuando todos estos elementos confluyen, todos los recursos han de ser gestionados para arrancar el proyecto (start-up), hacerlo crecer y sobrevivir (desarrollo) y finalmente crecer (expansión). En el caso del emprendedor independiente, la cosecha proviene de los beneficios y de una posible futura venta parcial o total del negocio. Si estamos ante un proyecto corporativo, necesitamos además de los elementos señalados, una adaptación al entorno corporativo y el diseño de una estrategia o proceso que definiremos más adelante en esta nota. En cualquier caso, los frutos de ese proceso emprendedor corporativo se “institucionalizan” como parte de la organización una vez pasada su fase de desarrollo.

- **El entorno corporativo es crítico para el éxito de un programa de Corporate Venturing.** Sin apoyo desde arriba un cambio cultural y de gestión tan importante como el que propone un programa de CV es imposible de implementar. Especialmente crítico es el aspecto del trato a los “fracasos”. Aquellas corporaciones que implementan CV con éxito entienden los “fracasos” parciales como experiencias de aprendizaje.
- **Los emprendedores son gestores del riesgo.** La actividad corporativa supone un incremento de riesgo, aunque una correcta gestión del proyecto contribuye de manera significativa a su reducción. Un diligente análisis de viabilidad, la correcta asignación de recursos y una gestión acertada del proyecto son los mejores ingredientes para gestionar el riesgo.
- **El proceso emprendedor puede y debe ser gestionado.** A estas alturas resulta evidente que los nuevos proyectos empresariales resultantes deben ser gestionados con acierto. El proceso en sí también debe ser gestionado, los mecanismos que impulsen y regulen la actividad de CV deben ser gestionados con acierto. Gran parte de esta nota versará sobre cómo gestionar el proceso corporativo interno.
- **La optimización del uso de recursos desincentiva la búsqueda de oportunidades.** “Business as usual” no ayuda en el éxito del desarrollo de un programa de gestión emprendedora de proyectos dentro de las organizaciones.

## El desarrollo de un modelo de CV

En la literatura sobre Corporate Venturing y en los trabajos de las más prestigiosas consultoras y especialistas, podemos encontrar un importante número de

modelos o pautas a seguir a la hora de desarrollar una estrategia de CV tendiente, como ya hemos precisado, a desarrollar estrategias para crecer, incrementar ventas, beneficios, productividad, calidad, innovación, competitividad, generar nuevos retos a los directivos. A continuación exponemos un modelo lógico para organizaciones que deciden establecer programas de CV:

1. *Poniendo las bases*. En esta etapa la alta dirección diseña el proceso más adecuado para su organización y establece las más idóneas condiciones en el entorno. Las empresas que han desarrollado con éxito estrategias de CV nos enseñan con su experiencia algunas de las claves utilizadas por la alta dirección a la hora de implementar programas de CV:

- Este no es un esfuerzo de una nueva división. La empresa como un todo debe perseguir el desarrollo interno de nuevos negocios.
- La organización que plantea la creación de una estrategia de CV debe convertirse en una organización orientada al aprendizaje en su fase inicial. La adquisición del *know-how* y el *know-why* de la implementación de una cultura de CV es esencial en la fase inicial. El aprendizaje más eficaz se produce en el puesto de trabajo, es compartido por la organización y es activo, no pasivo, como luego veremos en el ejemplo de 3M.
- La alta dirección, de arriba hacia abajo, debe demostrar su compromiso personal y profesional con esta política. El compromiso debe ser mantenido a lo largo del tiempo.
- En los nuevos negocios debemos asignar los mejores recursos humanos disponibles.
- Desde el punto de vista financiero, los nuevos proyectos necesitan el apoyo necesario que les garantice suficiente margen de maniobra a través de la existencia de “fuentes” formales e informales de inversión en la compañía.
- Es necesario generar un correcto conocimiento del mercado, clientes y competidores del nuevo negocio en el que entra la compañía.
- Hay que crear confianza en la organización e incentivar el éxito del programa de CV.
- Los gestores de los nuevos proyectos necesitan poder de decisión o “empowerment”.

- Los fracasos –esta es una actividad de riesgo– deben ser asumidos en la organización y utilizados como una herramienta de aprendizaje.

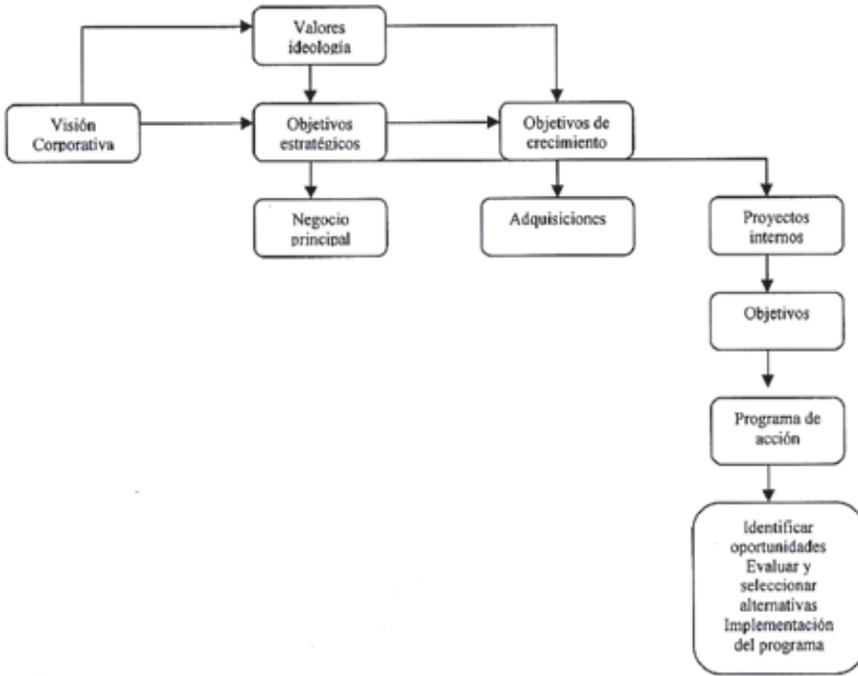
2. *Búsqueda de oportunidades*. Elección de la idea de negocio. Fase vital en el proceso y que exige la toma de decisiones sobre metodología (start-up, adquisición), sector de actividad (diversificación relacionada, no relacionada), tamaño y localización del proyecto, etc. Una vez tomadas las decisiones sobre el proceso es fundamental la selección y dotación de “poderes” a un equipo gestor que implemente el proceso.

La primera decisión a tomar por parte de la alta dirección es la de elegir el tipo de estrategia de desarrollo dentro del proyecto de CV. Hablamos de una estrategia evolucionaria (extensión de un *know-how* existente en nuevos productos/servicios y/o nuevos mercados) o revolucionaria (desarrollo tecnológico audaz en búsqueda de nuevo *know-how*). Obviamente, la elección de una u otra estrategia, o la de un modelo mixto de desarrollo, dependerá en gran medida de los recursos disponibles, nuestra actual situación de riesgo en el mercado, el plazo que fijemos para los retornos, la aversión al riesgo de la organización, la capacidad tecnológica, etc.

A la hora de definir de manera más específica los criterios de selección de las nuevas actividades o negocios en los que centrar nuestra actividad de CV, hay una serie de filtros que nos pueden ser de utilidad, entre otros:

- Encaje estratégico con las operaciones actuales, diversificación relacionada vs no relacionada, o como antes lo hemos definido, estrategia evolucionaria vs estrategia revolucionaria.
- Tamaño potencial del mercado, de la oportunidad, de la futura unidad de negocio.
- Cuota mínima de mercado en el mediano y corto plazo.
- Tamaño de la inversión.
- Retorno de la inversión.
- Horizonte temporal: periodo de recuperación de la inversión.
- Nivel y tipos de riesgo de la actividad, impacto de la nueva actividad en el *core business* e impacto del fracaso en la reputación de la compañía.
- Viabilidad global de la actividad.
- Sinergias con la organización.

La generación y el análisis de las nuevas oportunidades de negocio están muy relacionados con la elección de un marco regulatorio interno de esta actividad y con la formulación de una estrategia de CV que utilice criterios de los arriba definidos. Esta estrategia y criterios tienen que estar muy claros en la organización, flexibilidad necesaria aparte, para facilitar la correcta identificación de oportunidades de negocio. La siguiente figura desarrolla una estrategia global para el proceso de CV y las fuentes de actividad corporativa del proceso:



3. *Análisis de viabilidad.* Toda decisión de inversión en un programa de CV o en un proyecto independiente o corporativo de otro tipo, una vez aprobado su encaje estratégico, requiere de un análisis de viabilidad, de un Plan de Negocio que nos permita analizar la viabilidad del proyecto, descartarlo en caso de que no se ajuste a nuestros planteamientos o sea inviable, desarrollar su modelo de negocio más adecuado, analizar con profundidad el mercado, fijar las estrategias más adecuadas, relacionar capacidades y recursos y dotar al proyecto de los recursos técnicos, humanos y financieros más adecuados, además, claro está, de conocer el retorno de la inversión. En los materiales docentes del Instituto de Empresa y del Área de Gestión Emprendedora existen

diferentes Notas Técnicas sobre la elaboración de un Plan de Negocio. Como antes señalábamos, la mayoría de las grandes empresas tiene ya preestablecido un modelo interno de Plan de Negocio que le permite tomar decisiones de inversión sobre el flujo de ideas generado utilizando criterios comunes.

Desde el punto de vista de gestión interna del proyecto, el Plan de Negocio debe contener la necesaria información no sólo sobre la oportunidad en sí y el mercado de referencia, sino también sobre los recursos y capacidades de la organización y su relación con el proyecto. Debemos, en definitiva, encontrar respuesta a cuestiones como:

- Composición del equipo gestor de los nuevos proyectos, ubicación en la estructura organizativa, política de compensación.
- Naturaleza del nuevo proyecto, nueva división, subsidiaria, *spin-off*...
- Estructura y posicionamiento en la organización de la función corporativa de CV.
- Hitos y etapas en la financiación del proyecto.
- Desarrollo estratégico del Plan de Negocio.

Normalmente, si el Plan de Negocio es alentador, el proceso de aprobación de la idea se pasa a alguna instancia corporativa, comité de inversiones, Consejo de Dirección, etc, encargado de ponerle el sello a la operación.

4. *Organización de los recursos y comienzo de la actividad.* En esta fase es necesario dotar al proyecto de los recursos necesarios (dinero, gente, planta, equipo...) y arrancar las operaciones. Los recursos financieros pueden proceder de los resultados operativos de la organización o del mercado (*private equity*, capital riesgo, financiación bancaria...) o de un modelo mixto.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, es importante en su selección y ubicación en el proceso responder a una serie de parámetros para mejorar las posibilidades de su integración y funcionamiento en la organización:

- Debemos asegurarnos de que en cada desarrollo o nuevo proyecto exista un equipo complementario y de calidad y un líder de proyecto con capacidad de implementarlo.
- Para generar líderes y gestores de nuevo proyectos, la organización debe establecer continuamente retos a sus directivos con potencial

de futuro, hacerles moverse cómodos en escenarios dominados por la incertidumbre.

- Debemos evaluar el potencial individual de acuerdo con el aprendizaje y la aplicación de sus resultados a la actividad. Un plan es un elemento flexible que necesita una readaptación continua al mercado.
  - La compensación de los gestores deberá in en consonancia con los requisitos de cada proyecto, la cultura corporativa y las necesidades del equipo gestor.
  - Los cambios en la gestión han de verse como procesos razonables de actualización y aplicación de valor al proyecto, no como fracasos en la gestión.
5. *Gestión y control del proyecto.* En un modelo corporativo estos aspectos están generalmente ligados a los usos y costumbres de la organización, aunque demandan la necesaria flexibilidad de un nuevo proyecto o una nueva división dedicada a Nuevos Proyectos.

Cada tipo de proyecto interno suele exigir una fórmula de organización de los recursos internos y una serie de pautas en cuanto a la gestión y el control interno. No tiene el mismo impacto un proyecto de integración vertical que un proyecto de diversificación no relacionada. En cualquier caso, a continuación proponemos cuatro máximas para que los procedimientos de control no obstaculicen el normal desarrollo de las nuevas actividades de CV:

- Organizar la gestión para maximizar el proceso de aprendizaje en las diferentes áreas funcionales. Si el aprendizaje es necesario en varias fases del proyecto, aprender sobre el mercado debe tener prioridad sobre aprender del producto o la tecnología. Si conocemos el mercado, habrá que dedicar grupos de análisis a aprender sobre producto o tecnología...
- Organizarnos para capturar la máxima cantidad de *know-how*, identificar aquellos conocimientos que sean de valor para los nuevos proyectos y aplicarlos a su puesta en marcha y desarrollo.
- Evitar o minimizar intrusiones en la gestión de la nueva unidad o de la unidad responsable de la gestión de CV.
- Utilizar los mecanismos más sencillos para facilitar y reportar las necesidades de los nuevos proyectos y la información necesaria para el control de las operaciones.

- Evitar en la medida de lo posible los métodos próximos a sistemas de presupuesto de capital.
  - Diseñar los métodos de control de gestión más apropiados para:
    1. Maximizar las posibilidades de éxito de los nuevos proyectos.
    2. Minimizar los costes del fracaso.
    3. Generar un modelo de evaluación de la gestión de los responsables de los proyectos.
    4. Crear un modelo sencillo para la toma de decisiones sobre el futuro de los proyectos.
6. Liderazgo en los nuevos proyectos. Con el desarrollo y crecimiento de la nueva actividad y su establecimiento como parte de la organización corporativa, el nuevo equipo gestor aprende a gestionar los proyectos y la “política interna” de las nuevas actividades y su relación con la organización, facilitando de esta manera el crecimiento y la integración del proceso de CV. El liderazgo de los estratos superiores de la organización es aquí, como en todo el proceso de CV, clave para facilitar el éxito de los proyectos, posibilitar el proceso de aprendizaje y generar un modelo futuro exitoso en la organización. El aspecto sobre liderazgo en los procesos de implementación de las políticas de CV es fundamental y suele comenzar de arriba abajo de la organización (Von Pierer, Chairman de Siemens en uno de mis programas de CV en Siemens: “Esta compañía necesita una mayor orientación al cliente, necesitamos crear un espíritu emprendedor que nos ayude a poner en valor nuestra indudable capacidad de generar nuevas tecnologías”). Para lograr este impulso inicial de liderazgo, los grandes líderes suelen incluir en sus “herramientas” de implementación los siguientes elementos:
- Establecimiento de una nueva visión para la organización.
  - Desarrollo de canales de comunicación eficaces alineados con la visión.
  - Creación de un marco estratégico para la implementación de esa cultura emprendedora.
  - Generación e impulso de esa cultura emprendedora de cambio en toda la organización.
  - Diseño y puesta a disposición de la organización de las herramientas precisas para la implementación de la nueva cultura. Diseño de fórmulas de control, medición y recompensa.

Si analizamos los contenidos de estas etapas aquí propuestas como “modelo de negocio” en el desarrollo de una estrategia de CV, podremos comprender mejor la afirmación que señala que el CV es un proceso, complejo a veces en función de la experiencia y tradición de la corporación que asume el programa de CV. Además, la complejidad del citado proceso explica la necesidad de una permanente atención y empuje del proceso de los líderes de la organización.

## ¿Por qué las empresas desarrollan proyectos de Corporate Venturing o de gestión emprendedora de proyectos? Ejemplos corporativos

Una primera respuesta a la pregunta contenida en el enunciado de este segundo apartado es clara y directa: las empresas utilizan el CV como herramienta para crecer, diversificar el riesgo y responder a los cambios y oportunidades en los mercados.

Si encuestáramos a los principales directivos de empresas habituadas a proyectos de CV las razones de su implementación, estas serían las más habituales:

- Para crecer y cumplir objetivos estratégicos de crecimiento.
- Para diversificar el riesgo.
- Para responder a los cambios en el entorno.
- Por madurez del negocio central.
- Para “retar” a los directivos de la compañía.
- Para desarrollar nuevos directivos.
- Para sobrevivir.
- Para aplicar tecnologías no testadas.
- Para generar innovación.

Una empresa de cualquier dimensión y sector de actividad depende para su supervivencia de una estrategia de crecimiento continuo, de adaptación al mercado y de defensa frente a la competencia. La competitividad a largo plazo no puede ser mantenida en el seno corporativo sin atención a procesos innovadores y sin la generación continua de nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades del mercado.

Según la matriz de Ansoff, esto se representaría así:

Productos \ Mercado	Viejo	Nuevo
Viejo	Mayor penetración Incremento cuota	Desarrollo de Nuevos mercados
Nuevo	Desarrollo de Nuevos productos	Diversificación

El crecimiento, según la matriz de Ansoff, se puede generar a través del aumento de nuestra cuota de mercado (Coca-Cola, Pepsi); de la introducción de nuevos productos en mercados existentes (Kodak, Apple); de la introducción de productos existentes en mercados (Nivea for Men) o a través de la introducción de nuevos productos en nuevos mercados (Nike Golf, Apple, Sony).

Un programa de CV suele referirse al último cuadrante de la matriz antes descrita –nuevos productos en nuevos mercados–, aunque combinaciones estratégicas pueden suponer el desarrollo de diferentes tipos de actividades. En cualquier caso, como apuntamos al inicio de la presente nota, al referirnos a Corporate Venturing hablamos de actividades que engloban alguna actividad “nueva” para la empresa y son iniciadas y desarrolladas internamente.

Cuanto más maduro es un mercado, resulta más difícil y caro el crecer expandiendo la cuota de mercado. En estos mercados, para sus competidores resulta casi una cuestión de supervivencia innovar y desarrollar nuevos productos y nuevos mercado a través de procesos de CV.

Existen muchos ejemplos de empresas medianas y grandes que han desarrollado programas de CV para satisfacer sus necesidades estratégicas:

- 3M es uno de los paradigmas de empresas innovadoras y muy ligadas en el éxito de sus actividades a desarrollar programas de CV. De hecho, la empresa exige que un 25% de su negocio provenga anualmente de negocios inexistentes cuatro años antes. De su producto original, papel de lija, hasta su cartera de productos actual, hiperdiversificada, la innovación ha sido constante en la actividad de 3M. Ya en 1990 3M había creado más de cien tecnologías sobre las que expandir su modelo de CV. Para ello, invertía un 7% de sus ventas en I+D. El empowerment sobre sus empleados fue clave del éxito de su estrategia. Comenzaba con la regla del 15 por ciento, que “obligaba” a todos los empleados a utilizar ese tiempo en desarrollar actividades no programadas que pudieran ser valiosas para la compañía en un futuro. Para poder testar los

resultados de esas actividades innovadoras, 3M dotaba a sus empleados de recursos informales y les animaba a “producir un poco, vender un poco”. La tolerancia hacia el “fracaso bien intencionado” era una clave para aumentar la dedicación y actividad emprendedora. En el lado del control, 3M exige estándares ambiciosos a sus unidades de negocio, crecimiento anual de ventas del 10%; EBITDA del 20% mínimo; retorno del capital del 27% y la ya citada necesidad de que el 25% de la facturación de la división provenga de negocios no existentes cuatro años atrás.

- La empresa española Sigla S.A., propietaria de los conocidos restaurantes-tienda VIPS y responsable de la apertura en Europa en Joint-Venture con la compañía americana de los populares Starbucks, decide a finales de los años ochenta crear una unidad de CV (División de Nuevos Proyectos) y hacer residir el plan de crecimiento y diversificación de la compañía en esta división. Nuevos Proyectos era responsable de la identificación de una oportunidad, la elaboración del Plan de Negocios, la obtención de financiación interna de la compañía y la gestión en las etapas iniciales de estos proyectos, que una vez consolidados pasaban como otra actividad de negocio a la gestión común. La compañía ha obtenido un crecimiento espectacular en los últimos lustros y ha diversificado su enormemente concentrado riesgo de contar con una sola marca (VIPS).
- Woolworth, el ex-gigante norteamericano de la distribución, después de muchos años de progresiva pérdida de mercado en USA y Europa en sus mercados de distribución, inició y desarrolló desde mediados de los años noventa un importante número de “nuevas empresas” internas, algunas de las cuales han dado resultados tan espectaculares como Footlocker, con origen en una adquisición, que transformó todo el proceso de la compañía. Al igual que en los casos de Sigla o 3M, gran parte del éxito de estos procesos se ha cimentado en la permisividad con anteriores fracasos que en vez de hacer cerrar sus programas de CV han servido para generar una experiencia de aprendizaje que ha permitido éxitos posteriores. Woolworth, que sólo permanece en unos pocos mercados en su formato de retail original, fue precursora en los noventa de buenas prácticas en emprendimiento interno que no han tenido todo el éxito que perseguía la compañía.
- Kodak, el gigante norteamericano de la fotografía, creó en el año 2001 la división Kodak Venture Group, a la que dotó inicialmente de 100 millones de dólares USA con el fin de desarrollar e invertir en proyectos internos e

incluso en proyectos externos de interés para la compañía. El rendimiento de esta unidad, muy próxima a lo que puede ser una empresa o Fondo de Capital Riesgo, ha sido en los últimos años incluso superior al de muchas empresas especializadas en capital riesgo. El cambio de modelo de negocio de la fotografía analógica a la digital y la tardía respuesta de la compañía a los cambios del mercado pusieron a Kodak en riesgo de desaparición. Un drástico cambio de modelo de negocio y el impulso de prácticas emprendedoras han dotado a la empresa de un horizonte esperanzador a finales del s. XXI y le ha devuelto el liderazgo tecnológico en la edición e impresión digital.

- Google Inc. es un reciente y magnífico ejemplo de cómo uno de los prototipos del emprendimiento tecnológico de la “Nueva Economía” de principios de siglo aplica esa misma filosofía emprendedora a su crecimiento y la persecución de la innovación interna. Google se describe, en palabras de sus fundadores, como un “ecosistema interno de emprendimiento e innovación, como un Silicon Valley dentro de una compañía”. En Google, siguiendo el modelo de 3M, los empleados puede utilizar un 20% de su tiempo de trabajo para “vender” sus ideas a sus colegas, organizar equipos, explorar conceptos y construir prototipos. Un equipo normalmente incluye un Project Manager, un Líder Tecnológico, un Marketing Manager, un Diseñador, un especialista en Calidad y un Abogado. Si el equipo cree tener un “ganador” entre sus manos, acude al Google Product Council en solicitud de financiación. Los proyectos que reciben financiación cuentan con el Google Product Strategy Forum para ayudarles a formular su modelo de negocio y establecer los hitos del proyecto. Google, a diferencia de otros modelos y estrategias de CV, no fija ningún criterio preconcebido ni objetivos de retorno al proyecto; únicamente valida el potencial y el interés de sus empleados. Normalmente, Google apoya simultáneamente más de 100 nuevos conceptos de negocio. Si el proyecto tiene éxito, se remunera de manera generosa a sus gestores con bonos, a veces superiores al millón de dólares. En el desarrollo de esta “cultura emprendedora interna” la compañía obtiene una fuente de crecimiento y de ventaja competitiva difícil de replicar.
- Nokia ha tenido una aproximación al CV diferente a los modelos de 3M o Google, basadas en desarrollos internos. Desde su preeminencia como líder en el segmento de aparatos de telefonía móvil, Nokia ha desarrollado su propio modelo de generación de innovación y crecimiento. La estrategia de Nokia gira en torno a la búsqueda de las mejores ideas independientemente de dónde

se encuentren estas. Para ello, puso en marcha varios instrumentos. Nokia Venturing Organization está enfocada en actividades de CV que incluyen la identificación y desarrollo de los nuevos negocios que supongan la renovación de la compañía. Nokia Venture Partners invierte de manera exclusiva en tecnologías móviles y en negocios relacionados con I/P. Finalmente, a través de Innovent se apoya el desarrollo de proyectos internos que puedan suponer futuras oportunidades para la compañía.

La lista de ejemplos de grandes compañías con estrategias alternativas para el fomento y desarrollo del CV podría ser casi ilimitada. Concluamos esta nota con una nueva referencia al actual escenario de recesión e incertidumbre y a la afirmación de que toda compañía establecida puede encontrar en el diseño de la adecuada cultura, estrategia e implementación de un espíritu emprendedor interno un antídoto para situaciones como las actuales por la vía de la diversificación, un impulso muy necesario de innovación interna continua y un referente e instrumento para el crecimiento y la creación de valor al mercado.

# Un breve acercamiento al estado del arte del emprendimiento latinoamericano



SÉRVULO ANZOLA  
ROCÍO FARIÁS  
*México*

## Introducción

Latinoamérica es una región de países con abundantes recursos y con beneficios tan significativos que le han permitido afrontar con éxito numerosos cambios políticos, económicos, sociales y culturales. Por ello la tarea de cómo adecuar estos países a los cambios en este mundo globalizado se vuelve imperativa. No es solamente cómo adoptar y adaptar tecnología, sino entender y convencernos que elevar el nivel de productividad y competitividad mediante la investigación y el desarrollo con elementos técnicos y científicos es prioritario. También es crucial entender que la verdadera fuente de riqueza de nuestras sociedades no son su nivel de productividad, ni su producto interno bruto, ni sus bienes tangibles, sino la inteligencia creativa y el potencial emprendedor de sus gentes.

Una de las premisas básicas para detectar oportunidades, si buscamos el éxito, es “reconocer y aceptar a quienes tienen potencial emprendedor, sostenerlos técnica y socialmente y tener la suficiente confianza en sus proyectos para no dejar de brindarles el apoyo y los recursos necesarios para su despegue. Así mismo, debemos considerar al joven emprendedor creador de empresas como uno de los más valiosos componentes de nuestra sociedad, como agente de cambio y de su desarrollo”.<sup>1</sup> Lo anterior es un buen punto de la justificación del porqué emprender en Latinoamérica.

---

1. Anzola Rojas, Sérvulo. Introducción. En: El Nuevo Rostro Empresarial. Indagación sobre el empresariado juvenil en América Latina y el Caribe. Colombia: 2004. (Presentado para: Banco Interamericano de Desarrollo). Pág. X.

“Amigos: necesitamos crear sistemas que generen riqueza. La empresa, en el amplio sentido de la palabra (con fines de lucro, sin fines de lucro, altruista, intramuros) es la única organización capaz de generar la riqueza que requiere nuestra sociedad. Para que existan las empresas necesitamos a alguien que las haga posibles; éste es el emprendedor. Y para que exista el emprendedor necesitamos quién lo apoye, lo guíe y le dé la confianza suficiente para crear las empresas que requiere la sociedad. Éste es el rol que deberán asumir las instituciones comprometidas con el desarrollo de nuestros países”.

El emprendimiento latinoamericano se fundamenta en diversas iniciativas llevadas a cabo por instituciones tanto en el plano público como en el privado. Los gobiernos, las organizaciones privadas y la sociedad civil fomentan el desarrollo de nuevas empresas apoyando técnica y financieramente a los emprendedores. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en un ranking de las quince naciones latinoamericanas y del Caribe elaborado por la Economist Intelligence Unit (EIU) a petición del BID y la Corporación Andina de Fomento (CAF), “la industria de las microfinanzas ha alcanzado un desarrollo notable en América Latina y el Caribe, donde hay unos seis millones de clientes de microcréditos. Aun así, apenas se está llegando a una décima parte de los emprendedores más pobres de Latinoamérica”.<sup>2</sup> Según el estudio Bolivia es el país latinoamericano en donde existen “mejores condiciones” para las microfinanzas, mientras que El Salvador es el mejor posicionado en Centroamérica en ese rubro. A Bolivia le siguen Perú, Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Nicaragua, Paraguay, Chile, México, Colombia, Guatemala, Brasil, Uruguay, Venezuela y Argentina. El reporte concluye que los países que tienen buenos ambientes para las microfinanzas pueden avanzar si mejoran su estabilidad política, el desarrollo de sus mercados de capitales y los sistemas judiciales, entre otros factores (difícil, pero no imposible).

Por otro lado, en el plano académico la mayoría de los países latinoamericanos ya cuentan con programas educativos encaminados a fomentar la cultura emprendedora. En este sentido, “las instituciones educativas son las que más han trabajado en forma decidida en el fomento de la creación de empresas por jóvenes emprendedores. Estas instituciones crean programas que permiten apo-

---

<sup>2</sup> Diario *La República*. “Microcréditos: Uruguay casi al final de una lista de 15 países”. [en línea], Octubre 4, 2007. Disponible en Biblioteca Digital ITESM, Proquest Direct. <http://biblioteca.itesm.mx> Acceso día 8 Junio 09 2009.

yar al joven a transformar sus sueños en realidad a través de actividades para el fortalecimiento de su potencial por emprender”.<sup>3</sup>

El desarrollo de conceptos teóricos y prácticos en el campo del emprendimiento ha permitido la edición de materiales académicos para el fomento de la cultura emprendedora, cuyo uso ha generado resultados diversos en programas emprendedores, centros empresariales, parques tecnológicos, centros de incubación, etc. Así mismo, a través de importantes eventos latinoamericanos que se realizan periódicamente se difunde el conocimiento de cómo crear empresas y productos.

El desarrollo emprendedor de cualquier región se fundamenta en cuatro factores básicos: el talento (la persona), la tecnología (las ideas), el capital (los recursos financieros) y el saber hacer (el conocimiento). Así pues, el propósito del presente trabajo es mostrar a ustedes una perspectiva general del estado del arte del emprendimiento latinoamericano, comenzando con lo que se entiende con el concepto de emprender, hasta aterrizar en las experiencias y en la realidad de cada uno de nuestros países, apoyados en datos y estadísticas. Finalmente, se presentan conclusiones que abordan las lecciones aprendidas en el área.

## I. Emprendimiento (un enfoque conceptual)

El emprendimiento es un fenómeno nuevo y complejo, pues abarca una gran variedad de contextos aún no comprendidos. De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), principal proyecto de análisis sobre procesos emprendedores a nivel internacional, la existencia de una gran variedad de definiciones y literatura sobre emprendimiento refleja esta complejidad. Por un lado, se considera el papel que toman los individuos en el proceso emprendedor; por el otro, se estudia el comportamiento de los individuos con respecto al inicio y administración de un proyecto-empresa. El GEM analiza el emprendimiento como un proceso y considera a las personas en las actividades emprendedoras a través de diferentes fases (desde el inicio de la gestación de la empresa o negocio hasta la fase de establecimiento y posible disolución de la misma o del mismo).<sup>4</sup>

La palabra emprendimiento es considerada como “un neologismo derivado de la libre traducción del término *entrepreneurship* y designa principalmente las

<sup>3</sup> Anzola Rojas, Sérvulo. op. cit. Pág. XI

<sup>4</sup> Bosma, Niels y otros. “Global Entrepreneurship Monitor 2007 Executive Report” [en línea]. Babson y London Business School. Disponible en Biblioteca Digital ITESM, Proquest Direct <http://www.gemconsortium.org>. Acceso día 2 de Julio del 2008.

actividades de quien se dedica a la generación de riquezas, sea transformando conocimientos en productos o servicios, generando conocimiento propio o innovando en áreas como marketing, producción, organización, etc.”<sup>5</sup> De acuerdo con Fernando Dolabela, consultor y coordinador de programas de emprendimiento en Brasil, existen dos corrientes principales para definir el emprendimiento: por un lado la de los economistas, que asocian al emprendedor con la innovación; por el otro, la de los comportamentalistas, que enfatizan aspectos actitudinales como la creatividad y la intuición. Asimismo existen dos formas de emprender: una, a través de la pequeña empresa y otra a través del auto-empleo. El emprendimiento es considerado una rama de la administración de empresas dirigida generalmente por las escuelas de negocio o áreas de concentración administrativa.

La palabra emprendedor y su significado pueden cambiar de acuerdo con el país y la época. El emprendedor “es alguien que define por sí mismo lo que va a hacer y en qué contexto será hecho. Al definir lo que va hacer, él tiene en cuenta sus sueños, deseos, preferencias, y el estilo de vida que quiere tener. De esta forma, consigue dedicarse intensamente, ya que su trabajo se confunde con el placer”.<sup>6</sup> El GEM establece que el proceso emprendedor inicia antes de que el proyecto-empresa comience operaciones. Alguien que está solamente iniciando un negocio y tratando de establecerlo dentro de un mercado altamente competitivo es un emprendedor a pesar de no tener expectativas de alto crecimiento. Por otro lado, también se considera como persona emprendedora a quien es dueño de un negocio establecido, que ha estado en los negocios desde hace tiempo y todavía continúa siendo innovador, competitivo y de mente innovadora.

Los datos estadísticos sobre emprendimiento están centrados en tres emprendedores principales: emprendedores nacientes (individuos que reúnen los recursos necesarios para iniciar un negocio y administrarlo por sí mismos); propietarios de nuevos negocios (administran un nuevo negocio y han pagado salarios por más de tres meses pero no más de cuarenta y dos meses); y propietarios de negocios establecidos (son dueños y administradores de un negocio establecido que ha estado en operaciones por más de cuarenta y dos meses).<sup>7</sup> A

<sup>5</sup> Dolabela, Fernando. *Taller del Emprendedor: Una metodología de enseñanza que ayuda a transformar el conocimiento en riqueza para el desarrollo económico y social de las regiones*. UNR Editora, Homo Sapiens Ediciones. Argentina, 2005. Pág. 45

<sup>6</sup> Dolabela, Fernando. op. cit. Pág. 49.

<sup>7</sup> El GEM los define como nascent entrepreneurs, new business owners y established business owner”. Véase “Glossary of Main Measures and Terminology”. Disponible en Global Entrepreneurship Monitor. <http://www.gemconsortium.org>.

pesar de que la mayor parte de las personas se sienten atraídas hacia la actividad emprendedora al detectar oportunidades de negocio, otras son empujadas hacia el emprendimiento porque no tienen otro medio para sobrevivir. En esto último se pueden identificar dos líneas conductuales con respecto a las oportunidades de emprender: 1) Porque desean independencia; 2) Porque desean incrementar su ingreso respecto al de ser empleado.<sup>8</sup>

De acuerdo con el especialista en emprendimiento Hugo Kantis, “el sistema de desarrollo emprendedor es definido como el conjunto de elementos y factores que contribuyen u obstaculizan el proceso de nacimiento y desarrollo de empresas y empresarios, tanto en términos cuantitativos como cualitativos”.<sup>9</sup> Estos factores pueden agruparse en forma simplificada en siete categorías principales:

#### 1) **Condiciones económicas y sociales**

Considera las condiciones macroeconómicas del país así como el contexto en el cual tiene lugar la vida de las familias, y su distinto perfil socio-demográfico.

#### 2) **Cultura y sistema educativo**

Involucra los factores culturales que inciden en la formación de vocaciones para emprender, tales como la valoración social del emprendedor, las actitudes frente al riesgo de fracasar y la presencia de modelos de empresarios ejemplares.

#### 3) **Estructura y dinámica productiva**

El perfil sectorial y el regional y el tamaño de las empresas e instituciones en las que trabajan las personas pueden contribuir al desarrollo de competencias emprendedoras en la población trabajadora y en la formación de sus redes de relaciones.

#### 4) **Aspectos personales**

Considera las competencias para emprender como la propensión a asumir riesgos, la tolerancia al trabajo duro, la capacidad de gestión, la creatividad, etc.

---

<sup>8</sup> Íbid.

<sup>9</sup> Kantis, Hugo. *Contexto Emprendedor. Diagnóstico de la situación en El Salvador*. CONAMYPE, Ministerio de Economía. Colección Emprendedor. Págs. 7-8

### 5) **Redes del emprendedor**

Existen redes sociales (amigos, familia), institucionales (asociaciones empresariales, instituciones de conocimiento superior, agencias de desarrollo) y comerciales (proveedores, clientes) que facilitan el proceso emprendedor.

### 6) **Mercado de factores**

Se refiere al acceso a los recursos financieros, a la oferta de trabajadores o de servicios profesionales, proveedores de insumos y equipamiento que inciden en la etapa de lanzamiento de la empresa y en su desarrollo inicial.

### 7) **Regulaciones y políticas**

Conjunto de normas y políticas que inciden en la creación de empresas como impuestos, trámites necesarios para formalizar una nueva firma, iniciativas y programas de fomento a la empresariedad.

Las características de los emprendedores y el proceso emprendedor que los acompaña requieren ser altamente desarrollados. La economía mundial se ha vuelto cada vez más integrada y las oportunidades emprendedoras tienen una dimensión internacional. Aprovechar estas oportunidades requiere acceso directo a los programas y proyectos que se generen, a mercados y reglas que permitan un medio ambiente predecible de negocios globales, a una flexible distribución de recursos domésticos, la expansión empresarial y un continuo crecimiento económico de los mercados emergentes y en desarrollo. Es importante que los intereses emprendedores estén bien representados en las estructuras institucionales que definen la economía mundial.

En este contexto es importante pensar y considerar al joven emprendedor creador de empresas como uno de los más valiosos componentes de nuestra sociedad, como agente de cambio y de desarrollo.<sup>10</sup>

## II. Estado del arte del emprendimiento latinoamericano

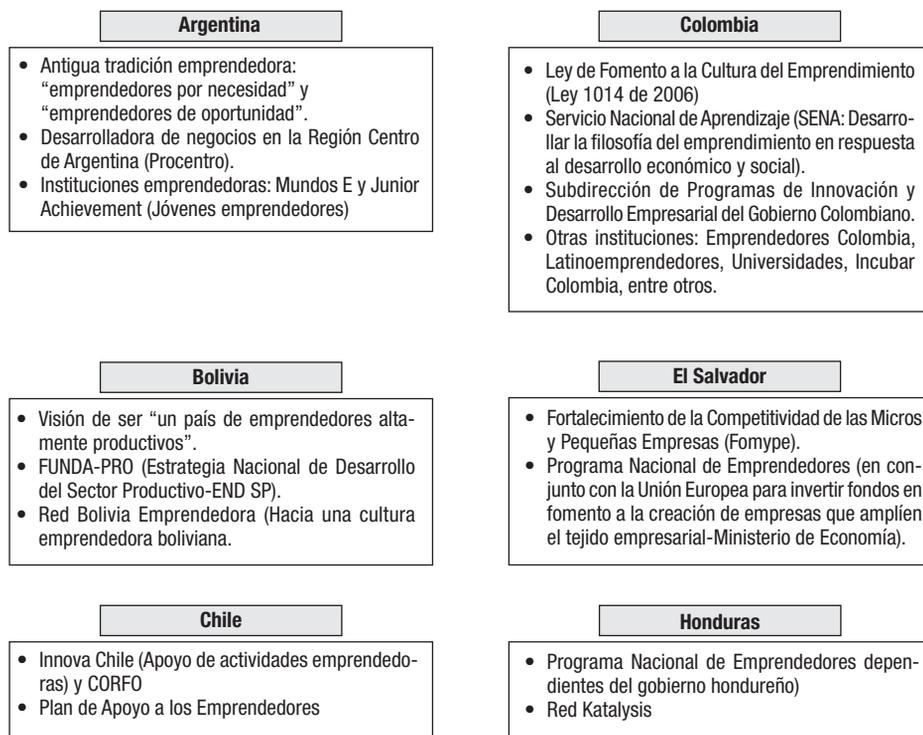
Países latinoamericanos como Colombia, El Salvador, Bolivia, Chile, México, han incorporado en sus estrategias de desarrollo programas emprendedores diri-

---

<sup>10</sup> Id. *El Nuevo Rostro Empresarial. Indagación sobre el empresariado juvenil en América Latina y el Caribe*. Colombia: 2004.

gidos desde las esferas gubernamentales hacia todos los ámbitos empresariales, educacionales e institucionales. En América Latina “se está experimentando una lenta pero incesante transición hacia una nueva cultura emprendedora”<sup>11</sup> que permite vislumbrar las recientes dinámicas en cuanto a prácticas de políticas y programas de nuevos emprendimientos.

Han surgido numerosos programas de creación de nuevas empresas y de fomento del espíritu empresarial, tanto a nivel nacional como internacional, con frecuencia desarrollados por entidades privadas que cuentan con el apoyo público. A pesar de que América Latina es considerada una de las regiones con bajas expectativas emprendedoras por parte de la sociedad, algunos de sus países han venido realizando importantes esfuerzos para fortalecer el liderazgo y desarrollo emprendedor, como lo muestra la Figura 1.



**Figura 1.** Prácticas emprendedoras en países latinoamericanos

<sup>11</sup> Kantis, Hugo. *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional* [en línea]. Banco Interamericano de Desarrollo, FUNDES Internacional. Disponible en <http://www.fundes.org>. Acceso día 7 diciembre 07.

Vemos, pues, cómo se está produciendo una verdadera transformación en las políticas de desarrollo que incorpora el fomento de nuevos emprendimientos y la promoción de una nueva mentalidad que valoriza la actividad emprendedora-empresarial latinoamericana.

### *Argentina*

De acuerdo con el GEM, Argentina ocupó el séptimo lugar en el ranking de los países emprendedores con el 7.8% del total de actividades emprendedoras en el año 2000. Sin embargo, se estableció que fue mayor la proporción de la población involucrada en empresas nacientes (75%) que en empresas nuevas (25%).<sup>12</sup>

Posterior a la crisis del 2001-02 se consolidaron y recuperaron gran número de pequeñas y medianas empresas gracias a un tipo de cambio más favorable y a una expansión del consumo interno. Empero, el proceso político argentino continúa con déficit e imperfecciones. La cultura emprendedora en el país se caracteriza por la evolución de una antigua tradición emprendedora cuyos crecimientos fueron mayores del 2002-04 como consecuencia de los emprendedores por necesidad, quienes desarrollaron negocios por la inseguridad laboral o la falta de empleo. Por tanto, el Gobierno ha estado corrigiendo esta situación y para ello fomenta el desarrollo de los emprendedores de oportunidad no obligados por sus circunstancias económicas.<sup>13</sup> Para el 2006 el entorno empresarial argentino atravesó por una coyuntura favorable.

Los sectores con mayor potencial de desarrollo para la creación de empresas en Argentina son el turismo, el software y los servicios informáticos, los alimentos y la agroindustria, el diseño y las industrias culturales. Aun así, un emprendedor argentino debe enfrentar la burocracia y recurrentes crisis e inestabilidades económicas, políticas y de dificultades para obtener financiamiento. La mayoría de los emprendedores argentinos no logran expandir su “menú de oportunidades” y reiteran opciones poco promisorias, negocios conocidos y probados de baja rentabilidad. Existe un nivel de compromiso por parte de los sectores académicos y privados de un cambio para impulsar la cultura emprendedora en el país.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> De Torres Carbonell, Silvia S. et al. Reporte Ejecutivo Argentina GEM y Centro de Entrepreneurship IAE [en línea]. Disponible en <http://www.gemconsortium.org>. Acceso 10 julio 07.

<sup>13</sup> Red Bolivia Emprendedora. “Emprendedorismo en el mundo: Avance de la cultura emprendedora en Argentina” (entrevista a Eduardo Remolins-experto en cultura emprendedora) [en línea]. Disponible en <http://www.boliviaemprendedora.org.bo> Acceso día 9 de julio 09

<sup>14</sup> Ibid

De acuerdo con el Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos de Argentina (IECyT), en el 2008 existían en el país 16 redes de inversiones y Fondos de Venture Capital que disponían de más de US\$ 70 millones para invertir en emprendimientos. El origen geográfico de los capitales es en su mayoría nacional; en segundo lugar provienen de Europa; y en tercer lugar, de organismos multilaterales. Los sectores de software, alimentos, internet, servicios no financieros, biotecnología, medios y entretenimiento sumaron 23 de las 30 inversiones registradas, a partir de las cuales se han creado 877 nuevos puestos de trabajo desde el 2005.<sup>15</sup> En Argentina se vislumbra un crecimiento significativo de programas e instituciones que promueven el emprendimiento en muchos sectores.

## *Bolivia*

Actualmente la cultura emprendedora en Bolivia tiende a convertirse en una importante vía hacia el desarrollo. Este país, especialmente a través de organismos privados, ha trabajado fuertemente en la creación de estrategias fundamentadas en el éxito de micro, pequeños y medianos productores que día a día surgen en Bolivia; personas cuyo espíritu emprendedor les ha permitido superar su condición de miseria mediante la creación de nuevas empresas.<sup>16</sup>

De acuerdo con los últimos datos del GEM, en el 2008 Bolivia (uno de los países más pobres de Latinoamérica) registra el potencial emprendedor más alto del mundo (46% de la población adulta se dedica a alguna actividad emprendedora). El 29.8% de la población adulta (entre 18 a 64 años de edad) se dedica a actividades de emprendimiento inicial, y es el país con mayor potencial de actividad emprendedora entre los 43 países de la investigación. El porcentaje de población comprometida en emprendimientos establecidos es del 19.1%; el total de personas (entre 18 y 64 años) vinculadas a actividades emprendedoras alcanza un 45.6%, lo que hace el país con la tasa más alta de población en actividad emprendedora total.<sup>17</sup> Muchos no comparten estos datos como parámetro para medir el potencial emprendedor porque es significativamente grande la economía informal.

---

<sup>15</sup> Diario Empresas News.com “Primer informe sobre el mercado emprendedor en Argentina” [en línea]. Disponible en <http://www.empresasnews.com> Acceso 11 julio 09

<sup>16</sup> Grandchant, Claudia. “Cultura Emprendedora: un reencauce al desarrollo” [en línea]. *Notas-Pro*. Enero-Abril 2005:4- FUNDAPRO. Boletín No.46. Bolivia. Junio 20, 2007. Disponible en <http://www.fundapro.org.bo>

<sup>17</sup> Red Bolivia Emprendedora. “Bolivia registra el mayor potencial de actividad emprendedora mundial”. [en línea]. Disponible en <http://www.boliviaemprendedora.org.bo>. Acceso día 10 de junio 2009.

La visión productiva es un medio y un requisito para el desarrollo del espíritu emprendedor boliviano. Lo anterior “parte del conocimiento de los problemas productivos más profundos, en donde las diversas reflexiones individuales y colectivas apuntan a que los problemas pueden ser resumidos en dos aspectos interrelacionados e igualmente importantes: la productividad laboral y el emprendimiento o cultura emprendedora”.<sup>18</sup> En la búsqueda de soluciones y respuestas ha surgido una visión de ser “un país de emprendedores altamente productivos”.

Entre los programas y organismos institucionales enfocados al desarrollo del espíritu emprendedor destacan la Fundación para la Producción (Funda-Pró) y la Red Bolivia Emprendedora. Funda-Pró es una organización privada sin fines de lucro, creada en virtud de un convenio internacional con el patrocinio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés)<sup>19</sup> y la Corporación Andina de Fomento (CAF), con la finalidad central de facilitar el acceso a crédito de los emprendedores y de los segmentos sociales que tienen dificultades para obtenerlo.

Funda-Pró en conjunto con Maestrías para el Desarrollo de la Universidad Católica Boliviana San Pablo propuso al gobierno boliviano implementar una estrategia nacional para hacer de Bolivia un “país con emprendedores altamente productivos”. Esta estrategia fue denominada Estrategia Nacional de Desarrollo del Sector Productivo (ENDSP). En la ENDSP participaron actores públicos, privados y académicos, y está enfocada hacia una visión productiva cuyo núcleo son los emprendedores. Busca un desarrollo económico sostenible mediante una política pública emprendedora que establezca las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales favorables a las actividades de los emprendedores.

La Red Bolivia Emprendedora (RBE) es un ente que aglutina a actores de los tres sectores de la sociedad boliviana (gubernamental, privado y sociedad civil organizada) que prestan diferentes tipos de servicios emprendedores, con el propósito de que estos actores se coordinen y complementen esfuerzos para lograr un trabajo más efectivo y eficiente en beneficio de los emprendedores del país;<sup>20</sup> sesenta y ocho instituciones de todo el país se unieron a este proyecto y en apenas tres años de vida alcanzó un nivel nacional.

<sup>18</sup> Muriel Hernández, Beatriz. “La visión productiva es un requisito para el desarrollo” [en línea]. *Notas-Pro*. Boletín No. 53. Enero-Marzo 2007: 2- FUNDAPRÓ. Bolivia.

<sup>19</sup> USAID-Bolivia. “USAID Assistance Program in Bolivia” [en línea]. Disponible en <http://www.usaidbolivia.org.bo>

<sup>20</sup> Véase Red Bolivia Emprendedora. <http://www.boliviaemprendedora.org.bo/>

Esta iniciativa busca promover una nueva cultura emprendedora que permita, a través de la actividad empresarial, lograr un desarrollo económico sostenible para erradicar la pobreza y promover la generación de empleo. Las fundaciones Funda-Pró, Emprerder, Fundes y Neoempresa crearon esta red para lograr este propósito de la creación de empresas sostenibles y socialmente responsables.

### *Brasil*

En los reportes del GEM del 2007 la vocación emprendedora en Brasil representó el 12,7%, es decir, 13 de cada 100 brasileños adultos estaban inmersos en alguna actividad emprendedora. Este valor posicionó al país en el noveno lugar entre los cuarenta y dos países que participaron en la investigación realizada por este organismo. El valor de esta tasa de actividad emprendedora es semejante a la media de los últimos siete años anteriores de participación de Brasil (12,83%). Sin embargo, esta tasa media brasileña permaneció sistemáticamente encima de la media mundial.<sup>21</sup>

De los 7,5 millones de brasileños que emprenden, 41,6% lo hace más por necesidad; individuos que se aventuran motivados por la supervivencia. Es esta la causa del bajo crecimiento cualitativo de la economía brasileña en la cual no se presentan procesos productivos de alta transformación, por falta de innovación. No crecen como emprendedores que exploran nuevas oportunidades, ni utilizan alta tecnología en la búsqueda de condiciones del mercado internacional para el crecimiento nacional.

En Brasil la proporción de emprendedores nacientes en el 2001 fue de 64,97%; en cambio, la proporción de emprendedores con establecimientos con duración de menos de tres meses fue de 30,03%; esta proporción evolucionó a 33,73% y a 68,55%, respectivamente. Esto indica que el periodo de estabilidad macroeconómica permitió un aumento de participación de los emprendedores en el total de actividades emprendedoras brasileñas. En los años 2006 al 2007 presentaron una ligera tendencia a la baja. En cambio, las actividades emprendedoras por oportunidad fueron del 59,97% en el 2001 y del 42,75% en el 2002. A partir del 2003 la actividad retoma el crecimiento año por año. En el 2007 el valor fue de 56,84% de la población emprendedora en Brasil.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP). "Empreendedorismo no Brasil: 2007" GEM [en línea] Disponible en <http://www.gemconsortium.org>. Acceso 10 julio 07.

<sup>22</sup> Ibid

El perfil de la mayoría de los emprendedores brasileños en sus etapas iniciales se concentra más en actividades relacionadas con servicios. La mayoría de los servicios tienen que ver con la comercialización de alimentos y ropa. Este tipo de actividad creció el 36% del 2006 al 2007. Otras actividades que también contribuyeron al crecimiento fueron la de bares (56%) y estéticas de belleza (66%); la que obtuvo pérdidas considerables fue la prestación de servicios de reparación e informática (56%). En el 2007 el financiamiento de recursos para el emprendimiento provino principalmente de familiares. De los emprendedores en etapas iniciales el 55% afirmaron requerir mínimo R\$ 2.000,00. De acuerdo con el Banco Mundial en su investigación *Doing Business 2008*, se constata que en Brasil los emprendedores requieren pasar por mínimo dieciocho procedimientos para abrir un negocio.<sup>23</sup>

### *Centroamérica*

Las diversas asimetrías que presenta la región centroamericana la convierten en un espacio regional de desarrollo o estancamiento para las actividades emprendedoras. Incluso, “no existen muchos estudios, ni mucha estadística, sobre la estructura del mundo empresarial centroamericano y sus características básicas, como el número de empresas, su tamaño, el empleo que generan y las actividades a las que se dedican en diferentes sectores en la región centroamericana”.<sup>24</sup>

Precisamente, Parque Tec (una aceleradora de negocios costarricense) fue asignada por el German Development Bank y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) para realizar el primer diagnóstico de emprendimiento en los siete países centroamericanos: Guatemala, Belice, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. El estudio pretende desarrollar la capacidad emprendedora regional y ampliar el crecimiento económico en los países centroamericanos, para lo cual investigará la actual situación emprendedora y de innovación en cada uno de los países. Sistemáticamente identificará a los actores y sus roles dentro de los sectores y hará un análisis comparativo del proceso emprendedor. El objetivo es apoyar a los creadores de políticas públicas y organismos multilaterales para que mejoren, y promover un enfoque constructivo para el emprendimiento.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Kasteng, Jonas. *Utopía y Realidad: La Integración Económica Centroamericana y los esfuerzos empresariales regionales*. Un análisis regional con énfasis en Costa Rica. Banco Centroamericano de Integración Económica [en línea]. Disponible en <http://www.bcie.org> Acceso día 10 julio 09.

<sup>25</sup> InfoDev World Bank. “Parque Tec selected to conduct first study on Entrepreneurship in Central America” [en línea] Enero 2009. Disponible en <http://www.infodev.org> Acceso día 12 junio 09

A pesar de sus dificultades, algunos países han logrado sobresalir en actividades emprendedoras. Por ejemplo, las oportunidades emprendedoras en Panamá se localizan en los sectores de alto crecimiento como los servicios financieros, de logística, telecomunicaciones y turismo. Existe un marco regulatorio amplio para la formación de negocios. El país también promueve y fomenta la participación de la mujer en la arena económica y ella representa una importante fuerza laboral, especialmente en los servicios financieros y comerciales.<sup>26</sup> La Ciudad del Saber es un ejemplo de emprendimiento que merece mencionarse. En el área académica hay mucho por hacer.

En Belice se destacan las actividades comerciales emprendedoras enfocadas hacia el turismo y sectores de la economía agrícola. Las mujeres emprendedoras tienen un lugar permanente en el sector servicios (que representa la fuente más grande de ingresos por exportación) y constituyen alrededor del 80% del empleo femenino. El sistema legal protege a los inversionistas; además, la proximidad de Belice a los mercados de exportación, combinado con los incentivos gubernamentales y de libre exportación, promueve oportunidades de comercio significativas. Las áreas que representan los más altos ingresos de inversión son la industria de la agricultura, el turismo y la manufactura.<sup>27</sup> No es significativo su panorama emprendedor, pero se está trabajando en ello.

Costa Rica es uno de los mejores países centroamericanos para el emprendimiento. Su gobierno democrático es considerado uno de los más estables en esta región. Sus dos más grandes industrias son el turismo y la agricultura. El país ofrece diversas oportunidades tanto para los emprendedores locales como extranjeros, pero existen otras áreas sin desarrollo debido a la falta de carreteras pavimentadas y a numerosas montañas y volcanes. La infraestructura en telecomunicaciones continúa siendo responsabilidad del Gobierno. La capital, San José, es una típica ciudad norteamericana.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> International Entrepreneurship.com. “Entrepreneurship in Panama” [en línea] Disponible en <http://www.internationalentrepreneurship.com> Acceso día 12 junio 09.

<sup>27</sup> International Entrepreneurship.com. “Entrepreneurship in Belize” [en línea] Disponible en <http://www.internationalentrepreneurship.com> Acceso día 12 junio 09.

<sup>28</sup> International Entrepreneurship.com. “Costa Rica Entrepreneurship” [en línea] Disponible en <http://www.internationalentrepreneurship.com> Acceso día 12 junio 09.

Uno de los países que ha recibido importantes contribuciones económicas extranjeras para el desarrollo emprendedor ha sido Guatemala. Por ejemplo, los Estados Unidos a través del Inter-American Development Bank's Fund anunciaron en el 2007 la aprobación de US\$ 200,000 y US\$ 690,000 reembolsables para financiar el desarrollo microfinanciero (rural) al noroeste del país. El proyecto busca mejorar las condiciones socioeconómicas de los micro emprendedores y las personas con bajos ingresos en las áreas rurales y fortalecer el modelo microfinanciero promovido por la Asociación de Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente. Esta iniciativa beneficiaría al menos a 560 personas con los más bajos ingresos, la mayoría de las cuales son indígenas, cuyo financiamiento individual requiere un rango entre los US\$ 250 y los US\$ 10,000, y quienes están principalmente enfocados a las actividades micro empresariales.<sup>29</sup>

De acuerdo con el Banco Centroamericano de Integración Económica, “según los empresarios centroamericanos, los factores internos que más obstaculizan la productividad y la competitividad de la empresa son la gestión de la dirección empresarial, la gestión de financiamiento, la logística externa, el servicio de postventa y la gestión de recursos humanos. Los factores externos que limitan el potencial de éxito de las empresas son la responsabilidad de los gobiernos, de las organizaciones empresariales, de los marcos regulatorios y de la acción de otros grupos sociales”.<sup>30</sup> El emprendimiento como tal es poco.

Durante los últimos años el Ministerio de Economía de El Salvador ha intensificado sus esfuerzos para dar cumplimiento a la visión estratégica del país y avanzar en el proceso de crecimiento económico equitativo y sostenible. Lo anterior, con la ejecución de una política económica y estrategias en un marco de competencias que buscan lograr: 1) una consolidación de la apertura comercial; 2) el aprovechamiento de oportunidades productivas y comerciales derivadas de la inserción del país a la economía global; y 3) el fortalecimiento del mercado interno.<sup>31</sup> Son diversas las actividades con enfoque emprendedor que el gobierno salvadoreño ha realizado a favor de las anteriores actividades, entre las que destacan principalmente el Proyecto para el Fortalecimiento de la Competitivi-

---

<sup>29</sup> US Fed News Service. “Inter-American Development Bank Fund approves US\$890,000 for Social Entrepreneurship program in Guatemala” [en línea]. Washington: 2007. Disponible en: Biblioteca Digital ITESM, Proquest Direct. <http://biblioteca.itesm.mx> Acceso día 8 Junio 09 2009.

<sup>30</sup> Kasteng, Jonas. loc. cit

<sup>31</sup> Ministerio de Economía de El Salvador. Disponible en <http://www.minec.gov.sv/>

dad de las Micros y Pequeñas Empresas (Fomype) y el Programa Nacional de Emprendedores.

El Programa Nacional de Emprendedores fomenta y apoya la creación y desarrollo de nuevas empresas a través del fortalecimiento de acciones que instituciones públicas y privadas realizan en emprendimiento y vinculará a estas nuevas empresas con el resto de programas y acciones de apoyo al sistema Mipyme.<sup>32</sup> Ya se han entregado oficialmente bonos de capacitación, con los cuales 1.789 emprendedores podrán acceder a diferentes servicios para emprender su propia empresa.<sup>33</sup>

## Chile

En el 2006 las actividades emprendedoras iniciales en Chile eran el 9.2%. Esto representó una caída del 11.2% del nivel registrado en el 2005. Una de las razones principales de este decrecimiento o reducción en el nivel de oportunidades emprendedoras se debió a la preocupación generalizada en la sociedad chilena de que existía una falta de capacidades para mantener estas oportunidades, y que se carecía de buenas oportunidades para iniciar un nuevo negocio. Incluso, algunos expertos expresaron su visión negativa acerca de la falta de compromiso gubernamental para promover un medio ambiente emprendedor “más amigable”,<sup>34</sup> debido en parte al medio ambiente político y social por el cual atravesaba este país.

A través de la institución de fomento a la innovación chilena Innova Chile se duplicaron los fondos de cuatro millones de dólares a casi diez millones de dólares para apoyar específicamente actividades emprendedoras innovadoras (2006). Lo anterior ha influenciado fuertemente en la creación de una actitud positiva a favor del emprendimiento. Por otro lado, el Plan de Apoyo a los Emprendedores buscó “extender la red de fomento a un tercio de los 676 mil pequeños empresarios formales que existían en el país y contribuyó a la formalización de buena parte de las 500 mil unidades formales”.<sup>35</sup> Además, ya son muchas las instituciones de educación superior que ofrecen programas emprendedores para los jóvenes.

<sup>32</sup> Anzola Rojas, Sérvulo. “Programa Nacional de Emprendedores. Misión de Asistencia Técnica Europea de Corta Duración sobre Emprendimiento- CONAMYPE”. Agosto 2006

<sup>33</sup> Véase “Unión Europea y Gobierno apoyan con \$1 millón a 1, 789 ideas de negocios”. Ministerio de Economía El Salvador. Disponible en <<http://www.minec.gob.sv/>> Acceso día 17 julio 07.

<sup>34</sup> Amorós Esponosa, José Ernesto. GEM Global Summary 2006: Chile [en línea]. Disponible en <http://www.gemconsortium.org>. Acceso 10 julio 07.

<sup>35</sup> Emprendedorismo en el mundo. “Chile apuesta fuerte por los emprendedores”. [en línea] Mayo 3 2007. Disponible en <http://www.boliviaemprendedora.org.bo> Acceso día 11 de julio 07.

## Colombia

En el 2006 Colombia destacó como uno de los países con los más altos índices en emprendimiento. Se ubicó en el segundo lugar como uno de los países con actividades emprendedoras en etapas iniciales (22.5%), tercer lugar (10.9%) en actividades emprendedoras nacientes y (12.6%) de población propietaria de nuevos negocios.

La creación de nuevos negocios en Colombia está orientada hacia los mercados internos (78%), con bajos niveles de innovación. Únicamente una proporción pequeña (4.7%) de las nuevas empresas son creadas para vender nuevos productos y servicios u operar en el mediano o alto sector tecnológico.<sup>36</sup> A pesar de este escenario los colombianos son altamente optimistas acerca de las posibilidades para comenzar nuevos negocios. Consideran que existen oportunidades y que tienen suficientes capacidades para tomar ventajas de las mismas para crear nuevas empresas. Un alto porcentaje de la población (88%) ve al emprendimiento como un medio para lograr lo anterior; además, ser una persona emprendedora es considerado como una respetable ocupación. El 72% cree que los emprendedores exitosos están entre las personas de altos ingresos.<sup>37</sup>

Entre las instituciones que trabajan a favor del emprendimiento destaca el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), que ha permitido desarrollar la filosofía del emprendimiento. El Sena con su programa Fondo Emprender, extendido por todos los departamentos del país, apoya las iniciativas de los jóvenes. Colciencias apoya la innovación, en especial el vínculo entre las empresas y las universidades (tienen una destacada participación), financia proyectos de investigación, de creación de empresas y de innovación empresarial. La Subdirección de Programas de Innovación y Desarrollo Empresarial se ocupa de la interacción entre los elementos científicos, tecnológicos, productivos y financieros.

El gobierno nacional colombiano promulgó la “Ley de fomento a la cultura del emprendimiento”.<sup>38</sup> Uno de los objetivos principales de esta ley es “disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política

<sup>36</sup> Patiño, José. GEM Global Summary 2006: Colombia [en línea]. Disponible en <http://www.gemconsortium.org> Acceso Julio 2008

<sup>37</sup> *Ibid*

<sup>38</sup> Congreso de Colombia Ley 1014 de 2006 [en línea]. Disponible en <http://www.sena.edu.co>. Acceso 10 julio 07.

de Estado y un marco jurídico e institucional que promueva el emprendimiento y la creación de empresas”.<sup>39</sup> Esta ley, conocida como 1014 de 2006, busca fomentar en todos los niveles educativos colombianos disposiciones sumamente importantes para el desarrollo del país. Las universidades colombianas sobresalen por su alta participación emprendedora en los programas académicos de todas las disciplinas (académicas y extraacadémicas). A nivel académico uno de los programas de emprendimiento que más resalta lo tiene la Universidad ICESI.

### *Ecuador*

La estratégica ubicación de Ecuador permitió que en el 2004 muchos inversionistas y empresarios incrementaran el intercambio comercial y cultural del país. De acuerdo con el GEM, “el índice de actividad emprendedora total en ese año fue de 27,24%, es decir, que más de uno entre cuatro adultos en Ecuador están actualmente planificando iniciar un nuevo negocio o lo realizaron en los últimos 42 meses. De esta tasa, el 18,24% de los ecuatorianos respondieron a una oportunidad de negocio, el 8,44% fueron emprendedores por necesidad, y el resto (0,56%) indicó otras motivaciones”.<sup>40</sup>

Continuando con su investigación, el GEM analizó que el alto porcentaje de creación de empresas se concentraba mayoritariamente en los negocios de comercio y servicios al detalle, cuyo crecimiento se vio reducido debido a la poca tecnología utilizada en sus procesos productivos. La creación de empresas estuvo enfocada al mercado doméstico (60%). La inversión en negocios (sin ser de su propiedad) fue del 8,83%, y el 1,78% del PIB fue dedicado a la inversión informal. Los apoyos financieros fueron principalmente de familiares y amigos: el 64% y 23%, respectivamente.<sup>41</sup>

Las observaciones que se realizaron de la actividad emprendedora en Ecuador arrojan que la cultura ecuatoriana apoya el emprendimiento, y que los medios de comunicación han jugado un papel importante en su desarrollo. En el 2004 el GEM estableció que Ecuador parecía ser tierra fértil para los emprendedores (la dolarización en el 2000 de la economía generó un ambiente propicio para los

<sup>39</sup> Congreso Colombia. “Desde preescolar se les inculcará a los colombianos la cultura empresarial”. [en línea]. Disponible en <http://www.sena.edu.co>. Acceso 10 julio 07.

<sup>40</sup> Lasio Virginia, et. al. “Ecuador 2004”. GEM y Escuela Superior Politécnica del Litoral [en línea]. Disponible en <http://www.gemconsortium.org>. Acceso 10 julio 07.

<sup>41</sup> Ibid

negocios), que los ecuatorianos creían que tenían las habilidades para iniciar un nuevo negocio y que la actividad emprendedora era socialmente aceptada.

A principios del 2008 Quito buscó ser una de las ciudades de mejoras sustanciales en la productividad de sus empresas y su territorio y logró definir una diversificación de oferta exportable para la región Quito-Pichincha con el objetivo de acrecentar su presencia en el mercado internacional. Lo anterior buscará generar nuevas fuentes de trabajo y la posibilidad de captar divisas para financiar el crecimiento de la economía local y el bienestar de su población.<sup>42</sup> Sin embargo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, “entre diciembre del 2008 y marzo del 2009 el índice de desempleo ha crecido del 7.3% al 8.6%; el subempleo se ha incrementado del 48.8% al 51.9% y la ocupación plena ha bajado del 43.6% al 38.8%. Los tres indicadores son negativos porque revelan que sólo 1,767.146 ecuatorianos tienen empleo pleno, mientras 2,787.000 deben luchar en condiciones muy duras para sobrevivir junto con sus familias”.<sup>43</sup>

Actualmente Ecuador presenta diversas características que constituyen barreras para su crecimiento. Es un país distante de lograr ser un mercado como los países desarrollados y requiere de inversiones significativas en infraestructura; su mercado interno es pequeño, y los años de inversión en educación han fracasado para formar un capital humano desarrollado, lo cual ha repercutido directamente en los altos índices de inmigración.<sup>44</sup> Contrario a lo anterior, los ecuatorianos parecen ser importantes emprendedores en el extranjero. Por ejemplo, “los inmigrantes de Ecuador en España ocupan el primer puesto entre los emprendedores empresariales extranjeros. En el 2007 la actividad emprendedora de este país se situó en el 7,6% frente al 7,3% del 2006, colocando con ello a España en el cuarto lugar de los países europeos”.<sup>45</sup> La inmigración ecuatoriana también ha sido resultado de una falta de seguridad legal para el emprendimiento y la inversión extranjera, de los cambios frecuentes de administración y de una serie de elecciones políticas recientes que han impedido a

<sup>42</sup> Revisa Capital Ecuador. “Quito mira al mundo”. [en línea]. Marzo 2008. Disponible en <http://www.revistacapital.ec> Acceso día 11 de junio 09.

<sup>43</sup> Revista Emprendedores Ecuador. “Desempleo y Emprendimiento”. [en línea]. Disponible en <http://emprendedores.org.ec/>

<sup>44</sup> EIU Views Wire. “Ecuador economy: ten-year growth outlook” [en línea] New York: April 2009. Disponible en: Biblioteca Digital ITESM, Proquest Direct. <http://biblioteca.itesm.mx> Acceso día 8 Junio 09 2009.

<sup>45</sup> Cuellas Vanegas, Álvaro Andrés. “Inmigrantes ecuatorianos son los más emprendedores” Portafolio [en línea]. Bogotá, Junio 7, 2008. Disponible en: Biblioteca Digital ITESM, Proquest Direct. <http://biblioteca.itesm.mx> Acceso día 8 Junio 09 2009.

los gobiernos reestructurar las reformas e incrementar las políticas para un clima de negocios más estable. La academia ecuatoriana presenta señales de querer incursionar en la actividad emprendedora, pero no hay avances significativos.

### *México*

Según el GEM, desde el 2001 la actividad emprendedora en México ha caído gradualmente del 18.7% a 5.3% en el 2006.<sup>46</sup> Actualmente el país aparece por debajo de los indicadores promedio en cuanto a actividad empresarial en comparación con otros países analizados. Las condiciones económicas del país no son suficientes para generar actividades productivas y para que los nuevos emprendedores tengan un futuro prometedor claro. En el 2006 el Gobierno llevó a cabo ciertas iniciativas que fomentaron la actividad emprendedora, entre las cuales destacan: la provisión de \$52.5 mil millones a las pequeñas y medianas empresas; la creación del Programa de Oferta Exportable, que ayudó a 6,000 pequeñas y medianas empresas a exportar; y el incremento en programas académicos caracterizados por la impartición de cursos emprendedores en diversas universidades públicas como privadas.

En cuanto a la cultura emprendedora, generalmente los mexicanos mantienen una actitud positiva para participar en los negocios, a pesar de ser cautelosos en sus actividades emprendedoras hasta convencerse del éxito. Existe una tendencia de no confiar totalmente en los socios y preferir ser el único dueño de la empresa (esto es similar en toda Latinoamérica). Lo anterior se ve fuertemente influenciado por la falta de una política de fomento a la cultura emprendedora bien clara y focalizada, y por la inexistencia de políticas de apoyo, preferentemente hacia las pequeñas y medianas empresas. El apoyo a los negocios establecidos y la creación de nuevas empresas, el financiamiento, el acceso al mercado y el desarrollo de cadenas productivas son las cuatro principales estrategias de apoyo a las Pymes. Aun así, el emprendimiento es visto como una de las principales herramientas en la implementación de estas estrategias. Algunas acciones de apoyo al emprendimiento incluyen el desarrollo de planes de negocio, capital semilla, formación empresarial, transferencia de tecnología, consultoría e incubadoras de empresas.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Bosma, Niels y Harding, Rebecca. "GEM 2006 Summary Results". Global Entrepreneurship Monitor. Disponible en <http://www.gemconsortium.org>. Acceso día 5 de diciembre 07.

<sup>47</sup> Ídem

A partir del 2007 el desarrollo y apoyo al emprendedor fueron impulsados por el Gobierno. De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE) existían alrededor de “311 incubadoras de empresas instaladas en instituciones de educación media y superior, algunos municipios y el sector privado; diez aceleradoras de negocios, de las cuales seis están ubicadas en México y cuatro en el extranjero; con el apoyo de la Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia se instalaron cuatro TechBA en los semilleros de negocios: Silicon Valley, Austin, Montreal y Madrid”.<sup>48</sup> A la fecha estas cifras ya se han rebasado.

Resulta significativa la participación de las universidades en el fomento y desarrollo de la cultura emprendedora. El ejemplo más importante lo tiene el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), con su Programa Emprendedor extendido a todos los campus en toda la república mexicana con el eslogan “Cultura Emprendedora”. En México lo más significativo en emprendimiento lo tienen las instituciones de educación superior.

La SE, como institución que promueve e instrumenta políticas públicas y programas orientados a crear más y mejores empleos, empresas y emprendedores, reconoce la importancia del emprendimiento para el desarrollo económico y social del país. A través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME), y mediante instrumentos de carácter horizontal, que buscan beneficiar a todos los sectores económicos y empresariales para “convertir a México en tierra de emprendedores”, se crea el Programa México Emprende. Este programa constituye “una estrategia integral con la que se otorgan garantías a la banca comercial y se ofrece asesoría financiera y de gestión empresarial en beneficio de las MiPyME’s”,<sup>49</sup> y “promueve e impulsa en los mexicanos el espíritu emprendedor y la cultura empresarial para la creación de más y mejores emprendedores”.<sup>50</sup>

Definiendo al emprendedor como aquella persona que identifica una oportunidad de negocio o necesidad de un producto o servicio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha, el programa busca fomentar el espíritu emprendedor con la implementación, el desarrollo y el fortalecimiento de una cultura

<sup>48</sup> “Incuban, aceleran y transforman”. El Norte. Suplemento PYMES (Negocios).[en línea] Junio 2007. Págs. 10-12. Disponible en: Biblioteca Digital ITESM, Proquest Direct. <http://biblioteca.itesm.mx> Acceso día 8 Junio 09 2009.

<sup>49</sup> Secretaría de Economía. “México Emprende, Programa de Apoyo Integral a PyME’s”. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx> Acceso: Abril 18, 2009.

<sup>50</sup> Ibid, Disponible en: <http://www.mexicoemprende.org.mx> Acceso: Abril 18, 2009.

empresarial en el país. Lo anterior constituye una estrategia para consolidar el desarrollo económico y social, ya que existe una relación directa entre la actividad emprendedora y la creación de empresas, la generación de nuevas fuentes de trabajo, la expansión de los mercados y la competitividad.

En este contexto, en febrero del 2008, como parte de la estrategia emprendedora nacional, el gobierno de México a través de la Secretaría de Economía, específicamente de la Subsecretaría de las Pymes, se dio a la tarea de implementar un programa denominado Programa Nacional de Emprendedores, que tiene como objetivo promover e impulsar en los mexicanos una cultura y desarrollo empresarial que resulten en la creación de más y mejores micro y pequeñas empresas a través de la Red Nacional de Incubadoras. El programa apoyará a los emprendedores mediante una campaña nacional y el Programa Emprendedor en todas las instituciones de educación media y superior, para fomentar un “semillero de empresas”, y a las incubadoras para crear empresas con valor agregado, que permanezcan y se consoliden (“Fábrica de Empresas”).

A pesar de las actividades que se han realizado para fomentar el espíritu emprendedor en México, el emprendimiento en el país continúa centrándose en actividades de bajo riesgo, bajo valor agregado y mínimas inversiones de capital. Dada la realidad económica mundial, los mexicanos parecen poco dispuestos a dejar sus empleos para perseguir aventuras emprendedoras con alta inversión. Existe todavía una falta de calidad en el sistema financiero, en la educación y en el sistema legal para apoyar el emprendimiento a pesar de que la economía mexicana es una de las más abiertas a nivel internacional. Se dice que “México es uno de los países más emprendedores de acuerdo con el GEM y a la OCDE”,<sup>51</sup> y tiene el mayor número de acuerdos de libre comercio, pero continúa persiguiendo un progreso que se base en una atmósfera de competitividad que conduzca a la innovación y al constante mejoramiento.

## *Paraguay*

De acuerdo con Fundación Paraguaya, institución que promueve el emprendimiento urbano y rural mediante estrategias interrelacionadas tales como microfinanzas y

---

<sup>51</sup> Fairlie, Robert y Woodruff, Christopher. “Mexican Entrepreneurship: A comparison of self-employment in Mexico and the United States” Institute for the Study of Labor (IZA). March 2006 [en línea]. Disponible en: <http://papers.ssrn.com> Acceso día 12 de junio 09.

desarrollo agrícola, la realidad emprendedora en el país es la siguiente: “No existe instalada una cultura emprendedora que pueda verse reflejada en instituciones gubernamentales que apoyen al emprendedor, pero sí existe una cultura emprendedora nata que viene de la mano de la necesidad. Existen emprendedores por supervivencia. No existe un sistema de seguridad social que cubra las necesidades básicas de las personas; entonces, por necesidad algo tienen que hacer y lo emprenden”.<sup>52</sup>

En este sentido, “el sector público ha creado algunas instituciones de apoyo a microempresarios, pero no existe una política transversal de apoyo al emprendimiento. Se han realizado intentos curriculares en instituciones educativas, pero sin el éxito pretendido. En las últimas dos décadas se ha visto un progresivo interés por parte del sector privado de apostar al desarrollo de la cultura emprendedora a través de organizaciones, instituciones y actividades que promuevan y apoyen el emprendimiento”.<sup>53</sup> Por ejemplo, Fundación Paraguaya fomenta el espíritu emprendedor con tres estrategias interrelacionadas: 1) Programa de Microfinanzas, que apoya a microempresarios y emprendedores emergentes; 2) Programa de Educación Económica para niños y jóvenes (Junior Achievement-JA); y 3) Escuela Agrícola (bachillerato) autosuficiente que enseña agricultura orgánica y habilidades empresariales a los jóvenes de bajos ingresos para transformarlos de “campesinos pobres” en “emprendedores rurales”.<sup>54</sup> Por medio de Fundación Paraguaya 1.800 jóvenes han participado en el Foro de Emprendedores Paraguayos desde el año 2000; 300 jóvenes participaron de las competencias regionales de Bancos en Acción en diversas ciudades de América Latina, y 192 colegios públicos y privados accedieron a los diferentes programas de educación emprendedora de JA.

Por otro lado, Paraguay Vende es un programa de la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) que promueve el crecimiento económico mediante la asistencia a empresas privadas y cooperativas de todo el país. “El emprendimiento a través de Paraguay Vende tiene un visible impacto en la reducción de la pobreza del país mediante la asistencia técnica a empresas y agricultores. ¿Cómo? Vendiendo más productos paraguayos y asistiendo a empresas y productores logró aumentar, entre junio y diciembre

<sup>52</sup> Red Bolivia Emprendedora. “En Latinoamérica existe una cultura emprendedora nata” (entrevista a Roberto Urbietta, Director Ejecutivo Fundación Paraguaya) [en línea]. Diciembre 2007. Disponible en <http://www.boliviaemprendedora.org.bo> Acceso día 9 de julio 09

<sup>53</sup> Ibid

<sup>54</sup> Véase Fundación Paraguaya. Disponible en: <http://www.fundacionparaguaya.org.py> Acceso día 12 de junio 09.

de 2007, en ocho millones de dólares las ventas de varias empresas, mejorando con ello en forma directa el nivel de vida de 95 mil personas”.<sup>55</sup> Paraguay Vende y la Cámara Paraguaya de Supermercados (Capasu) suscribieron un convenio de cooperación con el objetivo de crear un sistema que facilite el acceso de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) como proveedoras de los supermercados, siempre apuntando a generar más ventas, más empleo y disminuir la pobreza; sin embargo, los emprendedores han solicitado mayor flexibilidad en los trámites para registrar sus productos. Más de doscientos micro y pequeños empresarios, actualmente proveedores del Supermercado de la Cooperativa Colonias Unidas, han recibido información de apoyo técnico.

## Perú

Perú es considerado uno de los países más emprendedores a nivel internacional. En el 2007 (GEM) el país obtuvo una tasa de actividad emprendedora de 25,89%, es decir, uno de cada cuatro peruanos adultos se encontraba realizando algún tipo de emprendimiento. A pesar del elevado nivel de emprendimiento el índice de discontinuación de los negocios es alto. Alrededor del 10% de la población adulta ha cerrado, vendido o discontinuado (9,5%) un negocio en los últimos doce meses”.<sup>56</sup> Esta apreciación del GEM también es cuestionada por algunos, pues se mide la actividad emprendedora solo en la creación de empresas por necesidad, donde la informalidad es muy fuerte.

El GEM indica que en relación directa con las actividades emprendedoras en Perú, “el 68% de las empresas en etapa inicial apenas genera un puesto de trabajo para el emprendedor, mientras que el 26% de ellas cuenta con un máximo de cinco trabajadores. El emprendimiento por oportunidad está por debajo del 50%, es decir, el 45% de los peruanos crea una empresa buscando aprovechar una oportunidad de negocio y el 72% de estos emprendedores tiene como motivación principal obtener un mayor ingreso que les permita mejorar su situación económica”.<sup>57</sup>

A pesar del acceso limitado a la tecnología, los peruanos consideran que ofrecen productos innovadores, que los emprendimientos alcanzan altos índices de

---

<sup>55</sup> Véase USAID-Paraguay Vende. Disponible en <http://www.paraguayvende.com.py> Acceso día 9 de junio 09

<sup>56</sup> Serida, Jaime *et. al.* “Perú 2007”. GEM y Universidad ESAN [en línea] Disponible en <http://www.gemconsortium.org>. Acceso 8 junio 08.

<sup>57</sup> *Ibid*

creación de nuevos productos, y que enfrentan un número de competidores bajo en comparación con los países analizados por el GEM. Entre las características principales de los emprendedores peruanos destacan que tiene en promedio treinta y seis años, que cuentan con educación secundaria completa y perciben bajos ingresos; la inversión promedio en pequeños negocios es de 44 mil soles, pero más del 80% de estas iniciativas se concertaron con una inversión máxima de 15 mil soles. Alrededor del 13% de la población adulta ha desembolsado dinero propio para poner en marcha algún negocio, y a pesar de que las condiciones específicas del entorno para emprendimiento han mejorado muchas siguen siendo desfavorables.

Por ejemplo, según la Cámara de Comercio de Lima, Perú posee una cultura emprendedora que representa un gran capital social, pero lamentablemente se ve truncada por barreras que ocasionan una alta tasa de mortalidad empresarial. Establece la Cámara que cuatro de cada diez peruanos entre 18 y 65 años realiza alguna actividad emprendedora, y son 19 veces superiores que los japoneses en cuanto al emprendimiento por oportunidad y 11 veces superiores respecto al emprendimiento por necesidad. En Perú el 80% de los emprendimientos son microempresas que a pesar de no contar con un ambiente adecuado de competitividad y una legislación que las promueva están realizando un gran esfuerzo para salir adelante.<sup>58</sup> Incluso el fomento al espíritu emprendedor se ve reflejado en el número de colegios que cada año se unen a la red de Junior Achievement Perú. Cada vez se toma más conciencia de la necesidad de educarse para generar un empleo propio, lo que implica reconocer oportunidades en la comunidad y a la vez permite resolver problemas de la comunidad.<sup>59</sup>

## *Uruguay*

El análisis realizado por el GEM en el 2007 establece que “sólo tres de cada diez uruguayos consideran que ser emprendedor es una carrera deseable, y apenas el 20% cree que dedicarse a los negocios es un camino para hacerse rico. Cerca del 50% considera que en los próximos doce meses se presentará una oportuni-

<sup>58</sup> Revista Actualidad Empresarial. “Perú: el país con el mayor número de emprendedores” [en línea]. Disponible en: <http://www.aempresarial.com> Acceso día 12 junio 09

<sup>59</sup> Emprendedoresnews.com. “Crece número de emprendedores en el Perú” [en línea] Julio 2008. Disponible en: <http://www.emprendedoresnews.com> Acceso día 12 junio 09

dad para iniciar un emprendimiento y un 60% cree que tiene las habilidades para hacerlo, siendo en su mayoría hombres jóvenes”.<sup>60</sup>

En Uruguay “el 10% de los encuestados o está vinculado a un emprendimiento (sector servicios) o tiene planes de concretar uno, mientras que el 3% está comenzando negocios dentro de la empresa en la que trabaja. Sin embargo, tres de cada diez de los que afirman estar emprendiendo un proyecto no han hecho nada en los últimos doce meses. El 50% de los aspirantes a emprender es motivado por las ansias de ser independiente. Entre los que concretaron su emprendimiento, el 42% lo hizo por necesidad ante la falta de una opción laboral, mientras que al 35% lo motivó una oportunidad de negocios”.<sup>61</sup>

En cuanto a los fondos para poner en marcha algún negocio, el GEM menciona que el 62% es dueño de su negocio. La mayoría recurre a fondos externos, y son los familiares los principales proveedores de recursos; sólo el 7% los busca entre amigos y 8% acude a instancias gubernamentales. El 27% afirma recurrir al banco para un préstamo. A nivel general se logró visualizar que en Uruguay existen condiciones que permiten el desarrollo del emprendimiento; que existen oportunidades inexploradas o inexploradas debido a la falta de experiencia estratégica de muchas empresas locales. Se concluye que los elementos importantes para promover el emprendimiento están enfocados en el incremento de los niveles educativos, el financiamiento de proyectos y el desarrollo de una política fiscal que reduzca la carga impositiva a las empresas recién creadas.

Entre los esfuerzos emprendedores llevados a cabo en Uruguay destacan las organizaciones que buscan ayudar y guiar al nuevo emprendedor. En este sentido, Endeavor, Prósperitas Capital Partners, Programa Empender, etc. cuentan con diversos programas, conferencias y talleres para brindarle apoyo al nuevo emprendedor y al que se encuentra emprendiendo, y sobre todo la posibilidad de encontrar inversores con cierto grado de fiabilidad para su emprendimiento a desarrollar. Uruguay tiene un menor índice de posibles inversores, empresas y emprendedores que los países vecinos. De todas formas el país, por la alta calidad de sus profesionales, está capacitado para competir sin ningún tipo de prejuicios.

---

<sup>60</sup> El País. “Solo 30% de los uruguayos quiere ser un empresario” [en línea] Marzo 29, 2007. Disponible en: Biblioteca Digital ITESM, Proquest Direct. <http://biblioteca.itesm.mx> Acceso día 12 Junio 09 2009.

<sup>61</sup> Idem

Muchas de las empresa uruguayas se desarrollan más fácil y rápidamente si brindan sus servicios al exterior que su propio país.<sup>62</sup>

## Venezuela

Venezuela es uno de los países latinoamericanos donde la proporción de emprendedores motivados por la oportunidad se ha incrementado con respecto a los motivados por la necesidad. Los estudios realizados por el GEM sobre las actividades emprendedoras venezolanas establecen que “para el año 2007 por cada emprendedor por necesidad existen 2.11 motivados por oportunidad”.<sup>63</sup>

Expertos en investigación emprendedora venezolana concuerdan en que “las principales fortalezas del entorno para la creación de nuevas empresas están relacionadas con la cultura, la cual ofrece un alto nivel de estatus y respeto al emprendedor. Se le considera competente y hábil en el manejo de recursos. El entorno ofrece también ventajas asociadas con la infraestructura, a través de bajos costos por servicios de comunicaciones como telefonía fija e internet. Los principales retos identificados por los expertos estuvieron vinculados con la reducción de plazos y trámites para obtención de permisos y licencias, así como la necesidad de fortalecer el marco de defensa de los derechos de propiedad intelectual”.<sup>64</sup>

De acuerdo con el Observatorio Pyme de Venezuela, el número de establecimientos empresariales se aproximó a 450.000, de las cuales más del 96% constituían Pymes, y de ellas el 76% tenía seis trabajadores o menos.<sup>65</sup> Prevalece todavía en Venezuela un “entorno hostil para la actividad empresarial, como consecuencia de la falta de claridad del proyecto como país (mayor incertidumbre y mayor riesgo), de la reforma constitucional (propiedad privada amenazada) y de la penalización a la actividad privada (ausencia de incentivos para la inversión). Entre los elementos del contexto favorables para el emprendedor venezolano destacan los siguientes: Ley de Microfinanzas, banca especializada en microcréditos, experiencias en programas de formación dirigidos a emprendedores, organiza-

<sup>62</sup> Bianchi, Nicolás. “Emprender en Uruguay”. Pulso Social [en línea] Febrero. 2009. Disponible en: <http://pulsosocial.com> Acceso día 6 de junio 2009

<sup>63</sup> Fernández, Federico *et. al.* “Informe ejecutivo, Venezuela 2007-2008” [en línea]. Disponible en <http://www.gemconsortium.org> Acceso día 11 junio 2009

<sup>64</sup> *Ibid*

<sup>65</sup> Moreno Rodríguez, Jonathan. “Desarrollo del Emprendimiento en Venezuela” [en línea]. Octubre 2007. Disponible en: <http://ares.unimet.edu.ve> Acceso día Junio 2, 2009

ciones emprendedoras, concursos que premian ideas de negocio, iniciativas de inversionistas ángeles y capital de riesgo, y la constitución del Sistema de Apoyo a la Creación de Empresas de Venezuela (SACEV)”.<sup>66</sup>

## Conclusiones

Conocer y enfrentar la situación actual de los diversos sectores de la población latinoamericana y con base en ello fortalecer la cultura la emprendedora es buena tarea. El objetivo específico debe estar encaminado a fortalecer los diversos programas de emprendimiento, ya que la mayoría de los países latinoamericanos ya cuentan con programas y proyectos educativos y de desarrollo para fomentar la cultura emprendedora. La tendencia es fuerte y muchas instituciones educativas los tienen en sus planes de estudio en las carreras profesionales y los incluyen como de materia optativa u obligatoria.

En Latinoamérica existen instituciones que trabajan en forma decidida desde hace años fomentando la creación de empresas por jóvenes emprendedores. Instituciones principalmente educativas han creado programas que permiten apoyar al joven para que haga realidad sus sueños a través de actividades para el fortalecimiento de su potencial de emprender; la gestación y planeación de sus proyectos; la operación de su empresa; y en algunos casos apoyándolo con financiamiento.

Casos destacados son: Secretaría de Economía (México); Nacional Financiera, NAFIN (México); Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Conacyt (México); Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, Crece (México); Centro Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, Sebrae (Brasil); Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena (Colombia); Jóvenes Emprendedores (Colombia); Ministerio de Economía (Chile). Es muy importante también resaltar el papel preponderante que desempeñan instituciones tales como la red Fundes presente en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela; Junior Achievement, con presencia en muchos de los países de Latinoamérica; y Sebrae en Brasil, el cual ha formado alianzas estratégicas con organismos empresariales y universidades.

---

<sup>66</sup> Ibid

En el plano de las universidades resaltan el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (sus 33 campus en todo México); el Instituto Tecnológico Autónomo de México; la Asociación Nacional de Facultades y Escuela de Contaduría y Administración de México (que agrupa a más de 150 Universidades mexicanas); el Politécnico Nacional y el gobierno de Sinaloa (México) con su programa de Jóvenes Emprendedores que apoya a más del 60% de los jóvenes del estado, la Secretaría de Economía de México y Nacional Financiera (México); la Universidad Rafael Landívar (Guatemala); la Escuela Superior de Economía y Negocios (El Salvador); la Universidad Americana (Nicaragua); la Universidad Tecnológica Centroamericana (Honduras). En Colombia: Universidad ICESI, el Colegio de Estudios Superiores en Administración, la Corporación Universitaria Unitec, la Universidad de San Buenaventura, la Universidad Santiago de Cali, la Escuela de Administración de Negocios, la Fundación Carvajal, la Fundación Corona. La Universidad Tecnológica de Santa Cruz de la Sierra (Bolivia). En Chile: la Universidad Adolfo Ibáñez; la Universidad Santiago Portales, la Universidad de Talca y la Universidad del Pacífico.

Para buscar la excelencia en el emprender es necesario integrar adecuadamente la teoría y la práctica. La enseñanza, la investigación, la publicación, la extensión hay que enfocarla sin recelos. Cada vez más crece la tendencia a formar programas emprendedores, centros empresariales, parques tecnológicos, parques o centros de incubación y sociedades de capital de riesgo en los que el punto focal es apoyar al emprendedor.

El estado del arte del emprendimiento latinoamericano permite concluir que se necesita una cultura emprendedora regional más intensa y audaz para construir mejores países en los ámbitos político, económico, social y cultural. La aproximación a la situación emprendedora de cada uno de los países nos muestra que el emprendimiento podría fomentar su crecimiento si partimos de uno de los factores más importantes: el fomento del espíritu emprendedor en los jóvenes para aprovechar sus cualidades creativas e innovadoras.

Estamos irremediablemente en una época de constantes desafíos cuando los países están pasando a la era de la tecnología avanzada y de la competitividad internacional, y por otra parte, la competencia técnica y científica está en plena efervescencia y ofrece nuevas perspectivas de investigación y desarrollo.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Véase “El Nuevo Rostro Empresarial. Indagación sobre el empresariado juvenil en América Latina y el Caribe”. Banco Interamericano de Desarrollo. Introducción IX (Sérvulo Anzola Rojas).

Es necesario tomar conciencia desde ahora que la solución a los problemas de empleo y subempleo de los países depende del capital humano. La empresa es el único sistema capaz de generar la riqueza que necesita la sociedad, y esto solo lo hace posible el emprendedor. Por lo tanto, necesitamos crear y desarrollar el medio para guiarlo, apoyarlo y darle la confianza para que emprenda. Para ello son necesarias instituciones comprometidas con el desarrollo de sus comunidades y con la vocación de servicio para formar ese grupo de jóvenes líderes que promoverán el crecimiento que impulsará directamente el desarrollo social y económico de nuestros países.<sup>68</sup>

El estado del emprendimiento latinoamericano confirma la necesidad de crear, consolidar y robustecer jóvenes modelos para jóvenes emprendedores, con procesos formativos ágiles, sencillos y sin burocracia. El fortalecimiento de un programa para nuevos emprendimientos permitirá incrementar el número de emprendedores exitosos, fomentar más y mejores empresas en la incubadora, impactar el desarrollo regional y fortalecer la política de innovación local, nacional e internacional.

Estimado lector: Seguramente habrá notado usted la mención reiterativa del GEM en este estudio. Lamentablemente, pocas fuentes tenemos en materia emprendedora, y el GEM es actualmente la más confiable. Por otra parte, como lo mencionamos al comienzo, nuestro propósito no fue otro que compartirle algunos datos sobre la actividad emprendedora en Latinoamérica, con lo cual esperamos haber sembrado en usted la inquietud para que nos acompañe a incursionar en el fascinante mundo emprendedor.

---

<sup>68</sup> Idem.





# Emprendimientos Asociativos

---

MARINÉS APONTE  
*Puerto Rico*

## Introducción

Los emprendimientos asociativos abarcan todas las iniciativas gestadas por un *grupo* encaminadas al desarrollo de una actividad que genere ingresos y que tenga un impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de los miembros del grupo gestor y de la comunidad en la cual esta actividad se gesta. Son empresas creadas por un *colectivo* con motivaciones comunes que comparte la visión de proyecto que ha decidido gestar y desarrollar. Los emprendimientos asociativos requieren que el colectivo gestor sea uno solidario que se conduzca en la gestión de la empresa en armonía con pautas de solidaridad, cooperación, equidad y democracia.

Las destrezas de toma de decisiones grupales en este tipo de empresa son de crítica importancia, ya que se trata de emprendimientos en los cuales todos los miembros del grupo fundador tienen el mismo poder decisorio, independientemente del capital aportado a la empresa en gestación. Se añaden, pues, a este tipo particular del emprendimiento unas complejidades considerables sobre los emprendimientos regulares que son creados, desarrollados y liderados por un emprendedor individual. En el contexto macroeconómico los emprendimientos asociativos representan la posibilidad de atender la urgente necesidad de cambiar el sentido que actualmente tienen los procesos económicos generadores de pobreza, desigualdades y deterioro ambiental (Peredo, 2003; Guerra, 2007).

Los emprendimientos asociativos pueden gestarse al amparo de distintas figuras jurídicas vigentes en el país en el cual se desarrollen. En el caso de Puerto Rico,

por ejemplo, la figura jurídica más utilizada para este tipo de emprendimiento es la cooperativa. También podría ser una iniciativa como Corporación Propiedad de Trabajadores (CPT) o una Corporación sin Fines de Lucro (CSFL) creada por un grupo para realizar alguna actividad generadora de ingreso. También se podría dar el caso contrario: que iniciativas colectivas nacidas como cooperativas se transformen en empresas administradas por una *elite* que implante una gestión tradicional de tipo jerárquico típica del mundo empresarial capitalista. En este caso la empresa fracasaría en aportar a la comunidad a su desarrollo económico y social (Peredo, 2003), puesto que, aunque identificada como cooperativa por la legislación que la haya incorporado, no tendría los atributos distintivos de la empresa asociativa a la cual hacemos referencia en este trabajo.

El objetivo de este artículo es explorar cómo ha sido estudiado el tema de los emprendimientos asociativos en la literatura de empresarismo. La metodología consistió en la revisión de los artículos publicados en siete de las principales revistas de la disciplina en el período comprendido entre 2002 y 2009: *Entrepreneurship: Theory and Practice*; *Journal of Business Venturing*; *Small Business Economics*, *Journal of Small Business Management*; *Journal of Developmental Entrepreneurship*; *International Journal of Entrepreneurship e International Small Business Journal*. En función de los hallazgos se hacen recomendaciones sobre futuras líneas de investigación al respecto.

La revisión identificó artículos en áreas relacionadas con emprendimientos asociativos: 1) cooperativas y organizaciones no gubernamentales (ONG); 2) empresarismo social; y 3) redes de colaboración o alianzas estratégicas. También se identificó un amplio grupo de trabajos que aborda el tema de las motivaciones y obstáculos de los empresarios en el proceso de creación de empresas y la influencia del entorno institucional, formal e informal, en la actividad empresarial. A continuación se comentan los trabajos ubicados en estos cinco grupos temáticos. Se concluye con una recomendación en torno a futuras investigaciones sobre empresarismo asociativo.

## Cooperativas y Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

La búsqueda identificó dos artículos en el área de empresas cooperativas (Gagliardi, 2009; McClintock y Sternquist, 2004) y uno en el área de organizaciones no gubernamentales (Makite, 2007). El trabajo de Gagliardi (2009) relaciona, en un estudio empírico realizado en Italia, el vínculo existente entre el grado de desarrollo financiero

de una región y el crecimiento de empresas cooperativas. Su hallazgo principal es que aunque el desarrollo bancario local es determinante para el crecimiento de las empresas, independientemente del tipo de estructura legal, en el caso de empresas cooperativas desempeña un rol de particular importancia. El trabajo de McClintock y Sternquist (2004) explora las percepciones de los miembros de empresas cooperativas del sector de ferreterías. Según el estudio, el aumento en la popularidad y la cantidad de empresas cooperativas en el sector de ferreterías ha generado una fuerte dinámica competitiva. McClintock se enfoca en los sentimientos de identificación o pertenencia de los miembros de las cooperativas con el grupo y en las percepciones de rivalidad y competencia con respecto a miembros de otras cooperativas del mismo sector. Los hallazgos apuntan a que la identificación de los miembros de las cooperativas con el grupo aumenta las percepciones de conflicto con un rival miembro de otra cooperativa. Asimismo, la identificación de los miembros de una cooperativa con su grupo influyó las creencias sobre la importancia de la conducta competitiva con respecto al competidor. En el artículo sobre las organizaciones no gubernamentales, Makite explora el fomento del autoempleo implantado en Bangladesh a través de programas de microcrédito que tienen como objetivo la reducción de la pobreza. Se destaca que aunque algunas personas se han beneficiado de estos programas, otras no han podido hacerlo. Para que este sector pueda participar como empresarios en la economía rural el autor propone el mecanismo de una organización no gubernamental en la cual colaboren los avicultores pobres y un patrocinador que ofrezca apoyo financiero, técnico y gerencial (Makite, 2007).

## Empresarismo social

El propósito principal de una empresa social es la búsqueda de metas económicas, sociales o ambientales, o una combinación de éstas, para aliviar la exclusión social y el desempleo (OECD, 1999). Típicamente la empresa social se sostiene mediante donaciones, trabajo voluntario y otros tipos de apoyo (Dees 2001). No obstante, la empresa social también puede desarrollar actividades generadoras de ingreso. En efecto, este enfoque está recibiendo mayor atención durante los últimos años en un esfuerzo por hacer este tipo de entidad más autosuficiente y reducir su dependencia de los donantes de fondos, bien sea del sector privado o del gubernamental (Chell, 2007; Tracey y Owen, 2007).

En la literatura de empresarismo se ha dedicado bastante atención a la figura del empresario social. Este ha sido identificado como un tipo particular de empresario

cuya meta es alcanzar una misión social y no la creación de riqueza. Al igual que el empresario regular, los empresarios sociales son visionarios en la medida en que ven oportunidades en donde otros ven problemas y tienen las destrezas de movilizar recursos para implantar cambios fundamentales en la manera en que se hacen las cosas en el sector social. Las acciones de los empresarios sociales a menudo tienen el potencial de estimular mejoras globales en sus áreas de acción, ya sea en educación, salud, desarrollo económico, ambiente o alguna otra (Dees, 2001).

A pesar de que el empresarismo social está relacionado con el empresarismo asociativo en la medida en que busca aliviar la exclusión social y el desempleo de los sectores menos pudientes, a nuestro juicio existe una diferencia importante: en el caso del empresarismo social, la empresa se funda usualmente a partir de la visión, liderazgo y destrezas del empresario social; en el caso del empresarismo asociativo, la figura del empresario se sustituye por un colectivo. Se trata de un grupo de personas que gestan una empresa de propiedad común, que aunque no tiene una meta social en sí misma aporta a mejorar las condiciones de vida del grupo gestor y de su comunidad mediante la generación de ingresos y la aplicación de principios solidarios, cooperativos, equitativos y democráticos. En este caso, la dimensión asociativa del proceso es la razón por la cual la gestación y el desarrollo de una empresa colectiva pueden ser más complejos que el de una empresa regular o una empresa social. En la revisión realizada en este trabajo se encontraron varios artículos sobre empresarismo social (Haugh, 2007; Austin, Stevenson y Wei-Skillern 2006; Chell, 2007; Tracey y Owen, 2007).

Haugh (2007) realizó un estudio, utilizando metodología cualitativa, con cinco empresas sociales comunitarias creadas en una región rural del noreste de Escocia entre los años 1998 y 2001. A partir de estos cinco casos la autora desarrolló un modelo para explicar la creación de empresas sociales. El modelo comprende seis etapas: 1) identificación de la oportunidad; 2) articulación de la idea; 3) apoderamiento de la idea; 4) movilización de los constituyentes (stakeholders); 5) explotación de la oportunidad; y 6) análisis de los constituyentes. Según la autora, este tipo de emprendimiento requiere una red de apoyo formal, la aportación de recursos a la nueva empresa y el apoyo al desarrollo a través de las distintas etapas. Se resalta la importancia del apoyo que antecede a la creación de la empresa y la red de colaboración, una vez creada la empresa.

Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006) presentan un trabajo teórico en el cual hacen un análisis comparativo entre el empresarismo comercial y el social.

Para ello aplican al empresariado social un modelo del área de creación de empresas comerciales. Los autores identifican similitudes y diferencias entre estas dos formas de empresarismo y proponen un modelo para analizar la creación de empresas sociales de manera más sistemática. Chell (2007) presenta un trabajo teórico en el cual analiza los discursos y perspectivas en torno a la creación de empresas y al empresario como trasfondo para comprender el empresarismo social. La autora argumenta que en un pasado las empresas sociales solían plantearse como entidades sin fines de lucro que se nutrían de donaciones y recursos humanos voluntarios. No obstante, argumenta ella que las empresas sociales deben ser autosuficientes y por tanto empresariales en su quehacer. De ahí que la autora recomiende que la definición de empresarismo se debe modificar para incluir la creación de valor económico y social y que sea aplicado tanto al sector privado como a las empresas sociales. En el trabajo de Tracey y Owen (2007) se destaca una vez más que los factores económicos y políticos recientes han conducido a las empresas sin fines de lucro a identificar actividades generadoras de ingreso. Ello ha aportado a que las empresas sociales hayan recurrido al modelo de franquicias para conseguir economías de escala. Los autores estudian este fenómeno a través de un caso de este tipo de franquicia en el Reino Unido.

## Redes de colaboración o alianzas estratégicas

La línea de trabajos sobre redes de colaboración destaca que el proceso de creación de empresas se inserta en el entorno social del empresario, que no ocurre en aislamiento. Por tanto, las redes de relaciones sociales del empresario y su interacción en las mismas son centrales al proceso empresarial en la medida en que proveen apoyo al empresario y facilitan a la nueva empresa la adquisición de una diversidad de recursos. En el caso de las empresas sociales y los emprendimientos asociativos las redes (networks) cobran relevancia. Desde la perspectiva de alianzas estratégicas entre pequeñas empresas, la red implica una articulación entre diversas unidades que, a través de ciertas conexiones, intercambian elementos entre sí, con lo cual se fortalecen recíprocamente. En el contexto de las redes de emprendimientos asociativos solidarios se busca que todas las células que componen la red sean empresas asociativas y se interconecten por movimientos de consumo y producción (Mance, 2008:60).

En el caso de corporaciones de mayor tamaño se ha utilizado el nombre *empresarismo colectivo* para describir alianzas estratégicas entre innovadores,

manufactureros, distribuidores y detallistas que comparten los riesgos y beneficios de su colaboración. La formación de redes entre corporaciones les permite lograr el desarrollo de productos y distribuirlos, lo que no podrían alcanzar de manera independiente (Mourdoukoutas, 1999: 88). En las publicaciones revisadas en este trabajo el tema de redes ha sido tratado abundantemente (Greve and Salaff 2003; Sorenson and Folker, 2008; Hoang y Antoncic, 2003; Alvarez Ireland y Reuer 2006; Van Gils and Zwart, 2009; Hanna and Walsh, 2008; Miller and Besser, 2007; Shaw, 2006).

Greve y Salaff (2003) realizaron un trabajo empírico en el cual estudiaron las actividades que empresarios de cuatro países llevaron a cabo a través de redes en las distintas etapas de creación de la empresa. Los autores encontraron que los patrones de redes son los mismos en todos los países estudiados, aunque hallaron diferencias en el tamaño de las redes y el tiempo invertido en las mismas. El trabajo de Sorenson y Folker (2008) desarrolla el concepto de predisposición de los empresarios a integrarse en redes de colaboración (CNO Collaborative Network Orientation por sus siglas en inglés), y en su estudio utilizaron una muestra de hombres y mujeres dueños de pequeñas empresas. Encontraron que las mujeres tienen una preferencia más marcada por las redes de colaboración y que estas redes están asociadas con el éxito empresarial para todos los dueños de pequeñas empresas aunque es significativamente más marcado en el caso de los varones. Hoang y Antoncic (2003) hacen una revisión crítica de las investigaciones sobre redes de colaboración. Los autores examinan específicamente las áreas de contenido de las relaciones de colaboración, gobierno y estructura de las redes. El artículo de Álvarez, Ireland y Reuer (2006) se presenta como editorial al volumen 21, número 4 de la revista *Journal of Business Venturing (JBV)*, dedicado a las alianzas estratégicas en las relaciones empresariales. Los autores destacan que hoy en día las alianzas implican estructuras complejas que combinan cooperación y competencia entre rivales. Según los autores, el entorno altamente competitivo del mundo empresarial actual hace que las empresas utilicen las alianzas estratégicas para alcanzar objetivos que van desde lograr eficiencias en costos hasta explorar nuevas opciones en mercados distantes y obtener recursos financieros, entre otros. Shaw (2006) en su artículo parte de las investigaciones disponibles sobre redes de colaboración de pequeñas empresas y discute varios de los hallazgos expuestos en trabajos previos. Entre los aspectos que destaca se incluyen la multiplicidad de relaciones de colaboración que se pueden encontrar en las redes y la naturaleza informal de los procesos de colaboración de los dueños

de pequeñas empresas en dichas redes. El autor toma en consideración, además, los motivos que llevan a los dueños de pequeñas empresas a integrarse en redes de colaboración. Miller y Besser (2007) entrevistaron a directores y miembros de redes de pequeñas empresas. A partir de dichas entrevistas desarrollaron varias hipótesis que fueron examinadas posteriormente mediante los resultados de una encuesta telefónica realizada a 377 dueños de pequeñas empresas en los Estados Unidos. Los hallazgos sugieren que compartir visión y recursos a través de las redes de colaboración beneficia a las pequeñas empresas significativamente. En el estudio los beneficios son asociados con una percepción generalizada de que ser miembro de dichas redes de colaboración representa una ventaja. Hanna y Walsh (2008) evalúan la cooperación entre dueños de pequeñas empresas del sector de manufactura y profundizan en el tipo de actividades que se llevan a cabo en las redes. Llevaron a cabo su estudio empírico a lo largo de doce meses en los cuales realizaron veintitrés entrevistas profundas a directores y miembros de redes. Los autores exploraron las características principales de las redes exitosas, los motivos que llevan a iniciar relaciones de cooperación y los aspectos de coordinación de tareas. Van Gils y Zwart (2009) enfocan las redes como herramientas importantes para mejorar la posición competitiva de las pequeñas y medianas empresas. El estudio exploratorio analiza los motivos para la formación de alianzas entre los dueños de pequeñas y medianas empresas.

Según se puede apreciar, ninguno de los ocho artículos publicados en las revistas examinadas en este trabajo, aunque hacen aportaciones importantes al tema de la redes de colaboración, aborda el caso de los vínculos de cooperación en los emprendimientos asociativos, y se circunscriben a las relaciones de cooperación entre dueños individuales de pequeñas empresas.

## Motivaciones y obstáculos para la creación de empresas

El tema de las motivaciones y obstáculos de los empresarios para la creación de empresas ha sido ampliamente desarrollado en la literatura de creación de empresas. En la revisión realizada en este trabajo esto no es una excepción. (Benzing, Manh Chu y Kara, 2009; Shinnar y Young, 2008; Sequeira, Mueller y McGee, 2007; Manh Chu, Benzing y McGee, 2007; Benzing, Manh Chu y Callanan, 2005). Benzing, Manh Chu y Kara (2009) encuestaron a ciento treinta y nueve empresarios en Turquía para determinar cuáles habían sido sus motivaciones para convertirse en dueños de empresas, los factores de éxito y sus pro-

blemas. Shinnar y Young (2008), a través de entrevistas semi estructuradas a un grupo de empresarios hispanos, exploraron las motivaciones que estos tuvieron para entrar al mundo empresarial y las distintas prácticas de negocio, así como la posible relación entre dichas prácticas y la viabilidad de la empresa. Benzing, Manh Chu y Callanan (2005) evalúan las motivaciones, factores de éxito y problemas experimentados por empresarios en Vietnam y comparan los resultados entre las regiones norte y sur del país. La metodología consistió en una encuesta realizada a trescientos setenta y ocho empresarios. Sequeira, Mueller y McGee (2007) estudian cómo las redes sociales y la autosuficiencia afectan las intenciones empresariales y la conducta de iniciar una nueva empresa. En el caso de Manh Chu, Benzing y McGee (2007), los autores encuestaron a trescientos cincuenta y seis empresarios de Kenya y de Ghana para determinar sus motivaciones para ser dueños de empresas, las variables que contribuyen al éxito de sus empresas y los problemas que confrontan. Según se observa en este conjunto de trabajos, ninguno ausculto las motivaciones, limitaciones y factores de éxito o fracaso de las empresas asociativas.

## Entorno institucional en torno a la actividad empresarial

La revisión realizada en este trabajo identificó los siguientes escritos en el marco de la Teoría Económica Institucional (TEI): Davidsson, Hunter y Klofsten, 2006; Manlova y Yan, 2002; Minniti, 2008; Manolova, Eunni y Bojidar, 2008; Kshetr, 2007) Davidsson, Hunter y Klofsten (2006) plantean que la TEI es una herramienta importante para entender por qué y cómo las ideas de nuevas empresas cambian a través del tiempo. Los autores examinaron hasta qué punto las presiones externas ocasionan cambios en las ideas de negocio durante la fase de gestación e inicio de la empresa. Trabajaron con trescientas veintiuna nuevas empresas intensivas en conocimiento que participaron en un programa de adiestramiento de una universidad en Suecia. La metodología consistió en entrevistas telefónicas estructuradas a una muestra de ciento sesenta y siete empresarios. Manlova y Yan (2002) estudiaron los esfuerzos de un grupo de empresarios en el contexto de un entorno institucional turbulento durante las reformas radicales en Bulgaria. Los autores utilizaron el método de estudio de caso comparado para analizar cómo el entorno institucional en Bulgaria influencia la conducta de los empresarios. El artículo de María Minniti sirve de introducción al Vol. 32, núm. 5 de la revista de *Entrepreneurship Theory and Practice* (ETP), dedicada a la política pública y la actividad empresarial. En

él se resalta la importancia de la política pública como forjadora del entorno institucional en el cual se desempeñará la actividad empresarial de un país o región. ¿Qué tipo de política es más conducente a una actividad empresarial productiva? En su trabajo se hace una revisión de las investigaciones en este aspecto como preámbulo a los artículos de ese número especial con el propósito de incentivar una discusión enriquecedora en torno al tema. Manolova, Eunni y Bojidar (2008) miden el perfil institucional relacionado con la actividad empresarial en Bulgaria, Hungría y Latvia. En el trabajo de Kshetri (2007) se plantea que las instituciones que ejercen influencia sobre la actividad empresarial en China han atravesado por grandes cambios. El autor estudia las fuerzas que influyen la difusión de valores instrumentales que promueven la conducta empresarial entre los actores institucionales en China. Al igual que en las temáticas anteriores, ninguno de los artículos examinados analiza cómo el entorno institucional afecta la creación y desarrollo de empresas asociativas.

## Conclusión

El tema de creación de empresas ha sido extensamente trabajado en la literatura empresarial desde diversos enfoques. Se han analizado perfiles empresariales por diversas disciplinas como la psicología y la antropología, entornos institucionales, políticas públicas, estrategias y se han elaborado modelos del proceso empresarial contextualizados en múltiples marcos teóricos. Sin embargo, la revisión realizada en este trabajo ha demostrado que entre los artículos publicados en siete revistas principales de la disciplina empresarial durante los últimos siete años, son contados los modelos teóricos y los estudios empíricos que documenten, analicen y aporten al mejor entendimiento del proceso de creación y desarrollo de empresas asociativas.

## Recomendación

Consideramos de vital importancia que los investigadores que se desempeñan en la disciplina de empresarismo dediquen atención a la investigación de la empresa asociativa. Ello cobra relevancia particular en nuestro entorno caribeño y latinoamericano donde se están llevando a cabo ricas experiencias de este tipo que deben ser debidamente documentadas. Por otro lado, considerando que las empresas asociativas contribuyen a limitar el crecimiento de la desigualdad entre los que más tienen y los que menos tienen, representan para

nuestra región, en la cual urge reducir las crecientes brechas de desigualdad que aquejan nuestra realidad, una alternativa que debe apoyarse.

Proponemos la Teoría Económica Institucional (TEI) como marco teórico para estudiar las empresas asociativas tanto en la fase de gestación como en las etapas posteriores de su desarrollo, con metodologías de investigación que incluyan técnicas cualitativas. Consideramos la Teoría Económica Institucional como referente teórico acertado, debido a que considera la economía como un sistema abierto en interacción continua y dinámica con el sistema social y político. En el institucionalismo la conducta del ser humano, aunque refleja cierta racionalidad, está condicionada por su entorno institucional. Contextualizar los estudios de emprendimientos asociativos en la TEI nos permitirá profundizar en la influencia que los factores formales –leyes, reglamentos y organizaciones– y los informales –códigos y normas de conducta, convenciones sociales, valores, ideas, actitudes y percepciones, *la cultura* de los miembros de una sociedad– ejercen en la gestación y desarrollo de este tipo de empresas.

El estudio de los factores formales e informales que influyen en la gestación y desarrollo de las empresas asociativas nos permitirá tener una visión integral y un entendimiento profundo del fenómeno en el país en el cual nos centremos. Enfatizamos que los aspectos formales e informales se complementan para definir el conjunto de elecciones realizadas y los resultados obtenidos en una sociedad en particular. Analizar únicamente el entorno formal daría una noción insuficiente e inadecuada de la relación existente entre las normas formales y la creación y desarrollo de empresas asociativas. La combinación de factores –formales e informales– que viabiliza el marco teórico sugerido nos permitiría comprender los siguientes aspectos, entre otros: ¿Cuál es la predisposición de las personas en nuestra sociedad a formar parte de empresas asociativas? ¿Qué factores inciden en dicha predisposición?<sup>1</sup> ¿Cómo se conduce la dimensión asociativa de la empresa? ¿Cómo logra el colectivo conceptualizar la actividad

---

1 Entre los trabajos que exploran la motivación en emprendimientos cooperativos se identificó el realizado en el Centro Australiano para la Investigación y el Desarrollo Cooperativo (ACCORD por sus siglas en inglés: Australian Centre for Co-operative Research and Development). En el estudio se utilizó información obtenida de miembros de cooperativas nuevas para describir qué los motivó a formar cooperativas e identificar algunas barreras que impiden que las personas adopten este tipo de organización. Por otro lado, Francisco Díaz (2004) hace una revisión de los argumentos expuestos en la literatura como motivaciones para la creación de cooperativas de trabajo asociado.

empresarial? ¿Cuáles han sido los obstáculos principales para el desarrollo de este tipo de empresas? El entorno formal, legal y organizacional ¿qué influencia está ejerciendo sobre la gestación de empresas asociativas? Existe evidencia de que las mismas normas formales en sociedades distintas producen resultados diferentes. De esto se deduce, por tanto, el valor de los estudios comparados entre contextos culturales diferentes.

La visión integral y el entendimiento profundo del fenómeno de la empresa asociativa que logremos obtener mediante el estudio riguroso del tema a partir de la disciplina empresarial aportarán a que la formulación e implantación de políticas públicas y programas gubernamentales adoptados en diversos países orientados al fomento y apoyo de este tipo de empresa sean más acertadas. En el Instituto de Cooperativismo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Puerto Rico estamos iniciando una línea de investigación sobre los emprendimientos asociativos con las características descritas. Nuestro interés es hacer estudios comparados en un inicio entre países caribeños y latinoamericanos, sin eliminar la posibilidad de integrar otras regiones a la línea de investigación. Invitamos por este medio a los colegas que deseen integrarse a esta línea de investigación a través del programa de investigación del instituto a comunicarse con nosotros por correo electrónico.

## Bibliografía

- Álvarez Sharon A., Ireland Duane R. and Reuer Jeffrey J. (2006) Entrepreneurship and Strategic Alliances *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 401-404.
- Ardichvili alexander, Cardozo Richard y Ray Sourev (2003) A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 105-123.
- Austin, James, Stevenson, Howard and Wei-Skillern Jane (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 1-22.
- Benzing, Cyntrhia, Manh Chu Hung and Kara Orhan (2009) Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. *Journal of Small Business Management*, 47 (1), 58-91.
- Benzing, Manh Chu y Callanan (2005) A Regional Comparison of the Motivation and Problems of Vietnamese Entrepreneurs *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10 (1), 3-27 .
- Chell, Elizabeth (2007) Social Enterprise and Entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 25 (1), 5-26.

- Davidsson Per, Hunter Erik and Klofsten Magnus (2006) Institutional forces. *International Small Business Journal*, 24 ( 2), 115-131 .
- Dees, Gregory J. The Meaning of Social Entrepreneurship (2001). Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University. Download at caseatduke.org.
- Díaz Bretones Francisco (2004) Actitudes, Motivacion y Creación de Empresas: El Caso de los Emprendedores en Sistema Cooperativo. *Revista de Estudios Estudios Cooperativos (REVESCO) Num. 84.*
- Gagliardi, Francesca (2009) Financial development and the growth of cooperative firms. *Small Business Economics*, 32 (4), 439-464.
- Gartner, W. (1985) A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706 .
- Greve Arent and Salaff Janet W. (2003) Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (1), 1-22.
- Guerra, Pablo (2007) Cooperativismo como herramienta de futuro para la Economía Social. Conferencia Inaugural Cincuenta Aniversario Administración de Fomento Cooperativo Hacia una Economía Solidaria. 3 de octubre de 2007. Universidad de Puerto Rico, San Juan.
- Haug, Helen (2007) Community Led Social Venture Creation *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (2), 161-182.
- Hanna, Victoria and Walsh Kathryn (2008) Inter firm Cooperation among Small Manufacturing Firms *International Small Business Journal*, 26 (3), 299- 321 .
- Hoang Ha, Antoncic Bostjan (2003) Network based research in entrepreneurship: A critical review *Journal of Business Venturing*, 18 ( 2), 165-187 .
- Katz, J. and gartner, W. (1988) properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13 (3), 429-441.
- Kshetri Nir (2007) Institutional Changes Affecting Entrepreneurship in China. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (4), 415-432.
- Makite, Rie (2007) Exploring Partnership Enterprises for the Rural Poor Through an Experimental Poultry Program in Bangladesh *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (2), 217-237.
- Mance Euclides André (2008) La Revolución de las Redes. Mexico 2008 .
- Manolova Tatiana S. and Yan Aimin (2002) Institutional Constraints and Entrepreneurial Responses in a Transforming Economy. The case of Bulgaria. *International Small Business Journal*, 20 (2), 163- 184 .
- Manolova Tatiana S., Eunni Rangamohan V. and Gyoslev Bojidar S. (2008) Institutional Environments for Entrepreneurship. Evidence from Emerging Economies in astern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (1), 203-218.
- Manh Chu, Benzing and McGee (2007) Ghanaian and Kenyan Entrepreneurs: A Com-

- parative Analysis of their motivations, success characteristics and problems *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (3), 295-322.
- McClintock Stoel Leslie and Sternquist Brenda (2004) Group Identification: The Influence of Group Membership on Retail Hardware Cooperative members Perceptions. *Journal of Small Business Management*, 42 ( 2), 155-173.
- Miller Nancy J. and Besser Terry (2007) Strategic Networking among Small Business in Small US Communities. *International Small Business Journal*, 25 (6), 631- 665 .
- Minniti, Maria (2008) The Role of Government Policy on Entrepreneurial Activity: Productive, Unproductive or Destructive? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (5), 779-790.
- Mourdoukoutas Panos (1999) Collective Entrepreneurship in a Globalizing Economy. Greenwood Publishing Group, Inc. Connecticut.
- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (1999). Social enterprises. Paris: Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo.
- Peredo, A. M. (2003) Emerging Strategies Against Poverty, The Road Less Traveled. *Journal of Management Inquiry*, 12 (2) 155-166.
- Sequeira Jennifer, Mueller Stephen and McGee Jeffrey (2007) The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurshi*, 12 (3), 275-293.
- Shaw Eleanor (2006) Small Firm Networking. *International Small Business Journal*, 24 (1), 5-29.
- Shinnar Rachel S. and Young Cheri A. (2008) Hispanic Immigrant Entrepreneurs in las Vegas Metropolitan Area: Motivations for Entry into and Outcomes of Self- Employment *Journal of Small Business Management*, 46 (2), 242-262.
- Sorenson, Ritch L. and Folker Cathleen A. (2008) The Collaborative Network Orientation: Achieving Business Success through Collaborative Relationships *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (4), 615-634.
- Tracey, Paul and Owen Jarvis (2007) Toward a Theory of Social Venture Franchising *Entrepreneurship Theory and Practic*, 31 (5), 667-685.
- Van Gils Anita and Zwart Peter S. (2009) Alliance Formation Motives in SMEs *International Small Business Journal*, 27 (1), 5-37.
- Veciana José M. (2005) La Creación de Empresas. Colección de Estudios Económicos La Caixa. Barcelona, España.



# Oportunidad Empresarial

KARL VESPER<sup>1</sup>  
*EE.UU.*

Oportunidades e ideas son dos elementos necesarios en el proceso empresarial y cualquiera de las dos puede darse primero que la otra. Su aparición es a menudo tema de discusión cuando se habla del proceso empresarial, pero lamentablemente con una gran variedad de definiciones y algunas veces sin definición alguna. En este artículo estos dos elementos del espíritu empresarial se van a referir a dos cosas diferentes, por ello se usarán las siguientes conceptualizaciones:

- Oportunidad: cuando se encuentra una situación en la cual una o más personas pueden mejorar algo que ya existe.
- Oportunidad de negocio: se define como una situación en la que un mejoramiento puede generar ganancias.
- Oportunidad de empresa: se define como una situación en la cual el mejoramiento en cuestión puede dar lugar a la creación de una nueva empresa generadora de riqueza.
- Ideas: en contraste con las oportunidades, se refieren a las diferentes formas de explotar las oportunidades y de hacer mejoramientos, ya sea a través de

---

<sup>1</sup> © 2009 Karl H. Vesper, based upon Chapter 2a in a forthcoming book by the author, *New Venture Experience* (Seattle, Washington, Vector Books, 2009).

empresas establecidas o de nuevas empresas. Para una oportunidad cualquiera puede haber múltiples ideas acerca de cómo sacarle el mayor provecho posible. También puede haber más de una oportunidad que puede ser explotada mediante la aplicación de una sola idea. Descubrir una oportunidad o una idea puede conducir al descubrimiento de otra o de muchas más.

Este artículo se enfoca en las oportunidades y cómo ellas pueden ser descubiertas y analizadas. El tema de las ideas, que es un compañero permanente de las oportunidades y en algunos casos se superponen a lo largo del proceso empresarial, es discutido por el autor en otros artículos.<sup>2</sup>

Se hará una distinción entre el descubrimiento de oportunidades potenciales y su evaluación, dos tópicos que se confunden. La evaluación será analizada por el autor en otra obra.<sup>3</sup>

## 1. Oportunidad y empresario

Se define oportunidad como “una situación que alguien puede mejorar” y empresario como “una persona que introduce un producto o servicio mejorado al mercado a través de la creación de una nueva empresa”; por consiguiente, la existencia de una oportunidad comercial es una condición necesaria para que el proceso empresarial se dé.

La vida, vista en retrospectiva, es una serie de oportunidades que algunos toman y otros dejan pasar de largo.

Bill Gates y Paul Allen, gracias a sus habilidades académicas y a sus padres, tuvieron la oportunidad de estudiar en Lakeside , un colegio privado de alta calidad en Seattle. En este colegio existían muchas oportunidades que ellos pudieron aprovechar o dejar pasar de largo. Una de ellas fue, que, gracias a uno de los benefactores del colegio quien había donado un computador, los estudiantes podían aprender de este. Gates y Allen tomaron esa oportunidad y gracias a ella aprendieron sobre programación de computadores.

---

<sup>2</sup> Karl H. Vesper, *New Venture Experience* (Seattle, Washington, Vector Books, 2009) Chapter 2b.

<sup>3</sup> Karl H. Vesper, *New Venture Experience* (Seattle, Washington, Vector Books, 2009) Chapter 3a y 3b.

En el proceso de encontrar la manera de aprovechar esta oportunidad se les presentaron una serie de situaciones que desembocaron en la creación de Microsoft. Pero esta fue una oportunidad en la que el mejoramiento que se podía llevar a cabo consistía en aprender más sobre cómo usar computadores y no en cómo empezar una compañía para hacer dinero. Era una oportunidad de aprendizaje y no una comercial; sin embargo los llevó a una oportunidad empresarial como sucedió en las siguientes tres situaciones en las que se crearon nuevas empresas:

Un vendedor de máquinas para hacer malteadas visitó el almacén de un cliente que había comprado un número inusual de estas máquinas. Pero al llegar se encontró con una larga fila de personas que esperaban su turno para comprar hamburguesas.

xxx

Un joven que estaba preocupado porque tenía que pagar \$40 dólares de multa por no retornar a tiempo una película que había alquilado en Blockbuster.

xxx

Una vendedora de la división de minicomputadores de una gran compañía con un gran portafolio de productos, que al reunirse con un cliente potencial este le solicitó un software para manejar inventarios que la compañía que ella representaba no tenía; el requerimiento por este software fue repetido varias veces por el mismo cliente.

Estas tres situaciones muestran las circunstancias que pueden rodear el inicio de un proceso que puede traducirse en la creación de una nueva empresa. En el primer caso hace referencia a Ray Kroc's y el modelo de franquicia de MacDonald. El segundo caso muestra a Reed Hastings y su negocio de alquiler de películas Netflix a través de internet, las cuales son entregadas por correo y sin costo extra si el cliente se pasa de la fecha límite de retorno. El último caso es ASK, una compañía de minicomputadores cuyo nombre es el resultado del nombre de su fundadora, Sandra Kurtzig.

### *Aclarando las definiciones*

Las oportunidades están en todos lados, ya que hay muchas cosas que pueden ser mejoradas puesto que el estado de perfección casi nunca se alcanza. Puede que sea imposible mejorar el trabajo de Mozart o de Shakespeare, pero es fácil

imaginar progresos en el acceso a la salud, en el proceso de presentar la declaración de impuestos, en la edificación de un mundo con menos contaminación, en la elaboración de una silla que pueda ser más liviana, en hacer la temperatura de un lugar específico más confortable, en mantener ese par de zapatos en un mejor estado, en hacer que el trabajo se haga de manera más rápida, una pintura más fresca, en recorrer más kilómetros por galón de gasolina, en encontrar un servicio más amigable, y muchas otras cosas más.

Yuxtaponer la palabra empresa a la palabra oportunidad hace más concreta su definición ya que el mero concepto de mejorar algo no es suficiente. En otras palabras, ese mejoramiento debe generar alguna ganancia, y si se quiere tener un negocio viable esa ganancia debe ser justificable en términos de tiempo, recursos y riesgo requerido para ponerlo a funcionar. La definición de oportunidad de empresa, abarca más que la expectativa de generar ganancias: exige que esa oportunidad pueda dar pie a una nueva empresa. Así la oportunidad empresaria implica que se intriduzca al mercado una mejora de un producto o servicio cuya rentabilidad justifique la inversión y el riesgo asumido en el proceso.

Estas características ayudan a entender las dificultades que se presentan al tratar de aprovechar una oportunidad empresarial. Si se tiene una clara oportunidad de empresa a la vista, el truco es reconocerla y actuar efectivamente. Si a pesar de la evidencia no se puede clarificar la oportunidad, se deben buscar pistas y así el reto será cómo hacer esta búsqueda más efectiva y eficiente.

### *Oportunidad vs problemas*

La frase “no hay problemas, solo oportunidades” es discutible. Un problema existe porque algo está mal, pero para que exista una oportunidad no se necesita que algo esté mal; solamente que haya algo que se quiera mejorar. Sin embargo, ver los problemas como oportunidades puede ser útil ya que motiva la búsqueda de soluciones que pueden ser valiosas.

Bill Lear se enfrentó a un gran problema cuando su avión no pudo sostenerse en el aire por problemas de baja batería; sin embargo, él transformó este problema en una oportunidad al buscar soluciones. Entre las muchas ideas que encontró estuvo la de poner a trabajar un motor de sierra con un alternador de automóvil con cubierta de aluminio para crear un generador de electricidad liviano con partes fabricadas en serie y baratas que se podían conseguir en cualquier lugar.

Una forma de transformar un problema en una oportunidad es buscar ideas que resuelvan el problema, y para convertir esa idea en una empresa se le debe buscar una propuesta de valor y un modelo de empresa adecuado.

Buscar la viabilidad comercial de una idea puede crear otros problemas como en el anterior ejemplo. Los motores de motosierra no están hechos para trabajar con alternadores ya que su función es trabajar a diferentes velocidades y el torque requerido para mover una cadena de dientes no es el mismo que el que se necesita para poner a girar un alternador; igual sucede con las partes que constituyen la cubierta del mecanismo de estos dos aparatos. Pero trabajando en todos estos problemas de compatibilidad se encontraron más oportunidades: ¿Para qué otra cosa puede servir un motor de motosierra orientado hacia la velocidad del eje menor y con mayor tracción? ¿Motocicletas? Por supuesto, y eso fue lo que vino después. Pero ¿estas motocicletas fueron inventadas para resolver un problema? Probablemente no, pero se usó una oportunidad que estaba a la mano.

### *Oportunidad vs idea*

Idea, en contraste con oportunidad, puede ser definida como la manera de resolver un problema o explotar una oportunidad. Una idea en particular puede o no ser útil, efectiva o rentable, así sea de ayuda a una oportunidad viable. Una idea, al igual que una oportunidad, puede ser factible para crear una empresa si es financieramente atractiva y permite ser un accionista importante y no solo un asalariado. Básicamente una idea, al igual que una oportunidad, puede ser posible tanto para una empresa ya establecida como para una nueva.

### *¿Por qué la distinción?*

La importancia de distinguir entre idea y oportunidad radica en que por cada oportunidad, (como en el caso de la insuficiente energía en la batería de un avión), pueden surgir varias ideas capaces de convertirse en soluciones a problemas. Por ejemplo, cargadores de munición para escopetas en lugar de motores de motosierras pueden ser usados como manivelas para los motores de aeronaves. Posponer la búsqueda de ideas puede simplificar la búsqueda de oportunidades y permite avanzar más rápido en esta segunda actividad para luego enfocarse más en buscar ideas que hagan posible aprovechar esas oportunidades.

Empezar con la búsqueda de las ideas puede hacer de esto algo sin sentido. Es muy fácil producir ideas sin ningún propósito, lo que puede generar una gran cantidad de ideas basura. A menudo las ideas pueden llegar automáticamente cuando se percibe una oportunidad o su descubrimiento puede revelar nuevas oportunidades.

### *Creación de la oportunidad*

Las oportunidades están en todo lugar porque siempre van a existir nuevas situaciones en las que las personas van a querer mejorar, aunque la necesidad de rentabilidad puede reducir el número de posibilidades. Cualquier cosa que cambie el statu quo cambia el abanico de posibilidades al eliminar algunas y crear otras. Por ejemplo, si una pequeña ciudad está circundada por un río habrá algunas edificaciones que necesiten pintarse, otras tendrán problemas de plomería y otras enfrentarán problemas estructurales; todo eso significa que en esta ciudad hay oportunidades.

Pero si el Gobierno decide crear una represa e inundar el territorio donde esta ciudad se encuentra, todas esas oportunidades de mejoramiento de las edificaciones desaparecerán; sin embargo se van a necesitar nuevas casas para los antiguos habitantes de esa pequeña ciudad, lo cual creará una nueva gama de oportunidades.

El cambio del estado de la situación que produce nuevas oportunidades puede ser generado por personas o por eventos. Si es generado por una o varias personas, algunas podrán convertirse en empresarios. Entonces en este caso las oportunidades pueden ser creadas, entre otros, por los empresarios.

Este hecho puede dar pie a una discusión acerca de si los empresarios crean o no sus propias oportunidades. Poder cambiar algo y a partir de ese cambio crear una oportunidad implica que ahí había una oportunidad que permitía ese mejoramiento. Pero ese no es el punto. El punto es definir una oportunidad de tal manera que pueda dar lugar a nuevas maneras de aprovecharla.

### *Magnitud*

Cualquier posible mejoramiento para una situación determinada puede afectar una o más variables, como por ejemplo, a cuánta gente ayuda, cuántas personas van a comprarlo, cuántas de ellas están dispuestas a pagar por dicho

mejoramiento, cuánto va a durar y si va a necesitar un reemplazo. Usufructar esa oportunidad puede además tener efectos secundarios que pueden ser parte de su impacto. Los mejoramientos en forma de innovaciones a menudo se caracterizan por tener un impacto incremental (pequeños cambios) versus un impacto radical (cambios drásticos) en relación con lo que era antes y lo que es ahora. Estos cambios radicales pueden ser discontinuos (cambios drásticos sobre algo que se tenía o moderados incrementos en el desempeño), o de avanzada (cambios que anteriormente eran imposibles) o perturbadores (que seriamente cambian la manera como una compañía o industria acostumbraba a hacer negocios)

Las innovaciones incrementales son más numerosas y en conjunto pueden ser extremadamente poderosas, pero es difícil para una nueva empresa alcanzar un éxito rotundo haciendo innovaciones incrementales. Por lo tanto, los inversionistas de riesgo a menudo buscan iniciativas empresariales que generen cambios radicales ya que ellos buscan oportunidades que transforman o crean nuevas empresas.

Los empresarios que descubren dichas oportunidades no pueden quedarse sentados frente a estos ambiciosos objetivos sin hacer nada. Solamente necesitan responder con entusiasmo y estas oportunidades podrán generarles más de lo que ellos esperaban.

La publicación de *In Search of Excellence*, un *best seller* que aborda el tema de cómo administrar empresa efectivamente, sobrepasó las expectativas de sus autores Tom Peters y Robert Waterman, quienes renunciaron a McKinsey & Company para empezar su propia empresa de consultoría y usaron la idea de escribir un libro como herramienta de mercadeo.

xxx

Con solo U\$500 Nolan Bushnell, quien trabajó para Ampex como ingeniero, creó Atari, una compañía de video juegos. Él se sorprendió gratamente cuando las ventas de su nueva empresa alcanzaron los tres millones de dólares durante el primer año, lo que le abrió las puertas para la creación de una nueva industria.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> John Kao, *Entrepreneurship, Creativity, and Organization: Text, Cases and Readings* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989) p.44

xxx

Boolean algebra, el sistema digital sobre el cual se basan los computadores fue inventado por George Boole en el siglo diecinueve mucho antes de que alguien tuviera un computador en su imaginación. La meta de Boole era probar lógicamente la existencia de Dios.

Paradójicamente, explotar las oportunidades puede valer la pena a pesar de que estas pueden no ser percibidas como realmente valiosas. Pero la realidad de que algunas oportunidades son mucho más prometedoras que otras genera la inquietud de cuál es la mejor para implementar, cuán exitosa esa oportunidad podría ser, cómo hacer para aprovechar ese potencial antes que otra persona lo haga y cómo sobrevivir cuando la competencia aparezca.

## 2. Dos tipos de oportunidades

La oportunidad empresarial aparece cuando existe una brecha no cubierta entre oferta y demanda y cuando hay una posibilidad de cambiar una de las dos o las dos. Sin embargo, puede que exista una demora entre el momento en el cual se descubre una oportunidad y el momento en que esta es explotada por alguien. Esta situación puede dar lugar a la aparición de oportunidades recurrentes o no perennes... es decir, son oportunidades que están ahí esperando ser aprovechadas por una empresa o un empresario. En contraste, ese tiempo de espera en el aprovechamiento de una oportunidad puede dar lugar a un segundo tipo de oportunidades llamadas oportunidades ocasionales, las cuales aparecen de un momento a otro en lugar de estar ahí esperando ser explotadas.

### *Oportunidades perennes*

En el mercado siempre hay una demanda latente por ideas, productos o servicios novedosos que no se habían pensado con anterioridad y que pueden ser introducidos en el mercado en cualquier momento; juegos, muñecos y artículos de moda son algunos ejemplos de esta situación. Algunas veces estos artículos salen al mercado porque algunas empresas o empresarios lo han investigado y han encontrado las oportunidades para estos productos, y otras veces su aparición es el resultado de actividades de error y ensayo de algún empresario poco experimentado.

A Peter Atkinson, un empleado de Boeing, le gustaban los juegos. Ya como pasatiempo o ya como un esfuerzo por crear su propia empresa, empezó a producir

y vender juegos en su casa y un día fue contactado por una persona que quería que un juego que había creado fuera financiado y desarrollado por la compañía de Adkinson, quien le dijo que él no podía hacerlo; sin embargo, le propuso que sí podía desarrollar otros juegos que estuvieran dentro de la línea de juegos que él tenía en mente, y si estos eran exitosos, entonces su compañía podía prestar soporte a su juego.

Esta persona aceptó la propuesta de Adkinson y desarrolló un nuevo juego que cumplía las especificaciones solicitadas. Adkinson empezó a producirlo y venderlo bajo el nombre de “Magic” y en tres años su compañía “Wizards of the Coast”, había alcanzado ventas por más de ciento cincuenta millones de dólares por año. Aunque las utilidades de la compañía no fueron reportadas ya que se trataba de capital privado, era claro que el margen de utilidad de dicho juego debía ser alto dado que consistía básicamente de cartas las cuales eran relativamente caras para los clientes pero tenían un bajo costo de producción.

Se pueden encontrar oportunidades no perennes con altos márgenes en la industria de la salud cuando los investigadores encuentran medicinas que resuelven un problema, (algunas de las cuales se muestran en comerciales de televisión), nuevas aplicaciones tecnológicas para nuevos productos como el i-pod, y el deseo por artículos o servicios poco convencionales pero con gran valor, tal como se muestra en el siguiente ejemplo en el cual se puede ver la secuencia de oportunidades por diferentes personas, algunas de las cuales las detectaron y las desarrollaron y otras no:

En 1897 Erasmus Jacobs, con quince años de edad, estaba sentado debajo de un árbol en Transvaal cuando vio “bajo la luz brillante del sol un cristal muy brillante” que guardó en su bolsillo y luego se lo dio a su hermana menor. Un mes después un vecino, Schalk Van Niekerk, vio a los niños jugando con varias piedras, (una de las cuales era el cristal) y estaban ensayando rayar un vidrio con ese cristal y cuando admiraba el cristal la madre de los niños lo tomó y se lo regaló. Sin estar seguro de si el cristal había rayado el vidrio o no, Van Nieker vendió el cristal por unas cuantas libras a un comerciante, Jack O’Reilly, quien trató a su vez de venderlo sin éxito hasta que intentó venderlo al Acting Civil Commissioner quien lo envió a un mineralogista experimentado, W. Guybon Atherstone, quien comprobó que era un diamante. Los periódicos locales publicaron la noticia, pero la Local Colonial Secretary en Capetown mandó el proclamado cristal a un mineralogista de una famosa joyería en Londres, Garrards, el cual certificó este cristal como un diamante de 21 ¼ quilates. Varios meses después un mineralogista enviado por un

comerciante londinense reportó que los diamantes encontrados en los alrededores pudieron ser llevados a la región en el estómago de algún mágico avestruz, ya que las características geológicas de esta parte del país hacían imposible que algún diamante pudiese ser encontrado ahí.

Un pastor local, Stewartbooi, había escuchado que Schalk Van Nierk estaba ofreciendo comprar “piedras especiales” y él estaba esperando vender una de estas piedras a cambio de quinientas ovejas, diez bueyes y un caballo. El pastor pudo vender su piedra al valor esperado y Van Nierkirk aceptó la oferta de un joyero, Gustav Liliensfeld de \$ 11,200 libras. La piedra fue mostrada como un diamante de 83 ½ quilates, y luego fue enviada a Londres donde fue cortada y vendida por 300.000 libras. Cuando los periódicos reportaron la noticia, el rumor de los diamantes se difundió por toda Inglaterra, Europa y América y empezó la avalancha de buscadores de diamantes alrededor del mundo, seguida de cerca por los surafricanos. Como en otras oportunidades empresariales, muchas nuevas empresas aparecen en el tiempo y muchas fracasan y dejan un pequeño número de prósperas empresas en operación.<sup>5</sup>

Otras oportunidades raras y con potenciales de alto margen incluyen: piezas maestras, derechos sobre talentos especiales, bajos precios en propiedad raíz o antigüedades. Aparentemente se puede lograr una ventaja al desarrollar una apreciación alta por productos con un alto valor.

Oportunidades no perecederas de bajo margen son fáciles de encontrar. El deseo por bajos precios genera ventas para pequeños negocios cuyos propietarios pueden trabajar más duro y por más tiempo o aceptar un ingreso más bajo por sus servicios. Pequeños almacenes, barberías, servicios de jardinería y otras empresas llenan las páginas amarillas de los directorios. Largas horas y trabajo duro crean por lo común bajos pero suficientes ingresos para vivir bien. Ocasionalmente una de estas empresas puede encontrar una buena idea que le permita crear una cadena de almacenes o una franquicia para incrementar sus ingresos, pero en la mayoría de los casos esto no sucede.

Una mano de obra flexible, particularmente con bajos salarios, tiene una demanda continua. Algunas veces estos empleados pueden independizarse y convertirse en contratistas para las compañías que sirvieron. De esta manera las empresas solo usan estos empleados cuando son necesarios, y ellos a su

---

<sup>5</sup> Stefan Kanfer, *The last Empire* (New York: Farrar Straus Giroux, 1993)

vez pueden trabajar para más de una empresa y así estar totalmente ocupados. Ocasionalmente una nueva empresa puede resultar de un tipo particular de contratistas y hacerse cargo de los beneficios marginales y de las deducciones laborales, de tal manera que otras compañías que usan sus servicios no tengan que preocuparse por estos gastos.

Algo especialmente interesante respecto de oportunidades continuas o perdurables es que siempre están generando oportunidades de mejoramiento, como por ejemplo, productos o servicios que pudieron haber sido introducidos al mercado de manera más temprana pero que nadie lo hizo. Algunos ejemplos son las maletas con ruedas, las tablas de surf con velas y los restaurantes de sushi con cintas transportadoras. Más ejemplos de oportunidades perennes aparecen en la Tabla 2.

### *Oportunidades ocasionales*

El segundo tipo de oportunidades son las ocasionales, que son creadas cuando se da un cambio en una variable o en varias al mismo tiempo, como por ejemplo variables gubernamentales, tecnológicas, sociales y económicas. Estos cambios suceden una sola vez en el tiempo y en el espacio y son resultado de una variedad de eventos tales como cambios demográficos, de gobierno, descubrimientos científicos, invenciones, calamidades, propaganda, publicidad y manifestaciones de gran sentido emocional. En el siguiente caso la oportunidad fue introducida por una necesidad gubernamental pero la demanda perduró aun después de haber sido satisfecha.

En 1975 el emperador Napoleón de Francia estaba sumamente preocupado por los problemas que tenía para alimentar a sus tropas. En ese entonces el ejército francés estaba peleando con los ejércitos de Austria, Inglaterra, Prusia y España. Por supuesto, muchos soldados franceses murieron en el campo de batalla pero miles perecieron lentamente de hambre y escorbuto ocasionado por una dieta basada casi exclusivamente en carne conservada en sal, pescado ahumado y pan. Necesitaban desesperadamente alimentos frescos y más provisiones de comida preservada. Ante esta situación, su gobierno ofreció un premio de doce mil francos para quien propusiera un método para abastecer de provisiones a las tropas de manera constante y bajo cualquier circunstancia. El resultado fue una gran oleada de inventores ansiosos de ganar el premio prometido, y uno de ellos presentó una idea para enlatar alimentos. Se trataba de Nicolas Appert, quien tenía experiencia como chef, encurtidor de alimentos, fabricante de vinos, cervecero, destilador,

fabricante y proveedor de grandes cantidades de provisiones para el Gobierno. Appert asumió el reto de desarrollar esta idea y catorce años después, en 1809, recibió el premio y rápidamente lo invirtió para empezar una nueva empresa en la que se aplicara su tecnología para preservar alimentos, la cual consistía en sellar alimentos frescos o carne, pescado, huevos y vegetales preparados previamente en botellas con aire comprimido y selladas con corchos, las cuales eran ajustadas con cables y luego sumergidas en agua hirviendo a diferentes intervalos de tiempo, determinados por ensayo y error. Esta técnica no siempre funcionaba y algunas veces trajo problemas; sin embargo, dio origen a una empresa que su familia continuó después de su muerte. La descripción de su proceso de conservación de alimentos apareció en 1810 como *The Book for All Households, or the Art of Preserving Animal and Vegetable Substances for Many Years* (la edición americana apareció en Nueva York dos años después). Todo esto sucedió medio siglo antes de que otro francés, Louis Pasteur, descubriera no solamente que las bacterias eran las causantes de las enfermedades y la descomposición de los alimentos, sino que también podían ser eliminadas por esterilización, mediante un proceso conocido después como pasteurización.<sup>6</sup>

### *Ventana de tiempo*

Existe una ventana de tiempo para identificar y aprovechar una oportunidad ocasional. Muy rápido significa que el mercado o la tecnología necesaria para explotar la oportunidad todavía no está listo. Muy tarde significa que el mercado ha sido utilizado lo suficiente para que el producto o servicio sea obsoleto o que los competidores se han movido tan rápido que han levantado suficientes y sólidas barreras de entrada que hacen que la rentabilidad sea muy poca. Algunas de estas oportunidades están disponibles por más tiempo que otras: las *Pet Rocks* se desaparecieron rápido; los *Corn Flakes* han durado más tiempo.

La manera como el tiempo puede cambiar el tipo de oportunidades que se encuentran se explica analizando cuáles empresas han crecido más rápido, tal como se muestra en la Tabla 2, en la que se compara el tipo de empresas que aparecieron en el listado de las 500 empresas de la revista *Inc*, publicado en 1977, respecto a las que aparecieron en el 2004.

---

<sup>6</sup> Earl Chapin May, *The canning Clan* (New York: McMillan. 1937)

**Tabla 1.** Inc. 500 negocios 1997 vs 2004

1997	2004
Cepillos de dientes eléctricos	Venta de celulares
Inversiones bancarias e IPO	Web site software
Venta de gas y electricidad	Servicio de call center en India
Financiación	Web link para ordenar alimentos
Empleados temporales	Grandes empresas de intermediación para venta de acciones
Productos de computador	Reingeniería de proyectos
Desarrollo de viviendas	Manejo de proyectos de ingeniería ambiental
Colectores de préstamos	Registros de web site
Consultorías administrativas	Archivos médicos digitales
Librerías de fotos digitales	Compra de seguros de vida y reventa a terceros

En la medida en que más personas acepten el nuevo orden y lo encuentren familiar, se dará un cambio de paradigma por el cual lo que antes se percibía como extraño ahora se ve como normal. La aparición de los celulares, las redes inalámbricas, las cirugías de corazón abierto y los sistemas retráctiles para colocar vasos en los automóviles eran inimaginables unas décadas atrás, pero ahora son cosas del día a día. Todo esto se da gracias a que una persona vio una oportunidad y actuó para aprovecharla antes que otros.

### *Demora en la explotación*

Las demoras en el aprovechamiento de una oportunidad o en el proceso de reconocerla, actuar sobre ella y obtener algún resultado son inevitables. Entre estas demoras, la tardanza en actuar sobre una oportunidad previamente identificada es la más significativa. La secuencia en el proceso de acción puede variar; probablemente se empiece con algún tipo de acción como comprar algo sin la intención de iniciar una empresa, y luego alguien puede hacer una oferta sobre lo que previamente se ha comprado, lo cual permite obtener algún tipo de ganancia sobre el producto o servicio y ello constituye el inicio de una empresa. Usualmente la acción es seguida por la identificación de una oportunidad que a su vez es seguida por la formulación de una idea de empresa y la decisión de ponerla a funcionar.

Algunas de estas nuevas empresas, como la producción y venta de Trivial Pursuit, Pictionary, Magic y todo tipo de juegos no computarizados pudieron haber nacido mucho más temprano, mientras que otras como Yahoo!, eBay y Google tuvieron que esperar hasta que otros elementos estuvieran en su lugar antes que ellas aparecieran en el mercado.

Productos que pudieron haber aparecido más temprano y otros que tuvieron que esperar hasta que las condiciones tecnológicas fueran las más apropiadas aparecen

en la Tabla 2. El encabezado de la tercera columna aparece con un símbolo de interrogación que indica que muestra algunas ideas de productos o servicios pueden o no aparecer en algún momento en el mercado. Sin duda alguna los lectores podrán encontrar rápidamente más productos o servicios para cada columna como resultado de pensar un poco acerca de las causas que originaron las oportunidades listadas y compararlas con la situación de cada uno en este momento.

### *Condiciones de aparición*

Algunos negocios no pueden crearse obviamente, con anterioridad a la tecnología necesaria para hacerlo. Una compañía que ofrezca servicios de reparación de celulares requiere primero que dichos celulares existan, los cuales a su vez requieren de una serie de tecnologías no solamente para la fabricación del celular sino para desarrollar toda una infraestructura de comunicación que permita su funcionamiento.

Otros ejemplos de cambios que han tenido que esperar que el desarrollo tecnológico necesario aparezca en el mercado, se muestran al final de la Tabla 2. Algunas excepciones son las siguientes:

- Olla de aluminio: el miedo a ser envenenado con aluminio demoró la aceptación del producto.
- Centros comerciales: requerían suficientes personas poseedoras de automóviles.
- Advertencias de los efectos que tienen sobre la salud los cigarrillos: precisó una gran cantidad de evidencia.
- Privatización de los servicios públicos: requirió experimentación y presión política.
- Disponibilidad de nuevas medicinas: Se necesitó probar las nuevas medicinas para alcanzar la autorización de la FDA .

La necesidad de esperar por las condiciones necesarias para introducir al mercado o crear un nuevo producto, no significa que una persona no pueda anticipar el desarrollo de una oportunidad a partir de su fabricación o diseño. Leonardo da Vinci inventó productos que aparecieron en el mercado mucho tiempo después, como el helicóptero. El cómic de Dick Tracy se anticipó a la aparición de celulares con una radio de pulsera del tamaño de un reloj. Una desventaja de este dispositivo frente a los celulares de hoy en día es que el primero tenía una antena que tenía que estar pegada del brazo y a su vez una debilidad de ambos

dispositivos es que pueden ser anticipados por la predicción del futuro teléfono de video que se pueda llevar en la muñeca y cuya pantalla pueda ser proyectada en unos anteojos o directamente en la retina.

**Tabla 2.** Oportunidades y tiempo de aplicación

<b>Tuvieron que esperar</b>	<b>Pudieron aparecer antes</b>	<b>Todavía esperando. ¿Nunca?</b>
Tablas de surf livianas	Happy Massager	Electricidad generada por olas
Relojes digitales	Crispeteras	Energía generada por medio de fusión nuclear
Software para microcomputadores	Windsurfer	Carros que funcionen completamente con energía solar
Microcomputadores	Patinetas	Teléfonos con video
Viaje al espacio	Tablas de esquiar en la nieve	Cura para los resfriados, el cáncer y el SIDA
Comunicación por internet	Patines de fibra de vidrio	Celdas solares baratas
Celulares	Turbojet	Colonización del espacio
Bippers	Contenedores de carga	Control del envejecimiento
E-mail	Sistemas logísticos aéreos nocturnos	Percepción extrasensorial o telepatía
Televisión satelital	Sistemas de intermediación de descuentos	Eliminación de enfermedades
iPod	Tiendas de descuentos	Pastillas que reemplacen los alimentos
Pruebas de ADN	El túnel en el canal de la Mancha	Buen sustituto del petróleo
Transplantes de órganos	Submarinos de contraataque	Solución para el calentamiento global
Impresoras láser	¿Internet?	Proliferación del control nuclear
Máquinas para hacer pan	¿Web?	Aire puro universal
Marketing a través de la web	Magia (juegos de magos)	Eliminación del crimen
Centros comerciales en las afueras de la ciudad	Jet skis	Genes perfectos
Memorias flash	Bungee jumping	Colonización del espacio
Cámaras digitales	Agujetas que brillen en la oscuridad	Uso de materiales con características de superconductividad
HDTV	Pistolas de puntillas	Telepatía
Organizadores personales	Cortadores de pasto de energía eléctrica	Incremento de bosques de madera
Internet banda ancha	Esquíes acuáticos	Manejo de la gravedad
Predicción del sexo de un niño sin nacer	Empaques americanos antisépticos	Defensa de batallas estelares
Jets confiables	Circuitos integrados	Máquinas que realmente piensen por sí mismas
Ollas de aluminio	Maletas con ruedas	Clonación humana
Alertas de los perjuicios del cigarrillo	Tarjetas de crédito	Personas creadas artificialmente
Privatización de servicios públicos	Hula-hulas	Desalinización económica y masiva
Laboratorios de clonación biológica	Trivial Pursuit	Eliminación de la moneda
Celulares	Pictionary	Reemplazo de las universidades
Transplante de corazón	Frisbees cilíndricos	Explotar los océanos más allá de la extracción de petróleo

Las oportunidades y sus posibilidades de ser desarrolladas pueden imaginarse antes de que exista la tecnología necesaria para su implementación. Los teléfonos de video, por ejemplo, fueron exhibidos en 1940 y hoy en día su concepto es ampliamente aplicado y utilizado a través de herramientas para computadores. Internet estaba listo mucho tiempo antes de que se encontrara una manera más idónea para ser usado de manera masiva, lo cual ha generado una avalancha de nuevas oportunidades de empresa que parece continuar de manera indefinida.

Una manera de sacar provecho de la dependencia que las oportunidades tienen con respecto a ciertas condiciones tecnológicas es preguntarse: 1. ¿Qué futuro posible puede venir con la tecnología que está siendo desarrollada ahora o que puede ser desarrollada en un futuro? 2. ¿Qué mejoras pueden ser posibles si una tecnología en particular se desarrolla? Las respuestas pueden proveer algunas pistas para identificar oportunidades que se puedan desarrollar en un futuro.

### 3. Fuerzas desencadenantes

Las oportunidades pueden no durar más que las circunstancias que las crearon y que invitaron a la competencia a actuar. El objetivo sería estar unos pocos pasos delante de los competidores y estar atentos a las fuerzas de cambio que puedan generar nuevas oportunidades a más de las que ya existen. Estas fuerzas desencadenantes incluyen:

#### *Cambios en el entorno empresarial*

Las oportunidades con alta probabilidad de generar ganancias están en el sector industrial más que en el mercado del consumidor normal. Para captar estas oportunidades se requiere hacer un gran esfuerzo para buscar información que sea relevante a través de redes de contactos en el sector en el cual se está interesado. Generalmente una persona por fuera de ese sector no tiene acceso a esta información; pero aun más importante es que muchas personas no se interesan por obtenerla.

#### *Cambios económicos*

Expansiones comerciales o cambios sustanciales tales como el crecimiento de la capacidad industrial o la actualización de equipos de comunicaciones crea demanda por nuevos productos y servicios que nuevas compañías pueden satisfacer de manera

más fácil que las existentes. Llevar la producción a otro país requiere de sistemas de transporte y manejo y a su vez generar la necesidad de encontrar usos para la infraestructura y los equipos en la antigua sede, lo que abre nuevas oportunidades para nuevas firmas que puedan encontrarle usos a esa infraestructura.

### *Acciones gubernamentales*

Estar en guerra demanda provisiones en armamento y materiales y a su vez diseño y desarrollo de nuevo armamento. Los cambios en las regulaciones producen oportunidades para que nuevas compañías entren en mercados antes protegidos y oportunidades de consultoría para ayudar a empresas antiguas a enfrentar los cambios en dichas regulaciones. Una reglamentación laboral más rigurosa, por ejemplo, abre las puertas para la creación de empresas de trabajo temporal, de tal manera que las ya existentes puedan evadir las nuevas condiciones laborales contratando menos gente de manera permanente y más de manera temporal.

### *Reducción de la resistencia*

Una oportunidad puede ser impulsada positivamente cuando se reduce la resistencia a ella. Las oportunidades pueden ser temporalmente opacadas por problemas de burocracia, hábitos de uso, corrupción, comunicación, prácticas de negocio, confianza y disponibilidad de recursos económicos, aun en lugares ricos en recursos como algunas partes de África, Latinoamérica y Asia.

### *Condiciones necesarias para el proceso empresarial*

Estas condiciones son, por ejemplo, confianza, credibilidad, honestidad, fiabilidad, cooperativismo, actitud de gana-gana, compromiso con altos niveles de calidad, iniciativa, existencia de incentivos, flexibilidad, apertura al cambio, al igual que disponibilidad de recursos. Muchas oportunidades que han sido explotadas en los Estados Unidos, que aparecen en la Tabla 2, lo pudieron haber sido en cualquier otro lugar del mundo si las circunstancias en esos lugares hubieran sido diferentes. Entender estas variables permite adaptarse a las situaciones en las que el proceso empresarial no se da en ese momento. Un cambio en el sistema de gobierno en Méjico, la actitud social hacia la creación de empresa en Alemania o Japón, o el poder político de grandes conglomerados en Japón o Corea puede dar lugar a muchas de oportunidades de empresa.

### *El desarrollo de la infraestructura local*

Los creadores de Linux y Netscape, por ejemplo, se trasladaron a Silicon Valley por el tipo de nuevos negocios que se estaba creando en ese lugar. Algunos negocios se trasladaron de Silicon Valley a otros lugares de Seattle donde existía una gran oferta de programadores. El estilo de vida de un lugar también puede ser atractivo, por lo cual con el tiempo las áreas costeras de países en desarrollo pueden atraer nuevas empresas cuando la industria de la construcción en Estados Unidos esté lo suficientemente saturada.

### *La ley también puede prevenir la entrada de competidores*

Por ejemplo el monopolio del correo en Estados Unidos es protegido por la ley. Otros competidores pueden ser inatacables debido a los requerimientos para obtener contratos, sin embargo, aquellos basados solamente en el mercado o el poder financiero pueden ser usados mediante licencia de sus productos o servicios o como clientes que puedan comprar buenas ideas.

### *Condiciones necesarias*

Como se dijo anteriormente, algunas innovaciones requieren ciertos precedentes para ser descubiertas y avances tecnológicos para desarrollarlas. Esas condiciones son:

- Descubrimientos técnicos: Tal vez lo más evidente en los últimos años ha sido el aumento de oportunidades creadas a partir de microchips, los cuales permitieron la creación de microcomputadores y luego de una gran cantidad de nuevos productos; a su vez los microcomputadores fueron seguidos por la creación de software que permitía su funcionamiento. Por tres décadas la ley de Moore ha sostenido que el número de transistores en un chip de un tamaño determinado, lo cual determina su velocidad de procesamiento, se duplica cada dieciocho meses. Postulada por Gordon Moore, el presidente de Intel, la ley ha sido el pilar fundamental de los procesos gracias a los cuales los productos electrónicos han sido más variados, baratos, rápidos y mejores, hasta el punto de que algunos aparatos como calculadoras y celulares cuestan solo una fracción de lo que costaban cuando salieron al mercado.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Evabn Ramstad “The New Generation,” Wall Street Journal, June 15, 1998, p R4

No todos los mejoramientos en la capacidad técnica han sido tan obvios. Por ejemplo, las motosierras de bajo costo se han convertido para algunos artistas en otra herramienta para su trabajo en troncos de madera. Los servicios de transporte de carga por vía aérea les han permitido a los comerciantes entregar todo tipo de productos, desde flores hasta partes para automóviles, en cualquier lugar donde sus clientes se encuentren. La estereolitografía<sup>8</sup> permite la variedad en la fabricación de prototipos y el inicio de otro tipo de aplicaciones. El espectro de causas para la aparición de tales oportunidades ocasionales ha sido analizado de forma más detallada en otros estudios.<sup>9</sup>

- Recursos de emergencia: A medida que la educación en áreas técnicas avanza alrededor del mundo, las compañías buscan capitalizar sobre las habilidades o destrezas de la mano de obra técnica más económica en otros países. La web empieza a estar disponible en todo lugar y de esta manera se incrementa el número de nuevas empresas que empiezan a explotarla.

### *Fuerzas impulsoras*

Algunos aspectos de la estructura industrial, tales como la existencia o no de oligopolios, o un precio del servicio competitivo, aun si este servicio es novedoso o no, no parece influenciar la decisión de una persona para crear una nueva empresa; sin embargo otros aspectos sí parecen hacerlo. Empresarios por adquisición, por ejemplo, capitalizan las ventajas que aparecen cuando dos empresas en una industria fragmentada se unen, como pasa con las empresas de teléfonos, de automóviles, los hospitales y las firmas de manejo de desechos.

Los empresarios que empiezan una nueva empresa se mueven acorde con lo que ven como posibilidad para introducir en el mercado algo mejor. Para ellos la oportunidad está relacionada con la expansión del mercado y la manera como los clientes gastan su dinero. Por ejemplo, cuando el gasto en defensa se incrementa, los empresarios se mueven para detener una parte de ese incremento; el sector de servicios se expande y los empresarios encuentran más oportunidades en ese sector.

---

<sup>8</sup> Stereolitografía: habilidad de crear objetos sólidos en 3D a partir de endurecer plástico líquido mediante la intersección de rayos láser.

<sup>9</sup> Vesper, *New Venture Mechanics*, p.4. Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper Collins, 2000)

### *Mercados emergentes*

El curso de los eventos humanos y naturales está en continuo cambio y de esta manera se crean nuevas situaciones en las que lo que ya existe puede ser mejorado a través de nuevas ideas y por ende nuevas empresas, entre otras actividades. Algunos de esos cambios son:

- **Caída en las fuentes de abastecimiento:** Cuando se impuso el embargo comercial sobre Cuba en 1961, las industrias azucareras recién creadas en los Estados Unidos encontraron nuevas oportunidades. El embargo de la gasolina hizo que los precios subieran astronómicamente, lo cual permitió la aparición de nuevas empresas que convirtieran carros y camionetas a sistema Diesel para hacer su funcionamiento más económico, pero cuando el embargo terminó esas empresas desaparecieron. Cuando los grandes fabricantes de aviones cambiaron su tecnología de motores de propulsión a motores jet, las compañías fabricantes de estos propulsores cerraron su producción, lo cual dejó un mercado residual de usuarios de esta tecnología que nadie aprovechó. Esta nueva condición en la cadena de abastecimiento les permitió a pequeñas compañías ofrecer productos para esa tecnología que ya eran usados o que habían refabricado.
- **Nueva demanda:** Al ser el cambio una constante también lo es la aparición de nueva demanda. Compañías existentes continuamente tratan de suplir estas nuevas demandas pero no siempre lo logran, lo cual abre la oportunidad para la aparición de nuevas empresas. Por ejemplo, la introducción de nuevos computadores creó una nueva demanda para el diseño de muebles para oficina que se acomodaran a esta nueva tecnología, al igual que accesorios para estos nuevos equipos como lo son el *mouse* y los *pads*. Esto abrió la oportunidad para que nuevos empresarios cubrieran esta demanda.

Personas que se mueven de lugar continuamente crean la necesidad de nuevos edificios comerciales y residenciales, al igual que una nueva forma de trabajar en su interior. El desarrollo de nuevos conjuntos residenciales crea demanda por nuevos almacenes y servicios localizados de manera más conveniente. Los inmigrantes crean demanda por nuevos tipos de comida y programas de vivienda.

El aumento en la edad y el cambio de estilo de vida de la población crea demanda por diferentes equipos y servicios de recreación. Las transformaciones en los deportes crean nuevas oportunidades para el diseño de productos para

esquiar en la nieve y en el agua, al igual que equipos de seguridad y ropa para practicar dichos deportes.

Calamidades como terremotos, huracanes, epidemias y guerras generan una gran demanda por medidas de choque, investigación y productos para enfrentar dichas calamidades. Al mismo tiempo, las presiones por reducir costos y mejorar los resultados crean demanda por nuevos métodos y materiales.

### *Evolución de la cadena de abastecimiento*

Así como las empresas y los mercados están en continua evolución para adaptarse a los cambios en la población, en el transporte y en las nuevas tecnologías de comunicación, los canales de distribución existentes progresan para satisfacer las necesidades que traen dichos cambios. La reducción y expansión de estos canales de distribución generan oportunidades de mejoramiento, como por ejemplo:

- **Atajos:** Los clientes algunas veces encuentran algo novedoso cuando se ha eliminado alguna parte de la cadena de valor, lo cual les brinda mejores precios al comprar directamente en un punto cercano al inicio de la cadena. Dos ejemplos:
- Amazon.com quitó de la cadena de abastecimiento los almacenes merced a un servicio más conveniente usando la web y ofreciendo un precio más barato en retorno por explorar en su inventario en su sitio en internet.
- IKEA eliminó el proceso de ensamble en la cadena de producción rediseñando sus muebles, lo cual le permitió crear un sistema para que sea el cliente quien los ensamble. Esta reducción en costos en el ensamble, el empaque, el transporte y el almacenamiento le permitió a IKEA ofrecer un producto más barato y fácil de llevar a casa sin daño alguno.

Algunas veces un mercado que había desaparecido reaparece, como sucedió con la industria de los microcomputadores durante la época de Michael Dell:

Los primeros clientes para los microcomputadores eran básicamente personas amantes de la tecnología quienes los compraban por correo y tenían muchos problemas para hacerlos funcionar. Cuando el mercado para estos equipos se expandió para brindarles la oportunidad a más personas de tener un microcomputador sin tener problemas técnicos, las tiendas especializadas se convirtieron en el lugar preferido por los clientes, ya que allí encontraban personas que les ayudaban a seleccionar el mejor equipo y lo adecuaban para

su uso. Sin embargo, estos almacenes, muchos atendidos por personal sin el conocimiento técnico y la experiencia en computadores, tenían problemas de inventarios y de altos precios. Mientras estos almacenes enfrentaban todos estos problemas, los fabricantes de estos equipos mejoraban cada vez más su diseño y desempeño, permitiendo así reducir los costos y precio final y haciendo cada vez más pequeño el margen de ganancia para estos almacenes especializados. Los clientes cada día eran más conocedores de las formas de ahorrar dinero cuando se trataba de comprar computadores gracias a los beneficios de libros, artículos especializados y cursos, que hicieron a la gente más conocedora de esta tecnología. Nuevamente los productores empezaron a ofrecer sus productos a través de correo directo. Michell Dell tenía experiencia actualizando computadores y luego vendiéndolos a gente que él conocía, y se dio cuenta de los altos márgenes que las empresas de computadores podían obtener ya que cobraban tres mil dólares por un computador que fácilmente podía costar setecientos en partes. Así es como él lo describe: “Yo me di cuenta de que si podía vender más que ellos podía competir con las tiendas de computadores no solamente en precio sino también en calidad. También podía hacer algo de ganancia y tener todas las cosas que un estudiante de colegio quiere, pero más allá de eso pensé: ‘Wow, ahí hay muchas oportunidades’”. Cuando Michell Dell entró a la Universidad de Texas, manejaba un BMW comprado con sus propias ganancias y con tres computadores en la parte de atrás de su carro.<sup>10</sup> Luego las tiendas de computadores empezaron a pasar de moda y fueron reemplazadas por pequeños departamentos en grandes cadenas de almacenes.

En este caso la oportunidad para vender computadores empezó con el uso del correo directo, luego cambió a los almacenes especializados y de nuevo las ventas por correo directo de computadores se hacían otra vez populares a medida que los computadores eran más amigables con el usuario y más confiables sus marcas.

- Extensiones: Mientras que algunas cadenas de abastecimiento se hacen más cortas, otras se hacen más largas. Por ejemplo, productores de commodities como plásticos y metales ocasionalmente encuentran mercados que hacen pequeñas órdenes con variaciones específicas de sus productos. Generalmente cobran un poco más, ya que dichas variaciones requieren un proceso diferente de producción, almacenamiento y entrega. Si esa demanda crece esos productos

---

<sup>10</sup> Dell, Direct from Dell, P. 9.

empiezan a tener un alto margen de ganancia por el alto precio que se tenía para cubrir los costos de producción y distribución. Distribuidores especializados pueden así empezar a comprar estos productos en grandes cantidades y conseguir descuentos por volumen, ya que las compañías productoras trasladan las reducciones de costos de la distribución de estos productos a estos distribuidores.

### *Confluencia*

Aunque están separadas, las fuerzas impulsoras marchan al unísono. Por ejemplo, si los ingresos aumentan cuando una nueva tecnología emerge, estas variables trabajan de manera conjunta, mucho más si ese trabajo conjunto permite la aparición de nuevos productos que se adapten a la edad predominante, y así esta variable (edad) puede adicionar fuerza a la red impulsora que se está creando. Pero si el capital es poco, se puede crear una barrera que en parte puede anular las otras fuerzas y debilitar la red impulsora.

## 4. Secuencia

Las oportunidades pueden multiplicarse en forma de cadena, árbol y cascada, pero es más frecuente encontrar una combinación de las tres.

La introducción de la comida preservada en botellas desarrollada por el francés Nicolas Appert en 1809 fue seguida por una serie de desarrollos en los Estados Unidos. En Boston, William Underwood empezó a usar los métodos de Appert para preservar arándanos, langosta, salmón y tomates. En Nueva York Thomas Kensett empezó a usar esta tecnología y junto con su suegro, Ezra Daggett, creó una patente sobre el “mejoramiento del arte de preservar” que podía ser usada en contenedores delgados y que fue publicada en 1825. Ellos empezaron a enlatar en 1839.

Después de este desarrollo aparecieron otras innovaciones hechas por otros empresarios, por ejemplo, la olla de cocinar a vapor, en 1843; la prensa semiautomática que podía hacer tapas y fondos, en 1849; las selladoras herméticas, en 1851 y el uso de la técnica de enlatar a casi todas las variedades de comida. Con esta serie de innovaciones vinieron otros desarrollos para escoger, organizar y procesar alimentos en la medida en que nuevos empresarios empezaban nuevas empresas para hacer materiales, producir máquinas y diseñar y poner a funcionar líneas de producción para un mercado siempre en expansión.<sup>11</sup>

### *Cadenas*

Una compañía que empieza con un muñeco o un juego tiene más probabilidad de ver oportunidades para nuevos muñecos o juegos. Si tienen éxito con el primer muñeco o juego encontrar ideas para otros productos similares utilizando el primero como base. Conociendo tal efecto, muchas compañías y personas creativas consideran necesario proteger esas ideas mediante patentes y derechos de propiedad industrial, ya sea de manera formal o al menos indicando la fecha y el nombre del autor en relación con la publicación (esto último ofrece muchísimo protección).

### *Árboles*

La misma idea puede ser usada para introducir líneas de productos relacionados, como cuando un autor cuyo libro ha sido un éxito vende la licencia para realizar películas, figuras de acción y ropa.

### *Cascadas*

Más que una cadena de oportunidades desarrolladas por una sola compañía, una cascada de oportunidades puede crear oportunidades en muchas direcciones para una empresa o para muchas, como se muestra en los dos siguientes ejemplos. El primero empieza con un acontecimiento; el segundo, con una empresa.

Acontecimiento: Guerra.

Impacto: Para el radar se desarrollaron mejores tubos de rayos catódicos.

Oportunidad: Esos tubos pueden mejorar otras aplicaciones.

Negocio: Tektronix empieza ofreciendo mejores osciloscopios.

Impacto: Tektronix trabaja en el desarrollo de otras tecnologías de visualización.

Empresas: Planar y otras empresas nacen a partir de Tektronix para ofrecer otras tecnologías de visualización.

---

<sup>11</sup> May, The Canning Clan

Acontecimiento: El inicio de Apple.

Impacto: Los microcomputadores empiezan a estar disponibles para estudiantes y otras personas

Oportunidad: Con nuevo software, las hojas de cálculo, pueden ser automatizadas

Empresas: Visicalc, seguida por Lotus, empezó creando el software que automatizaba hojas de cálculo; después vino Excel.

Impacto: El mercado de los microcomputadores se expande

Oportunidades: Otras empresas fueron creadas como proveedores de hardware, software y empleos temporales.

### *Cascadas de multiefecto*

En una forma más gráfica, estas cascadas pueden ser vistas en los conglomerados que han sido desarrollados por muchas áreas metropolitanas, como Austin, Mineapolis y Silicon Valley. Aunque muchos están centrados en compañías electrónicas, también existen clusters para otras industrias como aviones, automóviles, transporte, acero, petróleo, construcción y servicios. Cuando Sears-Roebuck y compañía empezó y creció hasta la introducción de las ventas por correo, muchas oportunidades aparecieron como consecuencia de este negocio, al ofrecer nuevos productos y servicios de distribución para abastecer sus almacenes.

### *Sobredemanda y contracción*

El aparente éxito de las cascadas de oportunidades es opacado por los menos visibles, pero múltiples fracasos resultan de la sobredemanda de personas o empresas interesadas en sacar provecho de las oportunidades una vez que estas se hacen visibles.

Demasiados mineros trataron de sacar provecho de la oleada de oro en 1849 y muchos ellos se fueron a la bancarrota, sin embargo algunos se volvieron ricos. Otros, menos notorios en la cascada de oportunidades porque no eran mineros, se hicieron económicamente prósperos vendiendo provisiones: Levi Strauss, el fundador de Levi's jeans fue uno de ellos.

Una situación de sobredemanda similar ocurrió con la fiebre del oro de Klondike y en otras industrias como la de automóviles, aviones,<sup>12</sup> y computadores

personales. Demasiadas compañías entraron en la cascada y en consecuencia los costos empezaron a caer rápidamente a medida que esas empresas se volvían más eficientes, lo que llevó a una reducción de los márgenes de ganancia. Algunas compañías aumentaron su eficiencia de manera más rápida y sobrevivieron, pero otras se quedaron atrás y salieron del mercado o fueron absorbidas por sus competidores, y aunque se vio a sus fundadores como ganadores porque la cascada de oportunidad fue grande, la realidad es que terminaron en la oscuridad. Esta desaparición puede ocurrir rápidamente, como fue el caso Bowmar, la compañía que introdujo al mercado la primera calculadora de bolsillo solamente para ser opacada por Texas Instruments, Hewlett-Packard y Casio. En otros casos la desaparición puede tomar décadas, como sucedió con Digital Equipment Corporation, comprada por Compaq la cual finalmente fue absorbida por Hewlett-Packard.

### *Pérdidas vs éxitos*

El éxito de una compañía o persona significa usualmente el fracaso de otras en el intento de sacar provecho de una oportunidad. Esto puede deberse a las diferencias en el tiempo de aparición (la tasa a la cual las oportunidades aparecen, como se explica más adelante), la toma de acción o no, y por muchas otras causas.

El microcomputador representó una oportunidad que muchas compañías no aprovecharon, entre las cuales estaba IBM. Esta no fue la primera oportunidad que esta empresa desaprovechaba; en el pasado también dejó pasar de largo la venta de grandes servidores para el Gobierno, ya que IBM insistía en el alquiler de los equipos, la venta de software y el mantenimiento en lugar de solo proveer los equipos y permitirle al Gobierno comprar el software y encargarse el mismo del mantenimiento. Estas eran políticas que le habían funcionado a la compañía durante mucho tiempo y no quería cambiar, y por lo tanto en este caso perdió la oportunidad de venderle los equipos al Gobierno. Un nuevo competidor en el mercado, Control Data, aprovechó la oportunidad y logró conseguir el contrato de venta de grandes servidores para el Gobierno. Unos años después expertos en computadores del MIT propusieron la idea de crear computadores más pequeños. IBM también desaprovechó esta idea, ya que los computadores grandes eran su

---

<sup>12</sup> Kenneth E. Knight y otros, "Venture Survivability: An Analysis of the Automobile, Semiconductor, Vacuum Tube and Airline Industries," in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1987, eds. Neil C. Churchill y otros (Wellesley, MA: Babson Center for Entrepreneurship Studies, 1987) p. 138.

negocio. ¿Por qué cambiar el producto que ha sido exitoso por un computador más pequeño y costoso? En consecuencia una nueva compañía de computadores inicia en Cambridge, Massachusetts: Digital Equipment, la cual aún se mantiene en la nueva industria de los microcomputadores. Después los microcomputadores entraron al mercado. Y no es que IBM no tuviera un diseño propio para competir, ya que ella había desarrollado un prototipo en su planta de Poughkeepsie, New York, pero el producto, aparentemente por falta de soporte de la gerencia o de un líder capaz de sacar adelante la idea, fue enviado a una bodega en Boca Raton, Florida, y quedó así en el olvido. Solamente después de que una pequeña empresa de servicios de correo de Albuquerque, MITS, seguida por otras nuevas empresas, especialmente Apple, Tandy Corporation y Commodore incurrió en el negocio, IBM se decidió a aprovechar esta oportunidad y entró al mercado de microcomputadores.

Para esto IBM adquirió los derechos del sistema operativo para su nuevo producto a otra nueva empresa, Microsoft, pero IBM nuevamente perdió esta vez por no adquirir los derechos de exclusividad de tomar solo una pequeña parte de esta oportunidad y dejar el resto a Microsoft.

Obviamente, mirando en retrospectiva estas no han sido las únicas compañías que han perdido grandes oportunidades en la industria de microcomputadores. Esto es frecuente en industrias competitivas como la de autos compactos, fabricación de aviones, esquís de fibra de vidrio, telas tipo membrana impermeable y transpirable Gore Tex,<sup>®</sup> fómica, servicio de transporte aéreo expreso y, claro está, la web. Industrialmente los trenes perdieron la batalla del transporte de carga con el transporte aéreo y por carretera; los grandes estudios dejaron pasar la oportunidad de la televisión y a otro nivel, Francia, Méjico y Rusia perdieron la oportunidad de hacer parte del “Anglo” U.S. territorio.

Hay dos tipos generales de pérdidas: una es la gran pérdida y la otra es una casi pérdida. Las grandes pérdidas hacen referencia a oportunidades que los empresarios no se arrepienten de haber dejado pasar, ya sea porque no las podían explotar o porque encontraron una mejor oportunidad para aprovecharlas. Las “casi pérdidas” son oportunidades, que vistas retrospectivamente, no debieron haberse dejado pasar y se arrepienten de ello. La mayoría de las personas se han enfrentado a ambas situaciones.

Las razones por las cuales tales pérdidas ocurren se pueden agrupar en tres clases: Primero, el no haber identificado la oportunidad para nada; segundo, el haber descubierto la oportunidad y rechazarla por error; y tercero, después de

haber visto la oportunidad y reconocer su valor, perderla, ya que se demoró en actuar o en hacerle un seguimiento adecuado.

Xerox, con el objetivo de inventar “la oficina del futuro”, creó su centro de investigación en Palo Alto (PARC) y lo equipó con líderes que estaban dedicados a procesos de distribución por computador (i.e., pequeños computadores separados y no un servidor central) y con talento experimental en disciplinas compatibles con su objetivo. El resultado de esta iniciativa incluyó: 1) La invención del computador personal; 2) el *mouse*; 3) la interfaz gráfica; 4) el software procesador de palabras; y 5) la impresora láser. Desafortunadamente para Xerox; se requería que el siguiente paso fuese reconocer el potencial de estos desarrollos y luego introducirlos al mercado de manera que pudiera capitalizar su desarrollo como líder en la industria de los computadores, pero no tuvo éxito. Toda esta situación es irónica, ya que el proceso de creación y desarrollo de Xerox fue una oportunidad que había sido presentada por su inventor, Chester Carlson, a grandes y reconocidas empresas como Eastman Kodak, Polaroid, 3M y General Electric, entre otras, y había sido rechazada por todas ellas. En su lugar, una organización sin ánimo de lucro, Battelle, y su cliente, una pequeña compañía llamada Haloid, se hicieron al gran premio que luego llamaron Xerox.

## 5. Descubrimiento y búsqueda

El principal motivo para explorar las diferentes formas que una oportunidad puede tomar y sus patrones de ocurrencia es aumentar la habilidad para detectarlas y sacarles provecho.

En 1988 un estudio realizado por Koller<sup>13</sup> con 82 empresarios seleccionados aleatoriamente de la páginas amarillas del directorio telefónico encontró que la mayoría de empresarios:

- Reconocen, más que simplemente verlas, las oportunidades de empresa.
- Aprenden de las oportunidades por información de otros (socios, familiares y contactos, en ese orden)

---

<sup>13</sup> Roland H. Koller, “On the Source of Entrepreneurial Ideas,” en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1988, eds. Bruce A. Kirchoff and otros (Wellesley, MA: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1988) p. 194.

- Encuentran oportunidades en industrias en las que ellos han trabajado (fue especialmente común la respuesta de que los atrajo la oportunidad porque esta ofrecía un camino para aplicar lo que ellos sabían)

Dejemos abierta la pregunta: ¿Pueden o no los esfuerzos internacionales para encontrar oportunidades aumentar la capacidad de detectarlas? Ciertamente esto ocurre, pero no ha sido reportado en ningún estudio hecho sistemáticamente.

Como se dijo anteriormente, las oportunidades son una ventana que se abre cuando la oportunidad está disponible y se aprovecha, y se cierra cuando alguien ya le ha sacado provecho. Las oportunidades pueden ser vistas como aquellas que tienen:

1. Un tiempo de explotación indefinido.
2. Una franja de tiempo específica para aprovechar la oportunidad, o sea un margen de tiempo comprendido entre el momento en que la ventana se abre y el momento en que alguien en posición de actuar sobre la oportunidad se da cuenta de que ella está disponible y la aprovecha.
3. Un segundo periodo de respuesta: entre cuando alguien nota que la ventana de oportunidad está abierta y cuando actúa sobre ella.
4. Una tercera franja de tiempo: cuando la explotación de la oportunidad empieza y cuando la oportunidad ha sido explotada y comienza a cerrarse.

### *Tasa de descenso*

La tasa a la cual la experiencia de una oportunidad se desvanece en menos de un individuo es difícil de explicar y cuantificar. El descubrimiento de una oportunidad por parte de una persona puede ser lento o rápido, como lo puede ser la capacidad de otros individuos para percibir dicha oportunidad, bien sea que observen al que descubrió primero la oportunidad (el líder) o mediante su propio descubrimiento. Más aun: una única oportunidad puede ser la resultante de sub-problemas o sub-oportunidades cada una con su propia tasa de descenso.

IBM, luego de su fracaso en el reconocimiento del potencial de los micro-computadores, finalmente decidió crear uno y entendió que podría necesitar un sistema operativo que podía ser costoso, y peor aún, que requiera de una gran cantidad de tiempo para desarrollarlo y perfeccionarlo. En consecuencia,

IBM empezó a buscar un sistema operativo que ya estuviera desarrollado y envió a sus representantes a Microsoft para adquirir el sistema que ellos tenían en uso, llamado CP/M (control/programa/monitor). Microsoft, que aparentemente no era consciente del gran potencial que este ofrecimiento representaba, informó a IBM de que no eran los dueños del sistema y los contactaron con Gary Kildat, quien había creado el sistema operativo y era su dueño. Kildat, sin ver la oportunidad, de manera arrogante le informó a IBM que él no estaba disponible por el momento ya que tenía otras citas de negocio qué atender y en consecuencia encargó a su esposa para que atendiera a los representantes de IBM. Ella a su vez contactó a su abogado y desde ese punto empezó una extraña cadena de retrasos para concretar una reunión, lo cual eventualmente frustró a la gente de IBM a tal punto que dejaron de lado la idea de comprar CP/M y contactaron nuevamente a Microsoft para ver si ellos conocían de algún otro sistema operativo. Entretanto el potencial de explotar la oportunidad había caído en el campo de Microsoft, que contactó a Tim Paterson, quien había desarrollado un sistema operativo similar a CP/M llamado DOS (Disk Operating System) y estaba esperando venderlo. Aparentemente sin ver la magnitud de la oportunidad que tenía a la mano, Paterson vendió el sistema operativo a un bajo precio y Kildat no consiguió nada. IBM tampoco vio el inmenso potencial de ganancia del sistema operativo, –solamente lo necesitaba–, así que este le compró los derechos no exclusivos a Microsoft, lo cual le dejó a esta compañía vía libre para vender DOS a cualquier persona. Cuando Paterson perdió el potencial de negocio sobre la oportunidad, decidió reclamar a Microsoft alegando que se habían aprovechado de él. Como resultado consiguió un poco más de lo que en un principio le habían pagado. Microsoft hizo una gran fortuna y su accionista principal se convirtió en el hombre más rico del mundo, financiado básicamente por los ingresos provenientes de DOS.

Veamos así que Microsoft inicialmente perdió su oportunidad porque su tasa de percepción (*dawn rate*) fue más lenta que el detonador, pero cuando la ventana de oportunidad se abrió de nuevo, ella estaba preparada. IBM la perdió por no comprar el derecho de propiedad o por no encontrar otro sistema operativo que pudiera comprar.

### *Florecimientos y pistas*

El descubrimiento de una oportunidad está intimamente ligado la forma de introducir algo mejor al mercado. Todo esto está relacionado con la manera como

los empresarios detectan ideas y oportunidades. El término florecimiento puede ser usado para describir pistas que indican la presencia de una oportunidad empresarial. Algunos florecimientos mencionados anteriormente<sup>14</sup> son:

- Cosas que han cambiado.
- Algún mercado que está floreciendo.
- Algo que es difícil de conseguir.
- Tecnologías que están disponibles pero que no ha sido usadas.
- Ha pasado bastante tiempo desde que la calidad o el precio del producto o servicio ha sido mejorado.
- El margen del producto parece dejar mucho espacio para hacer ganancias
- Alguien más se está haciendo rico.
- Algunos recursos están sin aprovechar .
- Alguien ha notado que existe una mejor manera de hacer las cosas pero no la ha explotado.
- Algún monopolio está liderando por complacencia y con pobre desempeño.

### *Miradores*

Que tanto se puede aprovechar una oportunidad puede ser función de las ventajas, ya sean mentales o físicas que ello ofrezca, para un observador específico.

Las pistas para descubrir oportunidades son como las señales de radio, las cuales pueden ser vistas en términos del radio de propagación de onda, que será más fuerte cuando es captada más cerca de la fuente propagadora. La mayoría de los consumidores industriales ofrecen sus productos y actividades ampliamente para alcanzar al mayor número de personas. Igualmente lo hacen los fabricantes de productos industriales, cuando están preocupados por las regulaciones, las relaciones públicas o el precio de sus acciones. Sin embargo muchos solo se preocupan por la visibilidad de sus productos en los mercados pequeños en los cuales operan y en la mayoría de los casos son anónimos para los consumidores.

---

<sup>14</sup> Karl H. Vesper, *New Venture Mechanics* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993) pp. 5-6.

¿Cuántas personas pueden nombrar al fabricante de anillos de presión (O-rings), gas venenoso, crew-racing Shells, tornillos, puntillas o ataúdes? Ellos son conocidos sólo por las compañías que están en su cadena de valor y no por el público en general.

### *Efecto retrospectivo*

Una importante característica de las oportunidades es que ellas pueden ser invisibles a simple vista pero son claras cuando se miran en retrospectiva. Esto puede ser porque así como una tuerca y un tornillo vienen juntos, la posibilidad de ajuste se ha demostrado en el pasado pero no se puede probar en el futuro; la confirmación solo viene después de intentar. Tal vez esto demuestra la necesidad de estar dispuestos a probar cosas más rápido que lo que lo hacen los demás.

En los días de la colonización de los Estados Unidos había gran cantidad de recursos disponibles para ser explotados. ¿Era evidente entonces de esta oportunidad? Imagínesse la cantidad de madera, minerales, bahías inhabitadas y cantidad de posibilidades para construir su hogar. ¿Quién estaba en posición de apreciar todo esto y explotarlo y cómo hacerlo? En esa época había cantidades de recursos para ser explotados, pero ¿explotados con qué propósito, dónde y a qué costo? Se podían conseguir pieles, por ejemplo, pero ¿existía en ese tiempo el sistema logístico para llevar estas pieles a los ricos y famosos consumidores europeos? Con el tiempo un incremento en la demanda por aceite de ballena para el uso de lámparas indicó una oportunidad. Coincidentalmente, los marineros observaron numerosas ballenas a lo largo de la costa atlántica y esto hizo parte de la misma oportunidad, un descubrimiento paralelo a ella. Muchas personas ciertamente conocían acerca de la primera oportunidad y conocieron de la segunda por siglos. Pero solo cuando una embarcación partió desde Nantucket hacia esas costas que la gente que conocía acerca de la demanda se puso en contacto con la cadena de abastecimiento y así empezó la caza de ballenas en mar abierto. Una cascada de oportunidades apareció de esta coincidencia, incluido el desarrollo de nuevos tipos de barcos capaces de procesar ballenas en mar abierto.

Viste en retrospectiva esta oportunidad, ella es clara por todo el mundo, pero en aquel tiempo requirió que una tormenta alcanzaría a las personas correctas en el momento correcto para que alguien pudiera sacarle provecho. Eso en su momento dio lugar a otros descubrimientos, muchos de los cuales fueron revelados a las personas incorrectas que, aunque tuvieron a caso a las mismas pistas, perdieron las oportunidades y otros las explotaron.

## *Visibilidad*

Perspectiva e iluminación cuentan. Imagínese viendo una oportunidad a través del lente de una cámara desde diferentes ángulos, algunos de los cuales permiten que la oportunidad sea vista momentáneamente y que otros no. Apreciara la oportunidad permite enfocarla y verla en aumento, lo cual es importante para entenderla.

Algunas oportunidades parecen brillar para una persona en especial, mientras que otras son más oscuras. Presumiblemente, cuanto más vívida sea la iluminación, más visible será la oportunidad para otras personas que potencialmente puedan explotarla.

Las posibilidades de negocio pueden venir como sorpresas, primero para aquellos que las aprovechan y luego para otros cuando estas oportunidades se hacen realidad. Michael Dell tomó la delantera poniendo mil dólares de capital en una oportunidad que vió en 1984. Así lo expresa el:

“Yo tenía bastante claro que la economía estaba realmente en problemas cuando empecé la compañía, lo cual no me preocupaba mucho. Quiero decir, yo vi la oportunidad... Yo no estaba especialmente preocupado acerca de cómo iba a hacer dinero. Yo pienso que hay oportunidades en todos lados. La pregunta es: ¿cuáles son las adecuadas y cuáles son las que van a ser exitosas? Todos los mercados van a continuar estando bajo presión en términos de eficiencia y precio”.<sup>15</sup>

## *Proximidad*

Siempre hay alguien más cerca o con una mejor posición para aprovechar una oportunidad. Se ha dicho: “ningún buen negocio de petróleo se hace fuera de Texas”, pues la idea es que los texanos al estar más cerca del petróleo pueden verlo y tomarlo de primeros. Esto no quiere decir que la persona en mejor posición para ver la oportunidad será la primera en hacerlo o sacarle provecho. Algunas personas son más perceptivas que otras y pueden operar con diferentes rangos de percepción, otras tienen más recursos y motivación.

Michael Dell no estaba en el negocio de computadores; solo estaba cerca porque le gustaba caminar alrededor de las tiendas de computadores cuando

---

<sup>15</sup> Inc, March 2002, p. 71.

era niño. Una cosa que le llamó la atención eran las grandes vitrinas al respecto comentó: “Digamos que usted compra un computador en una tienda minorista y usted paga \$ 4,000. El minorista envía \$2,500 al fabricante y deja \$1,500 como ganancia. La pregunta que yo me hice fue: ¿Qué estaba haciendo el minorista para ganarse esos \$ 1,500? ¿Estaba el añadiendo \$ 1,500 en valor a una máquina? Para mí, un conocedor de computadores? La respuesta fue no.” Esto inspiró a Dell a empezar a vender computadores. Para hacer su producto compró algún material a IBM y le adicionó otras opciones compradas a otros proveedores. Al principio vendió a través de correo directo, luego por telemercado y finalmente a través de una fuerza de venta. En 1984 a la edad de diecinueve años entró a la industria. Esto fue después de que su competencia había exprimido a muchos otros nuevos jugadores. Pero no sólo sobrevivió como un recién llegado que había llegado tarde, sino que construyó una compañía que en 1989 había vendido más de un cuarto de billón de dólares.<sup>16</sup>

Algunas personas o compañías pierden oportunidades que nunca debieron haber perdido dada la ventaja que tenía por estar cerca de ellas. Para ellas puede ser mejor colaborar en la búsqueda de una oportunidad con otra persona que tenga la motivación y los recursos necesarios para su descubrimiento. De otro lado la falta de visualización deja oportunidades para que otros, que están en subbúsqueda, hagan los descubrimientos aunque empiecen desde un punto menos ventajoso.

### *Buscando vacíos en el mercado*

Un método para encontrar oportunidades es, primero, escoger la industria o el mercado en el cual se está interesado y luego mirar lo que puede ser valioso para el mercado o para un segmento específico; algo así como un beneficio que valga la pena pagar para tenerlo. Esta técnica, formulada por White,<sup>17</sup> es llamada Análisis de Vacíos y consta de diez pasos para encontrar oportunidades de mercado que no han sido atendidas. Antes de aplicar la técnica de los diez pasos de White debe darse un paso preliminar implícito: escoger la industria, como en el ejemplo de la industria del placer que él usa para explicar su técnica. De manera resumida aquí están los diez pasos:

<sup>16</sup> Tom Richman, “The Entrepreneur of the Year,” Inc., January 1990, p. 43. Also, Joel Kotkin, “The Innovation Upstarts,” Inc., January 1989, p. 70.

<sup>17</sup> Richard M. White, *The Entrepreneur’s Manual* (Radnor, PA: Chilton Publishing, 1971) p. 52.

1. Liste los criterios de evaluación. Estos pueden incluir, por ejemplo, tamaño del mercado, tasa de retorno, intensidad de capital, nivel de recargo, grado de novedad del producto o servicio y del mercado, nivel de tecnología, tercerización y qué tan atractivo es el potencial para los inversionistas.
2. Escoja una industria y segmento su mercado. Por ejemplo por edad, ingreso o educación. Escoja uno de esos segmentos, como el de adultos entre 35 y 45 años.
3. Subdivida de nuevo el segmento escogido. Por ejemplo días de trabajo vs días de fiesta o vacaciones. En el caso anterior usted puede escoger días de trabajo de adulto entre 35 y 45 años.
4. Subdivida nuevamente. Por ejemplo, en partes del día.
5. Elimine, con cuidado para no perder información importante, aquellos sectores de la última división que no vayan bien con el resto y mantenga el resto de la información a la vista.
6. Haga una lluvia de ideas para identificar en los sectores escogidos posibles problemas para los cuales se puedan encontrar soluciones. Algunos de los problemas de ejemplo que da White para el final de un día de trabajo incluyen: 1). Cuando la jornada de trabajo termina y estoy cansado. 2). El tráfico es frustrante cuando voy de regreso a casa; y 3). Mis pies están cansados y calientes. Esta lista incluye otros catorce diferentes problemas.
7. Reduzca la lista anterior a una cantidad más pequeña (White escogió cuatro de esta lista) eliminando aquellos que puedan entrar en la categoría débil del primer paso.
8. Liste los problemas del paso siete en la columna vertical de una matriz y en la horizontal ponga los que se listaron en primer paso. Dibuje líneas para hacer una matriz.
9. Liste posible soluciones para cada uno de los problemas en el lado derecho de la matriz. Para los problemas con el tráfico algunos sugieren señales inteligentes en las calles que puedan reorientar el tráfico y así reducir la congestión. Para pies cansados y calientes se sugiere que las sandalias tengan vibradores.
10. Evalúe cada idea con cada uno de los criterios en la otra columna.

White dice que los empresarios y las empresas ya establecidas han encontrado docenas de oportunidades viables de nuevos productos y servicios con esta téc-

nica y además recomienda reuniones de grupo para mayor productividad. Dice que un análisis para ver los vacíos del mercado en reversa es posible tomando mercados que ya han sido atendidos, proveedores que por alguna razón no están desempeñándose bien, o crear un nuevo negocio para superar su desempeño

### *Buscando huecos en el mercado*

Algo nuevo para ofrecerle al mercado puede estar diseñado con un bajo precio, una nueva característica o una combinación de los dos. Los vacíos en una línea de productos ya existentes pueden ser vistos como huecos en el mercado que algún segmento pueda querer llenar con un nuevo producto o servicio.

Howard Head entró al mercado de los skis de nieve con uno laminado en metal que era vendido por ciento treinta y cinco dólares el par, en comparación con los de madera que ya existían y que eran vendidos por treinta y cinco el par. La diferencia en precio era justificada por el alto desempeño y mayor duración en los skis que Head ofrecía, pero dejó un vacío de precio de cien dólares. K2 llenó ese vacío con skis hechos con fibra de vidrio, un material que Head había considerado pero había rechazado. Los skis K2 se vendieron por setenta y cinco dólares el par, lo cual atrajo a los compradores. Rápidamente los compradores de K2 encontraron que estos skis se desempeñaban mejor que los de Head, los cuales rápidamente fueron eclipsados en el mercado y la compañía fue vendida por el valor de su marca a una firma más grande: AMF.

Una manera de ver estos huecos en el mercado puede ser por imitación para un mercado en especial. Se puede encontrar múltiples ejemplos en las comparaciones de productos en revistas como *Consumer Reports* y en todos aquellos que se concentran en cierto tipo de productos, como cámaras, carros y microcomputadores. Estas comparaciones usan matrices en las que se listan en una columna seis o más características que tienen significado para un producto en particular y en otra columna las marcas que ofrecen el producto.

### *Buscando por acciones- efectos secundarios.*

Algunas veces después de poner en acción un idea para aprovechar una oportunidad aparecen hechos sucesivos que muestran otro problema, posibilidad u oportunidad, lo cual da lugar a algún tipo de efecto secundario. Esto quiere decir que iniciar en un negocio es algo así como entrar en una avenida donde los

andenes aparecen como oportunidades que no pueden ser vistas inicialmente. La iniciativa debe tomarse para luego avanzar y poderlos ver. Un efecto similar es descrito por Rondstant en su discusión del Principio del Corredor Empresarial.<sup>18</sup>

Cuando Norm Brodsky empezó el servicio de entregas en Nueva York tuvo bastantes problemas para convencer a la gente de que usaran sus servicios: si ya tenían algo como lo que les estaba ofreciendo, ¿entonces por qué cambiar? En una llamada de ventas Brodsky respondió a tal rechazo preguntando si se tenía algún problema con el proceso de entrega, y le respondieron que era difícil relacionar los costos de la entrega con la orden hecha por el cliente. Esto era un problema de contabilidad y no de entrega, pero Brodsky trabajó en él y finalizó ofreciendo el servicio con un cambio que ayudaba al cliente con la contabilidad. Ese cambio produjo suficientes ventas para poner su compañía en la lista de las compañías con mas rápido crecimiento en dos años consecutivos.

Una implicación de esto es que alguien que ve la oportunidad, la aprovecho tomando la iniciativa para solo una línea de negocios, presumiblemente una con favorables tendencias del mercado, y luego mirar para ver qué nuevas perspectivas pueden aparecer como resultado de la primera y esto puede ser útil para revelar nuevas e inexploradas oportunidades.

Existen muchas otras maneras para buscar ideas potencialmente ganadoras, pero por brevedad no se incluyen en este capítulo.

---

<sup>18</sup> Robert Ronstadt, "The Corridor Principle," *Journal of Business Venturing*, Winter 1998, p. 31.



# El principio del corredor empresarial y el síndrome de fracaso: dos conceptos con aplicaciones prácticas para empresarios



ROBERT RONSTADT  
*EE. UU.*

## Introducción

¿Qué tienen en común los hermanos Wright, los hermanos McDonald, H&R Block, Bill Gates y muchos otros empresarios? Todos ellos crearon empresas exitosas utilizando información y experiencias que habían acumulado en iniciativas empresariales previas.

Los hermanos Wright, por ejemplo, construyeron aviones usando información adquirida previamente sobre cómo construir bicicletas.<sup>1</sup> En el caso de los hermanos McDonald, el concepto de comidas rápidas salió de su experiencia en el manejo de restaurantes con menús extensos y complicados que los llevó a la idea de reducir drásticamente el menú para que se pudiese tener un proceso de producción más rápida de hamburguesas, malteadas y papas a la francesa (Dolly, 1991). La evolución de H&R Block surge de un proceso doloroso: su nueva línea de negocios fue creada cuando decidieron cobrar una regalía por elaborar algo que tanto ellos como sus clientes odiaban del proceso contable: las declaraciones de renta. Es así como nació la idea de que una compañía especializada en la

---

<sup>1</sup> El conocimiento teórico y mecánico de los hermanos Wright sobre las bicicletas les permitió hacer cambios sustanciales en la teoría y en las implicaciones prácticas del vuelo (ellos adquirieron las habilidades mecánicas esenciales de su éxito del trabajo que habían realizado por muchos años en su taller con prensas, bicicletas, motores y otras máquinas. Igualmente su trabajo con bicicletas influyó su creencia de que un vehículo inestable como una máquina de volar podía ser controlado y balanceado en la práctica (Wikipedia Crouch. 1989).

presentación de declaraciones tributarias podía ser exitosa.<sup>2</sup> Para Bill Gates la información y experiencia para la creación de lo que hoy es Microsoft provino de su experiencia en una empresa de consultoría en software, en la cual Bill Gates identificó la oportunidad de crear y comercializar la licencia de un nuevo sistema operativo para computadores.<sup>3</sup>

El caso de estas tres estrella empresariales es el mismo de muchos otros empresarios menos conocidos. Por ejemplo, Maureen Barton recuperó su compañía que estaba en bancarrota gracias a una oportunidad identificada en su antigua empresa la cual vendía costosas tarjetas de regalo en temporadas especiales, algunas de las cuales incluían el uso de escarchas. Maureen Barton identificó que sus antiguos clientes compraban las tarjetas no por las tarjetas en sí sino porque les gustaba la escarcha y a partir de esta información creó Z-Barten, la cual logró estar en lista de las 500 empresas más importantes de los Estados Unidos vendiendo desde bolsas escarchadas hasta brillantes elementos decorativos para toda clase de celebraciones.

La historia de Rick y Riva Pocrass es bastante similar. Su empresa de dulces no tenía ningún futuro hasta que descubrieron que los chefs de prestigiosos restaurantes apetecían sus chocolates tipo “bearcat” para utilizarlos en la creación de postres muy elegantes. Así nació Chocolates-R-Us, la cual se hizo famosa al satisfacer las necesidades de mil doscientos chefs.

El principio del corredor empresarial siempre ha existido pero nos habíamos demorado en identificarlo. Este principio explica cómo Henry Ford finalmente fabricó el Modelo T y por qué John D. Rockefeller pasó de ser un vendedor de “comodities” a un empresario de la industria petrolera. El principio explica cómo George Eastman terminó produciendo su revolucionaria cámara y cómo Nolan Bushnell se movió hacia Atari y Pizza Time Theater. En este último caso la experiencia laboral de Bushnell en Ampex Corporation como un fabricante de equipos de video, demuestra cómo muchas spin-outs son creadas por intraempresarios

---

<sup>2</sup> La historia de H&R Block se encuentra en su website <http://www.hrblock.com/presscenter/about/hblock.jsp>. La biografía de Henry Block explica cómo un cliente los orientó al negocio de elaborar declaraciones de renta y cómo empleados que querían comprar la oficina de Nueva York les sugirieron un acuerdo de regalías y esto originó su primera franquicia.

<sup>3</sup> Bren Schlender en una entrevista titulada “Charlas con Bill Gates y Paul Allen” en *Fortune Magazine* (2 de octubre de 1995) indica cómo Microsoft se convirtió en una empresa desarrolladora y productora de software a partir de un contrato de investigación y de un proceso de consultoría de software.

(empresarios corporativos) quienes usan la protección que les brinda la empresa matriz para encontrar en ese corredor valiosas oportunidades y convertirlas en nuevas empresas.<sup>4</sup>

## Definición y explicación del principio del corredor empresarial

Han pasado casi 20 años desde que formulé por primera vez el concepto del Principio del Corredor Empresarial para explicar lo que ahora parece un fenómeno común asociado con la identificación de oportunidades y la creación de nuevas empresas que proceden de otras oportunidades más antiguas.<sup>5</sup> A lo largo de los años muchas personas me han solicitado que comparta algunas observaciones adicionales sobre lo que constituye uno de los primeros conceptos genéricos del proceso empresarial.

Déjenme ante todo aclarar que yo no estaba buscando una manera de explicar el fenómeno de creación de nuevas empresas a partir de experiencias previas, sino que realmente me encontré accidentalmente con este concepto cuando estaba analizando la experiencia de creación de nuevas empresas de muchos empresarios famosos. En toda esa información encontré algunas prácticas que no me podía explicar, pues la información mostraba que muchos empresarios habían iniciado su segunda, tercera y hasta más empresas rápidamente después de iniciar su primera experiencia empresarial. Aproximadamente una tercera parte había empezado una segunda empresa en los tres años siguientes al inicio de la primera, mientras que más de la mitad había empezado una segunda empresa en los seis años que siguieron a la creación de la primera. Algunos de ellos habían empezado su tercera o cuarta iniciativa empresarial durante ese mismo período (Ronstadt, 1988).

---

<sup>4</sup> Una buena fuente para estas historias es *The Book of Entrepreneurs' Wisdom: Classic Writing by Legendary Entrepreneurs* editado por Peter Krass. La importancia del libro la sugiere su subtítulo, ya que figuras legendarias como George Eastman y Nolan Bushnell describen sus experiencias con empresas que nacieron a partir de otras. En relación con Rockefeller la biografía de Chemow (1998) describe cómo el negocio inicial de comodities le permitió entrar en el negocio del petróleo después de la guerra civil. En relación con Henry Ford la biografía de Gelderman (1989) indica cómo los negocios iniciales, incluyendo algunos que no fueron exitosos, le dieron la experiencia y el acceso a inversionista que él necesitaba para iniciar Ford Motor Company

<sup>5</sup> Yo desarrollé el concepto basado en una investigación que hice a comienzos de la década de 1980. Este trabajo fue citado en Ronstand (1988).

Esto fue bastante sorprendente porque en ese momento el sentido común y la investigación suponían implícitamente que los empresarios creaban una sola empresa, se mantenían en ella o creaban otras empresas que no tenían nada que ver con la primera.<sup>6</sup> Así que el siguiente paso fue salir y preguntarles directamente a los empresarios qué estaba pasando y entonces les inquirí: ¿Por qué usted inició la segunda empresa tan rápidamente, especialmente cuando le tomó tanto tiempo hacerla primera vez? Las respuestas que recibí de los empresarios describían un proceso que denominé el Principio del Corredor Empresarial, el cual se puede definir de la siguiente manera:

“El Principio del Corredor Empresarial hace referencia a un conjunto de oportunidades empresariales que son identificadas por los empresarios a partir de sus experiencias previas en la creación de otras nuevas empresas. Estas oportunidades ocurren porque en la primera empresa que fue creada por el empresario se produjo nuevo conocimiento sobre clientes, vendedores, tecnología, nuevas tendencias del mercado, etc. y se desarrollaron nuevas percepciones sobre las capacidades e intereses del empresario. Este nuevo conocimiento les permite a los empresarios identificar nuevas oportunidades que no hubiesen podido identificar o que no hubiesen podido desarrollar si ellos no hubiesen creado su primera empresa”

La última parte de la definición es crítica. El hecho de haber creado una empresa en un principio es la parte crítica del Principio del Corredor Empresarial y es la que lo diferencia frente a otras experiencias que llevan a la creación de la empresa.

Es esta también la razón por la cual usé la metáfora de un “corredor”, porque el acto de comenzar una nueva empresa impulsa a los empresarios sobre una trayectoria inicial o un corredor que a medida que se recorre permite encontrar nuevas oportunidades. Solo al moverse a lo largo de él se pueden ver nuevos corredores que lo interceptan y que generan nuevas oportunidades de empresa. De otra forma esas oportunidades permanecerían invisibles.

El hecho de que algunas experiencias empresariales no se puedan explicar por medio del Principio del Corredor Empresarial justifican el porqué de haberlo

---

<sup>6</sup> Hoy en día la expresión “empresario en serie” describe a aquellos que crean muchas empresas pero oscurece el punto de que hay diferentes clases de empresarios en serie: aquellos que crean empresas usando el principio del corredor y aquellos que lo hacen sin usarlo.

llamado “Principio”. La creación de nuevas empresas que proceden de la primera no necesariamente es aplicable a todos los empresarios ni a todos los casos de creación de empresas. En otras palabras, el Principio del Corredor Empresarial no es una ley general o una teoría que se aplique a todos los empresarios, en el mejor de los casos es una teoría parcial. ¿Por qué este principio no es aplicable a todas las experiencias de creación de nuevas empresas? Porque algunos empresarios están completamente satisfechos con el hecho de crear una sola empresa; otros que están menos satisfechos, abandonan su primera experiencia empresarial y se olvidan de ser empresarios; y otros crean nuevas empresas que no tienen nada que ver con su primera experiencia.

Sin embargo, un importante número de empresarios crean una o más empresas directamente relacionadas con la primera. En una investigación con 1.200 personas que habían sido empresarias durante algunos años,<sup>7</sup> se encontró que el 60% había empezado más de una empresa (Ronstadt *et al*, 1987; Ronstadt, 1988, p 35.) Por ejemplo, Norm Groh (un exitoso empresario durante muchos años) reconoce que el Principio del Corredor Empresarial es aplicable a su experiencia:

“Contando todas las cosas que hice en mi niñez, empezando con el hecho de que a los nueve años hacia domicilios, reparaba instrumentos musicales y coordinaba algunas bandas musicales, debo reconocer que en total he tenido diez empresas y que nueve de ellas han seguido el Principio del Corredor Empresarial. Para mí este Principio significa capitalizar siempre sobre los talentos, personas e infraestructuras existentes. El único fracaso de estas diez experiencias empresariales se dio cuando yo no seguí este principio”.<sup>8</sup>

Cuando el empresario crea una nueva empresa empieza a moverse a través de un corredor que representa esa experiencia empresarial. Eventualmente, empieza a encontrar nuevos corredores que conectan a nuevas oportunidades empresariales y es cuando muchas cosas pueden pasar: el empresario puede ignorar el nuevo

---

<sup>7</sup> Esto incluye 1.115 empresarios independientes y 153 empresarios corporativos del estudio realizado por Ronstadt, Kocpcso y Rybolt (1987). El estudio usa una base de datos que distingue entre empresarios experimentados y aquellos que están apenas empezando su primera empresa. Cuando no se hace esta distinción se puede llegar a conclusiones erróneas ya que los empresarios menos experimentados pueden no haber tenido el tiempo necesario para experimentar el Principio del Corredor.

<sup>8</sup> Norma Groh fue durante mucho tiempo miembro del capítulo de Boston del CEO Club. Su cita fue parte de una entrevista personal que le concedió el señor Groh al autor al final de la década de los Ochenta, en la que en una de las preguntas le pedía definir el principio del corredor, cuándo y cómo lo había aplicado en su experiencia empresarial.

corredor que tiene enfrente o puede explorarlo y rechazarlo para quedarse con la empresa que ya tiene; si la nueva oportunidad empresarial luce particularmente atractiva, una nueva empresa puede ser creada y la primera puede ser terminada o puede continuar de manera paralela a la nueva. Igualmente puede elegir crear una nueva estructura legal para la nueva empresa. Sin embargo, es importante entender que las dos empresas pueden funcionar al mismo tiempo sin necesidad de crear una nueva normatividad para la más reciente. Si la primera empresa se termina, podría crearse una segunda estructura legal pero esto no es necesario.<sup>9</sup> Por ejemplo, en mi caso, la empresa editorial que creé inicialmente me llevó a la creación de la empresa desarrolladora de software. Estas dos empresas eran completamente diferentes e independientes una de otra pero funcionaban con una misma estructura legal. Sin embargo, el gobierno y la academia la mostraban como una sola empresa. (Hyatt, 1989)

## ¿Por qué el principio del corredor empresarial es importante para los empresarios?

Yo menciono esta experiencia porque las estadísticas e investigaciones acerca de la creación de nuevas empresas a menudo mimetizan el Principio del Corredor Empresarial. Sin embargo conocer este principio les permite a los empresarios anticiparse a los hechos. Y aprovechar una de las mejores fuentes de identificación y desarrollo de nuevas oportunidades empresariales: la información proveniente de sus propios clientes y proveedores y la experiencia del empresario en el manejo de la empresa que ya está funcionando. Solamente el conocer que es posible iniciar una nueva empresa rápidamente después de iniciar la primera, le ayudará al empresario a anticipar lo que va a encontrar en el camino. Es también posible que el hecho de conocer el Principio del Corredor Empresarial haga que los empresarios estén más dispuestos a ver nuevas oportunidades empresariales. Sin embargo, se requiere una investigación más profunda para comprobarlo.

La característica predictiva del Principio del Corredor Empresarial es especialmente importante para los nuevos empresarios. Muchos de ellos simplemente

---

<sup>9</sup> Yo hago mención de ese punto porque la estadísticas del Gobierno sobre creación de nuevas empresas y de empresas que han descontinuado su actividad no captan los movimientos lentos en nacimiento y en cierre. Esta rotación de nuevas y viejas empresas es, según algunos economistas, un indicador de una economía saludable (Birley, 1984).

desconocen que pueden encontrar oportunidades empresariales más interesantes una vez inicien su primera empresa y en algunos casos eso ocurrió sólo unos pocos meses después de haber empezado su primera empresa. Igualmente importante es el hecho de que el Principio del Corredor Empresarial alerta a los nuevos empresarios para que no sean miopes o confíen demasiado de su investigación de mercados y de su plan de empresa. El Principio muestra así mismo que el aprendizaje real no empieza sino hasta que el empresario realmente desarrolla un nuevo producto y lo vende. Por ejemplo, lo que los clientes potenciales digan en la investigación de mercado no tiene la misma relevancia que lo que los clientes reales digan cuando saquen el dinero y paguen por el producto. Es ahí cuando el aprendizaje real y útil comienza, y este nivel profundo de aprendizaje no se puede lograr sino cuando la empresa está en marcha.

Siendo este el caso es importante llegar al mercado tan rápido y barato como sea posible para que el Principio del Corredor Empresarial empiece a funcionar y así desarrollar un aprendizaje significativo de la experiencia empresarial. Una vez este aprendizaje se dé, la empresa que ya existe puede ser modificada y se pueden identificar nuevas oportunidades empresariales.

Este aprendizaje no está limitado solamente a los clientes, pues antes de iniciar una nueva empresa el empresario no sabe qué tan fiables son sus vendedores, su equipo empresarial ni sus otros empleados. Por otro lado, es muy difícil saber todas las características de desempeño del producto hasta que esté realmente en el mercado. Solamente cuando empieza a operar la nueva empresa se hacen claras las características y los beneficios del producto. Es al ser realmente valorados por los clientes: ¿cuáles son las características que le están haciendo falta al producto? y ¿cuáles no son significativas para el cliente?

Aparte de esta perspectiva y del valor predictivo los empresarios pueden encontrar que conocer el Principio del Corredor Empresarial tiene otros beneficios relacionados con la selección de una nueva experiencia empresarial, la eficiencia en el uso de los activos de la empresa y hasta con la reducción del sentimiento de culpa por falta de perspectiva empresarial.

En relación con la selección de una nueva experiencia empresarial, el Principio del Corredor Empresarial muestra que el empresario debe, si es posible, seleccionar como primera empresa una que tenga el mayor número de corredores empresariales posibles. Las industrias jóvenes tienen un mayor potencial en este punto porque a menudo están llenas de corredores empresariales que se interceptan

y pueden generar así muchas nuevas oportunidades empresariales, mientras que en las industrias maduras muchas oportunidades ya han sido exploradas por otros y por lo tanto las posibilidades de encontrar nuevos corredores son menores. Por ejemplo, yo tengo un amigo que está en el negocio de producir archivos médicos y quien por años se sentía muy feliz si lograba ver una nueva oportunidad cada diez o doce meses. Esa situación le cambió recientemente por la aparición de nuevas tecnologías que transformaron completamente la industria médica. Este ejemplo nos indica que aun en las industrias maduras se pueden encontrar muchas opciones con potencial de crecimiento,<sup>10</sup> sin embargo, la experiencia de mi amigo en una industria madura es muy diferente de las experiencias de otros de mis conocidos en el área de software por internet, pues ellos encuentran nuevas oportunidades empresariales cada semana.

En el caso de la eficiencia en el uso de los activos de la empresa, el Principio del Corredor Empresarial permite a la segunda empresa empezar y sostenerse con muchos menos costos y esfuerzo. La velocidad con la cual los empresarios crean nuevas empresas después de crear la primera está en función de algunos elementos que van más allá de lo atractiva que luzca la nueva oportunidad empresarial. Por ejemplo, el hecho de que la segunda empresa pueda no necesitar una nueva oficina, o que pueda permitir hacer más eficiente el uso de la capacidad operativa de la primera empresa, o que un asistente puede tener suficiente tiempo para trabajar en ambas empresas, o que pueda existir capacidad ociosa de producción que la nueva empresa puede utilizar para su beneficio, o que los contactos con personas asociadas al mercadeo, a las relaciones públicas, a la contabilidad o a la asesoría legal puedan ser utilizados en la nueva empresa o que pueda ser posible compartir activos y costos fijos con la empresa existente, hacen que la creación de la nueva empresa sea un proceso más fácil que la creación de la primera.

Finalmente, el Principio del Corredor Empresarial ayuda a los nuevos empresarios a reducir el sentimiento culpa por no permanecer enfocados en la primera empresa que ellos crearon. Los empresarios que han aprendido acerca del Principio del Corredor Empresarial me han dicho que este ha tenido un efecto reconfortante sobre ellos ya que por fin se pueden sentir “libres de la culpa de no estar bien enfocados” en la primera empresa creada. Por supuesto, uno necesita enfocarse en la empresa cuando la está empezando, pero no es necesario “sobreenfocarse”.

---

<sup>10</sup> Grove (2003) hace una excelente descripción de cómo viejos modelos de negocio son totalmente revaluadas en industrias establecidas.

Es como cuando se está manejando un automóvil: los empresarios necesitan enfocarse en el camino frente a ellos y estar atentos sobre el funcionamiento de la empresa, pero también necesitan estar conscientes de lo que está pasando a su alrededor. De pronto necesitan cambiar de ruta, tomar un atajo o hasta cambiar el destino inicial. Todas estas renovaciones son dadas por el conocimiento que el empresario tiene de su entorno, lo que le permite evitar accidentes, sobrevivir y llegar a su destino final.

## Combinando el principio del corredor empresarial con el síndrome de fracaso cercano

También puede pasar que el objetivo inicial que se buscaba con la primera empresa creada pueda convertirse en una completa decepción, como fue el caso de Maureen Barton con su empresa de costosas tarjetas de regalo que mencioné anteriormente. La primera empresa creada puede ser un completo desastre o, como en el caso de la empresa de dulces de Rick y Riva Pocrass, puede sobrevivir pero con resultados inferiores a los esperados. En ambos casos las primeras empresas sobrevivieron a pesar de las malas circunstancias que las rodeaban. Muchas nuevas empresas, especialmente la primera empresa creada por un nuevo empresario, parecen atravesar serias crisis de supervivencia, pero los empresarios son capaces de evadir la bancarrota o una completa desaparición del mercado.

En contraste, yo conozco unas pocas empresas que experimentaron un gran éxito porque sus ventas y sus utilidades fueron tremendas: el caso excepcional del software Lotus que en su primer año, vendió más de \$ 50 millones de dólares, es claramente una excepción. La regla parece ser que las empresas en los períodos iniciales están continuamente en riesgo de desaparecer, es decir, muy cerca al fracaso y por ello el Principio del Corredor Empresarial empieza a ser particularmente importante cuando se combina con otro concepto común que yo llamo el “Síndrome del Fracaso Cercano.”

La reciente historia de Blogger sigue el Principio del Corredor Empresarial, pero además muestra el segundo concepto que caracteriza a muchas empresas nacientes que hacen esfuerzos por sobrevivir pero manteniéndose muy cerca del fracaso. En palabras de uno de los fundadores:

“Blogger se inició como una compañía pequeña en San Francisco llamada Pyra Labs en agosto de 1999. Este era el momento en que las empresas “punto com” estaban en su momento más alto, pero nosotros no éramos exactamente

una empresa capitalizada con capital de riesgo, ni vivíamos de fiesta en fiesta, ni hacíamos grandes y riesgosos movimientos ni mucho menos vivíamos relajados en todo momento. Nosotros éramos tres amigos cuyo capital provenía de hacer proyectos en la web para grandes compañías y tratamos de hacer nuestra entrada triunfal en el mundo del internet. Lo que pretendíamos originalmente no importa mucho ahora, pero cuando lo estábamos haciendo creamos Blogger más o menos a partir de un impulso y con la idea de que era algo interesante, algo que podía llegar a ser exitoso.

Blogger arrancó pequeño y eventualmente se volvió algo más grande en solo un par de años, en ese momento conseguimos un poco de dinero (pero seguimos siendo pequeños). Y después la caída llegó. Nos quedamos sin dinero y nuestra pequeña y divertida aventura ya no lo era tanto. Difícilmente sobrevivimos, no funcionábamos como antes pero todo el tiempo seguíamos prestando nuestros servicios (casi todos los días) y así empezamos a reconstruir la empresa.

Las cosas empezaron a ir mejor nuevamente en el 2002. Teníamos miles y miles de usuarios pero eso todavía era muy poca gente; y de pronto algo que nadie esperaba pasó: Google nos quería comprar... sí ¡Google!"<sup>11</sup>

No todo el mundo es comprado por Google, pero un sorpresivo número de "punto .com" no murió después del desplome de la industria y sobrevivió al fracaso inminente (Swartz, 2002.) Nosotros sabemos que las "estadísticas de fracaso de empresas" generalmente presentan cifras más altas que las reales, pero también sabemos que hay una alta propensión en las empresas a entrar en una situación de fracaso inminente.<sup>12</sup>

‘El Principios del Corredor Empresarial y el Síndrome del Fracaso Inminente cambian las reglas básicas para empezar una primera empresa, pues se trueca el concepto de maximización de las utilidades por el concepto de maximización de la sobrevivencia. El conocimiento de que hay oportunidades que se derivan de la primera empresa significa que no es necesario hacer un *home run* con ella, sino que es suficiente con llegar a la primera base: en otras palabras, sobrevivir. Este es el objetivo central para muchas, si no para todas las empresas.

<sup>11</sup> Tomado de la página de internet de Blogger <http://www.blogger.com/about>,

<sup>12</sup> Yo debería adicionar que las historias en las que se cita a los hermanos McDonald, Microsoft y Henry Ford son también historias de Fracaso Inminente. El primer McDonald tuvo muchos problemas de producción y pocos clientes; Henry Ford estuvo corto de dinero cuando empezó Ford Motor; Bill Gates con su primera empresa de consultoría tuvo problemas financieros y sólo un préstamo familiar ayudo a salir adelante.

El Principio del Corredor Empresarial hace más fácil entrar en el mundo empresarial con una nueva empresa ya que el punto de referencia es más realista gracias a la experiencia con la primera empresa creada. La maximización de la supervivencia significa que el empresario se enfoca en unas pocas cosas para lograrlo y no en todas las variables que se tienen en el plan de empresas tradicional. Esto significa que debe determinar si las oportunidades encontradas a través del corredor empresarial pueden pasar lo que denomino “Test de suficiencia al fracaso inminente”, compuesto por cuatro preguntas:

1. ¿La oportunidad tiene suficientes ventas para sobrevivir?
2. ¿La oportunidad genera suficiente margen para sobrevivir?
3. ¿La oportunidad tiene suficiente capital de trabajo para sobrevivir?
4. ¿La oportunidad tiene suficiente inversión en capital para sobrevivir?

El Principio del Corredor Empresarial y el Síndrome del Fracaso Inminente requieren una eficiente metodología para explorar nuevas oportunidades dentro del corredor empresarial y así de manera rápida determinar si vale la pena seguir trabajando en el desarrollo de esas nuevas empresas. Los planes de empresa tradicionales no son muy apropiados si los dos objetivos de llegar al mercado tan rápido como sea posible y encontrar una manera de sobrevivir no son adecuadamente cubiertos. Lo que es correcto es una metodología que permita rápidamente evaluar una oportunidad, ya que el tiempo es la limitante cuando ya existe otro negocio que requiere ser administrado. Las cuatro preguntas son una prueba de suficiencia que puede ser usada para juzgar si iniciar una nueva empresa puede tener sentido en un momento dado.

Respuestas positivas a las tres primeras preguntas indican que la oportunidad tiene una excelente probabilidad de producir un flujo de caja operacional positivo. La respuesta para la cuarta pregunta indica si la empresa está correctamente capitalizada, o sea si hay suficiente dinero para alcanzar un flujo de caja operativo positivo en un período de tiempo determinado.

Dado que el Principio del Corredor Empresarial existe y no es algo esporádico, para algunos empresarios el objetivo de empezar una primera empresa, como lo dijimos cambia el objetivo de maximización de utilidades por el de maximización de la supervivencia. Esto no significa que utilidades y flujo de caja positivo no sean importantes, sino que hay una gran diferencia en tener grandes utilidades y en lograr el flujo de caja necesario para sobrevivir y de esta manera poder

aprender de las oportunidades que presenta el corredor empresarial y maximizar las ganancias y el flujo de caja de la primera empresa para satisfacer todos los sueños del empresario y de los inversionistas.

En realidad los consejos tradicionales de la mayoría de consultores de la Small Business Administration (SBA) y los supuestos que la mayoría de planes de empresa hacen, son poco prácticos para la mayoría de los jóvenes empresarios que están arrancando su primera empresa. En un lado están todos los expertos tradicionales que dicen que hay que maximizar las utilidades, mostrar un retorno alto sobre la inversión y tener márgenes que sean mejores que el promedio de la industria. En el otro lado están todos aquellos que entienden el Principio del Corredor Empresarial y cuyas opiniones son mucho más modestas, pues dicen que “hay que entrar en el negocio, encontrar una manera de sobrevivir y aprender sobre lo que los clientes realmente quieren”. Los tradicionalistas buscan que el empresario empiece construyendo “ el hogar soñado” y siguiendo el “plan de empresas soñado”, pero quienes que están de acuerdo con el Principio del Corredor Empresarial le dirán “Mejor comience con una idea de arranque y a partir de ella construya su sueño, o en otras palabras, entre en la empresa, modifíquela para evitar el fracaso y persiga nuevas empresas una vez usted haya aprendido más sobre cómo actuar empresarialmente, sobre sus clientes y sobre todas aquellas cosas que constituyen el arte de ser empresario”.

## En resumen

El espíritu empresarial es por naturaleza un evento caótico y desordenado. Todos nos esforzamos para reducir ese desorden y hacer las cosas más eficientes y organizadas. Naturalmente la investigación de mercados y el plan de empresa son necesarios para ayudar a validar el concepto de empresa, pero el Principio del Corredor Empresarial y el Síndrome de Fracaso Inminente sugieren que algunas veces los empresarios se esfuerzan demasiado en tratar de hacer orden y reducir la incertidumbre, la cual solamente se puede reducir ingresando realmente a la actividad empresarial. El resultado es una miopía empresarial y una pérdida de oportunidades; empresarios y culturas que pueden tolerar un poco de desorden pueden tener una ventaja especial al sacar provecho del Principio del Corredor Empresarial y del Síndrome del Fracaso Inminente.

Por supuesto, ser conscientes del Principio del Corredor Empresarial y del Síndrome de Fracaso Inminente no es una garantía de éxito; no existe seguridad

de sobrevivir al Síndrome del Fracaso Inminente. Algunas empresas que nacen a partir de una primera experiencia pueden ser exitosas, mientras que otras no crecen ni se fortalecen a pesar de los mejores conocimientos y esfuerzos de sus creadores. Sin embargo dada la limitada evidencia disponible, parece ser que las probabilidades de éxito a menudo aumentan cuando el empresario aprende a ser empresario y esto significa entrar en el mundo de la empresa, estar alerta a las oportunidades que el Principio del Corredor Empresarial trae a la empresa naciente y saber qué hacer cuando el Síndrome de Fracaso Inminente, ocurra cuando ellos estén llevando a cabo su oportunidad empresarial.

## Bibliografía

- Birley, Sue (1984), *New firms and job generation in St Joseph County*, Frontier of Entrepreneurship Research: Proceeding of the 1984 Entrepreneurship Research Conference, Babson College, Wellesley, MA.
- Chernow, Ron (1998), *Titan: The life of John D. Rockefeller, Sr.* Random Houses, New York.
- Crouch, Tom D. (1989), *The Bishop's Boys: a Life of Wilbur and Orville Wright*, W.W. Norton, New York.
- Dolly, Thomas C. (1991), "Pure Americana: the founding of McDonald's", in *The Bottom Line*, Summer, Entrepreneurship Leadership Center; Bellevue College, Bellevue, NE.
- Gelderman, Carol (1989), *Henry Ford: the Wayward Capitalist*, St Martins Press, New York.
- Grove, Andy (2003), "Churning things up", *Fortune Magazine*, 11 August.
- Hyatt, Joshua (1989). "Rewriting the book on Entrepreneurship", *Inc. Magazine*, August, pp 87 – 93.
- Krass, Peter, ed (1999), *The Book of Entrepreneurs "Wisdom Classic Writing by Legendary Entrepreneurs*, John Wiley & Sons, New York.
- Ronstadt, Robert (1988), "The Corridor Principle", *Journal of Business Venturing*, Winter, pp 31 – 40.
- Ronstadt, Robert. Kopsco, David, and Rybolt, William (1987) "The Corridor Principle: independent entrepreneurs versus corporate entrepreneurs", in *Frontiers of Entrepreneurship Research: Proceedings of the Seventh Annual Babson College Entrepreneurship, Research Conference*, Babson College, Wellesley, MA.
- Swartz, Jon (2002), "Thousands of tech firms refuse to play swan song", *USA Today*, 14 October.

