



## CONTENIDO

### Rumbo a la universidad emprendedora: cambios en la Unimet

Boris Echerman

6

### ¿De qué hablamos cuando hablamos de entrepreneurship?

Clariandys Rivera Kempis

11

### Una concepción de valor en los emprendimientos sociales como base para su sostenibilidad

Jonathan Moreno R

17

### Postulación al premio a la investigación sobre las micro, pequeñas y medianas empresas

María Blanca Fernández Viñé

21

### Universidad ICESI 2009

Xavier Figarella Vegas

Elisa Trujillo de Figarella

24

### Elementos de un diagnóstico para un reenfoque estratégico del desarrollo de la capacidad emprendedora en la UNIMET

Francisco Rodríguez

Osvaldo Alonso

30

## Emprendimiento

Cuando uno se acerca por primera vez al tema de emprendimiento da la impresión de que es un fenómeno reciente, del presente siglo, a lo sumo de mediados del siglo pasado. En realidad es una percepción falsa. El emprendimiento ha existido en toda la historia de la humanidad. De hecho, el que hoy podamos disfrutar de una serie de comodidades producto de desarrollos tecnológicos o invenciones es debido a que en un momento determinado la invención se transformó en un producto comercializable a través de la actividad emprendedora de una persona, de un grupo o de una organización.

La novedad no es el fenómeno sino su estudio sistemático, pasa un poco como aquel personaje que de repente “descubre” que habla en prosa. Es natural de la condición humana el relatar historias, y esa condición precede a la teoría del cuento o de la novela. Así el emprendimiento comienza a llamar la atención del mundo académico porque empieza a descubrirse su vinculación con el desarrollo económico, con el mejoramiento de las condiciones de vida de una comunidad gracias a que en ella se producen actividades emprendedoras. Lo que comienza a interesar a la academia luego interesa a la política, porque vislumbran la posibilidad de influir en el desarrollo de sus comunidades. La bola de nieve comienza a crecer cuando, al menos se cree, que además el emprendimiento se puede promover de manera intencional a través de la educación. ¿Y qué mejor espacio para esa actividad que la univer-

### Gilberto Marvez.

Jefe del departamento de Iniciativas emprendedoras. Profesor titular de las cátedras de negociación y el seminario sobre emprendimiento y empresas familiares

sidad? Pero claro, para poder enseñar algo hay que saber qué es ese algo. Y para saber qué es ese algo hay que investigar, es decir crear conocimiento para entonces luego transmitirlo. Pero para investigar en el mundo académico es necesario contar con recursos y para obtener recursos, hay que legitimarse como disciplina. Es decir, hay que presentarse con “el traje de bodas”, para no ser expulsado del banquete.

Ahora bien, legitimarse en el mundo académico no es fácil. Convencer a los pares y a quienes tienen el poder en la academia de que se tiene entidad “científica” es un proceso arduo que toma tiempo. De hecho, muchos investigadores consideran que el emprendimiento como disciplina está en su infancia. Una notoria expresión de la infancia de la disciplina se manifiesta, entre otros aspectos, en la carencia de una definición de lo que es el emprendimiento, que si no universal al menos sea aceptada por una mayoría o incluso por una selecta minoría. En la presente edición de Cuadernos Unimetas la profesora Rivera describe claramente esta situación en su artículo ¿De qué hablamos cuando hablamos de entrepreneurship?

Al revisar la literatura sobre emprendimiento, se consiguen tres enfoques teóricos que tratan de explicar el fenómeno. El primer enfoque coloca el énfasis en los atributos del emprendedor. Se asume, en este enfoque, que comprendiendo al emprendedor comprendemos el emprendimiento. La asunción principal es que el emprendedor tiene unas características especiales, distintivas, del que no lo es. Por consiguiente, si se logran identificar esos atributos especiales se habrá identificado lo que genera el emprendimiento. Tres han sido las características que han gozado de mayor preferencia por los estudiosos: la necesidad de logro, el locus de control interno y la tolerancia al riesgo. La necesidad de logro es la energía que brota del individuo que lo lleva a realizar, a la acción, a lograr objetivos que el mismo se propone. El locus de control interno conduce al individuo a asumir la responsabilidad personal de sus actos. Reconoce que el resultado de su acción es producto del esfuerzo e ingenio propios, y no de circunstancias o condiciones externas a él. Se tiene el control de lo que sucede. Es el estudiante que si sale mal en un examen, no le echa la culpa al profesor, o al compañero que no lo dejó “copiarse”, o al gobierno nacional, sino que reconoce que simplemente no estudió con suficiente profundidad. Finalmente, asumir riesgos, emprender acciones que tienen cierto grado de riesgo, vale decir de fracaso o de que el resultado no sea el esperado, parecería una característica particular del emprendedor.

Este primer enfoque, en las tres dimensiones señaladas, ha perdido “prensa”, notoriedad. No deja de resultar sorprendente que se haya querido explicar la actividad por el actor. Es como si quisiéramos comprender el derecho a través de los abogados o sus prácticas en el foro, en cuyo caso nuestra visión del derecho resultará probablemente muy negativa. La verdad es que si bien puede que resulte difícil pensar de un emprendedor que no posea orientación al logro y conciencia de su responsabilidad en las acciones que emprende, también lo es que estas dos características no son exclusivas del emprendedor. Por otro lado, para que una iniciativa emprendedora se lleve a cabo es necesaria la presencia de una serie de factores de la situación, por ejemplo condiciones macro económicas, de políticas públicas, de la estructura empresarial, del apoyo financiero, entre otras. En definitiva, aunque se han establecido ciertas correlaciones no está clara la relación causal, es decir el viejo problema de quién es primero el huevo o la gallina: ¿la orientación al logro y el locus de control interno llevan al individuo a emprender o el hecho de emprender una actividad ardua y compleja produce en él necesidad de logro y responsabilizarse de sus acciones? En cuanto al tercer elemento, el riesgo, algunos hasta llegan a pensar que quien arriesga más no es el emprendedor, sino quien lo sigue y apoya, especialmente quien apuesta sus recursos a favor de la iniciativa emprendedora. Lo que aparece en la investigación es que el emprendedor asume riesgos calculados, y generalmente con moderación. No es un “apostador”, en todo caso es un jugador prudente. En conclusión, la visión clásica del emprendedor como aquel individuo que está buscando algo que lograr, que cree en sus capacidades y que asume innovaciones riesgosas no ha sido confirmada por la investigación. Debido a ello, el enfoque del comportamiento se abrió paso.

El enfoque del comportamiento se interesa no en lo que el emprendedor es, sino en lo que hace. Por tanto, se estudia el emprendimiento desde la perspectiva de la creación de una organización. La organización es el nivel primario de análisis. El individuo se observa en términos de las actividades que desarrolla para crear la organización. Así, la pregunta fundamental de este enfoque es: ¿Cómo se crea una empresa? No es que se descarta al individuo, al emprendedor, sino que se concibe que éste juega un rol en el proceso de creación de la organización. En efecto, es un proceso dinámico que involucra actividades tales como obtener equipos, diseñar y definir procesos, atraer a personas que conformarán los equipos de trabajo, es-

tablecer la forma legal y darle entidad jurídica a la organización. Así mismo, el proceso comprende la planificación, actividad que ayuda a manejar la incertidumbre y la asimetría de información que presenta el aprovechamiento de una oportunidad identificada, así como a darse una idea de las necesidades en cuanto a recursos físicos, humanos y financieros. El proceso de planificación permite que el emprendedor construya una clara visión de la iniciativa que, en su momento, servirá para el crecimiento y desarrollo de la misma. El proceso de creación de una organización puede darse a nivel individual o dentro de una organización. A esto último se le denomina emprendimiento corporativo o intraemprendimiento. Otro de los aspectos que los seguidores de este enfoque han estudiado hace referencia a los diferentes tipos de organizaciones creadas por los emprendedores. En conclusión, este enfoque enfatiza el hecho de que el emprendedor no puede verse como un modo estático de ser. El emprendimiento debe concebirse como un rol que los individuos llevan a cabo para crear organizaciones. Por eso, son inaceptables definiciones simplistas o circulares, como por ejemplo que el emprendedor es quien crea organizaciones. La comprensión del proceso emprendedor es pues fundamental. De esa comprensión parecen desprenderse tres características: la intención de crear riqueza y acumular capital, la habilidad o competencia para reconocer oportunidades de creación de riqueza y la capacidad de juzgar cuál oportunidad explotar. Para evitar la connotación comercial que tienen las expresiones anteriores, podemos cambiar la expresión “creación de riqueza” por “creación de valor”, entender que “capital” tan bien incluye “capital social”, de esta manera damos cabida a lo que en los últimos tiempos se ha denominado “emprendimiento social”, que pone el énfasis en que la motivación para crear una organización no es exclusivamente el afán de lucro. En la presente edición el profesor Moreno señala un conjunto de requisitos que deben cumplir las iniciativas emprendedoras sociales de éxito. En definitiva, la explicación del emprendimiento por las características del emprendedor o por lo que éste lleva a cabo aunque cada una capta un aspecto del fenómeno no capta la totalidad. Debido a esta convicción surge un tercer enfoque basado en la identificación de oportunidades.

El enfoque de oportunidades enfatiza que el emprendimiento desde la perspectiva académica debe buscar entender, explicar, cómo las oportunidades, que crean futuros bienes y servicios, son descubiertas, creadas y explotadas y por quién. En esta Edición se aprecia

claramente en el trabajo del profesor Echerman la relación de emprendimiento y economía. Se entiende que una oportunidad es una situación que en el pensamiento de un individuo (el emprendedor) por la combinación de recursos dentro de un marco de referencia de medios y fines, puede crear valor. Se cree que esas situaciones son debidas a que el conocimiento, la información y la innovación están desigualmente dispersas entre los diferentes participantes del mercado. Puede ser que esas oportunidades se detecten por características específicas del emprendedor o por diferencias en la accesibilidad de la información, pero lo importante es que ellas existen y que otra cosa es que sean identificadas. Lo esencial es que se estudie: ¿a qué se debe que algunos individuos exploten esas oportunidades mientras otros no lo hacen? Las respuestas a la anterior interrogante son variadas. Se le atribuye a diferencias cognitivas en los individuos, capacidad de ver cosas o de procesar la información, a diferencias en los incentivos o en los costos de oportunidad. Otras respuestas exploran aspectos más relacionados con la situación que con el individuo, así por ejemplo se piensa que individuos que crecen en circunstancias particularmente difíciles, como inmigrantes o minorías o aquellos que han estado expuestos tempranamente a situaciones de negocios, por ejemplo porque pertenecen a una familia empresaria, tienen mayor propensión a realizar actividades de emprendimiento. De allí que se hable de emprendimiento por necesidad y emprendimiento por oportunidad. En el primer caso se trata de que el individuo se vea obligado a buscar una forma de vida a través de un emprendimiento, por ejemplo porque pierde su puesto de trabajo. En el segundo caso, la motivación para emprender puede ser debida a que el individuo conciba que pueda obtener mayor utilidad (tangibles o intangibles) a través del trabajo independiente. Por tanto, de forma creativa, busca maneras de adquirir mayor riqueza, poder y prestigio personal. La gran promesa de este enfoque es ofrecer un marco de referencia del emprendimiento que demuestra que el individuo combina sus características personales y su comportamiento para explotar oportunidades de emprendimiento dentro de su ambiente. En resumen, como queda visto, frente al emprendimiento se está como en la vieja fábula de los ciegos y el elefante: cada uno lo define según la parte del animal que haya examinado.

Paralelamente al desarrollo del emprendimiento, como disciplina científica y como objeto de decisiones políticas, se ha ido desarrollando la educación en emprendimiento (EE). Ese crecimiento se manifiesta en

el gran número de cursos, programas curriculares, de investigación y extensión que actualmente se ofertan en las universidades a nivel internacional. Sin embargo su trayectoria está surcada de lagunas conceptuales y falta consenso alrededor de ciertos tópicos clave. En efecto, hasta en la misma denominación se advierte cierta confusión en la aplicación de términos como “educación emprendedora” y “educación empresarial”. Además señalan algunos autores la carencia de acuerdo en la definición de ciertos términos clave, por ejemplo el de emprendimiento, el de empresa, y el de quién se considera un emprendedor. Las diferentes concepciones sobre emprendimiento, empresa y emprendedor causan un efecto ulterior en la comprensión de los objetivos del emprendimiento como campo de estudio, el establecimiento de los objetivos específicos de los cursos, la elección de las audiencias objetivo, el diseño de los contenidos de los cursos, los métodos de enseñanza aplicables, y finalmente en el seguimiento del progreso alcanzado y el marco de referencia para la evaluación del impacto de los programas.

Existen dos grandes enfoques diferenciados según los objetivos que la educación en emprendimiento persiga. En un caso, los esfuerzos formativos van dirigidos a las acciones concretas que un individuo o grupo necesitan llevar a cabo para crear una empresa. El otro enfoque, más general, persigue la formación de un individuo emprendedor, innovador en un sentido más amplio que simplemente el de creador de una empresa. En forma amplia se puede decir que la EE se refiere a algún tipo de proceso educativo o de entrenamiento que está dirigido a influenciar en los individuos las actitudes, comportamientos, valores e intenciones con respecto al emprendimiento como una posibilidad de carrera o apreciar mejor el rol de éste en la comunidad. Algunas veces se relaciona con la creación de empresas, otras con el desarrollo de habilidades personales en emprendimiento, especialmente con la búsqueda de oportunidades y, en menos casos, con la gerencia de pequeñas empresas existentes. Con algunas reservas, se puede afirmar que existe cierta convergencia parcial hacia una perspectiva del comportamiento con respecto al emprendedor y un escepticismo de que el principal objetivo de la educación en emprendimiento sea la creación de empresas.

Con base al objetivo que se persigue con la EE se han hecho algunas distinciones:

Educar **para** el emprendimiento (educating **for** entrepreneurship), trataría de crear un emprendedor, es decir, un individuo que creará una empresa, incluye al actual o al potencial emprendedor con el fin de

estimular el proceso emprendedor, dándole las herramientas para iniciar un negocio

Educar **acerca** del emprendimiento (educating **about** the entrepreneurship), destinado a que el individuo obtenga un aprendizaje o comprensión general sobre el emprendimiento como fenómeno. Puede incluir también actividades de sensibilización tanto en estudiantes como en otros grupos de interés.

Educar **en** emprendimiento (educating **in** entrepreneurship). Pretende que los individuos sean más emprendedores (innovadores) en sus lugares de trabajo o empresas existentes, también a que los individuos sean más responsables del aprendizaje y del plan de carrera.

Educar **a través** del emprendimiento (educating **through** entrepreneurship). Se trataría de utilizar el proceso de creación de una empresa para que los estudiantes adquieran, por un lado una mayor comprensión de lo que es un negocio y, por el otro, las habilidades y competencias para llevarlo adelante. entre

Es difícil trazar una línea que demarque estos cuatro objetivos. Por ejemplo, desde una perspectiva amplia educar para el emprendimiento supone también la educación acerca y en el emprendimiento. En efecto un estudiante que es formado para que pueda convertirse en un emprendedor es necesario que tenga una disposición positiva y una amplia comprensión del emprendimiento como fenómeno y además durante su formación deberá desarrollar la creatividad y la responsabilidad personal necesaria para llevar adelante una idea de negocio y, finalmente, en ese proceso adquirirá una mayor comprensión de lo que es el negocio y además desarrollará las competencias para llevarlo a cabo.

Para muchos académicos la pregunta de si el emprendimiento puede ser enseñado ya no es relevante pues ha sido probado que sí lo es. De allí el importante papel que juega la universidad. En este número los profesores Echerman, Rodríguez y Alonso plantean las razones de por qué la Universidad Metropolitana ha asumido ese reto y la forma de relanzar el plan estratégico para lograrlo. Sin embargo lo que todavía constituye un desafío para la academia es alinear objetivos del curso, con métodos de enseñanza y tipos de estudiantes en un programa determinado. Todavía hay que dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Cómo se debe enseñar emprendimiento?

Con respecto a los métodos de enseñanza también se encuentra una gran variedad de métodos. Generalmente se agrupan bajo la etiqueta de “métodos tradicionales” (por ejemplo, clase magistral) y “méto-

dos innovadores” que son más activos, también a los primeros se le denominan “métodos pasivos” y “métodos activos” respectivamente, de acuerdo al rol que el estudiante juega en el proceso de enseñanza aprendizaje. En esta edición los profesores Figarella plantean un taller para la formación de docentes diseñado para que éstos apliquen aprendizaje activo en la educación del emprendimiento.

Los métodos más usados son: la clase magistral o conferencia, el estudio de caso y la discusión grupal. Todos ellos son considerados como pasivos y menos generadores de los atributos emprendedores. Otros métodos menos frecuentes son: juegos de computadoras o simuladores, videos y filmaciones, modelaje de roles y conferencia de expertos o invitados, elaboración de un plan de negocio y de proyectos. También los juegos y competencias, el establecimiento de un negocio pequeño real, seminarios, presentaciones y visitas de estudio, todos estos son denominados como métodos activos y se consideran que fomentan más los atributos emprendedores, pero se colocan en los últimos lugares de la frecuencia de uso.

Surgen algunos aspectos que deben ser debatidos en la institución. El primer aspecto es la consistencia entre objetivos, audiencia objetivo, contenido, métodos de enseñanza e indicadores de impacto. Se plantea una inconsistencia entre objetivos y métodos de enseñanza. En efecto, se busca, por un lado, promover una cultura y actitudes más positivas hacia el emprendimiento y estimular la creación de empresas, pero, por otro lado, los métodos de enseñanza aprendizaje no son conformes con esos objetivos pues se aplican los tradicionales: clase magistral, estudio de casos y discusión en grupo. Si bien no se sabe con certeza cuál método es el más apropiado para lograr los objetivos señalados de la EE, hay un acuerdo general de pensar que los métodos tradicionales son los menos adecuados para tal fin. Es probable que en vez de educar para ser emprendedor se esté educando para trabajar para un emprendedor, se quiere educar **para** el emprendimiento pero se termina educando **acerca** del emprendimiento.

Otro punto de discusión, todavía no resuelto, es con respecto a si los cursos o programas se deben dirigir a todos los estudiantes de manera obligatoria, o estos deben ser abiertos para aquellos que tienen un legítimo interés. Se argumenta que la calidad del aprendizaje está influenciada por lo que el estudiante trae al comenzar su entrenamiento: motivos, intenciones y conocimientos previos. En este sentido, si se hace obligatorio los motivos, intenciones y conoci-

mientos previos serán tan variados que es poco probable ajustar objetivos y métodos del programa a los intereses de los participantes. Algunos autores se preguntan que si para alcanzar mejores resultados tales atributos de ingreso de los estudiantes deban ser usados como criterios de admisión o si los educadores deban afinar sus programas de manera de que se alineen con algunos tipos de participantes.

Otro aspecto cargado de dificultad es la selección de la estructura del curso o la materia a ser enseñada. Se considera que para ser efectivo el objetivo del curso debe estar centrado en las habilidades específicas que son requeridas para un tipo de graduado, con un perfil de salida determinado. El problema se presenta cuando los objetivos del curso o programa son múltiples y diferentes: por ejemplo educar **para**, **acerca** o **en** emprendimiento.

Así, si el resultado buscado (el cual aparece en la investigación como el más frecuente) es crear graduados quienes crearán empresas, entonces el contenido del curso debe incluir el desarrollo de las habilidades que un emprendedor debe exhibir en el mundo real tales como capacidad de reconocer oportunidades, habilidad para crear productos o servicios en concordancia con las necesidades detectadas, habilidades para desarrollar un plan de negocio, destrezas para ordenar recursos, habilidades para vender, capacidad de formar y dirigir un equipo de trabajo.

Finalmente, surge un tema cargado con no menos dificultades que los anteriores: cómo evaluar el éxito de la educación en emprendimiento. Qué indicadores se van a tomar en cuenta para asegurarse que se han logrado los objetivos y metas propuestas. Son comunes tres tipos de indicadores de impacto: número de empresas creadas por los graduados de la universidad, el índice académico y los cambios en las actitudes e intenciones en los estudiantes hacia el emprendimiento. Nuevamente, se aprecia que la elección del indicador está en función del o de los objetivos que se persiguen con los programas o cursos en emprendimiento.

En definitiva, el desarrollo en la universidad del emprendimiento como disciplina y de la educación en emprendimiento requieren de debate y de búsqueda de consenso en torno a los tópicos clave, para lo cual es necesario incrementar la comunicación y el intercambio de ideas entre los académicos. Por ello, una iniciativa como la presente edición de Cuadernos Unimetanos resulta de especial significación. Abrigo la esperanza de que en ediciones posteriores abunden comentarios sobre los temas aquí tratados y surjan nuevos planteamientos.