



EDITORIAL
DIGITAL

TECNOLÓGICO DE MONTERREY

EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA



CARLOS DANIEL

LÓPEZ PRECIADO

JORGE EDUARDO

GÓMEZ VILLANUEVA

ALBERTO

MALPICA ROMERO

HÉCTOR DANIEL

SMITH TOVAR

JORGE ALFONSO

GONZÁLEZ GONZÁLEZ

ISAAC

LUCATERO CASTAÑEDA

DELIA LIZETTE

HUEZO PONCE

Acerca de este eBook



EDITORIAL DIGITAL
TECNOLÓGICO DE MONTERREY

EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

-

CARLOS DANIEL LÓPEZ PRECIADO

JORGE EDUARDO GÓMEZ VILLANUEVA

JORGE ALFONSO GONZÁLEZ GONZÁLEZ

ALBERTO MALPICA ROMERO

ISAAC LUCATERO CASTAÑEDA

HÉCTOR DANIEL SMITH TOVAR

DELIALIZETTE HUEZO PONCE

-

D.R. © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México 2013.

El Tecnológico de Monterrey presenta su primera colección de eBooks de texto para programas de nivel preparatoria, profesional y posgrado. En cada título, nuestros autores integran conocimientos y habilidades, utilizando diversas tecnologías de apoyo al aprendizaje. El objetivo principal de este sello editorial es el de divulgar el conocimiento y experiencia didáctica de los profesores del Tecnológico de Monterrey a través del uso innovador de la tecnología. Asimismo, apunta a contribuir a la creación de un modelo de publicación que integre en el formato eBook, de manera creativa, las múltiples posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales. Con su nueva Editorial Digital, el Tecnológico de Monterrey confirma su vocación emprendedora y su compromiso con la innovación educativa y tecnológica en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

www.ebookstec.com

ebookstec@itesm

Acerca del autor



Carlos Daniel López Preciado

Profesor del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Cuenta con un doctorado en ciencias administrativas con enfoque en dirección empresarial. Asimismo, obtuvo una maestría en ciencias administrativas y en investigación avanzada y un título en ingeniería bioquímica.

De 1998 a 2003 se desempeñó como director de la carrera de administración de empresas. Actualmente es director de la cátedra de emprendimiento e innovación del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, y profesor del departamento de ciencias administrativas.



Jorge Eduardo Gómez Villanueva

Profesor del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Tiene un doctorado en creación, estrategia y gestión de empresas, obtuvo la maestría en administración con especialidad en finanzas, además de ser ingeniero industrial y de sistemas.

Actualmente se desempeña como director del departamento de Administración y Mercadotecnia. De 1995 al año 2000 fungió como director del departamento de ciencias administrativas. De 1993 a 1994, fue director de la carrera de administración de empresas.



Jorge Alfonso González González

Profesor del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Cuenta con un doctorado en ciencias administrativas, una maestría en administración y una licenciatura en administración de empresas.

Actualmente se desempeña como director del Centro Internacional de Casos del Tecnológico de Monterrey, y como director de vinculación de la Escuela de Negocios y Humanidades del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Es Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y presidente del Consejo Directivo de la Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC).



Alberto Malpica Romero

Profesor del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. Es ingeniero en electrónica y comunicaciones, cuenta con maestría en ciencias con especialidad en sistemas electrónicos. Actualmente es senador académico, director de la Incubadora y Aceleradora de Negocios del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, y catedrático de la Escuela de Negocios y Humanidades en este mismo campus.



Isaac Lucatero Castañeda

Profesor del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. Es doctorante en economía social, cuenta con una maestría en gestión de empresas: pequeñas empresas y economía social, así como una en gestión pública aplicada, otra maestría en administración con especialidad en métodos de consultoría estratégica. Actualmente se desempeña como director del Centro de Emprendimiento e Innovación del Campus Guadalajara y es representante de la zona occidente. Asimismo, funge como director de la carrera en creación y desarrollo de empresas.



Héctor Daniel Smith Tovar

Profesor del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Obtuvo la licenciatura en comercio internacional por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Posteriormente completó la maestría en administración de empresas de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas, EGADE del Tecnológico de Monterrey, ITESM. Cuenta con un doctorado en administración de empresas por la Ashford University.



Delia Lizette Huevo Ponce

Profesora del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Cuenta con el título de licenciada en administración de empresas, la maestría en ingeniería en sistemas de calidad y productividad, así como la especialidad en mercadotecnia de la maestría en administración.

Actualmente se desempeña como coordinadora de Formación Empresarial y Emprendimiento Social en el Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Y es tutora dentro de la Incubadora de Empresas del Campus Guadalajara. Del año 2004 al 2006 se desempeñó como directora asociada de la carrera de administración de empresas.

Mapa de contenidos



 1. Inspiración	 2. Exploración	 3. Implementación	 4. Operación
1.1 La actitud y el espíritu emprendedor	2.1 Conceptos generales	3.1 Planeación de la empresa y desarrollo del modelo de negocios	4.1 Red de incubadoras
1.2 Creatividad y perfil emprendedor	2.2 Megatendencias	3.2 Herramientas útiles para la implementación de nuevas oportunidades	4.2 Red de aceleradoras
1.3 El equipo creativo	2.3 Desarrollo empresarial basado en la innovación y la tecnología	3.3 Modelos financieros básicos y estrategias generales de financiamiento de nuevos proyectos empresariales	
1.4 Cultura hacia el emprendimiento y la innovación	2.4 La innovación y sus procesos	3.4 Aspectos legales y posibilidades existentes para iniciar un negocio	
	2.5 Desarrollo y evaluación de oportunidades de negocio		

Introducción del eBook



En este eBook se describen algunas actividades que permiten tener una idea clara y comprensible de las características necesarias para fomentar y desarrollar el espíritu emprendedor en las personas. En este sentido, en el capítulo 1 se plantea la necesidad de lograr inspiración y entusiasmo que se traduce en pasión para emprender en la creación de un nuevo evento emprendedor en un marco de ética en los negocios y de responsabilidad social que el entorno demanda. Además, orienta a un auto-diagnóstico de la capacidad creativa y emprendedora del lector para realizar un trabajo en equipo realmente efectivo, así como la generación de una estrategia personal para fomentar y desarrollar su espíritu emprendedor.

En el capítulo 2 se expone teoría acerca del estudio de la exploración y el reconocimiento de oportunidades de un nuevo negocio, principalmente en el arranque de una micro o pequeña empresa, con la finalidad de que el alumno comprenda la esencia del emprendimiento y que estas oportunidades puedan ser aprovechadas con éxito. En ese mismo capítulo se aborda la percepción de una nueva oportunidad con la finalidad de obtener productos con valor añadido y al más alto precio, comprender el concepto de idea versus oportunidad de negocio con la finalidad de que se definan nuevos conceptos y se evalúe la disponibilidad de recursos para ser explotados de manera exitosa. Además, entre los elementos que se exploran y que impactan de manera sustancial el reconocimiento de nuevas oportunidades, se contemplan los de desarrollo tecnológico e incubación en un marco de innovación contemporánea tanto de nuevos productos, como de servicios y procesos.

En el capítulo 3 se revisa el resultado del nuevo concepto de negocio o actividad emprendedora para que pueda ser implementado de manera exitosa. En este sentido se pretende que el lector comprenda cómo evaluar el desempeño potencial exitoso de los nuevos productos o servicios que salen al mercado, así como los cambios que pueden ocurrir dentro de una empresa que desarrolla e interioriza la innovación en sus procesos. Además, se espera que el lector logre entender que el liderazgo emprendedor y el medio ambiente o contexto organizacional, son apoyos sustanciales para facilitar el arranque y la aceptación de un nuevo concepto de negocio a través de los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales y que deduzca de manera individual y en equipo que el emprendimiento se completa hasta que ocurra la operación de nuevas ideas u oportunidades.

Por último, en el capítulo 4 se presentan las mejores prácticas emprendedoras en cuanto a la incubación y aceleración de una nueva oportunidad de negocio. Se busca que el lector sea sensible a la importancia de la actividad emprendedora, la incubación, el conocimiento y el desarrollo tecnológico desde el concepto de negocio hasta la puesta en marcha de lo que han sido incubadas con éxito.



Capítulo 1. Inspiración



Introducción

En este capítulo se describen actividades que permiten tener una idea clara y comprensible de las características necesarias para fomentar y desarrollar el espíritu **emprendedor** en las personas. En este sentido:



- Se plantea la necesidad de lograr inspiración y entusiasmo que se traduce en pasión para emprender, en la creación de un nuevo evento emprendedor.

- Se espera que el lector logre ser un emprendedor innovador en un marco de ética en los negocios y de responsabilidad social que el medio ambiente demanda.

- Se busca lograr un auto-diagnóstico de la capacidad creativa y emprendedora para que el lector pueda determinar, de manera efectiva y consciente, su potencial emprendedor.

- Se prepara al alumno para que conozca sus propias capacidades creativas y emprendedoras, y logre realizar un trabajo en equipo realmente efectivo.

- Por último, se propone que el alumno genere una estrategia personal para fomentar y desarrollar su espíritu emprendedor.

1.1 La actitud y el espíritu emprendedor

1.1.1 Las características personales y del comportamiento que favorecen la actividad emprendedora



Lo primero que llega a nuestra mente es ¿qué es esto de emprendedor? Se escucha en muchas partes y seguramente conocemos a más de uno que se considera a sí mismo emprendedor. Por lo que empezaremos con nuestra propia definición: "el emprendedor es aquel que logra hacer lo que otros solo imaginaban y que reconoce que las solas ideas no dan rendimientos o dinero, sino que es la ejecución de las mismas la que puede traer oportunidades". Por tanto, ser emprendedor es una actitud ante la vida que permite ver oportunidades y retos con perspectivas muy amplias.

Es importante mencionar que dos de las características relevantes de todo emprendedor es que tiene la capacidad de cambiar de acuerdo a las necesidades del entorno y tiene un objetivo claro de a dónde quiere llegar.

Bajo esta perspectiva, se revisan diferentes elementos que se han tomado en cuenta alrededor del término de emprendedor.

El emprendimiento como factor de cambio

Existe una constante en el mundo, el cambio. Sabemos, con base en la teoría de Charles Darwin, que todas las especies y los seres deben adaptarse para poder sobrevivir. De ahí que el emprendimiento es un factor que ha permitido que los seres se adapten a sus circunstancias. Bajo esta premisa vemos que este comportamiento puede observarse desde una perspectiva global.

Desde esta perspectiva, se ha demostrado que los emprendedores crean cambios en las estructuras económicas y que ellos son los grandes activadores de los empleos en los países. La forma en que ellos llevan a cabo su actividad puede llevarlos a cualquiera de las tres áreas en las que se engloban los emprendimientos de acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (GEM):



De acuerdo a esta clasificación cada etapa plantea los diferentes grados de complejidad en el tipo de empresas de los diferentes países. Las más sencillas están en las de factor y las más avanzadas en las de innovación.

Si hablamos de los países con más actividad emprendedora en el mundo pudiera llegar a pensarse que son países de primer mundo. Sin embargo, los resultados son otros. De acuerdo al GEM, los países con mayor nivel de actividad emprendedora son países emergentes. La gente en estos países sabe que tiene que luchar y adaptarse para poder vivir y crecer.



En el ranking del 2010 de GEM los primeros puestos estuvieron ocupados por:

- | | |
|--------------|---------------|
| - 1. Zambia | - 6. Angola |
| - 2. Ghana | - 7. Botswana |
| - 3. Uganda | - 8. Ecuador |
| - 4. Malawi | - 9. Chile |
| - 5. Nigeria | - 10. Perú |

Puede resultar interesante estudiar el ranking de GEM. Es importante mencionar que la actividad emprendedora no está relacionada a la duración de vida de las empresas, el nivel de

tecnología que alcanzan o que tanto impulso hay en país para crear empresas de manera formal.



Lo que queda claro con esta clasificación es que los más emprendedores son los países que han sabido adaptarse a sus circunstancias y que han encontrado la mejor fórmula para poder ofrecer fuentes de empleo en sus regiones.

El emprendimiento y la innovación

El emprendimiento y la innovación son elementos diferentes sin embargo, por su importancia y su contribución al desarrollo de las empresas podría parecer que significan lo mismo, pero ambos términos pueden llegar a hacer una intersección.

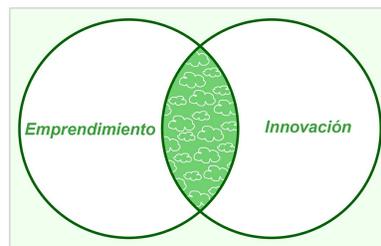


Figura 1. 1 Representación de los términos emprendimiento e innovación

Bajo esta perspectiva podemos inferir que hay emprendimientos que no llevan algún tipo de innovación, a estos pudiéramos clasificarlos como emprendimientos tradicionales o de factor, puesto que las barreras de entrada tecnológica o de modelo de negocios son muy bajas. Quizás no requieran algún tipo de permiso legal complicado y la inversión monetaria para empezarlos no sea gravosa para aquel que quiera comenzarlos.

Por otro lado, aquellos emprendimientos más cercanos al círculo de innovación son los que podemos clasificar en eficiencia. Son estos proyectos más complejos tanto para los emprendedores, como para quienes estén en equipo.

Finalmente, aquellos emprendimientos que están en la intersección con la innovación tienen

un mayor grado de dificultad para que puedan arrancar porque se requieren inversiones importantes en recursos: dinero, tiempo, conocimientos u otros. Por tanto, estos emprendimientos que se encuentran en la intersección es a los que conocemos como *Start-Up*.

Los emprendimientos *Start-up* están mucho más presentes en sociedades que comprenden que la tecnología, la aplicación del conocimiento, es la base de economía, surgen en países que tienen una perspectiva dirigida a la innovación y donde las personas entienden la importancia del desarrollo de patentes y su aplicación. Cabe hacer notar que el desarrollo de estos emprendimientos permite generar economías más fuertes y con un mayor potencial de crecimiento y de nivel de vida de sus ciudadanos.

Por otro lado, ¿qué decir de la creatividad? ¿Acaso es un elemento separado de la innovación? La respuesta es no. Ambos términos van muy de la mano y mientras la innovación se enfoca a resolver una problemática en particular, la creatividad permite que la aplicación del conocimiento a través de elementos novedosos llegue a resultados importantes.

Es interesante conocer cómo es que surgieron las incubadoras de alta tecnología en Israel. Después de la Perestroika, un gran número de científicos judíos emigraron de la Ex Unión Soviética a Israel. Sin embargo, en aquella época el tipo de actividades a las que podían aspirar estos científicos eran solo operativas, inclusive barrer las calles. Entonces, una mujer con mucha visión emprendedora, Rina Pridor, observó que el conocimiento de esos grandes científicos, algunos incluso ganadores de premios importantes a nivel internacional, estaba poco aprovechado. Así que ella encontró una oportunidad para concentrar ese conocimiento en aplicaciones que pudieran generar dinero y es parte de lo que llevó a la creación de excelentes incubadoras de alta tecnología en el país, las cuales generan una gran cantidad de patentes y que impulsan su crecimiento. En este ejemplo vemos la historia de una emprendedora de los *Start-ups*.



Identifica si existe alguna incubadora de alta tecnología en tu región. Si la hay, trata de investigar que megatendencias son con las que llegan los incubados. Muy probablemente la(s) respuesta(s) que te den es lo que está marcándose en tu región en el ámbito de la innovación.

El emprendimiento y la responsabilidad social

El emprendimiento y la responsabilidad social no necesariamente se presentan juntos. La relación que existe entre ambos términos depende de la intención del emprendedor y, en otros casos de la imagen social que una gran empresa, que puede estar en la mira de todos, desea

proyectar.



En la actualidad, no debe tomarse como un lujo que ambos términos vayan de la mano, es una necesidad tanto para aquellos que trabajan en esas micro y pequeñas empresas (**mipymes**) como en las grandes corporaciones. Términos como equidad de género son algunas de las perspectivas que empiezan a tomar en cuenta las empresas que buscan una responsabilidad social en su entorno.

El nivel de innovación es un elemento independiente de lo que es la responsabilidad social. En empresas de alta tecnología, tecnología intermedia, tradicionales o empresas sociales; la preocupación por el entorno, sus trabajadores, comunidades y otros elementos relacionados a las contribuciones de las empresas, se están reevaluando y ajustando para tener mejores condiciones de vida para quienes estén involucrados. Las organizaciones buscan evitar, en la medida de lo posible, que sus residuos afecten al entorno, apoyan a las comunidades en las que se establecen, inclusive capacitándolos en áreas diferentes a su especialidad y la economía que generan permite una calidad de vida mejor.

LIGAS DE INTERÉS

Liga de interés

Gracias a la visión de Rina Pridor se conjuntaron varios elementos que permitieron la generación de incubadoras de alta tecnología en el pequeño territorio de Israel. [Israel's booming hi-tech industry](#)

Las organizaciones que sienten una preocupación por todos los individuos u organismos que están alrededor de la empresa, que en términos más amplios se les ha llamado **stakeholders**, orillan a una comprensión más profunda de la justicia y equidad de género en las mismas empresas. En consecuencia, esa preocupación se permea en las familias de los trabajadores y

por ende en la sociedad. Sin embargo, los temas de responsabilidad social en Latinoamérica aún se están en etapas muy primarias.



En Latinoamérica la responsabilidad social se observa más en los grandes corporativos multinacionales y en menor medida en las empresas grandes y medianas. Las microempresas quizás han escuchado el término, pero están ocupadas en sobrevivir paradójicamente ese carácter de supervivencia y preocupación por sostener empleos es su contribución a la responsabilidad social.

Un ejemplo de corporación que ha trabajado en responsabilidad social en Latinoamérica es la Compañía Minera Antamina. Esta organización ha trabajado fuertemente en las comunidades donde se desarrolla, su lema es “compromiso en responsabilidad social basada en salud, seguridad industrial, ambiental y relaciones comunitarias”.

Bajo esta perspectiva podríamos decir que también hay compañías emprendedoras que, como organización, tienen y viven las actitudes innovadoras.



Identifica en tu localidad si hay alguna empresa certificada con el emblema de RSE (Responsabilidad Social Empresarial). Si la encuentras, revisa qué es lo que está haciendo e identifica a quiénes beneficia.

LIGAS DE INTERÉS

Liga de interés

El emprendimiento y la formalidad



Crear una empresa formal significa pagar impuestos y tener empleados con prestaciones de ley. Formalidad es una palabra que puede causar aversión e incluso miedo a muchos. Particularmente en América Latina, donde emprender un negocio formal es sinónimo de “dolores”.

Hutfeldt, Sida y Jütting (2009), miembros del centro de desarrollo de la OECD, mencionan que la informalidad y la pobreza están fuertemente relacionadas, pero no todos los empleos informales y autoempleos pueden considerarse de pobreza. Lo que es una realidad es que el emprendedor que tiene consiente que su equipo de trabajo es importante, va a buscar darle las mejores condiciones.

Existen preguntas sencillas para los dueños de pequeñas empresas que haya en nuestras comunidades: ¿Qué es lo que le llevó a empezar una empresa de este giro? ¿Quiénes trabajan con usted? Las respuestas a estas dos preguntas darán resultados muy interesantes. En la mayoría de los casos es muy probable que mencionen que miembros de la familia son quienes los están apoyando.

Muchas veces la informalidad viene de la mano de la creencia que tienen los emprendedores que los miembros de la familia no son personal, sino que son parte de la la empresa y no es necesario darles las mismas prestaciones que se dan a un empleado.



Busca un mercado ambulante en tu zona. En algunos lugares les llama “tianguis”, “pulga” o “mercadillo”. Después entrevista a una o dos personas que trabajen ahí y pregúntales: ¿Cuánto tiempo tiene trabajando aquí? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estar vendiendo aquí? Reflexiona sobre sus respuestas.

LIGAS DE INTERÉS

Liga de interés

Este artículo explica más sobre los resultados del GEM y cómo la informalidad afecta a Latinoamérica. [México y Brasil se desmarcan del alza del trabajo informal en Latinoamérica](#)

El emprendedor en las organizaciones



Hasta este momento, ¿podemos concluir que el emprendedor es solamente el que crea empresas? La respuesta a esta reflexión es no. El emprendedor no está directamente relacionado a la creación de empresas, sino que también puede ser aquel que desarrolla empresas.

Al emprendedor que está dentro de las organizaciones se le llama intrapreneur. Entre sus características está la capacidad de implementar ideas mucho más allá de lo que se le pidió y la búsqueda del mayor beneficio para que la organización llegue a sus objetivos.

El emprendedor en la organización generalmente está a cargo de un equipo de trabajo al que trata de impulsar a lograr metas dentro de la organización. El intrapreneur tiene muy claras las metas y las cumple. El cómo llega a la meta a veces es lo de menos, lo importante es que obtiene el resultado.

Existen dos características muy definidas en este emprendedor: sabe como manejar a la gente para que esté motivada a lograr los objetivos y es fiel a la misión de la organización. Quizás para algunos resulte contradictorio su aprecio por la gente y su lealtad a la empresa.



Busca en internet las historias o biografías de directivos importantes de empresas en tu región. ¿En qué te pareces a ellos? ¿Qué te hace falta trabajar si quisieras ser como uno de ellos?



Características personales

De acuerdo a lo visto hasta el momento, el emprendimiento bajo todas sus perspectivas y circunstancias, tiene un elemento en común: la pasión.

Cuando hablamos de pasión nos referimos al entusiasmo de cambiarse a sí mismo para lograr lo que se ha propuesto. Es muy fácil identificar al emprendedor apasionado, es aquel que dedica gran parte del día y días de la semana a su actividad, pero sin perder la energía y entusiasmo a pesar de los obstáculos que pudieran presentarse pues tiene sus objetivos bien claros. Por ejemplo, imagina un emprendedor que busca comercializar productos orgánicos porque está convencido que es la mejor opción para la salud de su comunidad. Tratará de introducir los productos aunque sea muy difícil conseguirlos o que lleguen a ser costosos. El emprendedor está tan apasionado que buscará las estrategias para poder sostener su proyecto y lograr su objetivo.

Por otro lado, tiene una perspectiva estratégica, observa a su alrededor y se enfoca en aquello que quiere hacer crecer. Sabe identificar los elementos grandes y también los pequeños detalles. Continuando con el ejemplo del emprendedor que busca vender productos orgánicos, vamos a suponer que esos productos no son muy conocidos en la región. Bajo esta situación, el emprendedor no solo buscará vender, sino que además creará las condiciones para generar la demanda de sus productos; esto lo podría hacer ofreciendo cursos o capacitaciones para educar a la gente que vive en la comunidad. Es decir, el emprendedor vio la oportunidad, pero también observó los detalles a desarrollar para estimular la demanda adecuada de los productos que quiere ofertar.

Otra característica que se presenta en los emprendedores es su capacidad de manejar el riesgo. El ir y venir de cada día puede desencadenar una serie de situaciones inesperadas para las cuales él tendrá que tomar decisiones importantes. El emprendedor sabe medir sus fuerzas pero tiene un instinto para probar o aceptar oportunidades para las que quizás no esté preparado. Siempre con la perspectiva de que lo que sucede no sea necesariamente una oportunidad, sino un riesgo importante. Para el ejemplo de la tienda de productos orgánicos, algunas personas podrían comentar que en los supermercados ya se venden productos orgánicos, que no es necesaria una tienda exclusiva de esta mercancía. Una persona que no

fuera emprendedora se asustaría y pensaría en cerrar la tienda. Un emprendedor decide que es una gran oportunidad e incluso agrega a su catálogo de productos más opciones de productos orgánicos.

La perseverancia es otro rasgo fácil observar en los emprendedores. El emprendedor es alguien que luchará contra la corriente para alcanzar sus objetivos. No importa cuánto tiempo pueda llevarle. Es el caso de todos aquellos a quienes la gente a su alrededor tacha de insensatos o locos por querer lograr cosas que a simple vista podrían parecer absurdas. La perseverancia es una característica esencial que va de la mano con la constancia para lograr los objetivos.

La habilidad para generar contactos es una característica importante en el emprendedor quien tiene la capacidad de saber a quién buscar y en qué le va a ayudar. Regularmente el emprendedor puede hacer buenas conexiones con las personas de diferentes niveles tanto dentro de una organización como fuera de ésta, lo que le permite llegar mucho más rápida y directamente con las personas adecuadas para resolver los problemas que se pudieran presentar. Así por ejemplo podemos ver que esa tienda de productos orgánicos probablemente está conectada con otras que manejan esta mercancía e inclusive ser una importante conexión con diferentes asociaciones civiles y organismos no gubernamentales (ONG).

La autoconfianza es otra característica esencial, es como la piedra filosofal del emprendedor. Él está convencido de que tiene las habilidades necesarias para salir adelante y la certidumbre de que lo que hace y cómo es lo correcto. Esto sin olvidar que debe de aprender por sí mismo y buscar formas de generar conocimiento reflexionando. Hemos escuchado que el fracaso es una situación de la que debemos aprender para llegar al éxito. Bien, el emprendedor, gracias a su autoconfianza es capaz de identificar en sus errores y aprender de ellos. Creer en uno mismo es la clave para que los emprendedores lleguen hasta donde ellos quieren.

Estas son algunas de las características principales que tienen los emprendedores y que los hacen únicos; sin embargo la lista no es exhaustiva, pueden encontrarse más.

El ejemplo de la tienda de productos orgánicos, usado para ilustrar las características de los emprendedores, es parte de las anécdotas e historia de la empresa de Ecotienda de Guadalajara. Seguramente has escuchado sobre alguna empresa con características similares en tu región la cual puede ejemplificar adecuadamente estas características.



Identifica otras dos características que debiera tener un emprendedor y explícalas con tus propias palabras.

LIGAS DE INTERÉS

Liga de interés

[Ecotienda Guadalajara](#)

El emprendedor ¿nace o se hace?

Es una discusión relevante entre muchos de los estudiosos del emprendimiento. La perspectiva que se maneja en este eBook es que se hace. Las características antes mencionadas deben ser un aprendizaje constante para que el emprendedor pueda alcanzar esas habilidades.

Ciertamente venir de una familia de emprendedores influye en gran medida en los jóvenes, puesto que observan esa actitud desde chicos. El que haya padres o familiares cercanos con actividades emprendedoras permite que el aprendizaje sea mucho más fácil puesto que estas personas son modelos a seguir.

Pero esa observación se puede hacer aun sin familiares. Una persona conocida en la comunidad o en la región que tenga una fuerte actividad emprendedora puede influir a muchos que están a su alrededor. Inclusive dentro de las empresas, aquellos individuos que tienen fuertes características emprendedoras, influyen en gran medida el comportamiento de los equipos que están a su cargo. El emprendimiento es un entrenamiento constante que puede llevar a adquirir esas actitudes o habilidades.



El atributo más importante para llegar a ser emprendedor es creerse uno de ellos. Ciertamente hay carreras universitarias cuyo perfil apunta hacia esa disciplina sin embargo, no importa la carrera que estudies la posibilidad de ser emprendedor está en tus manos.

Crear en sí mismo y confiar en sus habilidades. De ahí la relevancia de la frase de Gandhi. El emprendedor es capaz de cambiarse a sí mismo, de aprender de sus errores y levantarse de nuevo. Caer y levantarse solo puede hacerse cuando hay la plena confianza en que vendrá una nueva oportunidad para enderezarse y encontrar el camino.



Si en tu comunidad hay alguna persona que sea un gran emprendedor y tú lo admiras observa lo que hace y por qué lo hace. Si te es posible entrevístalo y pregúntale sobre su historia.

Mundialmente existen rankings que miden la actividad emprendedora, uno de los más relevantes es el del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Los resultados que se obtienen son muy interesantes con respecto a los países con mayor actividad emprendedora.

La innovación es un factor relevante para la generación de nuevo conocimiento, es también determinante para crear tecnología y crecimiento en las empresas y las regiones.

A manera de conclusión podemos decir que el emprendedor es aquel que es capaz de cambiarse a sí mismo. Una persona con características específicas que le permiten convertir sus sueños en realidad.

La informalidad laboral es una situación que aqueja a toda América Latina. Se habla que 6 o 7 empleos de cada 10 son informales en la región. Se ha mencionado que la relación entre informalidad y pobreza es muy estrecha.

Responsabilidad Social Empresarial es un término que permite tener una perspectiva diferente de las contribuciones que las empresas hacen a su región. Al reflexionar con los empresarios sobre el tema, podemos observar que, en la actualidad, más conscientes de su entorno.



1.2 Creatividad y perfil emprendedor

Esta sección se muestra la necesidad de usar la creatividad para identificar y elaborar o explotar nuevas oportunidades de negocio en un mundo cada vez más cambiante. En este sentido, es necesario considerar que no solo las características y comportamiento de un emprendedor creativo son fundamentales para lograr el éxito empresarial, sino que también lo es la manera en cómo aplica su creatividad, tomando en cuenta los diferentes estilos de decisión y jerarquías, para que esta herramienta sea concebida e implementada de manera efectiva dentro de una organización emprendedora.



relevancia importante la efectiva aplicación y buen uso de la creatividad para dar respuesta a tales cambios. Numerosos estudios relacionados con el reconocimiento de nuevas oportunidades, revelan que la creatividad es una característica importante de los emprendedores que apoya al éxito de su actividad empresarial (Csikszentmihalyi, 1997).

Un estudio elaborado por Hills, Shrader et al. (1999), presenta a el conocimiento previo y la experiencia del emprendedor, como elementos centrales que favorecen la detección de una nueva oportunidad y que se le conoce como fase de “incubación”, donde se activa el chispazo de nuevas ideas o alternativas originales, y donde se produce el descubrimiento por parte del emprendedor. Una vez que se efectúa el descubrimiento, se contempla entonces la integración o concretización de la nueva oportunidad, a través de la valoración y de la importancia significativa que presenta la fase de elaboración, que a su vez provoca la formación o explotación de la nueva idea u oportunidad.



Los mismos autores manifiestan que el 90% de los emprendedores exitosos, encuentran a la creatividad como un factor muy relevante para concebir y desarrollar una nueva oportunidad. Hansen et al. (2006), mencionan como el detonante a la incubación que representa la habilidad de relajar la mente para enfocarse en los problemas o nuevas oportunidades y la elaboración éstos a través de los recursos y de la experiencia que el emprendedor posee.

1.2.3 Características de la persona creativa



La creatividad está asociada con la flexibilidad, originalidad y fluidez de ideas para resolver problemas o dar concepción a nuevas oportunidades. Estudios de Howell, et al. (2005), concuerdan que el reconocimiento de nuevas oportunidades, es un agente altamente

responsable de éxito del emprendimiento relacionado con la etapa de la incubación de Hills, Shrader et al. (1999) y de Hansen et al. (2006) anteriormente descrita. A su vez, Howell, et al. (2005), proponen como agentes determinantes del emprendimiento a la pasión y al entusiasmo, y sostienen que estas personas son campeones en crear nuevos proyectos o ideales. Esta misma conducta es corroborada por Csikszentmihalyi (1996, 1997), como la que presentan la mayoría de las personas creativas.

Estudios realizados por Lumpkin y Dess (1996) y por Lumpkin y Lichtenstein (2005), establecen que la preparación del emprendedor para efectuar la incubación está más orientada hacia el descubrimiento de nuevas oportunidades y, que la evaluación de la nueva oportunidad, para ser elaborada, está más orientada hacia la unificación de los recursos que hacen visibles las nuevas ideas u oportunidades.

Estudios adicionales de investigadores en el área del emprendimiento, asocian a la creatividad, con procesos cognitivos y heurísticos (Amabile et al., 1996; Baron, 2004; Ford & Gioia, 2000; Krueger, 2000; Sternberg, 2004). Estas investigaciones presentan como características en común de los emprendedores la flexibilidad, la divergencia y la adaptabilidad para dar origen a nuevas oportunidades.

Aunque no hay una definición apropiada de la creatividad para descubrir nuevas oportunidades en el ámbito empresarial, estas habilidades se asocian con el conocimiento y experiencia de pasados eventos emprendedores y se hace palpable por el entusiasmo, la actitud positiva y la pasión por descubrir y definir con éxito nuevas oportunidades (Chen et al., 1998; Csikszentmihalyi, 1997; Kanter, 2000; Kuratko et al., 2005; Sternberg, 2004).



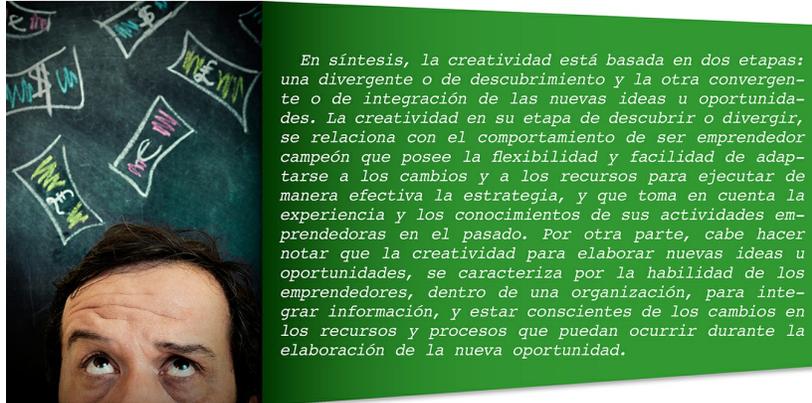
Siguiendo con el proceso creativo que culminará en hacer tangible la nueva idea u oportunidad, la creatividad para implementar las nuevas oportunidades se manifiesta con la materialización de la idea, para lo que la persona se apoya, en gran medida, en el conocimiento experimentado y la práctica específica de especialización en un área en particular. Así, el emprendedor tiene tenacidad y capacidad de trabajar en equipo, para que la nueva oportunidad se lleve a cabo (Burgelman, 1983; Koen, 2000; Kuratko et al., 2005; Ucbasaran et al., 2003; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

Un elemento esencial para que las personas manifiesten la creatividad es la motivación que posee que los lleva a reconocer e implementar nuevas oportunidades. Teresa Amabile (1997), sostiene que la motivación intrínseca es un factor relevante para que la gente, incluyendo los emprendedores, haga lo que realmente desea hacer. Esta motivación puede transformarse en pasión, cuya fuerza es tan poderosa como para que el emprendedor mantenga constancia, perseverancia, actitud positiva y voluntad en el éxito de su idea como empresa. Así, la frase “del dicho al hecho hay mucho trecho”, en el mundo de los emprendedores cambiaría a: “del dicho al hecho hay un emprendedor”.



La motivación intrínseca puede influir en el emprendedor, pues gracias a ella no hay lugar para el fracaso, más bien él toma el fracaso como conocimiento y experiencia valiosa, como un aliciente para saber y aplicar nuevos caminos y como aprendizaje sobre lo que no hay que emprender.

Por último, en sustento a la parte de integrar las ideas y hacer tangibles las nuevas oportunidades, Corbett (2005) establece que la creatividad se lleva a cabo cuando la idea original se manifiesta de manera palpable a través de la elaboración de la nueva oportunidad, con base en la asignación de recursos por parte de los administradores o mandos intermedios que tienen comportamiento emprendedor dentro de una empresa. De igual manera, otros autores toman en cuenta que la creatividad se manifiesta al converger y reorganizar los recursos en un concepto integral a partir de la idea original (Bassett-Jones, 2005; Koen, 1998). En este sentido, el comportamiento emprendedor puede ser visible a través de la creatividad y puede darse a conocer a todos los empleados de una organización (Amabile, 1997; Kickul & Gundry, 2002).



En síntesis, la creatividad está basada en dos etapas: una divergente o de descubrimiento y la otra convergente o de integración de las nuevas ideas u oportunidades. La creatividad en su etapa de descubrir o divergir, se relaciona con el comportamiento de ser emprendedor campeón que posee la flexibilidad y facilidad de adaptarse a los cambios y a los recursos para ejecutar de manera efectiva la estrategia, y que toma en cuenta la experiencia y los conocimientos de sus actividades emprendedoras en el pasado. Por otra parte, cabe hacer notar que la creatividad para elaborar nuevas ideas u oportunidades, se caracteriza por la habilidad de los emprendedores, dentro de una organización, para integrar información, y estar conscientes de los cambios en los recursos y procesos que puedan ocurrir durante la elaboración de la nueva oportunidad.

LIGAS DE INTERÉS

Liga de interés

Para evaluar las características de una persona creativa, se recomienda utilizar el test que mide algunos de los elementos descritos en esta parte del eBook y que se puede ver en la siguiente liga. [Test sobre Creatividad Personal](#)

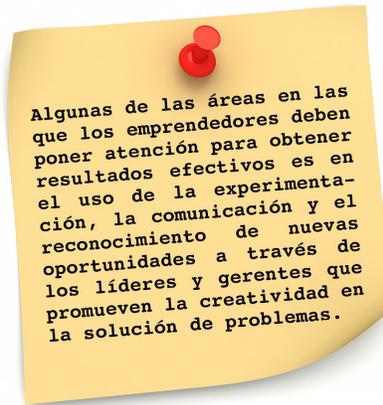
1.3 El equipo creativo

El siglo XXI se ha caracterizado por responder a los cambios de una manera vertiginosa, con elevada calidad y alto valor agregado de productos y servicios para un mercado cada vez más exigente. De esta manera, se hace evidente e imprescindible no solo el uso y la aplicación de la creatividad individual del emprendedor y de la alta gerencia, sino también de los gerentes intermedios, trabajadores operativos, personal de apoyo y técnico, con la finalidad de responder a los cambios regionales, nacionales y globales que se manifiestan de manera sustancial y que requieren de una transformación importante tanto organizacional, como de las decisiones que se toman por todo el equipo de trabajo y personal de una organización emprendedora.



1.3.1 El líder, los administradores y el equipo creativo

Para ser exitoso en un mercado altamente competitivo, es necesario que el equipo emprendedor tome decisiones estratégicas y operacionales a fin de adaptarse y responder de manera rápida y a bajos costos usando el conocimiento, la experiencia y la puesta en práctica de la creatividad y la innovación.



Kuratko, (2005), comenta que es necesario tomar en cuenta el liderazgo y la facilitación que deben tener los empleados de una empresa para que ésta sea considerada como emprendedora. Aunado a los estudios de Kuratko es primordial considerar lo que Miller y Camp (1985) afirman: que se debe fomentar la proactividad, la toma de riesgo y la innovación con enfoque hacia el cliente entre los gerentes y líderes de una empresa emprendedora. Aunado a lo anterior es importante considerar al networking como una herramienta sustancial ya que permite tomar en cuenta aspectos contextuales y puntos de vista sociales, empresariales, de expertos y de desarrollo tecnológico para competir de manera efectiva.

1.3.2 Las organizaciones creativas

Oden (1997) y Kuratko (2005) establecen que las organizaciones creativas deben ser altamente flexibles, con apoyo de la gerencia alta e intermedia, con una estructura dinámica y en la que se compartan conocimientos y sistemas que les permitan ser organizaciones abiertas. Este tipo de empresas no solo piensan en el éxito empresarial, sino también en el de sus clientes y son conocidas por Burgelman (1984), como organizaciones autónomas. Se caracterizan por desarrollar nuevos productos y servicios a través de su personal con experiencia y conocimiento del uso, desarrollo y transferencia de la creatividad e innovación.



1.3.3 Características de los equipos creativos

El aprendizaje, la percepción y la intuición personal deben de llevarse de manera objetiva a los equipos creativos para que se dé la solución efectiva a los problemas y adaptarse al entorno como organización de primer nivel empresarial. En este sentido, se recomienda tomar en cuenta la comunicación autónoma en todos los niveles de la organización y la eficiente aplicación del conocimiento tácito, así como saber administrar y eliminar las barreras que no fomentan la creatividad individual y del equipo.



1.3.4 ¿Cómo el emprendedor debe motivar hacia la generación de nuevas ideas?

Para poder motivar a los trabajadores dentro de una organización emprendedora es fundamental considerar los diferentes roles que deben de ejercer la gerencia alta, media y operativa. En este sentido, el líder debe ser un visionario creativo que se caracterice por ser inspirador y carismático para que los demás lo puedan seguir en los proyectos y aventura emprendedora.

Unos de los investigadores que más han influido en este sentido es Kanter (2000), quien establece que el líder no solo indica la visión y rumbo a seguir, sino que se compromete y fomenta constantemente el cambio y la apertura a nuevas ideas, soluciones y oportunidades. Entre los factores que se deben estimular para que el líder sea efectivo dentro de una organización emprendedora están los siguientes:

	Conocimiento de sí mismo, que se traduce en tener autoconfianza, ser realista e inclusive tener sentido del humor.		Apertura a los cambios, no acepta la ambigüedad, es una persona íntegra que busca el beneficio de la sociedad y medio ambiente.
	Motivación, tiene iniciativa propia, bastante energía y perseverancia, está orientado a excelentes resultados con optimismo.		Empatía, que se puede interpretar como el entendimiento y reacción emocional hacia su personal y equipo de trabajo, para ello, puede construir relaciones positivas, es sensible y orientado hacia las necesidades, percepciones y expectativas de sus empleados y clientes.
	Habilidades sociales, es un buen constructor de relaciones, usa la persuasión positiva hacia la adaptación y cambio efectivo.		

LIGAS DE INTERÉS

Liga de interés

Kolbe (1973) diseñó una herramienta a la que se puede recurrir, de manera práctica, para entender el tipo de tomador de decisiones que un líder es de acuerdo a su experiencia y aprendizaje dentro de una organización. Puede revisarse aquí. [What's your learning style?](#)

1.3.5 Factores organizacionales que estimulan la generación de nuevas ideas

Hay numerosas investigaciones orientadas a ejemplificar los elementos o factores contextuales y organizacionales que permiten adaptarse a un entorno cada vez más demandante de nuevos productos y servicios, es decir, factores que estimulan la creatividad y la innovación. Estos factores contribuyen también a la generación de nuevas ideas u oportunidades.

					
Clima y estructura organizacional	Orientación hacia los clientes	Organización abierta	Organización motivada	Organización orientada hacia la eficiencia en los procesos	La comunicación organizacional debe de ser abierta
La gerencia alta, media y operacional deben fomentar y motivar ideas individuales y en equipo.	La empresa debe estar enfocada a los clientes para que éstos logren también el éxito, expresado en menores costos y mayor rapidez de respuesta.	La organización debe estar orientada a la solución de problemas y al reconocimiento de nuevas y mejores oportunidades para los gerentes y el personal.	La organización debe inspirar y motivar a la creación de nuevas y mejores oportunidades, hacia las personas, el desempeño de su trabajo y carreras profesionales.	Debe utilizar procesos más rápidos y menos costosos, es recomendable usar el Empowerment y que los gerentes estén abiertos a implementar procesos menos rígidos que permitan fomentar e inspirar la iniciativa individual y en equipos.	Los empleados deben tener la confianza de compartir en cualquier nivel de la organización, la empresa debe tener como premisa la formación y el desarrollo del networking tanto interno como externo.

LIGAS DE INTERÉS

Liga de interés

Revisa los videos “El vuelo del búfalo: elevándose a la excelencia aprendiendo a dejar que los empleados dirijan”, como ejemplo de factor de orientación al cliente. [El Vuelo del Búfalo - Elevándose a la Excelencia](#)

1.4 Cultura hacia el emprendimiento y la innovación



El desarrollo de las sociedades empresariales está creciendo rápidamente en esta nueva economía, dada esta condición, es cada día más importante analizar no solo las fortalezas y debilidades de todo emprendedor sino poner un especial énfasis en la cultura y la innovación que cada persona pueda tener o crear para desarrollar negocios, productos, servicios y procesos que tengan una mejor ventaja preferencial y una evolución permanente.

Este capítulo hará un recorrido por los libros, conceptos e ideas que estructuran e integran la cultura de emprendimiento y la innovación en las personas, estos elementos son formas de vida que deben tomarse en cuenta pero lo más importante es agregar la esencia del emprendedor para que den un resultado exitoso.

1.4.1 Cultura hacia el emprendimiento



¿Qué es una cultura hacia el emprendimiento?

Para responder esta pregunta se presentan, desde el punto de vista del autor, ideas y conceptos de algunos libros que han sido base para captar y entender esta cultura.

Hay un libro bastante interesante, por los conceptos tan sencillos pero muy prácticos, de cómo la cultura del emprendedor se desarrolla y se adapta a esta nueva economía: *The One Minute Manager*, de Kenneth Blanchard y Spencer Johnson; Editorial: William Morrow (1981).

Trata sobre un concepto cultural que debe ser cambiado en el mundo de los emprendedores: que el objetivo principal es la eficiencia, de acuerdo a los autores la meta de un negocio o empresario no debe ser la eficiencia, ellos afirman que "...las personas que se sienten satisfechas de sí mismas obtienen buenos resultados..." esto yo lo visualizo como algo elemental en cualquier emprendedor que desea que su negocio se adapte y prospere, dado que las circunstancias implican que crear y desarrollar un negocio tiene que ver más con la actitud que con las aptitudes para poder manejar y entregar resultados en una empresa.

Otro de los conceptos importantes que tomo de este libro, es que un emprendedor no debe tomar decisiones por los demás... un verdadero emprendedor debe dejar que las personas en su organización asuman riesgos y se pongan metas para de esta manera integrar una verdadera cultura de evolución permanente. Esto se ejemplifica perfectamente con la fórmula del 80/20 por objetivo (Pareto's Principle - The 80-20 Rule). Es decir, el ochenta por ciento de los resultados verdaderamente importantes que una persona consigue proceden del otro veinte por ciento de sus previsiones de objetivos.



¿Por qué? El 20% de las decisiones que toma el emprendedor se verán reflejadas en el 80% de sus resultados, si el emprendedor tuviera que tomar todas las decisiones dentro de su empresa solo impactaría tenuemente en los resultados, debe dejar que otros le ayuden a ser un mejor tomador de decisiones, claro está acompañado de la supervisión del emprendedor.

Y esto nos lleva a otro punto importantísimo que se me quedó muy grabado del libro es que en la mayoría de los casos al dar seguimiento a los resultados y trabajo de los colaboradores del emprendedor, dada la cultura de casi todas las empresas, los directores ejecutivos se pasan la mayor parte del tiempo intentado atrapar a los empleados justo cuando están haciendo algo mal. Los autores del libro sugieren que debe intentarse poner el acento en lo positivo, es decir debe encontrarse a la gente haciendo algo bien. No hay que esperar a los controles mensuales o anuales de rendimiento, esto no puede dar un verdadero reflejo de cómo se está trabajando, recuerden la primera frase que les comenté, el objetivo principal de todo emprendedor no es la eficiencia.

Debe recompensarse al colaborador o persona que esté dentro de la organización cuando está haciendo algo bien, cuando se pueda sentir o apreciar los resultados de su buen desempeño y su trabajo dentro de la organización. Esto da como resultado que la persona, con el paso del tiempo, busque siempre realizar pequeñas actividades buscando el bien común de la organización, pero que dan como resultado grandes avances en el sentir y operación de los negocios.

El ejemplo que pone el libro me gustó por su simplicidad. Cuando capturaron a un delfín, en cierto acuario, éste no sabía saltar por encima de una cuerda. Pero le pusieron una por debajo de la superficie del agua y, cada vez que pasaba por encima de ella, le daban comida como premio. A base de adiestramiento, fueron subiendo gradualmente el nivel de la cuerda hasta que consiguieron que saliera a la superficie. En las empresas, con algunas excepciones, ocurre algo parecido: lo más importante para enseñar a alguien cómo ser un ganador es premiarlo cuando consigue un buen resultado; al principio, el premio se da cuando el resultado es medianamente bien y de forma paulatina se va premiando solo cuando se está más cerca de la actuación óptima.

Igual que se reconocen las buenas prácticas y los resultados, también debemos generar una cultura de cómo poder reprimir los resultados no positivos o decisiones mal tomadas tanto por parte de los mismos emprendedores, como de su equipo de trabajo. ¿Cómo se lleva a cabo esta nueva perspectiva empresarial? Para empezar, la reprimenda debe durar solo un minuto (como el título del libro) la reconsideración crítica de resultados ha de ser inmediata. Lo que se quiere decir es que hay que abordar a la persona tan pronto como se observe su “mal comportamiento” o los indicadores nos marquen que algo anda mal. Si la llamada de atención no tiene lugar cuanto antes, resulta difícil que deje sentir su influencia sobre la futura conducta de la persona.



Un cambio de visión para un emprendedor, de acuerdo a este libro, es la reflexión de que las personas que más admiramos y cuyo éxito y conocimientos nos invitan a querer ser como ellos porque son líderes en sus actividades y reconocidos mundialmente (como Steve Jobs, Jeff Bezos, Richard Brandson, Warren Buffett, Michael Dell, Peter Drucker, Andrew Grove, Bill Gates, Michael Dell, Herbert Kelleher, Frederick Smith, Ted Turner, Sam Walton, Jack Welch, Oprah Winfrey, o Tiger Woods o bien personas de nuestro entorno inmediato como jefes, compañeros o amigos) no han alcanzado la excelencia gracias a cualidades genéticas, sino a que representan lo que cualquiera de nosotros podría llegar a ser.

Aunque el talento, la inteligencia innata o la suerte pueden facilitar la excelencia en cualquier disciplina, ninguno de estos elementos son suficientes para dar una explicación global de ella. Lo que ha convertido a estas personas en punta de lanza del avance de la humanidad ha sido, principalmente, su manera de pensar antes de actuar... esto sí representa una cultura de emprendimiento.

Otro *best-seller* que tuve el privilegio de leer y que me ha ayudado a ver y conceptualizar cómo se debe formar la cultura de un emprendedor, es el libro *Overachievement*, de John Eliot, editorial Portfolio (2004). Desde mi punto de vista todo emprendedor debe leerlo ya que maneja conceptos muy reveladores para quienes creen que su ADN es el de un emprendedor.

Para parecernos los líderes mencionados en párrafos anteriores y que representan el verdadero ideal del emprendedor y su cultura tenemos que cambiar nuestra manera de pensar y para ello no existen fórmulas prefabricadas.



El autor de *Overachievement* menciona que muy a menudo, ese tipo de recetas constituye más bien un obstáculo para el éxito y el rendimiento. Se trata de ideas o conceptos convertidos en mitos, difundidos sin parar por numerosos empresarios, psicólogos y mentores y que no son útiles para poder alcanzar el éxito ya que representan una enorme barrera para el desarrollo del emprendedor.

He aquí algunos de ellos: “experimentar en cabeza propia, relajarse, fijarse solo algunos objetivos, trabajar animosamente, no arriesgar todo a una sola opción, no confiar demasiado en uno mismo...”

En la mayoría de los casos al aplicar todas estas ideas, tan lógicas en apariencia, no se consigue otro resultado que condenar nuestra carrera profesional a la mediocridad.

Por el contrario, los emprendedores que triunfan no se limitan a lo probable, sino que apuntan hacia la cima en la medida en que les sea posible.

Para esto se deben seguir ideas y conceptos como los que menciona el libro:

						
Total confianza en sí mismo.	Los que buscan un gran resultado no piensan demasiado.	Los emprendedores asumen el estrés.	Proponerse objetivos constantemente es el principal obstáculo para lograr una firme y constante motivación.	Los emprendedores saben que la sobremotivación a menudo produce resultados indeseados.	Los resultados extraordinarios requieren un compromiso total.	La confianza en uno mismo nunca es demasiada.

Dados esos puntos que menciona el libro, podemos deducir que es un mito que el éxito dependa de establecer unos objetivos y trabajar sin descanso para alcanzarlos; esto resulta, pocas veces, en un camino directo para alcanzar las metas impuestas.

Entonces llegamos al punto en el cual podemos deducir que las mejores historias de éxito hablan de giros inesperados en las carreras profesionales de estas personas, abiertas a las posibilidades que la vida les ofrece.

El libro también me envolvió cuando el autor tocó el tema de la confianza que en uno mismo se debe tener y que no es la suma de nuestros éxitos pasados.

Y da el siguiente ejemplo: cuando cerramos una gran venta o un contrato, y nos sentimos orgullosos por ello, tal sentimiento no debe confundirse con una confianza real y duradera ésta debe preceder al éxito. Las personas que alimentan su confianza de éxitos pasados o presentes a menudo pierden el sentido de la dedicación y el compromiso, además de volverse más vulnerables a contratiempos y fracasos.

1.4.2 La innovación en el emprendedor

¿Qué es la innovación para un emprendedor? Para responder esta pregunta también se presentan, desde el punto de vista del autor, ideas y conceptos de algunos libros que han sido base para reflexionar sobre este concepto.



El primer libro se titula: *Screw It, Let's Do It*, el autor es Richard Branson de la editorial Virgin Books / Arcopress (2006), el autor comenta ideas que todo emprendedor debe conocer y analizar cuando está llevando a cabo su proyecto de vida.

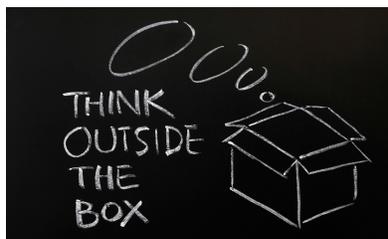
De los conceptos que más llamaron mi atención está el que una persona es innovadora cuando explora los límites de sus capacidades y experiencia, independientemente de la actividad a la que se dedique.

¿Qué significa esto? Que cuando una persona se dedica o explora áreas que están fuera de lo que habitualmente hace o conoce entra en una dimensión en la que puede tener mucho éxito ya que hace las cosas de manera distinta. ¿Cómo podría ejemplificar esto? Tomemos el caso de Sergio Marchionne, director general de Fiat. Los especialistas de la industria automotriz afirman que si hay que arreglar una fábrica de automóviles quebrada, lo mejor es llamar a un amateur. Cuando Fiat contrató a Marchionne, en junio de 2004, la empresa reconoció que sólo tenía reservas de capital suficientes para sobrevivir algunos meses. El año anterior había registrado pérdidas por 2,400 millones de dólares, y una alianza de cuatro años con General Motors estaba a punto de desmoronarse. (Dow Jones Newswires, 2005).

Marchionne nunca había trabajado en la industria automotriz, venía de presidir una empresa suiza que inspeccionaba y concedía certificados de calidad a los bienes que se movían en el comercio internacional. Se trataba del quinto director general de Fiat en tres años. Los líderes sindicales y los analistas creían que pronto habría un sexto. Para 2006 Fiat empezó a tener una buena racha. En los primeros nueve meses del año, las ventas subieron un 19%. La división automotriz se volvió rentable y el precio de las acciones se duplicó respecto a los últimos doce meses. Y posteriormente en 2009 compró acciones de Chrysler y Marchionne pasó a ser su director ejecutivo.



Richard Branson también comenta ideas y conceptos que son altamente útiles para desarrollar innovación en todo emprendedor de los que recuerdo, dado el impacto que provocaron en mi persona, puedo mencionar los siguientes:



Desde mi punto de vista estos conceptos o ideas son generadoras de innovación invitan al lector a pensar fuera de la caja, esto es no pensar como la mayoría de las personas, y el mejor ejemplo para esto es la campaña publicitaria de Harvard Business School, que fue lanzada en el año del 2007 (disponible en la revista MIT *Sloan Management Review's*) y que dice:

"Great minds think ALIKE, and that's the problem" (Las grandes mentes piensan similar y ese es el problema). Debemos entender con esta frase que para generar innovación desde la perspectiva de un emprendedor es necesario abordar los negocios de una manera distinta para que cambien la estructura de la industria, ya sea en productos, servicios o procesos.

Otro libro que generó ideas muy interesantes de cómo se debe emprender en los negocios es: *Lasting Leadership: What You Can Learn from the Top 25 Business People of our Times* de Mukul Pandya y Robbie Shell. Editorial: Wharton School Publishing. Las ideas de este libro, de cómo innovaron estos líderes de negocio hacen replantearse la manera de concebir la innovación y sus alcances.

Uno de los conceptos que más llamaron mi atención es que la cualidad más común en los innovadores es, probablemente, su habilidad para anticipar el futuro ellos pueden ver lo que otros no ven. Tomemos el caso de Mark Zuckerberg, fundador de Facebook. En la película *The Social Network* se observa cómo visualiza él una red que combinaba ideas de integración social, junto con una exclusividad, lo que lo llevó a tener la red social más grande del mundo y que en

2012 contaba con 1,000 millones de usuarios.



Este libro también comenta que muchos de los líderes más importantes de los negocios han basado gran parte de su innovación en la premisa:

“La creatividad que fusiona la moda y el rendimiento es una herramienta de Innovación mucho más poderosa que la investigación de mercado”.

LIGAS DE INTERÉS

Liga de interés

Este artículo explica qué es y cómo se usa la herramienta Pareto que puede ayudar al emprendedor a ser más efectivo. Reh, J. (n.d.). [Pareto's Principle – The 80-20 Rule. How the 80/20 rule can help you be more effective](#)

» [Highlights](#)

Muy cierto, seguir un pensamiento creativo combinado con buscar un alto rendimiento en los negocios hace que el emprendedor tenga en cuenta lo que pasa en el entorno y se adapte a los ambientes más cambiantes de la sociedad.

Otro *best-seller* que me encantó por la manera como sitúa la innovación que generan las personas en sus empresas es *Future Think* de Edie Weiner y Arnold Brown, Editorial Prentice Hall (2005), que yo utilizo como libro de texto en mis clases de Innovación pues contiene un enorme bagaje de ideas y conocimientos y presenta al lector cómo se dan grandes innovaciones en el mundo de los negocios. Comparto algunas ideas que me parecen muy interesantes.

Por ejemplo, el autor expone que si nos detenemos a examinar nuestra empresa, y nos preguntáramos ¿cuántas prácticas, procesos o costumbres han llegado a estar profundamente arraigadas en nuestra organización y continúan ahí porque nadie parece cuestionarlas? Nos daríamos cuenta que son cerca del 89% de ellas, dado que en su momento tuvieron éxito pensamos que no debemos modificarlas, ya que si lo hacemos perderíamos la ventaja competitiva que nos llevó al éxito.



Pero, como bien lo comenta Marshall Goldsmith en su libro *What Got You Here, Won't Get You There* (Hyperion, 2007) si una persona lograr alcanzar el puesto de gerente en la organización y tiene como meta llegar a ser director debe reinventarse y volver a innovar, puesto que solo un porcentaje de lo que hizo para alcanzar el éxito en ese momento le servirá si desea llegar a obtener un puesto más alto dentro de la organización.

Esto es innovar continuamente para adaptarse a las situaciones y circunstancias que se presentan cada día.

En el libro de *Future Think* se analizan cuatro técnicas que permiten estudiar las organizaciones y romper las barreras que impiden realizar innovación una de ellos es la eficiencia es sinónimo de vulnerabilidad, término que se analizó con el libro *The One Minute Manager* (ver sección 1.4.1). Los autores desglosan este concepto de la siguiente manera: los encargados de ejecutar los planes de innovación suelen cometer 3 grandes errores:



La innovación debe ser analizada para su integración en la empresa y en la industria, si solo se lanzan innovaciones por ser diferente pero no están pensadas en las necesidades de los clientes o consumidores, fallarán.



Para explicar más detalladamente estos tres conceptos que plantea el libro tomemos el caso de la cadena de comida Subway en México. En la década de los 90 Subway abrió varias tiendas en nuestro país, yo tomo como referencia el caso de una en particular en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. La apertura de restaurantes Subway se dio al mismo tiempo que se abrían restaurantes de otras cadenas de comida rápida como McDonald's y Burger King por citar los ejemplos más relevantes.

En los 90 se presentó una locura o enamoramiento de los consumidores por la comida rápida, las hamburguesas, papas fritas y mateadas, eran lo que estaba de moda.

Dada esta circunstancia el menú ofrecido por Subway no tuvo la aceptación que los ejecutivos pensaron pues para el consumidor la comida rápida era la que se basaba en las hamburguesas, por lo tanto, Subway México, tuvo que cerrar sus puertas.

¿Qué pasó una década después? Ya iniciado el nuevo siglo la moda se centró en la comida saludable y en cuidar la alimentación, la gente empezó a preocuparse por lo que comía; fue entonces cuando las personas demandaron un alimento bajo en grasa y nutritivo. Subway retorno a nuestro país y ha sido un éxito.

El libro *Future Think* expone que el manejo de la innovación radica en la pregunta ¿cómo vamos a crear el futuro? Y los autores sostienen que tiene menos que ver con lo que realmente haga su empresa en el futuro y más con lo que haga hoy: manejar el presente, olvidar selectivamente el pasado y crear el futuro. Es lo que ellos recomiendan para innovar.

Para lograr el cómo hacerlo ellos aplican estos 3 conceptos:

Con estas 3 ideas, la empresa crea una visión convincente de su futuro y toma las decisiones necesarias para convertirlas en reales, hoy.

LIGAS DE INTERÉS

Liga de interés

Una revista de interés enfocada en la administración es la "MIT Sloan Management Review" administrada por el Instituto Tecnológico de Massachusetts. [MIT Sloan Management Review](#)

Ejercicio integrador capítulo 1

[Ejercicio integrador](#)

Conclusión del capítulo 1

El capítulo explica cómo el espíritu empresarial que poseen las personas es una enorme motivación y fuerza que influye en el desarrollo de proyectos personales y empresariales de alto nivel. Se contempla que para lograr esa pasión emprendedora, es necesario tener actitud positiva, aceptación del riesgo, perseverancia y creatividad para que pueda ocurrir la innovación en ambientes turbulentos y de constantes cambios. En este sentido, puede ser posible desarrollar habilidades y competencias emprendedoras a través de planes adecuados y prácticas de estudio que manifiesten, interioricen y desarrollen un verdadero comportamiento emprendedor.

Se describe la importancia del desarrollo de la creatividad en dos etapas: una divergente o de descubrimiento y la otra convergente o integración de las nuevas ideas u oportunidades. Estas categorías pueden relacionarse con el comportamiento de ser emprendedor campeón que posee la flexibilidad y facilidad de adaptarse a los cambios y a los recursos para poder planear de manera efectiva la estrategia e integrar o elaborar nuevas ideas u oportunidades, es decir, para integrar información y estar conscientes de los cambios en los recursos y procesos que puedan ocurrir durante la elaboración de la nueva oportunidad.

Además, se describe que para lograr el éxito emprendedor, es fundamental el trabajo efectivo en equipo que genere el pensamiento intuitivo para el desarrollo y puesta en marcha de la creatividad e innovación. En este sentido, el conocimiento tácito puede ser una herramienta esencial para responder a situaciones estratégicas y complejas en un marco de comportamiento emprendedor hacia la solución de problemas alineados con la estrategia y cultura de innovación dentro de la empresa.

Por otra parte, cabe mencionar que el comportamiento emprendedor es una actitud que debe ser considerada en un marco global con responsabilidad y sustentabilidad que hace más participativos a los equipos de trabajo de alto rendimiento en una era de modernización y desarrollo tecnológico que demanda los nuevos productos y servicios para un mercado cada vez más exigente.



Recursos del capítulo 1

- » Este artículo explica qué es y cómo se usa la herramienta Pareto que puede ayudar al emprendedor a ser más efectivo: Reh, J. (n.d.). **Pareto's Principle – The 80-20 Rule, How the 80/20 rule can help you be more effective** <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Pareto081202.htm>
- » Una revista de interés enfocada en la administración es la "MIT Sloan Management Review" administrada por el Instituto Tecnológico de Massachusetts. **MIT Sloan Management Review** <http://sloanreview.mit.edu/>
- » Un test para medir el nivel de creatividad personal, publicado bajo Creative Commons License. **Test sobre Creatividad Personal** <http://portal.educar.org/creatividad/taller/materiales/test-de-creatividad>
- » En la siguiente liga de la Open University se puede encontrar un test que ayuda a conocer el tipo de aprendizaje que tiene cada persona. **What's your learning style?** http://open2.net/survey/learningstyles/learningstyle_embedded.html
- » Antamina. (2011). Responsabilidad Social. Perú: Antamina. Versión electrónica. **Antamina** http://www.antamina.com/es/content.php?85/responsabilidad_social/politica_responsabilidad_social.html
- » Ball, J. (2008) Israel's booming hi-tech industry. UK: BBC News. Versión electrónica. **Israel's booming hi-tech industry** <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7654780.stm>
- » Informador. (2008) México y Brasil se desmarcan del alza del trabajo informal en Latinoamérica. México: Informador. Versión electrónica. **México y Brasil se desmarcan del alza del trabajo informal en Latinoamérica** <http://www.informador.com.mx/economia/2009/93286/6/mexico-y-brasil-se-desmarcan-del-alza-del-trabajo-informal-en-latinoamerica.htm>
- » Ecotienda Guadalajara. (2011) Versión electrónica. **Ecotienda Guadalajara** <http://www.ecotiendagd.com>

-
-
-
-
-
-
-