

Primera edición

**Formación emprendedora  
universitaria: más allá de los mitos.  
Emprendimiento con sentido  
de propósito**

**Sergio Ortiz Valdés**



**EDITORIAL  
DIGITAL**  
TECNOLÓGICO DE MONTERREY



Primera edición

De venta en: Amazon Kindle, Apple Books, Google Books y Amazon.

Fragmento editado, diseñado, publicado y distribuido por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio sin previo y expreso consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Ave. Eugenio Garza Sada 2501 Sur Col. Tecnológico C.P. 64849 | Monterrey, Nuevo León | México.



## Acerca del autor

### Sergio Ortiz Valdés



**E**l Dr. Sergio Ortiz Valdés es un académico especializado en educación emprendedora universitaria. Estuvo a cargo de rediseñar los programas académicos de emprendimiento del Tecnológico de Monterrey, durante este proceso creó uno de los grupos de investigación más grandes en el mundo en este tema, haciendo particular énfasis en el tema de educación emprendedora. Ha colaborado como mentor para la generación de una gran cantidad de empresas universitarias, algunas de ellas resultado de investigación científico-tecnológica, además de ser socio y fundador de varias empresas. En el Tecnológico de Monterrey, ha sido profesor de emprendimiento e innovación durante más de 15 años, ocupando diferentes puestos incluyendo Decano de la Escuela de Negocios en el Campus Estado de México y Director Académico Nacional de Emprendimiento del Tecnológico de Monterrey. Actualmente es profesor visitante en la Universidad Estatal de San José en California, Estados Unidos, situada en el corazón del Silicon Valley, así como representante del Tecnológico de Monterrey en esa región.

Sabiendo de la trascendencia que tiene para la sociedad y para las universidades en el mundo el emprendimiento y la innovación, ha propuesto renovar los modelos educativos de manera que permitan desarrollar capacidades de emprendimiento e innovación en los alumnos de una forma más consciente y sistemática, independientemente del área de estudio, proponiendo utilizar estas capacidades para colaborar con los Objetivos de Desarrollo de la ONU con un enfoque de emprendimiento con sentido de propósito. Interesado en nuevas perspectivas de mirar la educación emprendedora, ha sido invitado a participar como expositor en diferentes foros internacionales en países como España, China, Japón, Estados Unidos, Argentina, Costa Rica, Canadá, Colombia, Guatemala, Chile, Panamá, El Salvador, Ecuador, etc., además de ser invitado por diferentes universidades en el mundo para dar clases y seminarios de emprendimiento desde la universidad y educación emprendedora.

El Dr. Sergio Ortiz Valdés es Licenciado en Economía, tiene un posgrado en Finanzas, con maestría en Administración por el Tecnológico de Monterrey, también tiene el grado de *Master of International Management* por la Thunderbird School de Arizona State University en los Estados Unidos, así como el grado de Doctor en Ciencias Empresariales por la Universidad Antonio Nebrija en España.



**Emprendimiento  
con sentido  
de propósito**

## Capítulo 2. El emprendimiento como área de conocimiento

Como hemos comentado, hay un notorio interés de diversos actores gubernamentales, privados, organizaciones internacionales e instituciones educativas, en la promoción y la enseñanza del emprendimiento. Al mismo tiempo, no existe un concepto aceptado de manera generalizada, ni en la academia, ni en los actores interesados en el tema. Una de las frases de apertura más comunes en los artículos de investigación, es que el emprendimiento es un campo en extremo complejo, sin una definición unificada de lo que se estudia (Brännback, Carsrud y Kiviluoto, 2014).

El gran interés, más la falta de unificación en un concepto de lo que es emprendimiento, han provocado una gran variedad de interpretaciones sobre el tema. Como me comentó en alguna ocasión un conocido empresario mexicano, mientras discutíamos acerca de las políticas públicas para la promoción del emprendimiento en México: “ahora que está de moda, a todo le llamamos emprendimiento”.

Después de muchos intentos fallidos para tener un concepto de emprendimiento aceptado por todos, también hay una especie de entendimiento acerca de que tampoco tiene mucho sentido tener una definición que todos acepten, como no la tienen otros conceptos tales como: liderazgo, justicia o terrorismo. No obstante, aunque parezca irónico, si hay un cuerpo de conocimientos y marcos teóricos robustos que nos dan una buena guía para entender mejor qué es emprendimiento. Buscaremos hacer un breve resumen sobre el origen del término y los autores que han influenciado significativamente el marco conceptual sobre el tema, con objeto de, al menos, contar con algunas interpretaciones comunes sobre lo que es y no es emprendimiento.

## 2.1 ¿Qué carambas es emprendimiento?

**E**n las últimas décadas, se ha legitimado como un área de conocimiento, pero el emprendimiento ha sido parte de la historia de la humanidad. Hay muchas referencias sobre los esfuerzos del hombre por conseguir y ofrecer productos o servicios para satisfacer necesidades humanas, que representan ejemplos claros de la actividad emprendedora y la generación de riqueza a lo largo de la historia. Por ejemplo, la famosa Ruta de la Seda, en donde desde el siglo III a.C. y durante más de mil años, caravanas con emprendedores desde China hasta el Mediterráneo le dieron vida a esta legendaria ruta, o los mercados de la segunda mitad de la Edad Media que dieron origen a la expansión del comercio en Europa y posteriormente en el mundo. Las rutas de comercio que surgieron después del descubrimiento de América, también supusieron un gran esfuerzo emprendedor.

Aunque tradicionalmente el concepto de emprendimiento se asocia a Jean-Baptiste Say y Richard Catillon en los siglos XVIII y XIX, Saiz-Álvarez (2020) afirma que el emprendimiento se estudió por primera vez en España en 1569, en el tomo segundo de la obra del economista de la Escuela de Salamanca y teólogo dominico, Tomás de Mercado, titulada *Tratos y contratos de mercaderes y tratantes decididos y determinados*, y reeditada con algunos retoques en 1571 como *Suma de tratos y contratos*.

Tomás de Mercado, estudia en estos libros la conducta emprendedora desde la moral, afirmando que la creación de nuevos negocios y el uso del comercio para lograr crecimiento económico son moralmente lícitos, solamente si el emprendedor no se aprovecha de los demás mediante la imposición de precios y tasas de interés abusivos, y no lleva a cabo conductas desleales tras la firma de acuerdos, tanto sociales como económicos, entre las partes.

Sin embargo, como concepto, tradicionalmente se les atribuye a los dos economistas franceses. El primero al que haremos referencia es Jean-Baptiste Say, economista de principios del siglo XIX, quien buscaba que la Revolución Industrial inglesa se esparciera en Francia. Con esta intención, en su obra *Tratado de la Economía Política* publicada en 1803, menciona la palabra *entrepreneur*, la describe como un intermediario en el proceso de producción, capaz de combinar tierra, trabajo y capital para satisfacer la demanda de consumidores, siendo esta labor, crucial para el funcionamiento de la economía. Para Say, el proceso productivo o el de comprar y vender mercancías, tenía la principal motivación de obtener beneficio económico. El emprendedor, entonces, asumía riesgos con la intención de tener ganancias.

Antes que Jean-Baptiste Say, el banquero también francés, Richard Cantillon, en el siglo XVIII en su *Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General* publicado en 1755, menciona también el término *entrepreneur*, refiriéndose a una persona que está dispuesta a tomar decisiones empresariales de compra y venta de bienes, sobre la obtención y el uso de recursos, asumiendo riesgos. Tanto Cantillon como Say, separaron el capital del esfuerzo emprendedor y veían al emprendedor como tomador de riesgos.

Posteriormente, a principios del siglo XX, Werner Sombart, economista y sociólogo alemán, en su obra *El Capitalismo Moderno* publicada en 1928, habla del concepto de “destrucción creativa”, explicando la generación de tecnología creada en la revolución industrial y las invenciones que se estaban dando en esa época. Normalmente, el concepto de destrucción creativa se asocia al economista austriaco Joseph Schumpeter, ya que lleva este término a un mayor desarrollo, pero el autor de este concepto es Sombart.

El autor que da un empuje definitivo al entendimiento del emprendimiento, es el economista austríaco Joseph Schumpeter, quien en el conocido libro *Teoría del Desarrollo Económico* publicado en 1934, toma los conceptos de Say, Cantillon y Sombart, haciendo un análisis más profundo del emprendimiento, la innovación y sus efectos en el desarrollo económico de los países. Los trabajos de Schumpeter sobre el desarrollo, resaltan claramente la importancia de la actividad emprendedora, describiéndola como la explotación de nuevas oportunidades y la combinación de recursos con objeto de explotar estas oportunidades. La obra de este autor ha influido en el campo de estudio del emprendimiento y de la innovación hasta nuestros días, citándose en todo tipo de textos y artículos académicos sobre emprendimiento e innovación.

Schumpeter asocia la innovación al emprendimiento con el concepto de “destrucción creativa”. Este concepto lo usa para explicar el desarrollo de inventos o innovaciones disruptivas, que se habían visto en la Revolución Industrial y en la postrevolución industrial. La “destrucción creativa” la describe como un proceso de innovación fundamental para el desarrollo económico de los países. Reconoce y resalta la importancia de la innovación y emprendimiento, no obstante, es importante señalar, que Schumpeter separa los conceptos de innovación y emprendimiento, señalando que son cosas diferentes, y al mismo tiempo, indispensables para el progreso.

Para Schumpeter, la “destrucción creativa” es en donde se crean innovaciones que cambian el juego de la industria a través de un nuevo producto, una nueva forma de fabricar un producto existente o inclusive una nueva forma de venderlo. Describe a la “destrucción creativa” como un proceso necesario para el progreso, al grado de concebirlo como “hecho esencial del capitalismo”, en donde el emprendedor es la figura central.

“Hemos visto que la función del emprendedor es reformar o revolucionar los patrones de producción explotando una invención o, más generalmente, una nueva tecnología para producir un nuevo producto, o producir uno viejo en una nueva forma, creando una nueva fuente de insumos o materiales o una nueva manera de vender productos, reorganizando la industria, y así sucesivamente” (Schumpeter, 1942).

Después de Schumpeter, hubo una gran cantidad de propuestas para definir el emprendimiento, agregando diferentes aportaciones al campo de estudios emprendedores, pero la gran mayoría de ellas toman el trabajo de Schumpeter como referencia.

Entre todas destaca la definición que hace Sankaran Venkataraman, en su trabajo titulado: *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research* (1997), en donde define al emprendimiento como:

“...un campo académico que busca comprender la manera en que se descubren, crean, y explotan las oportunidades para la creación de futuros bienes y servicios, incluyendo a quienes las descubren, y las consecuencias que de todo este proceso derivan” (Venkataraman, 1997).

Como podemos ver, esta definición incluye tanto al proceso emprendedor como al emprendedor. Un poco después, en el año 2000, Shane y Venkataraman, proponen que “el emprendimiento es un proceso que se enfoca a la identificación, evaluación y explotación de oportunidades para crear nuevas empresas o proyectos”.

De estas aportaciones, destacamos tres elementos que son comunes en la mayoría de las definiciones de emprendimiento. Nos referimos al **descubrimiento de oportunidades, desarrollo de oportunidades y explotación de estas oportuni-**

**dades.** Estos tres componentes son plenamente aceptados por la mayoría de los autores y especialistas en el tema, incluyendo el trabajo de Schumpeter. Además de la definición propuesta por Venkataraman (1997) y luego por Shane y Venkataraman (2000) existe una buena cantidad de trabajos proponiendo otras definiciones. Los más citados son variaciones a la definición propuesta por Venkataraman, y la mayoría cita también los trabajos de Joseph Schumpeter de mediados del siglo XX.

En las últimas décadas, el emprendimiento ha sido un tema relevante y está en la agenda de los principales foros y organismos internacionales, incluyendo organismos como la ONU, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Foro Económico Mundial, países, y regiones, como en el caso del Programa para el Desarrollo del Emprendimiento de la Unión Europea. La mayoría tiene una definición operativa del emprendimiento, utilizándola de referencia cuando desarrollan sus respectivas estrategias. A manera de ejemplo, señalaremos la definición realizada por el Foro Económico Mundial, en donde dedicaron una gran cantidad de tiempo, especialistas y recursos para este propósito. En este foro, se reúnen los más altos líderes de organismos públicos y privados del mundo, incluyendo presidentes, premios Nobel, presidentes de los consejos directivos de las empresas multinacionales más influyentes, líderes de opinión, entre otros. No hay un escaparate de más importancia para tratar los temas de relevancia para el mundo que el Foro Económico Mundial.

Para darnos una idea de la importancia de esta tarea, en la definición de emprendimiento del Foro Económico Mundial trabajaron un grupo de expertos encabezados por el Dr. Lien de Cuyper, investigador postdoctoral, responsable de la Cátedra y grupo de investigación de la ETH (*Eidgenössische Technische Hochschule*) (Instituto Federal de Tecnología de Zúrich). La *ETH Zürich* es una universidad suiza de 170 años de antigüedad, en donde

han trabajado 21 premios Nobel, incluyendo a Albert Einstein. Pues bien, la Oficina de Inteligencia Estratégica del Foro Económico Mundial (*WEF Strategic Intelligence*) define al emprendimiento y describe a los emprendedores de la siguiente forma:

“El emprendimiento es un fundamento de la economía y la creación de valor, ya sea manifestándose en forma de una nueva empresa o en una fuerza regenerativa de una empresa establecida, actúa en condiciones de incertidumbre y en la ausencia de riesgos calculados. Los emprendedores descubren y explotan oportunidades, y movilizan los recursos necesarios actuando sobre ellos, desencadenando fuerzas de destrucción creativa para transformar las industrias existentes y crear nuevas industrias”.

La definición de emprendimiento y diferentes iniciativas para la promoción del emprendimiento y la educación emprendedora se pueden ver en la página del Foro Económico Mundial.

En esta definición se puede observar claramente la influencia de Venkataraman: “los emprendedores descubren y explotan oportunidades...,” como diría un colega académico, “en emprendimiento, estamos en el paradigma de las oportunidades”. Al mismo tiempo, al igual que muchas otras definiciones, también se puede observar la influencia de Schumpeter: “El emprendimiento es un fundamento de la economía (...) desencadenando fuerzas de destrucción creativa transformando las industrias existentes y creando nuevas industrias”. En la definición del Foro Económico Mundial, igual que en otros trabajos, hay otro elemento muy importante, y es que no asocian al emprendimiento únicamente con la creación de empresas, sino que se puede manifestar dentro de una empresa existente y en diferentes ámbitos.

Igual que los ejemplos de Schumpeter y en la definición del Foro Económico Mundial; la mayoría de los trabajos que buscan conceptualizar al emprendimiento tienen un aspecto en común, que es inclusive más importante que el paradigma de las oportunidades: la ejecución. La característica principal del emprendedor es la ejecución: “...movilizan los recursos necesarios actuando sobre ellos”.

El emprendimiento y el emprendedor se entremezclan, a veces es difícil saber cuando se está hablando del proceso y cuando del emprendedor. Esto lo podemos observar también en la definición que nos ofrece el Foro Económico Mundial, en donde se va de la definición del emprendimiento a la descripción del emprendedor, prácticamente uniéndolos en un mismo concepto.

En estas definiciones se puede apreciar con claridad que **el emprendimiento es un proceso, y el emprendedor es quien realiza este proceso**. El emprendedor hace lo necesario para que las cosas sucedan, como lo mencionó Schumpeter hace poco menos de un siglo: “El emprendimiento no consiste en inventar nada o diseñar condiciones para que las empresas funcionen o crezcan, **el emprendimiento esencialmente consiste en que las cosas se hagan**”. Entonces, emprendedor y emprendimiento, se caracterizan principalmente por la ejecución y por la acción, independientemente de los recursos que tengan.

Hay muchas definiciones, discursos y políticas públicas encaminadas a la innovación. El concepto de “innovación disruptiva” se usa mucho, casi como cliché; pero la característica más importante del emprendedor no es la disrupción o la innovación, sino la ejecución. La persona que inicia un proceso emprendedor es alguien que, sobre todo, actúa (Baron, 2007). La innovación desde luego es deseable y es clave para el desarrollo económico, pero no es una característica en si misma del proceso emprendedor. Es más bien una característica deseable del emprendimiento.

Del mismo modo, el crecimiento es deseable, pero tampoco es una característica del emprendimiento, como nos lo señala en su fabuloso libro Brannback, Carsrud y Kiviluto (2014) *Understanding the Myth of High Growth Firms. The Theory of the Greater Fool (Entendiendo el mito de las empresas de gran crecimiento: la teoría del gran tonto)*. En este libro, los autores nos mencionan que, a pesar de dar normalmente como ejemplos en las clases de emprendimiento, a las empresas que crecen exponencialmente como resultado de una innovación tecnológica, la evidencia nos dice que estos casos son extraordinariamente escasos, representando marcadas excepciones del proceso emprendedor. La gran mayoría de las empresas que se crean y sobreviven, no crecen, en el caso de Estados Unidos, por ejemplo, el 97% de las empresas que se crean y sobreviven, no pasan de 100 empleados (Brannback Carsrud y Kiviluto, 2014). En el caso de México, al igual de lo que sucede en prácticamente el resto del mundo, de acuerdo a información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), las micro, pequeñas y medianas empresas (PyME) representan el 98% del tejido empresarial y aproximadamente el 74% del empleo; siendo más significativas para el PIB y el empleo que las grandes empresas. Sin embargo, no es tan atractivo hablar de las PyME como lo es de las empresas que crecen exponencialmente, a pesar de que estadísticamente, estas empresas son una proporción de los emprendimientos muy cercanos a cero, que solo han sucedido en unos cuantos países en el mundo.

En este sentido, la innovación y el potencial de crecimiento del emprendimiento son atributos deseables y buscados, pero no las podemos definir como características del proceso emprendedor. Hay muchas empresas que no crecen y que no innovan (la mayoría), pero en todas ellas hubo un emprendedor que ejecutó. La ejecución sí es una característica del proceso emprendedor.

La última definición a la que haremos alusión es la del *General Entrepreneurship Monitor* (GEM), por el impacto que ha tenido en el mundo académico. El GEM es un consorcio internacional de investigación, en el que participan diversas universidades y organismos promotores del emprendimiento de más de 50 países; sistemática y consistentemente, han medido, monitoreado y comparado la actividad emprendedora a través de diferentes indicadores como “Tasa de Actividad Emprendedora” (TEA). Los reportes del GEM se crearon para tener un indicador similar al Índice Global de Competitividad que publica cada año el Foro Económico Mundial, estos reportes han significado el proyecto de investigación y medición de emprendimiento más reconocido y grande del mundo. Cada año se hacen una gran cantidad de artículos científicos basados en la información generada por los reportes anuales del GEM, por lo que a la mayoría de los académicos y especialistas interesados en emprendimiento les es familiar este consorcio. El estudio GEM se ha realizado ininterrumpidamente desde 1999, al menos al momento de escribir este trabajo, ya se había publicado el Reporte GEM 2019-2020.

El GEM define al emprendimiento de la siguiente forma:

“El emprendimiento se puede definir en términos generales como cualquier intento de una nueva empresa o creación de nuevos negocios, como el autoempleo, una nueva organización empresarial o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de individuos o un negocio establecido”.

*Reporte GEM 2019-2020*

Y luego continua “...es un ingrediente vital en el desarrollo económico y un determinante importante de los ingresos y empleos presentes y futuros”.

Este concepto también incluye manifestaciones del emprendimiento, además de la creación de una nueva empresa. Hay dos aspectos muy importantes a destacar en esta definición, citamos textual: "...cualquier intento de una nueva empresa o creación de nuevos negocios, como el autoempleo...", es decir, incluye el autoempleo. No conceptualiza el emprendimiento únicamente como resultado de la identificación de una oportunidad. Es decir, **esta definición ya no está en el paradigma de las oportunidades.**

Consistente con esta definición, el GEM distingue dos clases emprendimiento: el emprendimiento por oportunidad y el emprendimiento por necesidad. Esta dualidad de oportunidad y necesidad, puede ser una simplificación excesiva de los tipos de emprendimiento; ya que pueden existir diferentes emprendimientos que no caigan en esta tipología. En cualquier caso, es importante señalar que **el GEM reconoce la existencia del emprendimiento por necesidad.** Lo relevante de este punto es que, aunque no sea tan "atractivo" hablar de este tipo de emprendimiento, se reconoce una realidad: **no todo el emprendimiento en el mundo es por oportunidad, ni siquiera en los países desarrollados.** De hecho, la mayoría de los emprendimientos en el mundo tienden a ser por necesidad.

La oportunidad como detonador del emprendimiento, se ha convertido en un aspecto deseable y aspiracional en la academia, en los cursos de emprendimiento y en todo tipo de organismos promotores de la actividad emprendedora. Se ha aceptado el paradigma de la oportunidad, representando solamente una parte de la actividad emprendedora, tanto en países en vías de desarrollo, como en países desarrollados. Es acertado y adecuado que se promueva el emprendimiento por oportunidad, la innovación y la tecnología para generar el mayor valor posible, pero el paradigma de la oportunidad refleja solo una parte del fenómeno

emprendedor en el mundo. De ahí que más que océanos azules, en la realidad empresarial de muchas organizaciones, lo que existen son pequeñas oportunidades con nichos de mercado estrechos (Saiz-Álvarez y Colvin, 2015). Los océanos azules, en la vida real, son como los unicornios: son muy difíciles de encontrar.

Como parte del estudio, en el reporte anual del GEM 2019-2020, se pregunta cuál es la motivación para poner una empresa, utilizando estas opciones:

1. Para hacer una diferencia en el mundo.
2. Para construir una gran riqueza o ingresos muy altos.
3. Para continuar una tradición familiar.
4. Para ganarse la vida porque los trabajos son escasos.

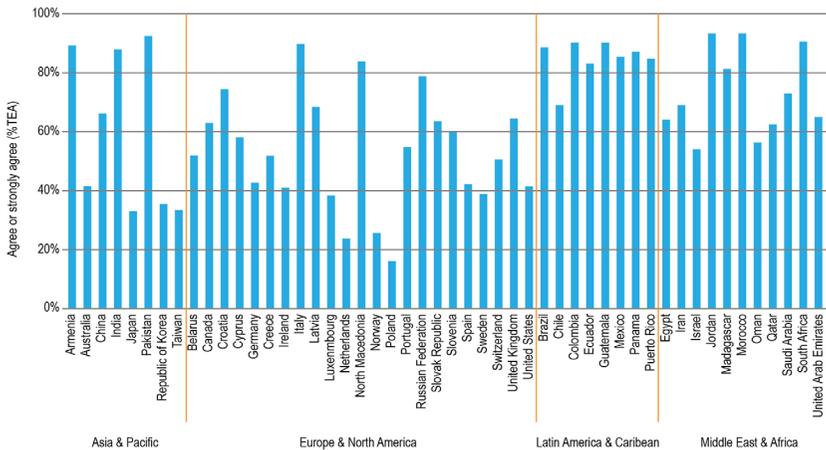


Figura 2.1 El trabajo escaso como motivación para crear una empresa (emprendimiento por necesidad). Fuente: Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020

De acuerdo a los reportes del GEM, en la gran mayoría de los países, particularmente en Latinoamérica y el Caribe, la principal motivación que se ha encontrado para crear nuevas empresas es: “para ganarse la vida porque los trabajos son escasos”.

Conforme a esta información, se puede apreciar algo que es muy obvio: **la mayor motivación para el comportamiento emprendedor, es la necesidad.** A pesar de que es prácticamente por sentido común, esto prácticamente no es reconocido y es escasamente estudiado. Aparentemente es más atractivo encontrar el método y el secreto de producir empresas innovadoras, disruptivas y tecnológicas que cambien la industria, que estudiar la mayoría del fenómeno emprendedor en el mundo.

Como académicos, aunque no sea “atractivo” estudiar el emprendimiento por necesidad, estamos obligados a identificar y describir la realidad lo mejor que podamos. Prácticamente, en ningún país se puede sustentar que la mayoría de las nuevas empresas creadas son basadas en oportunidad, al menos no en la realidad latinoamericana. La evidencia nos dice que la creación de la mayoría de empresas en el mundo está basada en la necesidad, con la acotación de que algunas de empresas de este tipo, se han convertido después en grandes compañías que dan trabajo a miles de personas, por ejemplo: Carl’s Juniors, Marvel Inc, el grupo español Inditex, siendo Zara su empresa insignia. Ahora, las personas que trabajamos en emprendimiento, tenemos la obligación de promover la innovación, buscando generar el mayor valor posible, pero eso no implica dejar de reconocer la realidad del tejido empresarial que tiene más impacto en la economía, y que no ha sido suficientemente estudiado, inclusive menospreciado; a pesar de la gran importancia que tiene en todos los países desarrollados o en vías de desarrollo.

En un estudio desarrollado por Slivinski (2012), utilizando datos del 2000 al 2007, analizó 50 estados de Estados Unidos y encontró que los estados con una mayor tasa de creación de nuevas empresas, tuvieron mayores descensos en la pobreza. De acuerdo a esta investigación, por cada punto porcentual de aumento en la tasa de emprendimiento, había una disminución del 2% en la tasa de pobreza. En el caso de Arizona, en donde la tasa de emprendimiento pasó del 16 al 20 por ciento, se crearon 100 mil nuevas empresas, pero lo más interesante es que este cambio no se hizo con unicornios, ni con empresas basadas en oportunidad. Las empresas que se formaron y sobrevivieron permanecieron pequeñas, logrando establecerse en pequeños nichos que los emprendedores encontraron en las sociedades en donde habitaban, el motivador era generar un medio de vida decente, siendo un motivador válido. El emprendimiento de empresas pequeñas logró disminuir la pobreza de manera dramática. ¿No es un logro extraordinario que debería buscarse en todo el mundo?

En cualquier caso, tanto en el emprendimiento por oportunidad, como en el emprendimiento por necesidad de ganar dinero, se desarrolla y explota una solución. La innovación, la disrupción, el impacto, el crecimiento, la tecnología, o inclusive la disminución de la pobreza, son atributos deseables del emprendimiento; pero la realidad económica nos dice que no son características que definen ni el proceso emprendedor, ni al emprendedor. Puede haber, desde luego, emprendimiento de alto impacto basado en tecnología, pero la realidad económica nos dice que la innovación y la tecnología, si bien son deseables, no son características del emprendimiento, ya que el emprendimiento es básicamente la capacidad de ejecución de una idea, de una solución, sea innovadora o no.

## 2.2 El emprendimiento como un proceso

A partir de lo expuesto anteriormente, podemos identificar dos aspectos plenamente aceptados por la gran mayoría de especialistas: **el emprendimiento es un proceso** y **el emprendedor es quien realiza este proceso**. Este proceso dista mucho de ser lineal, ocurre en etapas irregulares, que pueden cambiar constantemente o inclusive intercambiarse; pero al mismo tiempo, también está claro que lo que hace exitoso un esfuerzo emprendedor, es justamente la calidad del proceso que se sigue. El concebir al emprendimiento como un proceso, en vez de un evento o un acto de inspiración es muy importante para entender mejor el fenómeno emprendedor. Una de las cosas a que nos lleva esta distinción, es que los esfuerzos de promoción de la actividad emprendedora, más que en ideas, se deberían enfocar en la calidad del proceso que sigue el emprendedor.

También podemos identificar que el emprendimiento tiene diferentes motivaciones, no solo la mera oportunidad de negocio, también puede ser la necesidad o inclusive el deseo o satisfacción de realizar algún proyecto. Sea cual sea la motivación para iniciar el proceso emprendedor, está claro que el emprendedor desarrolla soluciones. Algunos autores llaman al desarrollo de soluciones genéricamente como identificación y exploración de oportunidades, pero para nosotros, está más claro conceptualizarlo como desarrollo de soluciones. Estas soluciones pueden ser innovadoras o no, pero el emprendedor siempre las desarrolla. La explotación de estas soluciones es en donde se manifiesta de manera más contundente la principal característica del emprendedor: la ejecución. Los tres componentes básicos que definen al emprendimiento y al proceso emprendedor son entonces:

- 1. Identificación y evaluación de oportunidades o necesidades** (el detonador del emprendimiento)
- 2. El desarrollo de soluciones** (innovadoras o no) y
- 3. La explotación o implementación** de estas soluciones



*Figura 2.2* Los tres componentes básicos del emprendimiento. Fuente: Sergio Ortiz (2020)

Quien lleva a cabo este proceso es **el emprendedor**. ¿Por qué se aventura alguien en realizar un proceso emprendedor? **Para crear valor económico, social o ambiental**, o una combinación de estos ámbitos. Tradicionalmente, se ha visto como la motivación principal del emprendimiento, la generación del valor económico: ganar dinero. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que cada vez surgen más empresas cuya motivación es crear valor social y ambiental, siendo las ganancias solo un medio para la viabilidad financiera de la empresa a largo plazo. Independientemente de la motivación que detone un emprendimiento, podemos decir que estos tres componentes básicos

(oportunidad/necesidad, desarrollo de soluciones, y explotación/ implementación de soluciones) definen al emprendimiento como área de conocimiento y representan las actividades esenciales que definen a un emprendedor.

El proceso emprendedor se manifiesta principalmente a través de la creación de nuevas empresas, y la mayoría de los artículos académicos y no académicos se dedican justamente al proceso de generación de nuevas empresas. No obstante, el proceso emprendedor se puede manifestar en múltiples formas y contextos, por ejemplo: en empresas existentes a través del desarrollo de nuevos productos o procesos, en organizaciones políticas o gobiernos, con la implementación de nuevos programas, a través de la creación de empresas sociales; o, a través de organizaciones no gubernamentales que buscan cuidar el medio ambiente. El emprendimiento es una función indispensable en cualquier ámbito de la actividad humana, todas las organizaciones existentes, para sobrevivir necesitan de emprendedores e innovadores.

La identificación y evaluación de oportunidades o la necesidad de hacerse de ingresos, el desarrollo de soluciones y su implementación, son los tres componentes básicos del proceso emprendedor. Estos tres componentes los podemos concebir también como subprocesos que también los podemos traducir como las tres competencias básicas del emprendedor. Trataremos más a detalle el tema de competencias emprendedoras en el **capítulo 6** de este libro; pero hasta aquí, hemos logrado identificar los tres componentes básicos del emprendimiento que lo definen como área de conocimiento.

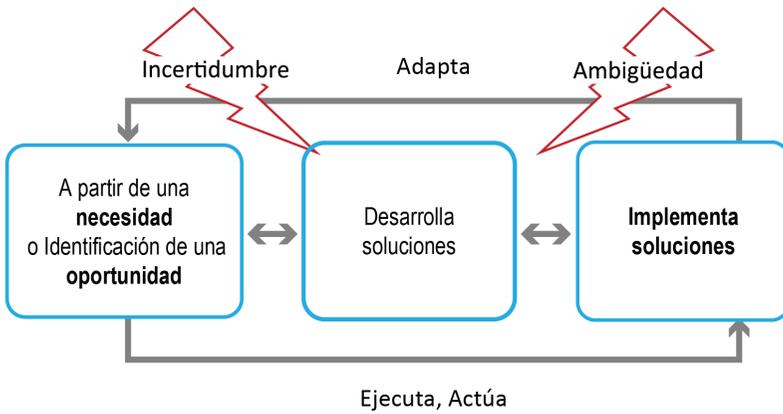


Figura 2.3 ¿Qué hace un emprendedor? Fuente: Sergio Ortiz (2020)

Han existido muchos intentos por desglosar las etapas del proceso emprendedor. Varios autores han sugerido el **método emprendedor**, que básicamente trata de describir las etapas que siguen los emprendedores considerados exitosos. Las recientes aproximaciones del **método emprendedor** se derivan del concepto *lean startup*, desarrollado por Erick Rice a principios de este siglo, quien tomando los principios de *lean manufacturing* y su propia observación, propone un método para crear empresas innovadoras y disruptivas, mencionando que esto se puede hacer con recursos escasos. Estos métodos han sido muy útiles como una guía para las personas que quieren crear una nueva empresa basada en la oportunidad, aunque hay un debate si este método es aplicable en todos los contextos. En cualquier caso, el concepto ha sido muy influyente en el medio. Prácticamente es el paradigma mundialmente aceptado de cómo poner una empresa.

No es la intención de este libro ofrecer “un método” de cómo crear una nueva empresa exitosamente. La literatura sobre cómo emprender es abundante y da una muy buena orientación al emprendedor. Nuestra intención es más bien describir y entender el proceso emprendedor, explorar nuevas formas de promover

una educación emprendedora y el espíritu emprendedor desde la universidad.

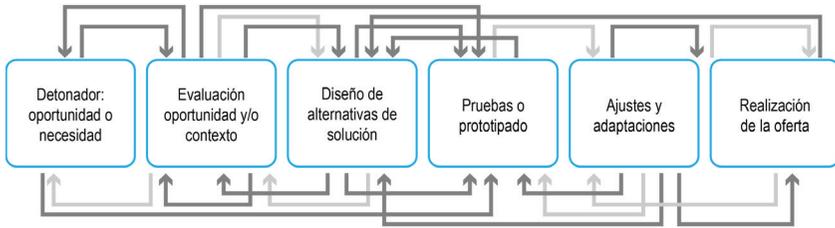


Figura 2.4 Proceso emprendedor desde la oportunidad. Fuente: Sergio Ortiz (2020)

El emprendimiento no es un proceso lineal, es más bien una secuencia sinuosa de etapas que puede variar y entremezclarse entre ellas de una manera difusa y ambigua. El proceso de crear una empresa, se compone de una secuencia de eventos que pueden variar en el tiempo, ordenarse de acuerdo al emprendedor y al proyecto mismo de la empresa (Bush y Manolova, 2008). Es común que el emprendedor regrese de una etapa a cualquier otra de acuerdo a las circunstancias y al criterio del emprendedor. En este sentido, y solo a manera de ejemplo, hemos desglosado este proceso en seis etapas o secuencias, buscando describir un poco más la ambigüedad e incertidumbre y los ajustes constantes que implican un proceso emprendedor.

Como podemos ver en la figura 2.5, aunque a primera vista pudiera parecer un proceso lineal debido al efecto visual del gráfico, también observamos que de acuerdo a la información que se va teniendo en cada una de las etapas, el emprendedor regresa a donde considere necesario; alimentando el proceso con la información resultado de la experiencia, corrigiendo y adaptando

constantemente el proyecto. Si el emprendedor tiene la apertura necesaria para aprender del proceso, irá replanteando sus supuestos de una manera que reflejen mejor la realidad del mercado o del contexto, pasando de la ambigüedad a la síntesis cuando realiza su oferta emprendedora.



*Figura 2.5* Proceso emprendedor. Fuente: Sergio Ortiz (2020)

En el emprendimiento, la adaptación es indispensable. En ninguno de los proyectos que me ha tocado trabajar y asesorar, la idea inicial fue la que llegó al mercado. Los que hemos trabajado en emprendimiento muchos años nos queda claro que la idea inicial, o no sirve, o necesita mucho trabajo; por lo que la clave del proceso es la flexibilidad y apertura del emprendedor para poder adaptar su proyecto tantas veces como sea necesario, o inclusive cambiarlo totalmente.

Los emprendedores que han tenido éxito tienen muy claro que una idea en sí misma no tiene valor, por eso no se pueden patentar ideas en ninguna parte del mundo. En mi experiencia, como profesor en el Tecnológico de Monterrey y en diferentes partes del mundo, por más que repita en el curso que el éxito del camino emprendedor depende de la calidad del proceso que se siga y no de la calidad de la idea, hay uno o más alumnos que normalmente se me acercan a decirme: “mejor le digo mi idea aquí en corto, porque si no me la pueden robar”. Este mito del valor de la idea está muy arraigado en nuestra sociedad, proba-

blemente promovido por los medios masivos de comunicación, en donde se da a entender que cientos de emprendedores desde su garaje a partir de una simple idea, recibieron una gran cantidad de inversión y se hicieron multimillonarios en poco tiempo. Percepción que ha distorsionado fuertemente la realidad, haciendo anecdótica la educación emprendedora y trivializado el proceso emprendedor.

Aunque parezca contradictorio y a pesar de la incertidumbre y ambigüedad, en el proceso emprendedor hay una lógica en las etapas del proceso, en el sentido de que se va pasando de la ambigüedad a la síntesis, manifestándose la síntesis en la oferta de un producto, servicio o proceso concreto; la información que se va consiguiendo en cada una de las etapas, va enriqueciendo el proceso a través de la experimentación. La experimentación por definición, implica una tasa de fracaso. Por eso, diferentes autores señalan la importancia del aprendizaje del fracaso como una de las actitudes importantes a desarrollar en el emprendedor, así como aprender a enfrentar la ambigüedad con naturalidad y a tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, ya que los ajustes al proyecto emprendedor no implican fracasos, sino que se está siguiendo un proceso adecuado.

### 2.3 El emprendedor como parte central del proceso

**D**etengámonos un momento en el emprendedor, como decía Schumpeter, la parte central del emprendimiento. El emprendimiento se ha convertido en un foco de atención de investigadores, educadores, profesionales y empresarios que buscan interpretar y definir formas y patrones de ser emprendedor que puedan ser adoptadas, enseñadas y aprendidas (Read & Sarasvathy, 2005). Han habido toda una serie de investigaciones estudiando los aspectos cognitivos del emprendedor; qué lo motiva a

actuar, cómo toma decisiones y en qué contexto. ¿Cómo percibe o interpreta las posibles oportunidades emprendedoras? ¿Qué tipo de razonamientos usa para tomar decisiones en el proceso de identificar, evaluar oportunidades, desarrollar soluciones e implantarlas? En este campo, existen muchos avances a través de la perspectiva de las ciencias del comportamiento, destacando la **Teoría del comportamiento planeado** de Icek Ajzen, con quien tuvimos el honor de tener varias conversaciones, e invitarlo a impartir varios seminarios dentro del grupo de investigación que me tocó dirigir en el Tecnológico de Monterrey. Otra teoría a destacar que menciona cómo razona y actúa el emprendedor es la “Teoría de efectación” (*Effectuation*), desarrollada por Saras D. Sarasvathy, con quien también tuvimos el honor de entablar algunas conversaciones y tenerla como invitada en el grupo de investigación mencionado. Saras D. Sarasvathy, fue discípula de Venkataraman, a quien citamos anteriormente como uno de los investigadores que más ha influido en la conceptualización y la investigación en emprendimiento como área de conocimiento.

No tendríamos espacio, ni en este capítulo, ni en este libro, de mencionar a los autores e investigadores más relevantes que han contribuido al mejor entendimiento del emprendimiento; por lo que solo mencionaremos estos extraordinarios ejemplos que nos han ayudado a entender mejor el razonamiento, motivaciones del emprendedor y el proceso emprendedor.

Por otro lado, en la investigación sobre el emprendimiento existen grandes fracasos. Aun utilizando todo tipo de complicada estadística y análisis multivariante, si se usa el enfoque erróneo, el resultado será erróneo. Un notorio fracaso fueron los estudios en torno al perfil emprendedor. Durante más de 20 años, desde finales de los años 70, hasta principios de los 90, y todavía después, una gran cantidad de investigadores, principalmente en los Estados Unidos, invirtieron una gran cantidad de tiempo y di-

nero de diferentes fondos de investigación, tratando de encontrar y describir el perfil del emprendedor a través del uso de teorías de la personalidad. Para después de todo este tiempo, con múltiples trabajos académicos dedicados a descubrir el perfil de la persona que seguramente se convertiría en empresario, se concluyó que no hay tal cosa como un perfil emprendedor. Los estudios dedicados a demostrar una personalidad única, rasgos o características del emprendedor, fueron simplistas e ingenuos (Carsrud y Brännback, 2014). Esta línea de investigación es un ejemplo de cómo en la misma academia se puede “aceptar” un paradigma porque está de moda, sin reflexionar mucho al respecto.

Cuando se empezaron a estudiar las características de personalidad del emprendedor, una gran cantidad de autores en diferentes partes del mundo se pusieron a identificar el perfil y los atributos del emprendedor. Después de tantos años y tantos investigadores trabajando sobre esta línea, el mundo académico se dio cuenta que los factores de la personalidad explicaban muy poco sobre quién y quién no se convierte en emprendedor (Shane, 2008). No se encontró el hilo negro, no se encontró ninguna característica personal que distinguiera al emprendedor en una sociedad. Se concluyó entonces, que el emprendedor no tiene un perfil, ni una personalidad específica. La búsqueda del perfil o de las diferencias en la personalidad entre los emprendedores y los que no son emprendedores, fue un fracaso en la investigación. Además, era de esperarse que ciertas características que se le pudieron haber atribuido al emprendedor exitoso, no eran diferenciadores del emprendedor, ya que podían perfectamente aplicarse a cualquier profesionista exitoso (Carter, Gartner y Gatewood, 2004).

A través de una decisión deliberada, el emprendedor decide realizar acciones para crear una empresa, porque convertirse en emprendedor es, en esencia, una decisión voluntaria y consciente

(Liñán y Chen, 2009). Las investigaciones más recientes, han sugerido que cualquier ser humano puede convertirse en emprendedor si tiene la motivación y la actitud para esto, pero son básicamente decisiones de la persona, no rasgos de la personalidad. El tema de buscar el perfil o la personalidad del emprendedor está ya bastante superado: no existe un perfil del emprendedor.

Definitivamente, el emprendedor es el héroe de nuestra película, pero desafortunadamente, las investigaciones para “detectar el perfil emprendedor” a través de los rasgos de la personalidad, contribuyeron de alguna manera a que el emprendedor se haya mitificado e idealizado. Dados los objetivos de este libro, no citaremos, ni nos referiremos en específico a las múltiples caracterizaciones que han surgido sobre la personalidad y el perfil del emprendedor; ya que este capítulo se haría muy largo sin agregar mucho valor. Sin embargo, no es tan poco frecuente que en esta caracterización del emprendedor, se le describa como una persona honesta, buen líder, buen comunicador, perseverante; que rompe paradigmas (muy común), disruptor, innovador, buscador de riesgos, extrovertido, colaborador, trabajador incansable, agente de cambio, aventurero, carismático, etc., todo tipo de cualidades. Podríamos decir que es algo así como una combinación entre un actor de cine y un súper héroe (perdón por el sarcasmo). Todo eso puede ser que el emprendedor lo sea, pero puede también que no lo sea, que no cumpla con todas estas virtudes, ¿será entonces que no sea emprendedor?

En realidad, todos estos atributos y virtudes se le pueden atribuir a cualquier profesionista, artista, médico, profesor, investigador, economista o cualquier otra persona que sea exitosa. Muchos de los atributos descritos son características ideales que debemos promover, seguramente, pero no son características del emprendedor *per se*. La mayoría de las personas que trabajamos en emprendimiento y con emprendedores durante muchos años,

nos hemos dado cuenta que no todos son carismáticos, ni buenos comunicadores, ni tampoco necesariamente buenos líderes. Es conocido que el renombrado Steve Jobs, haya sido descrito como un líder autocrático implacable, que inclusive no se medía humillar a las personas en cualquier momento que lo considerara. Esto no parece un buen liderazgo participativo, con ecuanimidad y trato justo, pero definitivamente era un emprendedor. Y ese sí, como lo describe Schumpeter: disruptivo e innovador, que cambió la industria.

La innovación asociada al emprendimiento, es la combinación ideal para maximizar los beneficios del esfuerzo emprendedor, pero no todos los emprendedores desarrollan innovaciones disruptivas que se convierten en unicornios, y no por esto dejan de ser emprendedores. La mayoría de las nuevas empresas repiten negocios o modelos de negocios conocidos por el emprendedor. Por ejemplo, en el mismo corazón de Silicon Valley, en donde me ha tocado desarrollar parte de mi carrera académica y profesional, por supuesto que existen una gran cantidad de *startups* de base tecnológica. Pero también se observa una gran cantidad de empresas que no son de base tecnológica, y que son de inmigrantes emprendedores. Igual que en otras ciudades, muchos inmigrantes ponen pequeños restaurantes. Se pueden observar claramente que los chinos crean restaurantes de comida china, los mexicanos de comida mexicana, los tailandeses de comida tailandesa, etc. Estos emprendedores repiten patrones que conocen, que representan para ellos caminos más seguros que reducen su percepción de incertidumbre, y aunque estos esfuerzos no sean basados en innovación o tecnología, son esfuerzos emprendedores. Hay que mirarlos con respeto, ya que las economías de todos los países dependen más del “emprendimiento tradicional” que del emprendimiento disruptivo de base tecnológica, que tradicionalmente se pone como ejemplo único del proceso emprendedor.

De hecho, la mayoría de los emprendimientos que sobreviven, se convierten en PyMEs en todo el mundo. Las PyMEs, inclusive las microempresas, tienden a ser el soporte esencial de cualquier economía, desarrollada o no. Todos los países del mundo, especialmente en América Latina y el Caribe, dependen para el empleo y para el crecimiento del PIB más de las PyMEs que de las multinacionales, o de los llamados unicornios, que han surgido como una excepción realmente escasa.

Una característica muy socorrida en la literatura para definir al emprendedor es “agente de cambio”. Este atributo, asociado al emprendedor prácticamente como sinónimo, por supuesto que es deseable, asumiendo un cambio positivo; pero un agente de cambio se aplica a una persona exitosa o destacada en cualquier ámbito, no es una característica del emprendedor *per se*. De nuevo, hay muchos emprendedores que no cambian la industria, pero no dejan de ser emprendedores, que además contribuyen sustancialmente al empleo y a la economía. El riesgo ha sido otro de los rasgos atribuibles a la personalidad del emprendedor, cuando en la realidad, normalmente el emprendedor trata de evitar todos los riesgos posibles (Duening y Stock, 2013). El emprendedor tiene una percepción diferente del riesgo, y lo asume si es indispensable, pero normalmente trata de evitar los riesgos que identifica tanto como sea posible. El riesgo no es una de las funciones del emprendimiento (Brännback et al, 2014).

Otro ejemplo que he encontrado dentro de las características del emprendedor, es la honestidad. Los emprendedores, deberían ser honestos, sin duda, pero es como decir que una característica de los hombres de negocio es la honestidad, o que todos los empresarios, abogados y los políticos se caracterizan por ser honestos. Deberían serlo, pero no por el hecho de ser empresarios o abogados, significa que sean honestos, son cosas diferentes. Una característica de esta naturaleza, no describe la realidad de ninguna

ocupación en ninguna parte del mundo. Desafortunadamente, también puede haber emprendedores deshonestos. Hay emprendedores que, al crear una nueva empresa, recurren a todo tipo de engaños para hacerse de ingresos, explotando una oportunidad a base de actos deshonestos. Los que hemos trabajado en emprendimiento algunos años, nos hemos encontrado a uno que otro, afortunadamente no muchos. Es más, puede haber emprendedores feos o feas, todos por ahí conoceremos alguno que otro también (perdón nuevamente por el sarcasmo). Pero el punto aquí, es que no se puede definir al emprendedor basándonos en virtudes personales deseadas, sino con base en lo que es capaz de hacer. ¿Qué es capaz de hacer un emprendedor? Crear nuevas empresas. Un emprendedor es capaz de identificar y evaluar oportunidades o necesidades, desarrollar soluciones e implantarlas. Este proceso se manifiesta principalmente a través de la creación de nuevas empresas, sean del tamaño que sean, esta capacidad, y no las virtudes de la persona, son las que definen al emprendedor. Lo mismo sucede con cualquier profesión o función. Un futbolista es capaz de meter goles, un cirujano es capaz de operar, un corredor de autos, corre autos. Sus características de personalidad pueden inclusive ser desagradables, pero tienen la capacidad de realizar tareas o actividades específicas.

El emprendedor no es alguien con una personalidad superior. **El emprendedor es esencialmente aquella persona que es capaz de hacer tres cosas: detonar un proceso emprendedor a partir de la identificación de oportunidades o la necesidad de obtener ingresos, desarrollar soluciones e implementar, o explotar, estas soluciones.** Estas capacidades son las que definen a un emprendedor, no sus virtudes personales, eso es otro tema. Como decimos coloquialmente en México y en la Iberoamérica de habla hispana: eso es harina de otro costal.

Tampoco el nivel de impacto define a un emprendedor. Hay cirujanos que inventan nuevos procedimientos quirúrgicos que cambian la práctica quirúrgica para siempre, pero no todos los cirujanos desarrollan e implementan un nuevo proceso quirúrgico que cambia la práctica médica, y el hecho de no hacerlo, no les quita su capacidad de ser médicos cirujanos. No tendrán el mismo impacto, pero cumplen una función que es indispensable para la sociedad. De la misma manera, no todos los emprendedores son innovadores disruptivos. Ojalá todos lo fueran, pero eso es solo un deseo, una idealización. La realidad nos dice que no todo esfuerzo emprendedor se basa en innovación, en ninguna parte del mundo, y no por ello deja de ser esfuerzo emprendedor. La definición del emprendedor basada en virtudes, desafortunadamente ha tenido una influencia y ha distorsionado la concepción del emprendedor, tanto en la educación emprendedor, como en gobiernos e instituciones.

Debemos fomentar el emprendimiento basado en innovación desde la universidad o desde cualquier lado. Estamos de acuerdo: hay que generar la mayor innovación posible basada en principios morales, hay que promover los valores éticos en todo momento como una norma, en este terreno del emprendimiento y en cualquier otro. Pero es importante ir desmitificando lo que es emprendedor y lo que es emprendimiento. Esto servirá para tener mejores fundamentos, tanto para tener políticas públicas más robustas, como para desarrollar una mejor educación emprendedora, así como para un entendimiento más riguroso y sistemático del emprendimiento, especialmente en las universidades.

## 2.4 El emprendimiento vs la teoría administrativa

Una vez entendiendo los principales componentes del emprendimiento, buscaremos aclarar la diferencia entre emprendimiento y administración, que también son áreas que se confunden visualizándose como variaciones de un mismo tema.

Como hemos visto, el emprendimiento se trata de crear algo que no existe, de crear valor futuro, de crear riqueza, ¿cómo? A partir de identificar oportunidades o una necesidad; desarrollar soluciones y explotarlas, ya sea para generar valor económico, social o ambiental, o una combinación de estos valores en el futuro.

Algunas teorías económicas, en efecto, hablan de la creación de valor. De hecho, hay toda una corriente de estudios en las diferentes escuelas económicas sobre la teoría del valor. Sin embargo, estas teorías tienen diferentes interpretaciones de lo que es valor y lo usan básicamente para explicar cómo funciona o cómo debería funcionar la economía de acuerdo a cada teoría, mencionando su importancia, pero no el proceso mismo de creación de valor.

La carrera de administración, y las carreras administrativas dentro de las facultades o escuelas de negocio, se crearon principalmente para proveer los cuadros administrativos profesionales de las grandes empresas surgidas durante y sobre todo después la Revolución Industrial. Desde principios del siglo XX, las multinacionales crecieron de tal manera que necesitaban cuerpos de profesionales que administraran las diferentes áreas funcionales de las empresas: contabilidad, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia, logística, entre otras. Fueron justamente las necesidades de las grandes multinacionales, la base de los diseños y programas académicos de las escuelas de negocio en los Estados Unidos, siguiente este camino otros países, incluyendo Latinoamérica.

Las escuelas de negocios de todo el mundo se concentraron en entrenar a los universitarios en las técnicas y las teorías administrativas que se conocían y que se iban desarrollando, con objeto de incorporarlos profesionalmente a la administración en grandes corporaciones. El fenómeno de formar profesionales para emplearlos en las grandes empresas no es exclusivo de las

escuelas de negocios, todas las escuelas y facultades universitarias se han dedicado, principalmente, a formar profesionales que se puedan incorporar como empleados a organizaciones públicas y privadas, pero las facultades de negocio y las escuelas de administración han venido operando principalmente con este propósito.

La teoría administrativa y las escuelas del pensamiento administrativo como, por ejemplo, la escuela burocrática, la administración científica, la administración de recursos humanos, la administración de operaciones, la administración por objetivos, la administración financiera; el desarrollo organizacional, la teoría administrativa de sistemas, la administración estratégica, la administración por procesos, entre otras teorías, se centran principalmente en gestionar los recursos existentes dentro de las diferentes funciones y procesos de una empresa. En este sentido, las escuelas de negocio se han concentrado básicamente en formar y proveer cuadros administrativos profesionales a la gran empresa. Algunas, desde luego, lo han hecho mejor y tienen más prestigio que otras; pero en esencia, este ha sido el eje de las escuelas de negocio.

La administración estratégica es probablemente el área madre del emprendimiento, pero todavía se concibe y se desarrolla para servir las necesidades de las grandes empresas. El comportamiento ha estado cambiando en las diferentes generaciones, aun así, los estudiantes lo han tenido claro, la principal motivación de inscribirse o matricularse en una universidad ha sido el tener un empleo futuro o crecer profesionalmente en una empresa establecida, en el caso de los posgrados en negocios, ha sido principalmente desarrollarse en una empresa multinacional.

Las ciencias administrativas nacen de la economía y se centran en la gestión de la riqueza existente, en la administración de empresas u organizaciones creadas. El proceso administrativo se

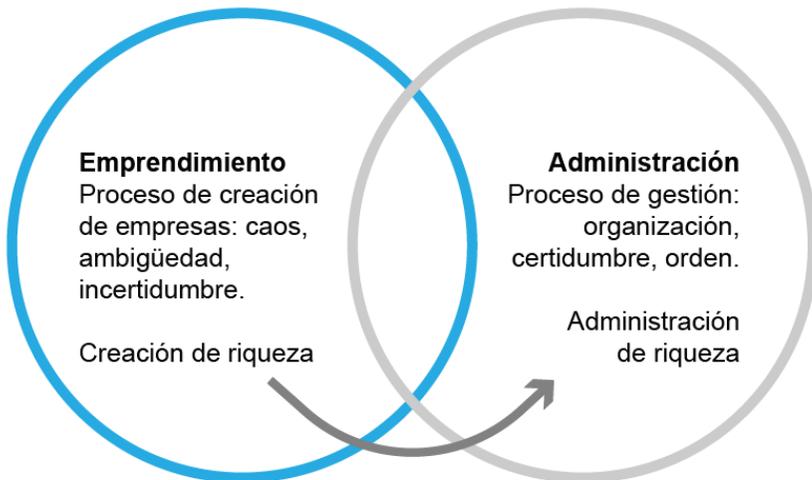
refiere a planear, organizar, dirigir y controlar los recursos existentes en una empresa. En la administración, es de particular importancia la organización y el orden administrativo, una administración profesional hace toda la diferencia en una empresa, ya que una empresa bien administrada normalmente es la diferencia entre la supervivencia y la quiebra. Sin embargo, la lógica de la administración no es lo misma que se usa en el proceso de crear una empresa, porque el emprendedor piensa y razona esencialmente diferente al ejecutivo de una empresa (Sarasvathy, 2011).

El pensamiento y la función administrativa han sido muy necesarios y han cumplido su objetivo, encargándose de la gestión de las empresas existentes y su riqueza, pero no están enfocadas ni explican cómo se genera esa riqueza. No explican el proceso de creación de riqueza que no existe. La administración no fue pensada ni diseñada para crear empresas, ni para desarrollar innovaciones, sino para tener un orden lógico y eficiente en las organizaciones. La habilidad para reconocer las nuevas oportunidades de negocio y explotarlas es diferente a la habilidad de mantener la rentabilidad de los negocios, el desarrollo de cualquiera de las habilidades determinará la selección de ser un emprendedor o un empleado asalariado (Gifford, 1993).

Como hemos comentado, el emprendimiento implica un proceso en donde la improvisación en el caos y en la incertidumbre es prácticamente la norma para la toma de decisiones diarias. El proceso emprendedor se da en ambientes de alto grado de incertidumbre y algunas veces, no solo de incertidumbre, sino en ambientes desconocidos (Neck y Greene, 2011). La administración, en cambio, es organización, procedimientos, reglas y normas que proveen un orden necesario para el funcionamiento adecuado de la empresa. En la administración, no se debe estar improvisando como norma de operación de la empresa, porque el caos que ocasionaría esto pondría en grave riesgo su subsistencia. El

proceso emprendedor y el proceso administrativo, tienen puntos de intersección que son claves para pasar de un emprendimiento a una empresa; si la empresa sobrevive, entonces requiere de conocimientos y habilidades administrativas, y si, se quiere crecer, necesita conocimientos y habilidades estratégicas, pero la administración y el emprendimiento tienen y deben tener una lógica diferente.

Cuando los conocimientos existentes no son útiles para explicar un fenómeno, surgen nuevas áreas de conocimiento, tal es el caso del emprendimiento. Comparado con la administración, el emprendimiento es relativamente un área nueva. No obstante, ya existe un cuerpo de conocimientos robusto que incluye teorías y líneas de investigación bien establecidas, así como varias líneas de investigación emergentes.



*Figura 2.6* El emprendimiento vs la administración. Fuente: Sergio Ortiz (2020)

Hace uno poco más de 30 años, existían un número de revistas científicas relacionadas con emprendimiento que se contaban con los dedos de una mano. Ahora hay, al menos, unas

120 revistas científicas que se han dedicado a publicar artículos sobre emprendimiento como área de conocimiento. Existen diferentes líneas de investigación bien definidas, tales como: emprendimiento y desarrollo económico, el contexto y el proceso del emprendimiento, ecosistemas emprendedores, educación emprendedora, emprendimiento social, emprendimiento de género, emprendimiento corporativo, emprendimiento en la empresa familiar, emprendimiento internacional y emprendimiento académico, etc. La investigación en emprendimiento ha ganado legitimidad propia como un área independiente, además podríamos decir, con cierta madurez.

Similar a la administración que tiene su origen en la economía y en la ingeniería industrial, el emprendimiento tiene su origen, como área de conocimiento, en la administración, influenciado por las finanzas, la mercadotecnia y, principalmente, por la estrategia. El emprendimiento tiene puntos de intersección con la administración, pero también con la teoría del diseño, la psicología, y, dependiendo el tipo de emprendimiento, también tiene zonas de intersección con áreas técnicas, como la ingeniería o la biología, siendo una función transversal a cualquier escuela, disciplina académica o área de conocimiento.

Las habilidades administrativas se complementan con las habilidades emprendedoras que se necesitan para que la empresa llegue a un modo coordinado y coherente de gestionar los recursos. La capacidad emprendedora de reconocer oportunidades y conseguir los recursos para explotar estas oportunidades, es diferente a la habilidad de administrar una empresa y mantenerla rentable (Gifford, 1993). Un empresario con visión estratégica puede hacer crecer a la empresa o hacerla más competitiva, de hecho, los recursos puestos a disposición para la empresa y las capacidades de su equipo humano, determinan la ventaja competitiva de la organización, idealmente, proyectando la empresa

a niveles superiores de desarrollo (Guerrero, Urbano y Herrera, 2019). La administración, desde luego, es muy útil para tener empresas sólidas, pero la administración y el emprendimiento son procesos diferentes que requieren de conocimiento, habilidades y actitudes diferentes. En este sentido, un profesional con la carrera o maestría en administración o áreas administrativas, no necesariamente tiene la preparación o la formación para el proceso emprendedor o para enfrentar un proceso emprendedor.

Otro de los errores conceptuales comunes, es pensar que una nueva empresa es una versión en pequeño de una gran empresa. Esta visualización del emprendimiento como una versión en pequeño de la gran empresa, ha llevado en muchas universidades e instituciones promotoras del emprendimiento a dar cursos de administración de la pequeña empresa, que, para efectos de emprendimiento, tienden a ser poco útiles. Un emprendimiento no es una versión en pequeño de una gran empresa, ni es sinónimo de pequeña empresa. Un emprendimiento, es un proyecto de empresa que, si sobrevive, puede convertirse en una pequeña empresa, o crecer y llegar a ser una mediana o gran empresa con el tiempo. El emprendimiento es, esencialmente, una organización temporal que idealmente espera convertirse en empresa. La mayoría de los emprendimientos que sobreviven, se convierten en pequeñas empresas, pero una pequeña empresa no es exactamente un sinónimo de emprendimiento. Algunos autores hablan que la temporalidad para ser un emprendimiento es de un año, pero la mayoría menciona que se considera emprendimiento durante los primeros tres años de vida de la empresa. La tasa de mortalidad de las nuevas empresas tiende a ser alta. Aunque hay una considerable variación entre las estadísticas de los países, el porcentaje de los emprendimientos que cierran dentro de sus tres primeros años de vida, oscila entre un rango del 70% y 80%.

Cuando un emprendimiento empieza a tener flujo de efectivo como resultado de las ventas de su negocio de manera regular, necesitarán habilidades administrativas para sobrevivir y, en su caso, para crecer. Si el objetivo es crecer, el emprendedor precisará entonces de habilidades de negocio y visión estratégica, pero es importante entender que un emprendimiento no es una versión en pequeño de una gran empresa, ni sinónimo de pequeña empresa. El proceso emprendedor es muy diferente al proceso administrativo.

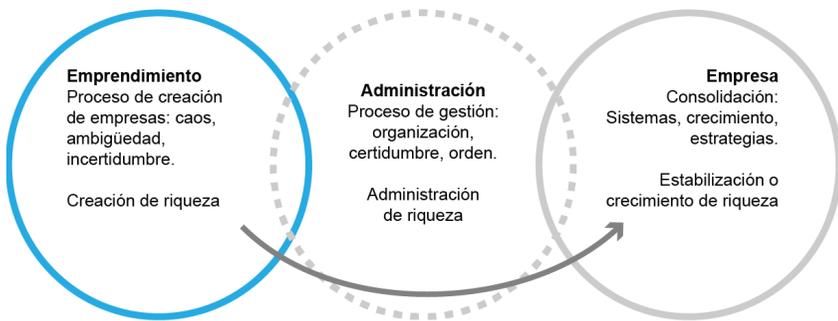


Figura 2.7 De emprendimiento a empresa. Fuente: Sergio Ortiz (2020)

Por lo tanto, las competencias de emprendimiento son diferentes a las competencias de la gestión administrativa, las primeras son necesarias para iniciar una nueva empresa y las segundas se emplean para la administración y el crecimiento de una empresa ya existente (Tehseen y Ramayah, 2015, en Silveyra, 2017). Las escuelas de negocio han preparado a los alumnos en ciencias y técnicas administrativas, lo que significa que se han dedicado principalmente a formar los cuadros profesionales para administrar riqueza existente y para trabajar en empresas existentes, no para crear riqueza inexistente a través de empresas que no existen. Dicho de otra manera, metodológicamente hablando, las teorías y técnicas administrativas no son las herramientas más

adecuadas, ni para entender el proceso emprendedor, ni para apoyar a un emprendedor que quiere poner una nueva empresa.

Por otro lado, el comportamiento emprendedor tampoco es exclusivo de las escuelas de negocio, ni siquiera más frecuente, por la sencilla razón de que las escuelas de negocio no fueron diseñadas para formar emprendedores. La evidencia nos dice que la creación de nuevas empresas por egresados universitarios es más frecuente en los egresados de otras escuelas, como ingeniería o arquitectura. Esto debido a que a los estudiantes de negocio se les enseña técnicas y teorías administrativas, no herramientas para emprender, ni tampoco herramientas sólidas de innovación. Este dilema no es reciente. Durante años se ha cuestionado si las escuelas de negocio son el mejor lugar para enseñar emprendimiento (Kirby, 2005). De acuerdo a esta lógica, aunque tradicionalmente se haya pensado que las carreras profesionales, maestrías o doctorados en Ciencias Administrativas sean las credenciales necesarias para impartir cursos o programas de emprendimiento, no necesariamente es así. Hasta ahora, no hay evidencia que nos lleve a concluir que los egresados de las escuelas de negocio sean más emprendedores que los egresados de otras escuelas, ni que tampoco tengan una mayor intención de emprender. Por el contrario, por ejemplo, Gilmart, Thompson, Morton, Jin, Chen, Colby y Shepard (2019), haciendo un estudio en varias universidades de Estados Unidos, encontraron que la orientación a la innovación y a las actividades emprendedoras, era una tendencia mayor en los estudiantes de ingeniería, comparándolos con los estudiantes de negocios.

En el mundo universitario, hay una escasez importante de educadores preparados y capacitados para desarrollar competencias emprendedoras en los alumnos que es importante atender, ya que el proceso emprendedor es un proceso complejo que requiere conocimientos, habilidades y actitudes específicas. Los

conocimientos son relativamente más fáciles de identificar, son más difíciles de identificar habilidades y actitudes que promueven el comportamiento emprendedor, pero al mismo tiempo más importantes. Comentaremos más al respecto en el capítulo de educación emprendedora de esta obra, pero por el momento diremos que los programas educativos universitarios no están diseñados para desarrollar habilidades y actitudes en los estudiantes, en la práctica se atienden solo algunos de los conocimientos de negocio para el proceso emprendedor, además de normalmente solo impactar en una pequeña población de los alumnos universitarios.

Recientemente han surgido carreras y maestrías en innovación y emprendimiento en varias universidades alrededor del mundo. Esto tiene varios aspectos positivos, entre ellos que se promueva una cultura de emprendimiento. Sin embargo, el emprendimiento debe ser principalmente una función transversal a todas las áreas de conocimiento. El comportamiento emprendedor, no está asociado de manera particular a los programas de negocios, ni a ninguna área de conocimiento académico específica, porque ha sido una parte inherente del ser humano durante toda la historia. En muchas ocasiones, los sistemas políticos y educativos, se han encargado de inhibir; pero está ahí, no desaparece del todo.

Como universidades, tenemos la obligación de desarrollar las capacidades de emprendimiento e innovación latentes prácticamente infinitas que tienen nuestros alumnos. Los sistemas universitarios tienen que abrazar, promover y cultivar las competencias emprendedoras y de innovación en sus estudiantes como parte integral del modelo educativo, más que con programas de emprendimiento en la periferia, superficiales y de poco alcance. Tocaremos más a detalle este tema en el capítulo de educación emprendedora, pero por el momento, es importante resaltar que

todos los alumnos, sin importar qué área de estudios están cursando, deberían desarrollar capacidades emprendedoras y de innovación de manera deliberada y sistemática como parte del modelo educativo. Este sería uno de los principales activos profesionales que un estudiante universitario pudiera tener.



**Emprendimiento  
con sentido  
de propósito**

# Créditos

Ortiz Valdés, Sergio, autor.

Formación emprendedora universitaria : más allá de los mitos. Emprendimiento con sentido de propósito | Sergio Ortiz Valdés

206 p. cm.

LCSH: Entrepreneurship. | Educational innovations. | College students. |

Electronic books. | Local: Emprendimiento. | Innovaciones educativas. |

Estudiantes universitarios. | Libros electrónicos.

LCC HB615

DDC 338.04

Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey

Gerardo Isaac Campos Flores. Director de Efectividad Institucional del Tecnológico de Monterrey

Alejandra González Barranco. Líder de Editorial Digital.

Elizabeth López Corolla. Coordinadora editorial.

María Fernanda Vergara Bernal. Correctora de estilo.

Innovación y diseño para la enseñanza y el aprendizaje.

Noemí Villarreal Rodríguez. Coordinación de proyectos institucionales y empresariales.

Jesús Alejandro Rocha Gámez. Administración de proyecto.

María Isabel Zendejas Morales. Diseño Editorial.

Gustavo Arteaga Mondragón. Diseño Editorial.

Sergio Ortiz.

College of Professional Business and Education, San José State University

Escuela de Negocios, Tecnológico de Monterrey

# Aviso legal

Libro editado, diseñado, publicado y distribuido por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio sin previo y expreso consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Editorial: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Ave. Eugenio Garza Sada 2501 Sur Col. Tecnológico C.P. 64849 | Monterrey,  
Nuevo León | México.

Formación emprendedora universitaria : más allá de los mitos. Emprendimiento con sentido de propósito

ISBN Obra Independiente: 978-607-501-614-6

Primera edición: enero 2021.

Amazon Media EU S.à.r.l.

Luxemburgo, Luxemburgo

31 de enero de 2021

100 ejemplares

