FUNDAMENTOS DE EMPRENDIMIENTO

Diego Renato Sornoza Parrales
María Leonor Parrales Poveda
Gema Indira Sornoza Parrales
Tania Cecibel Cañarte Rodríguez
Miriam Adriana Castillo Merino
Víctor Fernando Guaranda Sornoza
Holger Benny Delgado Lucas

Economía, Organización y Ciencias Sociales

AUTORES:

Diego Renato Sornoza Parrales[1]

María Leonor Parrales Poveda[2]

Gema Indira Sornoza Parrales[3]

Tania Cecibel Cañarte Rodríguez[4]

Miriam Adriana Castillo Merino[5]

Víctor Fernando Guaranda Sornoza[6]

Holger Benny Delgado Lucas[7]

1. Maestro en Administración de Tecnologías de la Información, Economista. Docente Titular de la Carrera de Ingeniería Civil, Universidad Estatal del Sur de Manabí. Investigador acreditado SENESCYT REG-INV-16-01687.
2. Doctora en Ciencias Pedagógicas, Magister en Administración de Empresas. Docente Titular de la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad Estatal del Sur de Manabí.
3. Ingeniera en Finanzas y Negocios Internacionales. Maestrante de Administración Pública, *Renmin University of China.*
4. Magister en Dirección y Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Ingeniera en Sistemas. Docente Titular Principal, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
5. Magister en Gerencia Educativa, Ingeniera en Computación y Redes, Docente contratado Carrera Ingeniería Forestal y Unidad de Nivelación y Admisión, Universidad Estatal del Sur de Manabí.
6. Ingeniero en Computación. Economista. Maestrante de Tecnologías de la Información, Universidad Internacional SEK. Representante de los graduados ante el Órgano Colegiado Académico Superior (OCAS) de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.
7. Magíster en Docencia Universitaria, Ingeniero en Sistemas. Docente Titular de la Carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales, Universidad Estatal del Sur de Manabí.

FUNDAMENTOS DE EMPRENDIMIENTO

Diego Sornoza Parrales

María Leonor Parrales Poveda

Gema Sornoza Parrales

Tania Cañarte Rodríguez

Adriana Castillo Merino

Víctor Guaranda Sornoza

Holger Delgado Lucas

Editorial Area de Innovación y Desarrollo,S.L.

Quedan todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada, total o parcialmente, sin previa autorización.

© del texto: **Los autores**

ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

C/ Els Alzamora, 17 - 03802 - ALCOY (ALICANTE) info@3ciencias.com

Primera edición: **Mayo 2018**

ISBN: **978-84-948690-5-1**

DOI: **http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.39**

ÍNDICE

PRÓLOGO 9
CAPÍTULO 1. Generalidades del emprendimiento 13
Perspectivas teóricas 13
La destrucción creativa de Schumpeter 15
Visión contemporánea del emprendimiento 17
Emprendimiento y desarrollo económico 19
El rol de emprendedor en el desarrollo económico 19
Conocimiento y emprendimiento 22
Características del conocimiento 22
Conocimiento, I+D (investigación y desarrollo) e innovación 23
Emprendimiento estratégico 28
CAPÍTULO 2. El emprendedor 33
El contexto del emprendedor 33
Características conductuales del emprendedor 36
Aptitud 37
Visión 38
Tolerancia al riesgo 39
Confianza 39
Creatividad 39
Perseverancia 40
Iniciativa 40
Integridad 40
Pasión 41
Habilidades del emprendedor 41
Resolución de problemas 41
Comunicación 41
Planeación 42
Toma de decisiones 43
Liderazgo 43

Explotación de oportunidades 43
Caso de estudio: Renovo Group plc 44
Recursos y capacidades.....45
CAPÍTULO 3. Emprendimiento social 51
Definiciones y conceptos del emprendimiento social.....51
Desafíos éticos..... 54
Oportunidades y barreras..... 54
Dinámica colaborativa del emprendimiento social 55
Medición del emprendimiento social 56
Creación de valor social..... 56
Nuevas oportunidades de emprendimiento social 57
CAPÍTULO 4. Emprendimiento dentro de la empresa.....61
Intraemprendimiento y estrategia.....61
Recompensando el intraemprendimiento 63
Tipos de recompensas 64
Desafíos y beneficios del intraemprendimiento 67
Beneficios 67
Desafíos 68
Caso de estudio: Intraemprendimiento en Huawei 70
CAPÍTULO 5. Emprendimiento y marketing 75
Un nuevo concepto: El marketing emprendedor.....76
Aceptación del marketing emprendedor 77
Estrategias de marketing para emprendedores 77
Desarrollo e implementación de planes de marketing emprendedor 79
Dell: Un caso de estudio en marketing emprendedor 80
Mercados globales, segmentos fragmentados y comercio electrónico.....81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 83

PRÓLOGO

"He fallado más de 900 tiros en mi carrera. He perdido cerca de 300 juegos. En 26 ocasiones me encargaron el tiro de la victoria y fallé. He fallado una y otra vez en mi vida y esa es la razón de mi éxito."

Michael Jordan, Miembro del Salón de la Fama de la NBA

El emprendimiento es un elemento importante en el desarrollo de sociedades donde la riqueza se distribuye de una forma más equitativa. Comprender los elementos teóricos fundamentales del emprendimiento como área de estudio puede ser un factor importante en la formación integral de los profesionales en la actualidad.

Los autores, hemos desarrollado este libro de texto con la intención de brindar a los profesionales en formación un punto de partida, sobre el cual empezar a construir un espíritu emprendedor y una visión de negocios acorde a la realidad mundial actual.

Esta publicación es resultado de una colaboración multidisciplinaria, gracias a la formación del equipo de autores, quienes aportaron una perspectiva única y particular desde cada una de sus áreas de estudio. Esta situación permite una comprensión holística del emprendimiento y de su relación con la sociedad y las empresas.

Los autores

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DEL EMPRENDIMIENTO

CAPÍTULO 1. Generalidades del emprendimiento

Los términos emprendedor y emprendimiento son comunes en el vocabulario de la mayoría de las personas hoy en día, y estos temas ocupan una posición predominante en los trabajos de investigación de académicos de múltiples campos de conocimiento. Actualmente, es sencillo encontrar cursos de emprendimiento en niveles de grado y posgrado en muchas escuelas de negocios y también como conocimiento complementario en otras áreas de estudio.

Se han realizado múltiples aproximaciones para definir el emprendimiento, en este capítulo, se analizan diferentes generalidades del emprendimiento, con la intención de indagar en puntos importantes que han permitido que este concepto tenga su relevancia actual.

Perspectivas teóricas

El término entrepreneur (en francés), si se traduce literalmente, significa "intermediario" y ha sido utilizado desde el siglo doce. Uno de los ejemplos más antiguos de emprendedor como intermediario es Marco Polo, quién intentó establecer rutas comerciales al lejano Este. Como un intermediario, Marco Polo firmaría contratos con un proveedor de la capital (capitalista) para vender sus bienes, quién le proveía un préstamo a una alta tasa de interés. El capitalista, siendo en este caso un tomador pasivo de riesgo, y el comerciante, asumiendo el riesgo físico y emocional que requería el comercio de los bienes. Una vez que el comerciante finalizaba la venta de los bienes, las ganancias eran divididas entre ambos, considerando un mayor porcentaje para el capitalista. La figura 1 resume algunos momentos importantes de la evolución del rol del emprendedor en los negocios.

Durante el siglo 17, el término emprendedor se usaba para referirse a una persona que alcanzaba acuerdos contractuales con el gobierno para entregar servicios o suministros. Dado que el precio se fijaba en los acuerdos, cualquier beneficio o pérdida pertenecía a los emprendedores, por tanto, asumiendo el riesgo de estas operaciones.

Figura 1. Evolución del rol histórico del emprendedor en la economía.

Richard Cantillon (1755), economista irlandés con ascendencia francesa, es reconocido en gran parte de la literatura como el investigador que acuñó el término aún usado en la actualidad. En su obra "Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general", define al emprendedor como un individuo con capacidad de tomar riesgos, observando las discrepancias entre oferta y demanda y las diferentes opciones que le permiten comprar algo más barato para venderlo a un precio mayor. En sus palabras, un emprendedor es un comerciante o granjero que compra algo a un precio determinado para venderlo a un precio indeterminado, asumiendo el riesgo de la operación (Pahuja & Sanjeev, 2015).

En el siglo 19, el economista francés Jean Baptiste Say (1803) argumentó que el emprendedor es un ente creador de valor, ya que mueve los recursos económicos de un área de baja productividad hacia un área de productividad y beneficios más altos. Esta creación de valor se genera gracias a algún tipo de cambio, por ejemplo en la tecnología, materiales, precios o demografía. Los emprendedores, por lo tanto, crean nueva demanda o encuentran nuevas formas de explotar los mercados existentes; identifican una oportunidad comercial y luego la explotan (Burns, 2016).

Desde mediados del siglo 19, los historiadores económicos han sido críticos con las teorías estáticas de los pensamientos de la economía clásica y neoclásica, documentando la manera en que la economía ha cambiado a través de los tiempos. Esta situación ayudó a enfatizar la evolución de las instituciones del capitalismo y el industrialismo (Hodgson, 2001).

Sin embargo, a inicios del siglo veinte, la globalización creó cambios profundos y sustanciales para las industrias y organizaciones alrededor del mundo, lo que hizo que las compañías empiecen a enfocarse fuertemente en la innovación (Sungkhawan, Mujtaba, Swaidan, & Kaweevisultrakul, 2012). Esto generó que un gran número de sociologistas empezaran a mirar más allá de la perspectiva institucional para enfocarse en la mentalidad del emprendedor y su rol como agentes del proceso de cambio económico.

Este punto de atención hacia los emprendedores fue potenciado por los trabajos teóricos de Joseph Schumpeter. Las ideas de este economista austriaco ayudaron a establecer el emprendimiento como un área sustantiva.

La destrucción creativa de Schumpeter

De acuerdo con Schumpeter, un economista Austriaco, cualquier individuo es un emprendedor cuando ejecuta nuevas combinaciones. Encontrar nuevas combinaciones de factores de producción es un proceso de descubrimiento que se convertirá en el motor que mueve el desarrollo económico. Estas nuevas combinaciones constituyen nuevas formas de cubrir la demanda existente o crear nuevos productos, a menudo generando la obsolescencia de las actuales tecnologías y productos, proceso denominado por Schumpeter como “destrucción creativa” (Bloch & Metcalfe, 2017).

Los emprendimientos crecen gracias a un proceso dual de tomar la cuota de mercado de los proveedores existentes y de incrementar la demanda general de los productos ofrecidos en el mercado. Por tanto, el proceso de destrucción creativa está basado en esfuerzos dinámicos y deliberados para cambiar las estructuras de los mercados y puede propender a la generación de innovaciones adicionales y oportunidades de rentabilidad.

Schumpeter formuló la teoría de que existen grandes ciclos de negocios y crecimiento económico (ver figura 2). Estos ciclos son vistos como el resultado de la innovación, que consiste en la generación de una nueva idea y la generación de un nuevo producto, proceso o servicio, conduciendo a un crecimiento dinámico de las economías nacionales, el incremento de las fuentes de empleo, y el aumento de los beneficios para los emprendimientos innovadores (Sanyang & Huang, 2010).

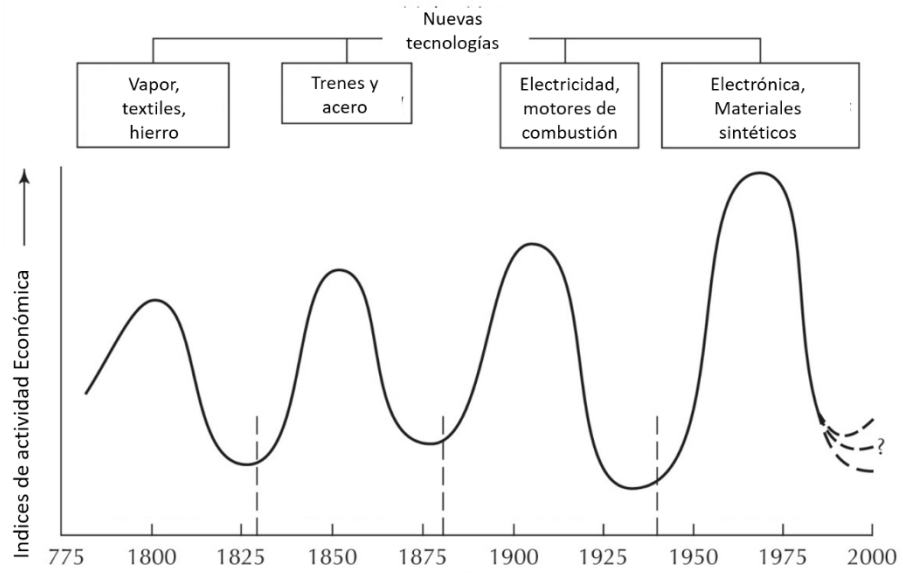


Figura 2. Ciclos largos de actividad económica.

Las curvas de estos ciclos tenían características únicas, impulsadas por diferentes clusters de industrias. Los ciclos se desarrollaban positivamente cuando ciertas innovaciones alcanzar un estatus de uso general (Burns, 2016):

- El poder del agua, los textiles y el hierro en el siglo XVIII.
- El vapor, el tren y el acero a mediados del siglo XIX.
- La electricidad, los químicos y los motores de combustión interna a inicios del siglo XX.
- La electrónica y los materiales sintéticos alrededor de 1975.

Schumpeter percibía la creación de oportunidades tecnológicas como algo fuera del dominio los emprendedores. En su lugar, manifiesta que la

identificación y explotación de esas oportunidades es la característica que los distingue (por ejemplo la innovación).

Visión contemporánea del emprendimiento

En épocas más recientes, el campo de investigación del emprendimiento se ha definido como el análisis del como, por quien y con qué se descubren, evalúan y explotan las oportunidades para producir futuros bienes y servicios. En lo que respecta al quien, se sugiere que el emprendedor es innovador, percibe y crea nuevas oportunidades, opera bajo condiciones de riesgo e introduce productos al mercado (Wennekers & Thurik, 1999). Además decide cómo se organiza la localización y el uso de los recursos compitiendo con otros por una cuota del mercado. Es conveniente notar que la invención no se menciona explícitamente (aunque la creación de oportunidades sí), sin embargo, esto no excluye su conceptualización dentro de la interpretación del emprendimiento.

La

Tabla 1 resume algunas de las características e interpretaciones en diferentes épocas:

Tabla 1: Definiciones y características del emprendimiento. Adaptado de Braunerhjelm (2010).

R. Cantillon (1755)	• Los emprendedores se definen como autoempleados. • Los autoempleados deben lidiar con incertidumbre adicional. • Los emprendedores deben balancear sus actividades con las demandas del mercado.
J. Say (1803)	• Los emprendedores ocasionan la migración de recursos de zonas de baja productividad a otras con una productividad alta y mejores oportunidad de ganancia. • El emprendimiento implica múltiples obstáculos y pocas certezas.
A. Marshall (2009)	• Los emprendedores y los administradores tienen características diferentes pero complementarias.
J. Schumpeter (1911)	• El emprendimiento es la principal vía para alejar a las economías del equilibrio estático, con base en

	las capacidades combinadas de los individuos emprendedores. • Estas capacidades combinadas generan el reconocimiento de nuevos bienes, métodos, procesos, mercados, fuentes de suministros, o nuevas formas de organizar la empresa. • El rol de los emprendedores está claramente separado del rol de los inventores.
F. Knight (1921)	• Los emprendedores son una clase social especial que dirige la actividad económica. • La incertidumbre es el aspecto primario del emprendimiento.
OECD (1998)	• Los emprendedores representan la habilidad de movilizar y organizar recursos para aprovechar nuevas oportunidades de negocios. En términos generales, son un elemento central del desarrollo económico.
S. Wennekers y R. Thurik (1999)	• Los emprendedores tienen habilidades multitarea. • Los emprendedores perciben y crea nuevas oportunidades, operan en un ambiente incierto e introducen productos al mercado, deciden la ubicación y la forma y uso de los recursos. Finalmente, administrar sus negocios y compiten con otros por una cuota del mercado.
H. Aldrich y M. Martínez (2001)	• La actividad emprendedora no es necesariamente un sinónimo de innovación, ya que las actividades de emprendimiento también están relacionadas con la imitación. • Existe una marcada distinción entre la innovación y la reproducción en las actividades de emprendimiento.

Emprendimiento y desarrollo económico

La hipótesis de que el emprendimiento está vinculado con el desarrollo económico tiene su fundamento más inmediato en la intuición, el sentido común y la observación económica pura. Las actividades para convertir ideas en oportunidades redituables se encuentran en el núcleo mismo del emprendimiento. El emprendimiento es una fuente de innovación y cambio, y como tal, induce mejoras en la productividad y competitividad económica.

El emprendimiento está íntimamente relacionado con la flexibilidad y el conocimiento, dos factores que han ganado simbolismo como una fuente de competitividad en una economía mundial incrementalmente globalizada. La transformación tecnológica y la competencia global cada vez más intensa provocan la asunción de que fomentar el emprendimiento significa potenciar las capacidades de cualquier nación.

El rol de emprendedor en el desarrollo económico

El emprendimiento es uno de los aspectos más importantes en las economías en desarrollo. Los objetivos de desarrollo industrial, el crecimiento equilibrado regional, y las oportunidades de generación de empleo se pueden alcanzar a través del emprendimiento. Los emprendedores están en el centro del desarrollo industrial que resulta en mejores oportunidades de empleo para los jóvenes desempleados, un incremento en los ingresos per cápita, mejores estándares de vida e ingresos más altos para los gobiernos, expresados en términos de impuestos en ventas, exportaciones e importaciones, entre otros. La figura 3 muestra diferentes puntos de influencia de los emprendedores en el desarrollo económico.

Figura 3. Influencia de los emprendedores en el desarrollo económico.

Los emprendedores sirven como un elemento fundamental en la creación de nuevas empresas; por tanto, rejuveneciendo la economía y apoyando el proceso de desarrollo económico en las siguientes formas:

Distribución y creación de riqueza

Al establecer una entidad de negocios, los emprendedores invierten sus propios recursos, pero también atraen capital (deuda, créditos, entre otros) de los inversores, prestamistas y del público. Eso moviliza la riqueza pública y les permite a las personas beneficiarse del éxito de los emprendedores y

de los negocios en crecimiento. Esta especie de capital compartido que resulta en la creación y distribución de riquezas es uno de los aspectos imperativos básicos del desarrollo económico.

Generación de oportunidades laborales

Gracias a la creación de nuevos negocios, los emprendedores generan oportunidades de empleo para otros. El desempleo es un problema serio, especialmente en el contexto de las economías en desarrollo como la ecuatoriana. Jóvenes graduados con altos niveles de educación son a menudo incapaces de encontrar un trabajo adecuado por sí solos. Por tanto, los emprendedores no sólo se ha auto-emplean, sino que también crean trabajos para otros.

Inspirar a otros a convertirse en emprendedores

El equipo creado por un emprendedor para sus nuevas iniciativas a menudo recibe la oportunidad de experimentar de primera mano lo que significa estar involucrado en una aventura emprendedora. Un negocio nuevo provee también otras oportunidades a través de las relaciones con otras empresas, lo que en muchas ocasiones ocasiona que estos empleados se conviertan también en emprendedores. Es así, que este proceso ayuda a la formación de una reacción en cadena de actividad emprendedora, lo que directamente contribuye a la salud de la economía regional o local.

Desarrollo empresarial balanceado

Los emprendedores ayudan a remover las disparidades regionales en economías en desarrollo. Ellos establecen sus industrias en áreas de poca productividad para asegurar la aparición de subsidios e incentivos ofrecido por los gobiernos centrales y autónomos descentralizados, de esta forma balanceando el crecimiento económico en diferentes regiones del país.

Cuando nuevas empresas se crean por los emprendedores, el número de organizaciones basadas en nuevas ideas, conceptos o productos en una región se incrementa. Esto significa que en la misma medida se incrementa el nivel de competencia y se promueve el ingreso de nuevas compañías altamente especializadas en un nuevo o producto o servicio en particular. Esto se da, ya que son necesarias actividades complementarias para las empresas en formación (Gennaioli, La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 2012).

Promover la independencia económica

El emprendimiento es esencial para la autonomía de las naciones. Los emprendedores crean industrias que fabrican sustitutos locales; por tanto, disminuyendo la dependencia de las importaciones. También, estos bienes suelen ser exportados a otros países incrementando el intercambio extranjero y atrayendo divisas a las riquezas nacionales. Esta sustitución de importaciones y promoción de exportaciones resulta en una mayor independencia económica del país.

Conocimiento y emprendimiento

Es posible argumentar que hay un debate en economía donde el conocimiento se define tanto como un objeto o como un proceso. Precediendo esa discusión está la pregunta de cómo la información y el conocimiento se relacionan. En algunos casos la información se define como datos que pueden ser fácilmente codificados, transmitidos, recibidos, transferidos y almacenados. El conocimiento, por otra parte, se describe como información estructurada difícil de codificar e interpretar debido a su indivisibilidad intrínseca.

Aunque la habilidad de obtener conocimiento está vinculada a las habilidades cognitivas para adquirir y seleccionar la información disponible, las competencias individuales pueden no tener valor por sí solas, pero combinadas con otras competencias dentro de una organización puede constituirse en una parte importante del capital de conocimiento organizacional.

Características del conocimiento

En forma diferente a la información que puede ser interpretada como hechos, el conocimiento debe ser considerado como el establecimiento de generalizaciones y correlaciones entre variables. El conocimiento también es acumulativo, en el sentido de que mientras más se sepa sobre un campo específico, más fácil es asimilar nuevo conocimiento en el mismo campo. Generalmente el conocimiento puede ser clasificado en algún punto entre completamente tácito y completamente codificado.

Siempre se encontrarán limitaciones para acceder al conocimiento. Las medidas acerca del nivel y acceso al conocimiento tienden a ser sesgadas. Tanto, la parcialización y la subjetividad tienden a influenciar las decisiones. Basado en estas aseveraciones, autor (cita) concluye que una característica clave de las economías de los mercados es la distribución del conocimiento en un gran número de individuos.

Consecuentemente, la divergencia en la valoración de nuevas ideas entre agentes económicos y jerarquías de toma de decisiones es un elemento con alta probabilidad de presentarse en las organizaciones. Esto constituye una fuente fundamental de oportunidades emprendedoras y también implica una estructura de mercado dominada por favor la información y la competencia imperfecta.

Otra característica típica del conocimiento, es que no es excluible, esto quiere decir que una vez que un bien producto o servicio ha sido creado, es imposible prevenir y otras personas tengan acceso a ellos (o de forma más realista, es extremadamente costoso). Esta característica no debe ser interpretada como un estado binario, sino más bien, debe considerarse como un continuo, donde el grado de exclusión varía dependiendo de varios factores, que pueden incluir (Blakeley, Lewis, & Mills, 2005):

- La visibilidad del conocimiento (por ejemplo, el proceso para fabricar un producto puede ser más excluyente que su diseño).
- El ambiente legal y regulatorio.
- El estado de la tecnología.
- Las características tanto de los creadores de conocimiento como de los imitadores en el mercado.

Existen otras características del conocimiento que también han sido discutidas en la literatura, incluyendo su naturaleza acumulativa, la incertidumbre y su volatilidad en el tiempo.

Conocimiento, I+D (investigación y desarrollo) e innovación

Una manera útil para entender el rol que el conocimiento juega en la innovación es considerar que procesos conducen al desempeño y normativo en una organización (derivando finalmente en productividad), y que factores

influencia cada uno de estos procesos. Entre los factores más importantes se pueden mencionar: la habilidad de la organización para acumular y aplicar el conocimiento. La acumulación de conocimientos se puede lograr ya sea a través de su creación o de su absorción. La figura 4 ilustra los elementos más importantes en las dos fuentes de acumulación de conocimiento:

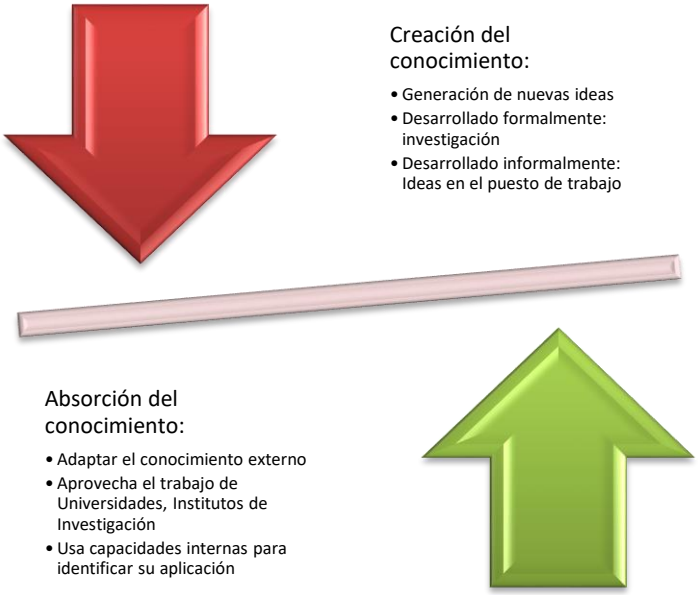


Figura 4. Elementos clave de la creación y absorción del conocimiento.

Creación del conocimiento

La creación del conocimiento es el proceso de generar nuevas ideas. El método más obvio para la creación de conocimiento es la investigación y desarrollo formal. El Manual de Frascati (OECD, 2015) establece que la investigación y el desarrollo experimental comprenden iniciativas de trabajo creativas y sistemáticas con la finalidad de incrementar el nivel de conocimiento, incluyendo el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de este acervo para divisar nuevas aplicaciones. Sin embargo, el conocimiento también puede ser creado de manera informal, por ejemplo con la generación de ideas desde el mismo puesto de trabajo.

Entre los factores que influyen en la capacidad de creación de conocimiento en las empresas encontramos (Blakeley, Lewis, & Mills, 2005):

- La cantidad de investigación y desarrollo ejecutada.
- La efectividad de las iniciativas de investigación y desarrollo.
- El nivel de capital humano.
- La estructura organizacional de la compañía.
- Los incentivos para la actividad informal de innovación.

Absorción del conocimiento

La absorción del conocimiento es el proceso de adquirirlo fuera de la organización, entre las fuentes más comunes encontramos a las universidades, Institutos Públicos de Investigación, otras organizaciones o individuos. Esta absorción es importante porque la vasta mayoría del nuevo conocimiento se crea comúnmente fuera de cualquier empresa en particular. A pesar que las empresas pueden aplicar algún conocimiento externo de forma inmediata, en la mayoría de los casos requerirán algunas capacidades internas para comprender que ha sido creado externamente, encontrarle el verdadero sentido, identificar su aplicación en la organización y adaptarlo al contexto ecuatoriano.

Entre los factores que influencian la absorción del conocimiento encontramos:

- Capital humano.
- Capacidades para la investigación y el desarrollo formal.
- Vinculación con Fuentes externas de conocimiento (universidades, institutos públicos de investigación y otras empresas).
- Las limitaciones de acceso al conocimiento existente (en términos legales, la protección de la propiedad intelectual)

Aplicación del conocimiento

La aplicación del conocimiento es el proceso de usar el conocimiento acumulado para crear valor en la organización, a través de la comercialización de un nuevo producto o servicio, la implementación de un proceso de producción, entre otros medios. Este proceso no es algo trivial, y seguramente requerirá de diferentes capacidades de aquellos involucrados

en la creación o absolución del conocimiento (por ejemplo, buena administración del negocio, habilidades de mercadeo, entre otras).

Es claro que la investigación y el desarrollo no es el único conductor para lograr el desempeño en la innovación, tampoco es el único mecanismo disponible para crear nuevo conocimiento. Aunque resulta complicado explicar la importancia relativa de la investigación y el desarrollo contra otros factores de innovación, la evidencia (OECD, 2001) sugiere que existe un fuerte vínculo entre la investigación y desarrollo de negocios y el nivel de obtención de patentes, que es una medida globalmente utilizada para evaluar el desempeño de la innovación (si se asume que el conocimiento con valor comercial tiende a ser patentado. También se encuentra evidencia de un vínculo positivo con el desarrollo económico.

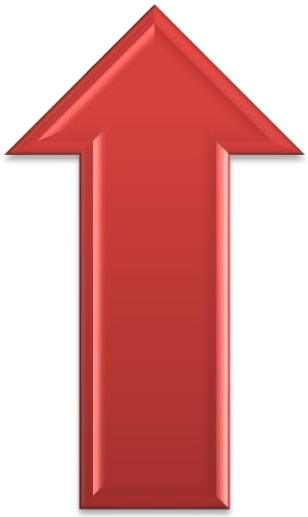
La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés) concluye que la innovación y el desarrollo es un ingreso importante hacia la innovación, tanto por la creación como por la absorción del conocimiento, pero existen otros factores igual de importantes (Braunerhjelm, 2010).

El proceso creativo

Nuestro cerebro cuenta con dos lados que operan en formas particularmente diferentes. El lado izquierdo desarrolla funciones racionales ilógicas, tiende a ser verbal y analítico, operando en una secuencia lineal. El lado derecho opera de forma intuitiva y no racional, es capaz de relacionar imágenes (aspectos no verbales) para lograr una perspectiva holística. Las personas utilizan ambos lados, transición dando de forma natural de uno al otro (Burns, 2016).

Mintzberg establece una sugerencia interesante, menciona que la actividad altamente lógica de la planificación es esencialmente una acción del lado izquierdo del cerebro mientras que la implementación del plan, que es el acto de administrar, es una actividad del lado derecho. El basa esta premisa en la observación de que los administradores dividen su atención entre un número diferente de tareas, prefiriendo hablar brevemente con las personas en lugar de escribir, interactuando tanto de forma verbal como no verbal, tomando una visión holística de la situación y confiando en la intuición (Proctor, 2014).

Esta teoría argumenta que los administradores verdaderamente efectivos son aquellos capaces de vincular ambos lados del cerebro. El aspecto que más resalta es la necesidad de desarrollar las actividades del lado derecho del cerebro y tratar de ser creativos. Para superar el hábito de la lógica es necesario apartarse deliberadamente de esta forma de pensamiento. El pensamiento creativo o lateral es diferente en muchas dimensiones al pensamiento lógico o vertical. La figura 5 a continuación resume alguna de las diferencias entre los dos tipos de pensamiento:



Creativo

- Busca preguntas
- Es divergente
- Explora diferentes perspectivas
- Reestructura
- Busca formas de que las ideas contribuyan
- Motiva los saltos en la continuidad
- Permite las intrusiones
- Es abierto

Lógico

- Busca respuestas
- Es convergente
- Identifica la mejor perspectiva
- Usa estructuras existentes
- Dice cuando las ideas no funcionan
- Usa pasos lógicos
- Se concentra en lo relevante
- Es cerrado

Figura 5. Dimensiones del pensamiento creativo y lógico. Adaptado de Burns (2016).

Emprendimiento estratégico

El emprendimiento estratégico enfoca su atención en comprender cómo los emprendedores y las organizaciones crean riqueza apuntando paquetes únicos de recursos para aprovechar las oportunidades que han creado o descubierto. Este tipo de emprendimiento comprende la integración de las perspectivas estratégica y emprendedora en el desarrollo y la ejecución de acciones que resultan en la generación de valor.

Una perspectiva emprendedora se puede definir como el comportamiento centrado en la búsqueda de oportunidades, mientras que una perspectiva estratégica se refiere al comportamiento enfocado en la búsqueda de ventaja que involucre la creación y sostenibilidad de una o más ventajas competitivas que establecen el camino a través del cual se explotan las diferentes oportunidades. Esta aproximación estratégica desafía a las organizaciones grandes, establecidas, a aprender cómo volverse más emprendedoras; pero también, desafía a las organizaciones pequeñas a aprender cómo volverse más estratégicas.

El emprendimiento estratégico incorpora factores ambientales, organizacionales e individuales dentro del proceso del comportamiento simultáneo de búsqueda de oportunidades y ventajas. La Figura 6 ilustra cómo los recursos sirven como una entrada del proceso de emprendimiento estratégico en diferentes niveles, incluyendo los factores antes citados. También, las acciones relacionadas con el emprendimiento estratégico se enfocan en la gestión de los recursos y las acciones emprendedoras que se utilizan para proteger y aprovechar los recursos disponibles, mientras que, de forma simultánea se explora nuevos recursos con potencial de creación de valor. Por último, la salida consecuente crea valor para la sociedad, organizaciones e individuos. Estos beneficios incluyen mejoras en la sociedad, riqueza, conocimiento y nuevas oportunidades.

Las empresas con una cultura emprendedora fomentan las nuevas ideas, creatividad, toma de riesgos y aprendizaje organizacional. El liderazgo organizacional efectivo es un requisito para el desarrollo de nuevas iniciativas, y para orientar emprendedora mente a las organizaciones fuertemente establecidas. Este liderazgo puede influir en otros para enfatizar el comportamiento centrado en la búsqueda de oportunidades y ventajas.

El capital humano y social son importantes para el logro de una ventaja competitiva y de sostenibilidad, mientras que el capital financiero es a menudo crucial para la adquisición o creación de los recursos necesarios para desarrollar las actividades del negocio. Los objetivos de los individuos, su pasión y mentalidad orientan a las organizaciones hacia el descubrimiento y creación de nuevas oportunidades.

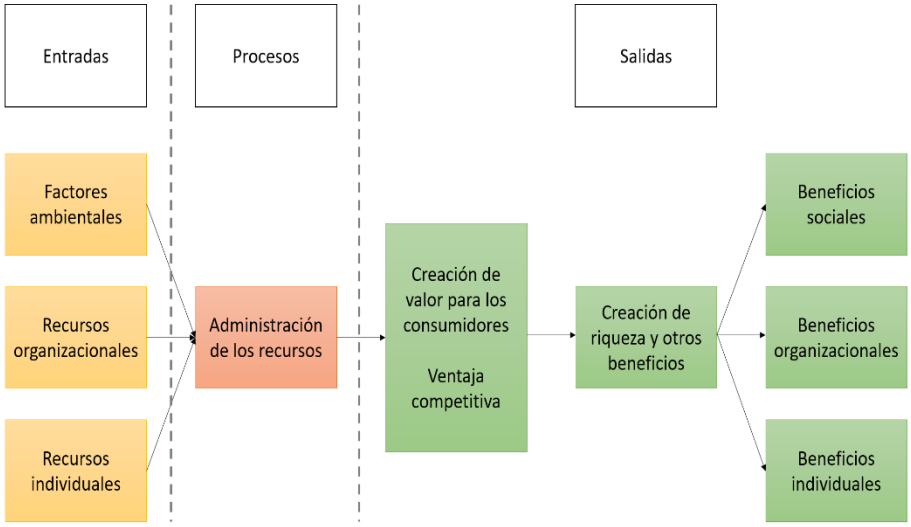


Figura 6. Relación entrada-proceso-salida del emprendimiento estratégico. Adaptado de (Westhead & Wright, 2013).

CAPÍTULO 2

EL EMPRENDEDOR

CAPÍTULO 2. El emprendedor

Las definiciones existentes del emprendimiento a menudo se asocian con el rol funcional de los emprendedores e incluyen la coordinación, la innovación, el empoderamiento de la incertidumbre, la consecución de financiamiento, la toma de decisiones, la propiedad de las organizaciones y la gestión de recursos.

No existen restricciones demográficas, de género o de educación para convertirse en un emprendedor. Sin embargo, si es posible definir algunas características y habilidades que la mayoría de ellos tienen en común. Los emprendedores reconocen oportunidades de negocio de una forma mucho más rápida que otras personas. Ellos ven en los problemas potenciales oportunidades de negocio, no tienen temor de tomar riesgos, tomar decisiones, o trabajar duro. Son personas enfocadas en resolver problemas, que se comunican de manera correcta y que inspiran a otros a seguir su liderazgo.

En este capítulo se analizan las diferentes características que identifican a los emprendedores; así como su contexto y habilidades.

El contexto del emprendedor

Existen puntos encontrados respecto a si el emprendedor nace o se hace. En concreto en este aspecto la duda radica en si el emprendedor es un resultado de su personalidad individual o de un proceso de socialización que moldea su propensión hacia el emprendimiento. Por una parte, la personalidad del individuo, vagamente definida en términos de la regularidad en sus acciones, sentimientos y pensamientos se utiliza en ocasiones para explicar su desenvolvimiento. Esta aproximación adopta la posición de que actitudes innatas predisponen a un individuo hacia el comportamiento emprendedor.

Por otra parte, los contextos sociales y laborales pueden influir en la propensión de un individuo a volverse un emprendedor exitoso. El contexto social condiciona la oferta y demanda del comportamiento emprendedor. Entre las dimensiones fundamentales de contexto social encontramos la clase social, la composición familiar y el antecedente de los padres. El contexto social puede orientar las expectativas de un individuo, el acceso a

educación de calidad y la facilidad para obtener un empleo. La figura 7 muestra la relación de varios aspectos que influencian a los emprendedores.

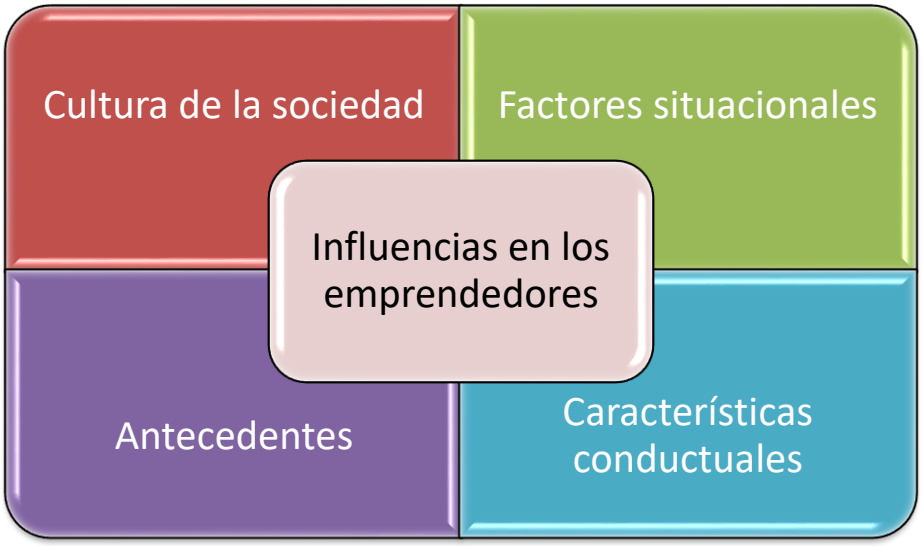


Figura 7. Factores que influencian a los emprendedores.

Esto puede promover la acumulación de recursos financieros y recursos de capital humano manifestado como capacidades administrativas, técnicas y emprendedoras. Por tanto el contexto social establece el nivel de acceso a los recursos que pueden promover o retrasar el deseo de un individuo para volverse un emprendedor. Esta perspectiva tiene claras implicaciones para el desarrollo de políticas que estimulen el emprendimiento. La

Tabla **2** resume las principales diferencias entre los puntos de vista de personalidad (el emprendedor que nace) y de desarrollo social (el emprendedor que se hace).

Tabla 2: Perspectivas psicológicas y de desarrollo social del emprendedor. Adaptado de Westhead y Wright (2013)**.**

El emprendedor que nace versus el que se hace		
	Perspectiva de personalidad	**Perspectiva de desarrollo social**

Motivación básica	Se asume que es innata y determinada en etapas tempranas de su vida.	Es el resultado de un amplio rango de influencias a lo largo de su vida (incluyendo estudios, familia, carrera)
Influencias durante su vida adulta	El deseo de ser emprendedor viene de su interior, es una respuesta a su personalidad.	Es el resultado de su interacción con otros individuos.
Adquisición de nuevas ideas de negocios	Se deriva de la suerte, fortuna o destino, así como de las actitudes de su personalidad.	Se deriva de un proceso permanente de alcanzar patrones y predictibilidad de acuerdo con su conocimiento y las situaciones individuales y colectivas que enfrenta.
Explicación de la decisión de entrada a un negocio	Lo percibe como un evento individual y personal, considera que ya se nace emprendedor y con la búsqueda inconsciente de la oportunidad adecuada.	Se explica en términos de interacción grupal y patrones de vida.
Asociación de la intervención gubernamental	Dado que el emprendimiento contempla una especie de selección natural, la intervención externa se considera un aspecto marginal.	Se considera que la intervención social activa al individuo y al ambiente para los fines deseados.

Es innegable que los emprendedores siempre han estado entre nosotros. Desde el tiempo en que las personas eran cazadores y recolectores, siguiendo manadas de animales para obtener comida y recogiendo cualquier planta que encontraban, alguien pensó en hacer las cosas de forma diferente. En algún punto de la historia algún antiguo emprendedor decidió plantar semillas y domesticar animales

Un emprendedor es una persona que organiza, administra y asume el riesgo de empezar y operar una empresa. Los emprendedores proveen nuevos bienes o servicios que cubrirán los deseos y necesidades de las personas, o resolverán sus problemas. Muchos emprendedores pies en negocio para obtener una ganancia. Otros, son motivadas por diferentes objetivos, tales como ayudar a personas en sus comunidades. Esta forma de emprendimiento puede involucrar la creación de organizaciones caritativas y será analizada en un capítulo posterior de este libro.

Características conductuales del emprendedor

Es imposible imaginar un emprendedor con aversión al riesgo o alguno que tiene excelentes ideas pero no puede perseverar. Los emprendedores exitosos necesitan una variedad de características, incluyendo tolerancia al riesgo y perseverancia.

Aunque no todos los emprendedores cuentan con el mismo conjunto de actitudes, la mayoría de ellos coincide en algunas de las que se ilustran en la figura 8 y que a continuación se van a describir.

Figura 8. Características conductuales del emprendedor.

Aptitud

La mayoría de las personas tiene un amplio rango de aptitudes, talentos naturales, tendencias o capacidades. Los emprendedores aplican sus actitudes en sus iniciativas de negocio. Algunas actitudes que pueden ser útiles en una iniciativa emprendedora son las siguientes:

- Artísticas. Los emprendedores pueden usar sus talentos artísticos en diferentes formas. Por ejemplo, pueden grabar discos, producir películas o series de televisión, crear señalar o probar video juegos o sitios web.
- Perceptivas. Algunas personas parecen ser más perceptivas que otras cuando se trata de entender las intenciones, ideas, o emociones de la gente. Los emprendedores preceptivos pueden definir el verdadero problema que las personas enfrentan para satisfacer sus deseos y necesidades.
- Lógicas. Otras personas son capaces de aplicar la razón muy rápidamente para resolver problemas de consumidores y negocios.

- Mecánicas. Las personas con esta aptitud pueden comprender muy fácilmente cómo funcionan las máquinas y mecanismos; así como utilizar formas en las que pueden ser mejoradas.
- Espaciales. Un ejemplo claro de esta actitud son los arquitectos y diseñadores de interiores, ellos tienen la capacidad de utilizar los espacios en una forma económica y atractiva.
- Físicas. Los grandes atletas frecuentemente tienen habilidades físicas superiores. Tienen fortaleza, resistencia, coordinación y la habilidad para sobresalir en los deportes.
- Intelectuales. Las personas con esta aptitud tienen un deseo para buscar conocimiento, planear con anticipación y generar ideas y combinaciones de ideas originales.

Visión

Los emprendedores pueden visualizar sus resultados u objetivos finales. Son capaces de prever el éxito futuro y trabajan constantemente para volver esa visión una realidad. Toman decisiones de negocio con ese objetivo en mente y evitan divagar.

A menudo, documentan su visión, ya sea formalmente en una declaración, o informalmente en un diario personal. Una declaración de misión y visión establece el alcance, objetivos y los principios generales en los que se enfoca su empresa. Los emprendedores revisan esta declaración a menudo ya que su visión puede evolucionar a medida que el negocio crece, sin perder la claridad y el realismo.

Para asegurar el éxito futuro, los emprendedores necesitan tener una visión clara de lo que desean lograr. Esta es una parte fundamental de su motivación, también le ayuda a involucrar a su alrededor a otras personas, tanto empleados como clientes. La visión le brinda al emprendedor la habilidad de encontrarse en el lugar exacto en el momento preciso (Burns, 2016).

Tolerancia al riesgo

La tolerancia al riesgo es el grado en el que una persona puede decidir sobre oportunidades en forma confortable. Los emprendedores necesitan tener una tolerancia al riesgo alta, sin que esto signifique que son simples apostadores, ya que el emprendedor tomar riesgos calculados.

Para ellos la oportunidad de éxito tiene más peso que la posibilidad del fracaso. Incluso cuando fallan los emprendedores tienen la propensión a intentarlo de nuevo.

Confianza

Aquellos que tienen confianza creen en sus propias habilidades. Ya que están seguros de sí mismos, hacen fácil que los demás crean en ellos. Incluso si fallan, tienen claro que lograrán el éxito la próxima vez. Esta es una característica fundamental de los emprendedores.

La confianza puede ayudar al trabajo frente a las adversidades, y también facilita el vender las ideas potenciales clientes inversores. En algunos casos, incluso involucra tener la confianza de saber cuándo es necesario pedir ayuda sin sentirse avergonzado. Al enfrentar la incertidumbre, los emprendedores necesitan una gran cantidad de autoconfianza para desarrollar sus negocios; evitando siempre que esta seguridad no se convierta en una exageración de sus propias competencias o arrogancia (Burns, 2016).

Creatividad

La creatividad es la habilidad para crear cosas, usualmente de forma imaginativa. La creatividad se puede manifestar de diferentes formas, ya sea a través de una invención, una innovación, o la resolución de un problema de mercado. El emprendedor es una persona de ideas, percibe oportunidades en cualquier parte, con sólo caminar por las calles observa brechas entre necesidades y deseos. Usualmente tienen muchas más ideas de las que pueden implementar. Los emprendedores son más proactivos que reactivos, en el sentido que buscan las oportunidades y no confían únicamente en la suerte (Burns, 2016).

Perseverancia

La perseverancia es la determinación de lograr el éxito en algo aunque sea necesario intentarlo en repetidas ocasiones. Crear y conducir un negocio es trabajo duro, usualmente significa largas horas de labor, desilusiones, y obstáculos. La perseverancia es la determinación que empuja al emprendedor a seguir adelante, seguir intentándolo. Esta habilidad es un requerimiento clave del emprendedor exitoso. A menudo, un negocio nuevo puede tomar dos o más años para volverse rentable, un emprendedor exitoso está preparado para continuar vendiendo sus ideas incluso en los tiempos difíciles.

Iniciativa

Cuando un emprendedor persigue una oportunidad, toma la iniciativa. La iniciativa es la disposición y voluntad de empezar un nuevo proyecto. Los emprendedores cuentan con automotivación y el deseo permanente de tomar un rol de liderazgo y volverse personalmente responsable por el éxito o fracaso de una operación.

Integridad

La integridad es el compromiso personal de mantener sus principios, de hacer lo que se dice que se va a hacer y cuando se dice que se va a hacer. Un emprendedor con integridad genera confianza en los clientes y los inversores. Cuando alguien es firme en el cumplimiento de sus compromisos, los clientes retornan frecuentemente, e incluso comentan acerca del negocio a sus amigos.

La integridad personal puede ayudar a los emprendedores a mantener el enfoque en su visión, ofreciendo a los clientes manufactura de calidad superior en los productos y proveyendo un buen servicio, lograr esto puede tomar un poco de tiempo, pero el emprendedor sabe que su reputación depende de esa alta calidad. Los emprendedores con integridad tienen más probabilidades de volverse exitosos que aquellos que no la tienen. Los productores de bienes y servicios honestos tienen la tendencia a fomentar la lealtad tanto con sus clientes como con sus inversores (Contreras, 2013).

Pasión

Los emprendedores son apasionados acerca de sus ideas, su compañía y su visión. Al hablar con cualquier emprendedor por más de cinco minutos acerca de su empresa es así identificar la emoción en su voz. Esta pasión ayuda los emprendedores a sobreponerse a las largas horas de trabajo, las decepciones y la variedad de desafíos que ellos enfrentan.

Los emprendedores aman lo que hace, a menudo sus ideas e inversiones aparecen de alguna actividad que disfrutan realizar, su entusiasmo por las ideas que generan los mantienen perseverando.

Típicamente, los emprendedores se preocupan mucho más por lo que están haciendo que por la cantidad de dinero que están obteniendo. Ellos deben obtener una ganancia, por supuesto, o no continuarán siendo emprendedores; sin embargo, la cantidad de dinero obtenida a menudo está detrás en el nivel de importancia que asignan al logro de sus objetivos.

Habilidades del emprendedor

Adicionalmente a las actitudes, los emprendedores necesitan contar con un arsenal variado de habilidades para administrar de forma exitosa un negocio. Enumerarlas todas sería una tarea interminable, sin embargo, existe un grupo de habilidades que son especialmente importantes para todos los emprendedores: resolución de problemas, comunicación, planeación, toma de decisiones y liderazgo.

Resolución de problemas

Todos nosotros tenemos que lidiar con problemas y encontrarles soluciones. El emprendedor exitoso de oportunidades en estos problemas donde la mayoría de los demás sólo ven dificultades. En muchas ocasiones las mejores ideas nuevas surgen de la necesidad de resolver un problema.

Comunicación

No importa cuán creativo, talentoso y confidente sea un individuo, si no tiene la habilidad de comunicar a otros el valor de sus ideas, no podrá lograr el éxito. Los emprendedores deben ser capaces de comunicarse claramente

con clientes, proveedores, bancos, inversores y empleados (Contreras, 2013).

Los emprendedores deben responder correos electrónicos, escribir cartas y reportes, y diseñar el diseño de folletos, documentos relacionados con el negocio y sitios web. Deben ser capaces de leer y revisar sistemáticamente la información, y probablemente lo más importante, deben saber escuchar. Luego de haber leído, observado, hablado, visto o escuchado deben analizar la información y sus reacciones para identificar lo que sea de útil aplicación en su negocio.

Incluso si el emprendedor está demasiado ocupado y contrata a otras personas para manejar la mayor parte de estas tareas, aún debe comunicarse con las personas que contrata para asegurarse que el trabajo se está realizando de manera correcta.

Los emprendedores hoy en día deben tener habilidades para representar, ya que el mundo está lleno de multimedia las personas de negocio deben ser capaces de entender el impacto que esos contenidos tienen los consumidores.

Planeación

Tener una gran idea es sólo el primer paso para volverse un emprendedor. La diferencia entre el éxito y el fracaso puede encontrarse en la habilidad de planear, la planeación le permite a un emprendedor estar preparado para el futuro. Un emprendedor debe ser capaz de desarrollar planes para lograr objetivos en una gran variedad de áreas que incluyen finanzas, mercadeo, producción, ventas y personal.

La planeación también significa prepararse para el crecimiento, adelantarse a los posibles cambios que la compañía requerirá hacer para continuar desarrollándose significa que crecerá con un menor número de sorpresas. El crecimiento masivo inesperado puede exponer a los emprendedores en su lucha por proveer equipamiento, personal y tiempo. En algunas ocasiones las compañías que crecen rápidamente sin una planeación adecuada colapsan en muy poco tiempo.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es otra de las habilidades esenciales del emprendedor. Los emprendedores que tienden a procrastinar pueden perder oportunidades de negocio, desperdiciando tiempo y dinero. Al tomar decisiones un emprendedor debe:

- Evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada posible decisión, ponderando los riesgos a corto y largo plazo.
- Considerar un amplio rango de ideas de diferentes fuentes, recopilando y analizando información.
- Sondear el mercado y hablar con los consumidores.

La necesidad de estar en lo correcto limita en ocasiones la toma de decisiones. Pese a la posibilidad de cometer un error, la decisión debe ser tomada; si resulta ser una decisión pobre, un emprendedor sabio aprenderá del error y seguirá adelante.

Liderazgo

El liderazgo es la habilidad de guiar a otros. Los líderes inspiran a otras personas a seguir su ejemplo, no necesitan hacerlo todo ni saberlo todo, pero deben saber lo que quieren y quiénes son. Los buenos líderes establecen el ejemplo mostrando hábitos de trabajo superior y actuando con integridad. Las personas tienden a seguir a quienes respetan.

Pedir consejo a las personas, elogiar las buenas ideas y alentar las contribuciones son excelentes tácticas de liderazgo. Mientras más valorada se sientan las demás personas, encontrarán más formas de ayudar y generarán más ideas que contribuyan a la compañía. Cuando las cosas no van bien, los líderes fuertes toman la total responsabilidad, pero cuando también atribuye el éxito a los esfuerzos del equipo (Contreras, 2013).

Explotación de oportunidades

El emprendedor tiene como parte de sus funciones principales, la captación y administración de los recursos que se requieren para descubrir, crear y explotar una oportunidad. Los emprendedores enfrentan grandes desafíos

para asegurar el suministro de recursos que necesitan para aprovechar las oportunidades y convertirlas en productos o servicios que generen rentabilidad.

Estos recursos incluyen aquellos relacionados con habilidades, capacidades, capital humano y conocimiento, así como también, recursos relacionados con la tecnología, financieros, de reputación, redes de contacto y capital social. Los desafíos surgen parcialmente porque los emprendedores, sobre todo aquellos que recién empiezan, generalmente poseen muy pocos recursos.

Además, es particularmente complejo convencer a agentes externos al emprendimiento, por ejemplo los inversores, ya que se debe explicarles por qué deben contribuir con recursos cuando una oportunidad comprende un producto o servicio que en ese punto puede no ser más que una idea para servir a un mercado que aún no existe. Más allá de eso, puede ser extremadamente difícil establecer con cierto grado de certeza cuán grande será el mercado, y el tiempo que tomará el desarrollo del producto o servicio que servirá ese mercado.

En el sector de tecnologías de información, el desarrollo de productos puede ser muy rápido. En contraste, el desarrollo de productos en sectores como el biomédico y de la salud puede tomar muchos años. Esto se debe a que es necesario continuar desarrollando la ciencia, iniciar ensayos clínicos, y superar muchas condiciones regulatorias. Incluso después del desarrollo de todos estos recursos, el éxito a largo plazo aún puede ser elusivo.

Caso de estudio: Renovo Group plc

El profesor Mark Ferguson desarrollo una tecnología con el potencial de proveer un tratamiento efectivo que reduciría la carga del sistema de salud relacionada con la curación y cicatrización de heridas. Los resultados iniciales fueron muy prometedores, y permitieron la fundación de la compañía Renovo (Westhead & Wright, 2013).

Esta empresa fue capaz de atraer un capital de riesgo de 8 millones de libras en el año 2000 para financiar la siguiente etapa de reclutamiento para el desarrollo del negocio y directores de ensayos clínicos, así como para la

ejecución de los mismos. En el año 2006, Renovo incursionó en el mercado de valores con la intención de recaudar un monto de financiamiento significativo adicional para procurar la comercialización del negocio.

Se estimaba que existía un mercado potencial de cerca de 6.000 millones de libras a nivel mundial, y dado que los resultados iniciales de los ensayos clínicos fueron positivos, el precio de las acciones casi se duplicó en el primer año.

A partir de 2008 Renovo enfrentó una serie de retrasos, fallas en los ensayos, y se mantenía alentado los resultados de productos derivados y acuerdos de licencias potenciales. Pero después de haberse convertido en la sexta acción con un mayor incremento en el Mercado de Valores de Londres en el 2010, en el año 2011 su producto estrella, Juvista, no pudo aprobar la fase 3 de las pruebas finales, lo que ocasionó que en los primeros meses del año 2012 Ferguson presentara su renuncia.

Recursos y capacidades

Los recursos son inventarios de bienes que el emprendedor posee o controla. Son atributos de bienes (o capitales) tangibles o intangibles que permiten al emprendedor desarrollar estrategias para construir ventajas competitivas. Para tener valor competitivo, los recursos deben ser únicos, escasos, duraderos, insustituibles e inimitables (Oliver, 1997).

El capital financiero representa tanto la cantidad de fondos disponibles como las habilidades especiales que los proveedores financieros ofrecen para ayudar a desarrollar el emprendimiento. Las finanzas son cruciales para adquirir o crear otros recursos necesarios para la creación o explotación de oportunidades, tales como el reclutamiento de personal especializado. Las empresas con fuertes recursos financieros tienen holgura, que puede facilitar el desarrollo de la innovación.

Los recursos de capital tecnológico incluyen patentes, licencias, y otros tipos de propiedad intelectual especializada. Mientras que cierta tecnología se puede codificar a través de patentes, otra tecnología puede ser tácita y vinculada de forma estrecha con la experticia de un emprendedor en particular (Westhead & Wright, 2013).

Las tecnologías de amplio alcance o plataformas tecnológicas, por ejemplo a aquellas basadas en familias de patentes, pueden permitir a los emprendedores el desarrollo de un amplio rango de productos potenciales. Esto puede aportar mucho valor a la empresa en términos de una futura generación de beneficios y con respecto a incrementar su atractivo para otras empresas de mayor tamaño que busquen posibilidades de sinergia.

El capital humano es el conjunto de habilidades intrínsecas, capacidades, experiencia y conocimiento relacionado con una tarea, y la habilidad de incrementar este capital a través del aprendizaje en los emprendimientos. Las motivaciones de los individuos, sus destrezas, conocimiento y aprendizaje moldean su habilidad para explotar una oportunidad y lograr una ventaja para sus organizaciones. El capital psicológico se relaciona con los recursos poseídos por los emprendedores concernientes a la confianza (auto eficacia), la energía orientada a objetivos, la planeación para cumplir metas, el optimismo y la resiliencia (capacidad para recuperarse de la adversidad). La cognición de un individuo y la estructura de su conocimiento también pueden enrumbar el proceso de asociación de oportunidades con los niveles variantes de riesgo involucrados.

El capital social comprende los recursos de confianza, relaciones y redes de contactos. El capital social de la organización es la suma de los capitales sociales internos (por ejemplo, las relaciones entre individuos) y su capital social externo (por ejemplo, las relaciones con organizaciones e individuos externos). El capital social de un emprendedor puede facilitar el acceso a recursos y conocimientos adicionales (Kucharčíková, 2011).

Este capital social por utilizarse para construir y movilizar capacidades que permitan crear y descubrir oportunidades, así como para fomentar una ventaja competitiva sostenible en la organización. En las grandes empresas, los emprendedores individuales con habilidades sociales bien desarrolladas son aquellos que crean o descubren oportunidades, y también ganan la aceptación de proyectos que requieren recursos multi-divisionales a través de redes de contactos.

El ambiente externo condiciona la habilidad de los emprendedores para descubrir o crear oportunidades y su subsecuente habilidad para aprovechar estas oportunidades para el éxito competitivo. También, el ambiente externo (la localidad) puede contener un conjunto de recursos escasos y valiosos. El

nivel de abundancia de los recursos en un ambiente particular puede facilitar la supervivencia sostenida de la organización, su estabilidad y el nivel de crecimiento que pueda alcanzar. Los emprendedores (y sus organizaciones) entran en relaciones transaccionales con el ambiente externo porque ellos no pueden generar todos los recursos necesarios de forma interna.

En ambientes dinámicos, algunos emprendedores y empresas desarrollan y movilizan relaciones, redes, y capital social para obtener acceso a recursos necesarios facilitados por otros socios. Entonces, ellos pueden agrupar o combinada estos recursos para aprovechar oportunidades. Las estrategias cooperativas, tales como las alianzas, pueden establecerse para construir ventaja y capacidad competitiva. Las organizaciones grandes y pequeñas pueden compartir ideas, conocimiento, experticia y oportunidades para facilitar la innovación colaborativa.

Una desventaja potencial es que algunas de las nuevas organizaciones emprendedoras pueden enfrentar dificultades asegurando los recursos, porque carecen de legitimidad o credibilidad. Es notable, que algunos proveedores o inversores potenciales podrían no estar convencidos de que la oportunidad es viable, y podrían estar preocupados de que el emprendedor no tenga la habilidad para explotar la oportunidad, lo que finalmente puede generar una resistencia de los inversores externos a involucrarse en la propuesta de negocio.

CAPÍTULO 3

EMPRENDIMIENTO SOCIAL

CAPÍTULO 3. Emprendimiento social

El emprendimiento social orienta la innovación y la transformación social en varios campos, incluyendo educación, salud, ambiente y desarrollo empresarial. Los emprendedores sociales buscan la erradicación de la pobreza a través de métodos de negocios y con la valentía para innovar y superar las prácticas tradicionales. De manera similar a un emprendedor de negocios, construyen organizaciones fuertes y sostenibles, que se establecen como organizaciones sin fines de lucro o compañías.

Un emprendedor social es un líder o un visionario que realiza múltiples actividades entre las que encontramos:

- Logra un cambio social a gran escala, sistemático y sostenible gracias a nuevas invenciones, diferentes aproximaciones, una aplicación más rigurosa de técnicas o estrategias ya conocidas, o una combinación de todas ellas.
- Se enfoca primero y sobre todas las cosas en la creación de valor social o ecológico y busca optimizar la creación de valor financiera.
- Genera innovación en la búsqueda de nuevos productos, servicios, o nuevas perspectivas para los problemas sociales.
- Continuamente refina y adelanta su accionar en respuesta a la retroalimentación.

Este capítulo aborda las concepciones conceptuales del emprendimiento social, y analiza sus implicaciones éticas, las oportunidades de este tipo de emprendimiento, la importancia de la colaboración en las nuevas iniciativas de negocios la forma de medir efectivamente el desarrollo de las actividades de emprendimiento social.

Definiciones y conceptos del emprendimiento social

Los emprendedores sociales persiguen objetivos y metas que se relacionan con resolver problemas específicos de una economía social. Aunque poseen características similares a los emprendedores convencionales, ellos están más preocupados por satisfacer necesidades sociales en lugar de necesidades comerciales. En forma similar a los emprendedores

convencionales, los emprendedores sociales deben ser innovadores, creativos y motivados para perseguir sus iniciativas.

Las características entre ambos tipos emprendedores son muy similares. Y, sin embargo, las diferencias se evidencian en los aspectos motivacionales y de propósito (Spais & Behesti, 2016). Mientras que el emprendedor convencional está enfocado en hacer dinero y desarrollar su negocio, el emprendedor social busca satisfacer una necesidad social y ayudar a la sociedad a volverse mejor. Los emprendedores sociales creen que hay mucho más en la vida que ganar dinero, cuidar a las personas y proveerles oportunidades son componentes críticos de la progresión hacia un nuevo y mejor mundo.

El enfoque de la investigación académica sobre el emprendimiento social tiene una historia relativamente corta. Este tema pues el expresado en un conjunto vasto de actividades económicas, educativas, investigativas, de bienestar, sociales e incluso espirituales que se desarrollan en varias organizaciones. Como reflejo de este amplio rango de actividades, los investigadores han intentado conceptualizar el constructor el emprendimiento social en un número diverso de contextos, incluyendo el sector público, las organizaciones comunitarias, las organizaciones de acción social y las organizaciones caritativas. La mayor parte de la literatura del emprendimiento social ha evolucionado dentro del dominio de las organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro.

Algunos autores sugieren que las empresas sociales que realizan actividades lucrativas para financiar sus actividades más lucrativas pueden ser consideradas emprendimientos sociales. Otros también argumentan que las instituciones lucrativas que tienen acciones de iniciativa hacia construir un capital social pueden ser consideradas como socialmente emprendedoras. Thompson (citas) trató de aclarar este debate, que identifica que el emprendimiento social posiblemente ocurre dentro de organizaciones que aún cree tiene fines de lucro cuenta con algún compromiso para hacer el bien, en empresas sociales establecidas para un propósito social pero operando como negocios en el sector no lucrativo o de voluntariado.

Para resumir, en la

Tabla 3 a continuación se muestran varias definiciones con diferentes temas, preocupaciones y dominios:

Tabla 3: Definiciones del emprendimiento social. Adaptado de Weerawerdana & Sullivan (2006)

King y Roberts (1987)	• El emprendimiento social se define en términos de las características de innovación y liderazgo.
Campbell (1997)	• Las iniciativas de propósito social provengan las comunidades de productos o servicios y generan beneficios para apoyar actividades que no tienen una rentabilidad financiera.
Cornwall (1998)	• Los emprendedores tienen la responsabilidad social de mejorar sus comunidades.
Thompson y otros (2000)	• El emprendimiento social es el proceso de añadir algo nuevo y diferente al propósito de construcción de capital social.
Smallbone y otros (2001)	• Las empresas sociales se definen como organizaciones competitivas con propósito campo de acción social (incluyendo organizaciones no gubernamentales, grupos de trabajadores, uniones de crédito, entre otras).
Sullivan y otros (2002)	• Los emprendedores están motivados por una misión social. • Exploran y reconocen oportunidades para crear un valor social para los clientes. • Son innovadores, proactivos y tomadores de riesgo.

Desafíos éticos

El emprendimiento social juega un rol importante en la resolución de los problemas ambientales y de la sociedad. Los emprendedores sociales asumen riesgos para crear bienestar social y trabajo en áreas donde existe una alta inestabilidad financiera y competencia extrema en ocasiones los obliga a tomar decisiones muy difíciles. Mientras crean bienestar, se encuentran en múltiples ocasiones lo largo del cumplimiento de su misión con la movilización de los recursos, y la administración del desempeño que pueden provocar o perturbar los principios éticos del emprendedor social (Paswan, 2015).

El enfoque de misión social nos obliga a enfrentar algunos desafíos muy específicos tales como alta competencia, ausencia de financiamiento y escasez de recursos. Varias referencias en la literatura mencionan en los emprendedores sociales son inspirados por ideas nobles para resolver problemas sociales locales a través de la actividad emprendedora, su alta moral y fundamentos éticos de los negocios.

Dey y Steyaert (2016) manifiestan la importancia de que los emprendedores sociales sean más virtuosos y éticos que las personas ordinarias y afirman que ellos son éticos todo el tiempo. Es necesario considerar, que el comportamiento ético juega un rol fundamental, ya que puede afectar a los individuos y las organizaciones en una forma positiva o negativa.

Zhara y otros (2009) también mencionan que la vida cotidiana de los emprendedores sociales está repleta dilemas éticos y que por tanto la preexistencia de la ética en el emprendimiento social es contradictoria sino que más bien puede ser desarrollada y cultivada a través del tiempo. También define que los desafíos que enfrentan los emprendedores sociales se basan en su motivación, los recursos requeridos y los mecanismos de control que pueden regular su comportamiento. Aunque los emprendedores sociales son impulsados por una obligación ética y noble de desarrollar la sociedad, el egoísmo puede hacerlos caer en prácticas poco éticas.

Oportunidades y barreras

Los emprendedores sociales enfrentan muchos de los mismos desafíos que los emprendedores convencionales (Castro & Cepeda, 2016). Deben desarrollar un plan de negocios y ejecutarlo exitosamente. Adicionalmente, deben conseguir los recursos necesarios para empezar su negocio. Si no son capaces de realizar esta actividad, entonces el fracaso será inminente. Lo esencial para el financiamiento y establecimiento de cualquier iniciativa social son individuos y grupos convicción, empuje y perseverancia para proveer respuestas a los problemas y necesidades sociales, ya sean educativos, de bienestar, ambientales o relacionados con la salud.

Estos individuos o grupos deben destinar una cantidad considerable de tiempo y energía a defender su visión, misión y estrategias de la iniciativa social.

La planeación es importante, los emprendedores deben delinear metas y objetivos específicos, perseguir estrategias adecuadas para resolver problemas sociales. Las sociedades deben ser capaces de comprender fácilmente la oferta del emprendedor de manera que puedan identificar sus beneficios potenciales. Una vez que el emprendedor cubra cada uno de los factores precedentes, entonces, la entrada inicial en el mercado será el próximo paso crítico. La coordinación de entrada inicial apropiada es un elemento fundamental en el logro de los resultados y metas proyectadas (Peng, Mutlu, Sauerwald, Au, & Wang, 2015).

Dinámica colaborativa del emprendimiento social

Muchas formas de colaboración y asociación que incluyen interacciones intersectoriales y asociaciones entre emprendimientos sociales, son fundamentales en el emprendimiento y la innovación social. La invasión social tiene que ver con el desarrollo de soluciones innovadoras y nuevos modos de organización e interacción para atacar problemas sociales; así como, la creación de nuevas colaboraciones para mejorar la capacidad de ejecución.

Mientras que por un lado, el creciente neoliberalismo de las políticas gubernamentales (en el promedio de los países desarrollados) ha creado brechas en la provisión de servicios y productos sociales, comunitarios y ambientales, hay una conciencia cada vez más alta y evidente de los beneficios de la ventaja colaborativa de afrontar estas brechas. La perspectiva económica social y solidaria, el incremento en el compromiso corporativo a la responsabilidad social y el reconocimiento de los beneficios de un modelo de valor compartido están contribuyendo a la comprensión de los beneficios de la colaboración para resolver problemas y desafíos sociales.

Identificar correctamente la dinámica colaborativa del emprendimiento social es fundamental para el desarrollo de conocimiento de cómo los emprendedores y las nuevas empresas sociales son capaces de reconciliar motivos dispares como enfrentar y mejorar el bienestar social mientras deben obtener suficientes excedentes para lograr la sostenibilidad y continuar operando en un entorno desafiante. Por tanto, el rol de la colaboración es un tema crítico y constante en la eficacia del emprendimiento social, ya sea al nivel individual del emprendedor social, dentro y entre las empresas sociales, o en un contexto de acción institucional más amplio (por ejemplo las políticas públicas, el desempeño de las empresas públicas y privadas).

La literatura (de Bruin, Shaw, & Lewis, 2017) muestra que los acuerdos de colaboración potencian el logro de objetivos organizacionales, y para las empresas

sociales, mejoran su acceso a recursos y financiamiento, fortalecen su legitimidad, construyen capital identidad, y proveen un mecanismo para el intercambio del conocimiento tácito. La colaboración con organizaciones complementarias puede resultar en un mayor impacto de la empresa social, aunque también puede establecer nuevos obstáculos especialmente en el ámbito de la administración de las relaciones.

Medición del emprendimiento social

La misión del emprendedor es crear riqueza y crecimiento en las compañías (Carraher & Welsh, 2015). Los logros de estas misiones emprendedores individuales resultan en beneficio adicional para los miembros de la sociedad, ya sea que el emprendedor lo busque de forma intencional o no. Por ejemplo, los clientes se benefician porque son capaces de llenar una necesidad a través de la compra de un producto o servicio, mientras los inversores, prestamistas y accionistas se benefician al lograr retornos en sus inversiones o intereses a través del negocio del emprendedor.

Adicionalmente, los empleados se benefician al obtener ingresos gracias al crecimiento y la prosperidad del negocio. Como resultado de esto, los empleados entonces pueden convertirse en clientes que tienen el poder adquisitivo para comprar bienes y servicios que otros emprendedores producen. A lo largo del tiempo, algunos emprendedores empiezan a enfocarse en nuevas y específicas misiones que permitan mejorar la sociedad.

Creación de valor social

Los emprendedores sociales cada día se parece más a los emprendedores tradicionales; sin embargo, la diferencia entre ellos es notoria en su misión. Los emprendedores sociales se preocupan por la creación y el mantenimiento del valor social, mientras que los emprendedores tradicionales se enfocan en maximizar los beneficios y el crecimiento. Ellos establecen organizaciones únicas, filantrópicas. Los emprendedores sociales se mantienen enfocados en mejorar la sociedad y ayudar a aquellos que se encuentra en una situación de vulnerabilidad, siendo incapaces de asistirse a sí mismos.

Las iniciativas de emprendimiento social no necesariamente pretenden reemplazar a los programas gubernamentales, sino que buscan complementar otros programas. Este tipo de emprendimientos establece un motivo para mejorar la sociedad a través de la innovación de individuos o grupos. Estos individuos o grupos crean nuevas y mejores formas de enfrentar los problemas de la sociedad, de manera análoga a

como los emprendedores convencionales crean nuevos e innovadores productos que enriquecen, avanzan, y promueven una sociedad mejorada (Sullivan, Forrret, Carraher, & Mineiro, 2009).

Nuevas oportunidades de emprendimiento social

En la actualidad, las oportunidades para los emprendedores sociales se están incrementando en la medida que se incrementan las necesidades de la sociedad. Muchos emprendedores comprenden que sus sueños de beneficiar a la sociedad se pueden volver realidad a través de la creación de organizaciones no lucrativas. Mientras más emprendedores adquieren interés en empezar negocios de emprendimiento social, las barreras de entrada se vuelven más fuertes y la competencia emerge. Las organizaciones no lucrativas hoy en día opera en un ambiente altamente competitivo que se caracteriza por mayores necesidades en sus comunidades objetivo, y un ambiente de financiamiento más ajustado como una competición incremental para donaciones y entrega de fondos (Weerawardena & Sullivan, 2006).

Proveedores comerciales, organizaciones sin fines de lucro, y otros emprendedores sociales se dan cuenta que hay una mayor oportunidad para ellos de acomodar las necesidades de la sociedad y, por tanto, lograr entrar en el mercado. Esta entrada induce una competición más alta y la no disposición de los consumidores a aceptar productos o servicios que consideren menor al estándar, debido a sus expectativas incrementadas.

El mercado demanda que las organizaciones sin fines de lucro sean orientadas a la sociedad, similar a la forma en que los negocios lucrativos son orientados al consumidor. Similarmente, los donantes y proveedores de fondos están limitando su financiamiento sólo a organizaciones que ellos consideran que son más precisas para satisfacer las necesidades de la sociedad. En el pasado, muchas organizaciones no lucrativas y organizaciones de desarrollo no gubernamentales dependían de recursos públicos para poder cumplir con su misión. La disminución en las fuentes de financiamiento de estos proveedores creó un cambio en la dependencia financiera de muchos emprendedores sociales. En la actualidad, las organizaciones no financieras se enfrentan a un desafío de reducir sus expectativas de financiamiento basado en impuestos para fines sociales y en su lugar generar una mayor autogestión para financiar sus operaciones

Los emprendedores sociales son responsables por muchos de los cambios gubernamentales en la política pública con respecto a los problemas de la sociedad, pero no son responsables por la creación de entidades sociales dentro de los gobiernos. Sin embargo, ellos pueden trabajar mano a mano con el gobierno para

resolver los problemas de la sociedad. El emprendedor social se enfoca en un asunto específico e intentar mejorarlo a través de los medios más eficientes posibles. En la crisis económica global que ha predominado por los últimos 10 años, los emprendedores sociales han tenido que enfrentar reducciones mayores los gastos y subsidios entregados por los estados.

El emprendedor social y su negocio jugarán cada vez un rol mayor como capitalista del cambio en la forma en la que se percibe la esfera completa del emprendimiento social y la relación entre los mercados económicos, programas sociales, financiamiento, y la economía global. Lo local hoy en día se ha vuelto global, pese a que las diferencias culturales aún pueden ser significativas (Schmid, Wurster, & Dauth, 2015).

Al igual que con el emprendimiento tradicional, las facilidades educativas juegan un rol crítico en el desarrollo de los emprendedores sociales. Aunque se requieren ciertas cualidades inherentes para volverse un emprendedor exitoso, la educación puede cultivar a las personas para estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos. El emprendimiento social está creciendo como materia; sin embargo aún tiene un largo camino por recorrer. La influencia de educación y otras situaciones concernientes al emprendimiento social se está incrementando y volviendo más dispersas porque la sociedad garantiza que los negocios comprendan su importancia (Mas-Tur & Bolufer, 2016).

CAPÍTULO 4

EMPRENDIMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA

CAPÍTULO 4. Emprendimiento dentro de la empresa

Intraemprendimiento, emprendimiento corporativo e iniciativas corporativas, son términos que se utilizan para describir el comportamiento emprendedor dentro de empresas medianas o grandes fuertemente establecidas (Pinchot & Pellman, 1999).

El entorno competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones hoy en día las obliga a fomentar el emprendimiento, con el objetivo de aprovechar las oportunidades y lograr beneficios. Esto no sería posible, sin un correcto empoderamiento de los empleados, quienes tienen la responsabilidad de trabajar de forma creativa, asumiendo los éxitos y fracasos en sus posiciones de trabajo como si también fueran dueños del negocio (Sungkhawan, Mujtaba, Swaidan, & Kaweevisultrakul, 2012).

En este capítulo se describe la evolución del intraemprendimiento, su relación e importancia para la estrategia empresarial, brindando recomendaciones para un efectivo fomento de las actividades emprendedoras dentro de las organizaciones.

Intraemprendimiento y estrategia

Los intraemprendedores, al igual que los emprendedores, no desarrollan sus actividades creativas de forma predecible. Algunos de ellos tienen grandes ideas y tienen la voluntad de ir tras ellas incluso aunque haya colegas que los desanimen. Otros son imitadores efectivos, que pueden adaptar una idea a un nuevo escenario. Algunos, además, pueden identificar formas creativas para rellenar los agujeros dejados por los demás dentro de la industria. Drucker denomina a estas tres aproximaciones ser el pionero, imitación creativa y judo emprendedor (Drucker, 2014).

El concepto de intraemprendimiento, que fue inicialmente un intento por ilustrar el proceso de innovación dentro de las grandes organizaciones ha evolucionado actualmente en una consideración estratégica mayor para cualquier empresa independientemente de su tamaño (Baruah & Ward, 2015).

Internamente, una compañía debe organizarse y construir una cultura en torno al intraemprendimiento. Debe contar con un compromiso estratégico

de alentar a las personas creativas y los medios para integrar dentro de la estrategia corporativa cuando la innovación se presente.

De forma tradicional, los conceptos estratégicos surgen en las organizaciones una vez que han sido introducidos por la alta gerencia, moldeados por el ambiente de trabajo e implementados por los mandos medios en diferentes niveles.

Burgelman (1984), por otra parte, propone el desarrollo de comportamiento estratégico autónomo que va más allá del actual concepto que las empresas tienen de la estrategia. Esta perspectiva inserta el análisis de contexto estratégico entre el comportamiento estratégico tradicional y el concepto de estrategia empresarial. Este análisis, permite a los mandos medios (algunos de los cuales serán intraemprendedores) pensar en potenciales problemas de implementación y lograrán que cuestionen el estado actual de la organización. La alta gerencia, en esta situación, puede racionalizar el comportamiento empresarial retroactivamente o alterar su estrategia.

En la práctica, si se busca que los intraemprendedores tengan un espacio en cualquier empresa, es necesario realizar varios movimientos estratégicos específicos. Duncan y otros (1988) definen 4 elementos importantes para que se produzca una adecuada integración:

- El gerente de la organización y otros administradores de alto nivel deben realizar declaraciones frecuentes que refuercen la importancia de la innovación para la empresa.
- Cuando en la empresa se utilice cualquier sistema formal de establecimiento de objetivos (MBO, *Balanced Scorecard*, entre otros) la creatividad y la innovación deben recibir una prioridad alta, tanto por razones concretas como simbólicas.
- Es imperioso diseñar sistemas de recompensas que alienten la innovación.
- La alta gerencia debe identificar que las personas creativas están motivadas por la capacidad de crear y por la competitividad.

Figura 9. Elementos para la integración del intraemprendedor en la organización.

Recompensando el intraemprendimiento

Para alcanzar una verdadera efectividad en el fomento del pensamiento creativo en las organizaciones es necesaria una reinvención de su cultura. Esto es imperioso porque, de acuerdo con Naisbitt y Aburdene (1985), actualmente las empresas se encuentran enfrentando la realidad de una sociedad informacional en lugar de una industrial. La sociedad del conocimiento es un resultado de la apertura de mercados y globalización, transformando su estructura de forma dinámica a través de la aparición de un sistema de comunicación muy diverso que se apoya en las herramientas tecnológicas disponibles (Garay, 2003).

El emprendimiento corporativo se ha vuelto un componente vital para el éxito en la renovación y el desempeño organizacional. Este tipo de emprendimiento también puede mejorar el impacto de la organización gracias a la promoción de la innovación en procesos y productos. Las iniciativas emprendedoras dentro de la organización incrementan la

predisposición de las empresas a tomar riesgos y a establecerse como pioneros en el desarrollo de productos o servicios.

La recompensa y la motivación son elementos íntimamente relacionados. La motivación se puede definir como aquellas fuerzas internas o externas que activan acciones que persisten hasta que cierta meta es alcanzada. En las organizaciones, esta activación del comportamiento son las múltiples necesidades de los empleados que se satisfacen a través de las recompensas que reciben en el trabajo (Daft, 2008).

Las recompensas, por tanto, pueden ser utilizadas para influenciar el comportamiento de los empleados; sin embargo, una de las complejidades que los administradores enfrentan es la selección y uso de técnicas motivacionales o recompensas que construyan un verdadero compromiso con metas emprendedores entre los empleados (Lumpkin, 2007).

Tipos de recompensas

El sistema de recompensas define la relación entre la empresa y empleados especificando los términos de intercambio. Estipula las contribuciones esperadas de los empleados y expresa los valores y normas a los que se deben regir los integrantes de la organización, así respuesta que los empleados esperan recibir como resultado de su desempeño (Kerr & Slocum, 2005).

Figura 10. Opciones para recompensar el intraemprendimiento

El sistema de recompensas es una declaración específica de las creencias y valores de la empresa. Es así, que un sistema de recompensas adecuadamente diseñado es un instrumento qué puede movilizar el compromiso organizacional y construir una cultura emprendedora, lo que influencia la exitosa ejecución de la estrategia. Scheepers (2011) identifica cuatro tipos de recompensas: incentivos financieros, incentivos sociales e incentivos del diseño de puestos.

Incentivos financieros

Para muchos gerentes el dinero es el principal motivador de los empleados, pese a que estudios académicos han demostrado la falta de evidencia concluyente sobre el impacto motivacional de las recompensas monetarias en el desempeño laboral de los trabajadores.

Lar recompensas financieras pueden ser clasificadas como recompensas directas, por ejemplo bonificaciones por desempeño, e incentivos indirectos como acceso a instalaciones recreativas o servicios gratuitos. Aunque las recompensas financieras directas juegan un rol decisivo en la atracción de

empleados talentosos a la organización, estas solo generan un impacto a corto plazo en el nivel motivacional de los trabajadores.

Incentivos sociales

Los incentivos sociales pueden manifestarse de múltiples formas, e incluyen aquellos que tienen que ver con la comunicación con los empleados (reconocimiento verbal, estímulo y valoración de sus esfuerzos). Hoy en día, se considera que las recompensas enfocadas en las necesidades sociales de los empleados tienen un mayor efecto motivacional sobre su desempaño que las recompensas financieras.

Una de las necesidades más claramente expresada por los empleados es la necesidad de aceptación. Pero a pesar que muchos gerentes y declaraciones de misión empresarial proclaman que las personas son su bien más preciado, en la práctica, muchas compañías fallan en cumplir con este enunciado (Arnolds & Venter, 2007).

Considerando este trasfondo, las recompensas sociales deben ser parte fundamental de la estrategia de recompensas, ya que los empleados que perciben su trabajo desafiante y gratificante a la vez pueden ser motivados por la naturaleza misma de su trabajo.

Incentivos en el diseño de puestos

Estas recompensas se pueden definir como a satisfacción y el valor de un trabajo para un individuo, dentro de este tipo de incentivos encontramos la autonomía, el crecimiento a través del desarrollo de una carrera en la organización y el reconocimiento del desempeño individual.

Los administradores utilizan los incentivos en el diseño de puestos para incrementar la eficiencia y la productividad de los empleados. Se han investigado casos (Malherbe & Pearse, 2003) donde se demuestra que la motivación es potenciada al cambiar aspectos fundamentales de un trabajo, tales como el incremento de la responsabilidad, permitir una mayor autonomía y proveer opciones de acceso a mejores posiciones en la organización. De acuerdo con Arnolds y Venter (2007) estos incentivos son motivadores tan importantes como los sociales y financieros.

Desafíos y beneficios del intraemprendimiento

Los intraemprendedores tienen el potencial de encontrar nuevas combinaciones de recursos que generan ventaja competitiva, la cual les permite perseverar en ambientes hostiles. Un clima y una cultura organizacional donde se reconocen y se motivan formalmente las diferentes habilidades y talentos, donde existe disponibilidad de recursos financieros para nuevas iniciativas y donde se apoya la libertad organizacional puede dirigir la ruta para la innovación (de Villiers-Scheepers, 2011). La totalidad de estos elementos puede generar múltiples beneficios para la empresa sin embargo su implementación no resulta ajena a las complejidades.

Beneficios

Las organizaciones que rompen paradigmas cultivan e invierten en el intraemprendimiento, a partir de este, son capaces de ejecutar innovación efectiva de los procesos que deriva en innovación de productos, servicios, y superiores resultados de negocios. Los beneficios sustanciales son observables en términos de una mayor rentabilidad, liderazgo en innovación, renovación estratégica, desempeño e incluso éxito internacional. Esta es la razón por la que los negocios hoy en día adoptan iniciativas intraemprendedoras.

Las empresas que estructuran y alinean sus valores hacia las orientaciones y actividades intraemprendedoras tienen mayores probabilidades de obtener una rentabilidad más alta que aquellas que carecen de estas características (Antoncic, 2007).

Los intraemprendedores son innovadores inteligentes dentro de cualquier clima laboral. Participan activamente en el diseño y creación de nuevas ideas, productos y modelos de negocio. Las complejidades económicas actuales demandan la implementación y uso sustancial de estrategias innovadoras para superar los desafíos de su entorno. Mohanty (2006) expresa que lo innovador del emprendimiento hoy en día es la realización de que puede ser realizado sistemáticamente. Además, con los beneficios significativos que pueden derivar del intraemprendimiento, no hay duda que los negocios se encuentran en un momento preciso para incorporar dinámicas de este tipo en sus estrategias fundamentales.

Desafíos

Cuando empezó a emerger el concepto de intraemprendimiento era muy complicado evidenciar su verdadero potencial. El intraemprendedor era considerado un elemento tan raro como las compañías que pudieran administrarlos exitosamente. Existía una creencia arraigada de que las empresas convencionales no serían capaces de suministrar y satisfacer las necesidades de los intraemprendedores.

La idea generalizada se centraba en que aunque la empresa cuente con los recursos, no existía ni el clima ni la cultura laboral para nutrir el trabajo de los intraemprendedores. Sin embargo, a la fecha se ha demostrado la importancia de estas iniciativas en diferentes contenidos académicos. Grandes organizaciones como 3M e IBM empezaron a manifestar tendencias intraemprendedoras alrededor de la década del 80 y aún priorizan sus estrategias dentro de ese marco. Sus historias de éxito son un referente del impacto que el intraemprendimiento tiene sobre el desarrollo de la innovación.

La innovación, como se ha mencionado, juega un papel muy importante en la supervivencia de las organizaciones en el actual ambiente organizacional competitivo. Sin embargo, debido a su propia naturaleza se puede considerar caótica, poco planificada o poco sistemática (Toftoy, Chatterjee, & Toftoy, 2014). Por esta razón existen diferentes desafíos externos e internos (resumidos en la tabla 4) que las empresas en la actualidad deben superar para lograr el éxito en las iniciativas intraemprendedoras.

Tabla 4: Desafíos del intraemprendimiento en las organizaciones

Desafíos externos	Desafíos internos
Heterogeneidad del ambiente	Rigidez en la estructura
Dinamismo del mercado	Falta de empoderamiento
Hostilidad en el entorno	Excesivo control

La presencia generalizada de la globalización obliga a las organizaciones a ser cada vez más conscientes de su entorno. Las empresas hoy en día se encuentran en una búsqueda constante de mejores oportunidades que les permitan expandir su base de conocimiento para renovar y revitalizar sus

estrategias organizacionales. Las nuevas tecnologías añaden una mayor competitividad a los mercados generando cambios en el entorno que inducen a las organizaciones a buscar nuevas opciones para adaptarse y asegurar su supervivencia (Baruah & Ward, 2015).

Entre los **desafíos externos** (del entorno de la organización) encontramos tres dimensiones principales: heterogeneidad, dinamismo y hostilidad; estas dimensiones afectan las aproximaciones de innovación adoptadas por cualquier organización (Morris & Lewis, 1995).

Las empresas que operan en ambientes heterogéneos deben lidiar agresivamente con un número creciente de demandas y gustos de los consumidores, debiendo encaminar a la organización hacia la consecución de nuevas formas de innovación deseadas por el mercado. Actualmente, los clientes tienen la capacidad de identificar rápidamente la información de diferentes productos y servicios gracias al uso de tecnologías de comunicación en tiempo real; reduciendo al mínimo las restricciones geográficas entre clientes y proveedores.

Los cambios dinámicos en el mercado tienen un impacto negativo en las organizaciones ya que deben enfrentar amenazas que antes eran inexistentes. Además, se han identificado factores de hostilidad que pueden contribuir a reducir los márgenes de ganancias en las empresas, añadiendo incluso mayor presión para el desarrollo de la innovación en su interior (Baruah & Ward, 2015).

Las compañías intraemprendedoras no solo luchan contra el desafío de mantenerse al día con estas tendencias tan cambiantes en las demandas de mercado, sino que deben tomar la iniciativa y ejecutar acciones que le permitan adaptarse y evolucionar de forma sostenida.

Por otra parte, los elementos internos de la organización también enfrentan retos de alta complejidad. Cultivar las iniciativas intraemprendedoras incrementa la presión sobre la compañía y demanda un cambio radical en el sistema interno de trabajo (Lankinen, Taimela, Toskovic, & Wallin, 2017). En este apartado, la dificultad radica en si las empresas tienen la capacidad de identificar y alentar prospectos de futuros emprendedores, sabiendo que no todas las iniciativas de intraemprendimiento pueden ser motivadas y facilitadas de la misma manera.

Si la estructura de una organización no provee suficiente respaldo para la innovación interna, entonces la existencia de intraemprendimiento es muy poco probable. Como se mencionó en un apartado anterior, las actividades de intraemprendimiento deben ser motivadas adecuadamente, y una de las principales responsabilidades de la alta gerencia es orientar la cultura organizacional para permitir y apreciar los errores como una forma de aprendizaje.

Antoncic (2007) sugiere que la cultura organizacional debe adoptar características que favorecen el intraemprendimiento, tales como:

- Comunicación de calidad
- Control formal flexible
- Monitoreo intensivo del ambiente organizacional
- Apoyo de la gerencia
- Apoyo y valores organizacionales

Caso de estudio: Intraemprendimiento en Huawei

Huawei fue fundada en 1988 como una empresa privada de alta tecnología que diseña, manufactura, vende y brinda mantenimiento a productos de comunicación. En 1992, Huawei alcanzó un hito muy importante en su tecnología al desarrollar un producto de primera generación, una central de oficina digital PBX, el modelo C&C08 tipo A. Este producto, posicionó a Huawei como un proveedor de equipos de telecomunicaciones con habilidades competitivas (Shah, Gao, & Mittal, 2015).

En 1994, sus ventas alcanzaron los 800 millones de Yuanes (cerca de 125 millones de dólares con la conversión actual) y Huawei empezó a crecer rápidamente. En solo 4 años, en 1998, sus ventas se incrementaron 10 veces alcanzando los 8930 millones de Yuanes, y por primera vez, Huawei logró ocupar el primer lugar del mercado de oficinas centrales digitales PBX.

Cerca del año 2000, la economía China entró en un estado de transición. El mercado económico chino no alcanzaba aún su madurez, y las reformas introducidas volvieron el ambiente de negocios muy dinámico e incierto. Con la caída general del mercado de telecomunicaciones y la aparición de

competidores más fuertes, la industria de telecomunicaciones China enfrentaba un enorme desafío. Dadas estas condiciones, Huawei empezó una reingeniería de procesos de negocios, reduciendo las capas de gerencia burocrática, facilitando el proceso de introducción de intraemprendimiento.

En la segunda mitad del año 2000, Huawei introdujo *lineamientos para el intraemprendimiento* lo que alentaba a sus empleados a involucrarse en actividades de intraemprendimiento en todas las áreas no fundamentales de negocio, incluyendo el potencial desarrollo de nuevas tecnologías. Como resultado de estas políticas, muchos de los empleados escogieron apropiarse de nuevas iniciativas de negocios en la empresa.

Las metas del intraemprendimiento de Huawei pueden resumirse en:

- Proveer a los empleados las oportunidades para convertirse en emprendedores.
- Habilitar la formación de grupos colaborativos en la compañía que permitan a Huawei un crecimiento acelerado.

Con respecto al intraemprendimiento, Huawei se rige por las siguientes normas: primero, la investigación y desarrollo de Huawei está enfocada en las necesidades de los clientes, permitiendo a nuevos graduados e ingenieros antiguos la realización de investigación y desarrollo; segundo, Huawei fomenta el principio de "tecnología exterior usada en el interior".

En Huawei, las patentes no son el objetivo, sino un medio para desarrollar productos con un costo competitivo. A medida que los nuevos productos son desarrollados, la compañía enfatiza la importancia y necesidad de mejorar los productos y tecnologías actuales, en lugar de inventar otros desde cero. Huawei obtiene su tecnología a través de cooperación con socios o al adquirirla de otros proveedores.

Esta aproximación se ve reflejada en los acuerdos con 3COM y la cooperación con *Tsinghua University.* Finalmente, el intraemprendimiento se convirtió en una manera práctica de cubrir las necesidades de integración de la empresa, lo que implica que el núcleo de negocio de Huawei está en el centro de sus operaciones y otros negocios emergiendo de las iniciativas intraemprendedoras se encuentran con un rol de soporte.

CAPÍTULO 5

EMPRENDIMIENTO Y MARKETING

CAPÍTULO 5. Emprendimiento y marketing

El marketing como disciplina es esencialmente una invención del siglo XX. El consenso de las diferentes teorías sugiere que el marketing se encuentra entre las nociones de servicios y relaciones. Esto es precisamente lo que brinda significancia a su relación con los estudios del emprendimiento (Burns, 2016). La importancia de las personas y las relaciones en los estudios emprendedores ha sido ampliamente reconocida, muchos de estos estudios se enfocan en las redes así como en los conjuntos de influencias o posibilidades (recursos).

Otra área fundamental que necesita considerarse es la función del marketing, establecida como la atracción y retención de los consumidores. De manera similar, la función del emprendimiento es la creación y mantenimiento de una nueva iniciativa con el objetivo de obtener beneficios, los que no serían posibles de alcanzar sin atraer, mantener y retener a los consumidores (Harker & Lam, 2015).

El asombroso éxito de compañías que alguna vez fueron pequeñas como Dell, Microsoft y Virgin ha revelado que el emprendimiento puede ser un área de estudio con muchos desafíos y oportunidades únicas. El principal desafío que enfrentan los emprendedores es competir contra compañías más grandes, más conocidas y con mayor disponibilidad de recursos. Para lograr esto estas pequeñas empresas deben transformar sus debilidades en fortalezas, y aprovechar que por su propia naturaleza pueden ser más flexibles y poco ortodoxas que la mayoría de sus competidores.

El marketing es un área donde los emprendedores pueden realmente definir una identidad única para sí mismos. Considerando que el marketing es una herramienta que está disponible para cualquier negocio que desee invertir en ella, es una de las mejores formas para que las compañías emergentes posicionen su imagen en la mente de los consumidores.

Las capacidades de marketing de una empresa son influenciadas por factores internos y externos. Los factores internos se representan por la orientación de mercado y la orientación emprendedora de la empresa. Los factores externos se representan por el cambio tecnológico y la turbulencia del mercado. Las compañías usan varias capacidades para lograr una ventaja competitiva; estas son desarrolladas cuando los recursos tangibles y aquellos

basados en conocimiento no tangible se combinan a través de procesos integradores que crean valor para la organización (Qureshi, Aziz, & Mian, 2017).

En este capítulo se estudia la aparición de un nuevo concepto compuesto: el marketing emprendedor, la aplicación en las empresas, algunas de las estrategias de marketing utilizadas con éxito por las empresas y consideraciones importantes para el desarrollo e implementación de planes de marketing emprendedor.

Un nuevo concepto: El marketing emprendedor

La investigación sobre marketing emprendedor empezó a desarrollarse colectivamente por el grupo de intereses especiales de la asociación americana de marketing alrededor de tres décadas atrás. Recientemente, se reconoce globalmente la importancia del emprendimiento y la innovación en el marketing, así como la importancia del marketing en el emprendimiento exitoso (O'Cass & Morrish, 2016).

El marketing emprendedor no se trata simplemente de una simple estrategia sino más bien de un espíritu de marketing que se diferencia de las prácticas tradicionales. Éste se desvía deliberadamente de muchos de los principios fundamentales del marketing debido a que están típicamente diseñados para empresas grandes y bien establecidas. El marketing emprendedor utilizan conjunto de herramientas basadas en nuevas y no tradicionales prácticas de marketing para ayudar a las empresas en desarrollo a generarse su espacio en mercados abarrotados (Marketing Schools, 2018).

Muchas de las estrategias de marketing emprendedor surgen de la necesidad. Los nuevos negocios pueden tener diez, cinco o tan sólo una persona trabajando en sus iniciativas de marketing. Trabajan con presupuestos limitados y tienen acceso a tan sólo una fracción de los recursos que la mayoría de sus competidores tiene. Lujos como equipos de diseño gráfico y consultores publicitarios se encuentran normalmente fuera del alcance de las nuevas empresas, impulsándolos a encontrar formas de generar el máximo impacto con la mínima cantidad de recursos.

Las características más comunes del marketing emprendedor incluyen la innovación, la toma de riesgos, y ser pro activo. Las campañas de marketing emprendedor tratan de resaltar las más grandes fortalezas de las compañías mientras enfatizan el valor que crean para los consumidores. Enfocarse en productos innovadores o servicio al cliente ejemplar es una manera de destacarse de los competidores. Ellos logran esta ventaja usando herramientas baratas y accesibles que incluyen vídeos virales, tweets, páginas de Facebook y marketing por correo electrónico.

Aceptación del marketing emprendedor

El desarrollo del marketing emprendedor ha generado un interés en comprender importantes fenómenos de mercados que se encuentran en la intersección del emprendimiento y el marketing. El proceso de marketing por sí mismo representa una manifestación importante de innovación (Whalen & Akaka, 2015).

El marketing emprendedor se define muy bien por los tipos de compañías que lo utilizan. La manera más fácil de identificar una iniciativa de marketing emprendedor es observar a la compañía que la está llevando a cabo. Las compañías emergentes usan el marketing emprendedor para permitir su establecimiento e industrias emergentes (Marketing Schools, 2018).

Es importante mencionar que aunque los emprendimientos empiezan pequeños, su objetivo es crecer rápidamente y volverse protagonistas en su industria tan pronto como sea posible, bajo este contexto, el marketing es uno de los principales medios para el desarrollo empresarial.

Las estrategias de marketing que usan los negocios emergentes no son exclusivos de ellos. De hecho, muchas de las compañías más grandes usan algunas de las mismas estrategias. Tanto Nike como Burger King han utilizado marketing viral logrando un gran efecto. Los negocios grandes usan estas estrategias como una oportunidad mientras que los emprendedores las aplican debido a la necesidad.

Estrategias de marketing para emprendedores

En mercados competitivos, puede ser muy fácil para las pequeñas empresas pasar desapercibidas. Uno de los más grandes desafíos para los emprendedores es destacarse de sus competidores. La aplicación del

marketing en formas nuevas, inusuales o agresivas es la mejor manera de ilustrar qué es lo que hace único a un negocio. La figura 11 ilustra algunas de las estrategias de marketing que han sido utilizadas en el pasado de forma exitosa por los emprendedores. Una compañía puede orientar todos sus esfuerzos de marketing hacia una estrategia, o usar varias de ellas a la vez (Marketing Schools, 2018).

Figura 11. Estrategias de marketing para emprendedores.

Marketing relacional. Se enfoca en crear un fuerte vínculo entre la marca y el consumidor.

Marketing expedicionario. Involucra la creación de mercados y el desarrollo permanente de productos innovadores. Las compañías actúan como líderes en lugar de ser seguidores.

Marketing uno a uno. Los consumidores son enfocados de manera individual. Todos los esfuerzos de marketing son personalizados.

Marketing en tiempo real. Usa el poder de la tecnología para interactuar con los consumidores en tiempo real.

Marketing viral. Ubica mensajes de marketing en Internet de manera que puedan ser compartidos y expandidos de forma voraz por los consumidores.

Marketing digital. Sea palanca en el poder de las herramientas de Internet como el correo electrónico y las redes sociales para apoyar los esfuerzos de marketing.

Desarrollo e implementación de planes de marketing emprendedor

Los planes de marketing sólo pueden desarrollarse después que una compañía determina varios aspectos acerca de su modelo de negocios. Deben entender la misión central de la compañía, sobre qué consumidores se enfocan, y quiénes son sus competidores. La realización de un auto análisis cuidadoso puede ayudar a los negocios emergentes a definir su lugar en el mercado y establecer metas realistas. El tipo de negocio que la empresa aspira ser también afectará sus decisiones de marketing; si una compañía decide que se enfocará en clientes profesionales de negocios probablemente no usará vídeos virales graciosos en YouTube.

Los detalles del plan dependerán ampliamente en las estrategias particulares de marketing que la compañía seleccione. Las estrategias de marketing relacional son significativamente diferentes de las de marketing viral. Es importante definir en qué tipo de marketing enfocarse, y luego concentrar todos los esfuerzos en esa área. Un plan de marketing comprensivo ayuda a las compañías a mantener su enfoque mientras revisan sus estrategias. La mayoría de los planes de marketing tiene un alcance máximo de un año ya que las nuevas empresas enfrentan tales circunstancias de incertidumbre, que requieren mantener la flexibilidad y estar abiertas a cambios rápidos.

Los planes de marketing emprendedor se basan en insumos de todos los aspectos de la compañía, de producción, de finanza, de personal, entre otros. Para alcanzar el éxito, las nuevas empresas deben trabajar de forma coordinada para utilizar sus recursos de la manera más eficiente posible. Las decisiones de marketing deben reflejar las circunstancias del mundo real que enfrenta la compañía (Marketing Schools, 2018).

Las métricas utilizadas para evaluar el plan de marketing deben reflejar las metas de la compañía. Estas metas pueden ir desde maximizar las ganancias hasta alcanzar una base de clientes más amplia o redefinir un mercado

particular. Cada meta requerirá una estrategia de marketing diferente y deberá ser evaluada en diferentes términos. Las compañías emergentes deben establecer objetivos cuantitativos y revisar sus estrategias si esos objetivos no son alcanzados. De otra manera, el crecimiento es imposible.

Dell: Un caso de estudio en marketing emprendedor

En 1984, un estudiante universitario llamado Michael Dell decidió fundar una compañía de computadoras. Es una de las empresas informáticas más grandes y conocidas en el mundo. A continuación se detallan algunos de los pasos que Dell ejecutó en las etapas tempranas de su formación para lograr el reconocimiento en el mercado de las computadoras (Marketing Schools, 2018):

Define a tus consumidores. Dell se dio cuenta muy rápido que existía un vacío en el mercado de las computadoras personalizadas para negocios. Sus primeros productos fueron orientados y comercializados hacia empresas medianas y grandes que buscaban comprar muchas computadoras en una sola operación. Fue apenas a finales de los años 90 que empezaron a enfocarse en computadoras personales para estudiantes y familias.

Ofrece algo nuevo. A inicios de los 80, las computadoras eran adquiridas y ofrecidas principalmente a través de tiendas minoristas. Dell tomó la decisión radical de venderla directamente a los consumidores, eliminando en el proceso a los intermediarios. Esto facilitó a los negocios compradores la realización de órdenes más grandes y la capacidad de personalizar cada computadora que compraban.

Acércate a los consumidores. Dell publicitó en ferias de electrónica, revistas especializadas, y otras ubicaciones que podían ser observadas por la tecnología corporativa. Los mensajes publicitarios resaltaban las formas en que las computadoras Dell se optimizaban para sus consumidores.

Ofrece servicios excepcionales. Dell ofreció soporte técnico las 24 horas del día para todos sus consumidores. Este fue un servicio invaluable para todos aquellos consumidores que apenas empezaban a integrar las computadoras en sus negocios.

Mercados globales, segmentos fragmentados y comercio electrónico

El ritmo de cambio en el mundo comercial se encuentra en continua aceleración. Los ciclos de vida de los productos se han acortado dramáticamente gracias a la moda y la tecnología. Los ciclos de actividad económica también se están reduciendo a medida que nuevas olas de innovación presentan oportunidades para los emprendedores. El sector de servicios se ha convertido en el mayor impulsador de la actividad económica.

Los mercados globales reflejan los valores comunes de los productos y la globalización de los estilos de vida. Al mismo tiempo los mercados se han vuelto más dispersos, a medida que las barreras de entrada en los mercados locales o nacionales se están reduciendo. Junto a esta situación, existe una veloz tendencia hacia la segmentación de mercados fragmentada, donde los nichos se están volviendo cada vez más pequeños en términos de especificaciones de productos o servicios, pero creciendo en términos de la habilidad de abastecer segmentos de mercado globales.

El comercio electrónico está acelerando estas tendencias. Es por sí misma, la innovación que afecta de mayor manera a los negocios en el siglo XXI y está creando enormes oportunidades para las pequeñas empresas. Los emprendedores de comercio electrónico explotan las oportunidades inmediatas de mercado para crear estructuras comerciales. Algunas empresas compiten en precio pero otras usan el comercio electrónico para diferenciarse más efectivamente y alcanzar nichos de mercado para sus productos o servicios con un alcance global. Por tanto, el número de nichos de mercado aparenta crecer exponencialmente.

Como pequeñas empresas los emprendimientos cuentan con un nivel más alto de especialización que antes y también construyen relaciones más cercanas con los consumidores a los que sirven. El comercio electrónico les permite comprender de mejor manera las necesidades de sus clientes. Si suministran a grandes empresas se vincularán con ellas y su cadena de suministros a través del Internet. Esto refleja el beneficio inmediato del comercio electrónico hacia las relaciones negocio a negocio (B2B, por sus siglas en inglés).

Otro de los efectos del comercio electrónico es brindar a los negocios un acceso directo hacia los clientes, evitando de esta forma a los mediadores. Esto es conocido como “desintermediación”. Un ejemplo claro se observa en muchos mercados, tales como el financiero, donde se pueden encontrar empresas buscando capital de riesgo e individuos que lo ofrecen (Burns, 2016).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aldrich, H., & Martinez, M. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural; equation modelling study. *Industrial Management & Data Systems*.

Arnolds, C., & Venter, D. (2007). The strategic importance of motivational rewards for lower-level employees in the manufacturing and retailing industries. *SA Journal of Industrial Psychology*.

Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. . *International Entrepreneurship and Management Journal*.

Blakeley, N., Lewis, G., & Mills, D. (2005). *The Economics of Knowledge: What Makes Ideas Special for Economic Growth?* Wellington: New Zealand Treasury.

Bloch, H., & Metcalfe, S. (2017). Innovation, creative destruction, and price theory. *Industrial and Corporate Change*.

Braunerhjelm, P. (2010). *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth-past experience, current knowledge and policy implications.* Stockholm: Swedish Entrepreneurship Forum.

Burgelman, R. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. *California Management Review*.

Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business.* Palgrave Macmillan Limited.

Campbell, S. (1997). Social entrepreneurship: How to develop new social-purpouse business ventures. *Health Care Strategic Management*.

Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général.* Chez Fletcher Gyles.

Carraher, S., & Welsh, D. (2015). *Global Entrepreneurship.* Kendall Hunt Publishing.

Castro, I., & Cepeda, G. (2016). Social capital, absorptive capacity and entrepreneurial behaviour in an international context. *European Journal of International Management*.

Contreras, M. (2013). *Interpersonal Skills For Entrepreneurs.* Bookboon.

Cornwall, J. (1998). The entrepreneur as a building block for community. *Journal of Developmental Entrepreneurship*.

Daft, R. (2008). *New era of management. .* Thomson Higher Education.

de Bruin, A., Shaw, E., & Lewis, K. (2017). The collaborative dynamic in social entrepreneurship, Entrepreneurship & Regional Development. *Entrepreneurship & Regional Development*.

de Villiers-Scheepers, M. (2011). Motivating intrapreneurs: the relevance of rewards. *Industry and Higher Education*.

Dey, P., & Steyaert, C. (2016). Rethinking the Space of Ethics in Social Entrepreneurship: Power, Subjectivity, and Practices of Freedom. *Journal of Business Ethics*.

Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship.* Routledge.

Duncan, J., Ginter, P., Rucks, A., & Jacobs, D. (1988). Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. *Business Horizons*.

Garay, E. (2003). La educación en la sociedad del conocimiento y del riego. *Revista enfoques educacionales*.

Gennaioli, N., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2012). Human capital and regional development. *The Quarterly Journal of Economics*.

Harker, M., & Lam, W. (2015). Marketing and entrepreneurship: An integrated view from the entrepreneur's perspective. *International Small Business Journal*.

Hodgson, G. (2001). *How Economics Forgot History: The Problem of Historical Specificity in Social Science.* Londres: Routledge.

Kerr, J., & Slocum, J. (2005). Managing corporate culture through reward systems. . *The Academy of Management Executive*.

King, P., & Roberts, N. (1987). Policy entrepreneurs: Catalysts for policy innovation. *Journal of State Government*.

Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit.* книга.

Kucharčíková, A. (2011). Human Capital - Definitions and approaches. *Human Resources Management & Ergonomics*.

Kuratko, D. (2017). *Entrepreneurship, Theory.* Cram101 Textbook Reviews.

Lankinen, L., Taimela, E., Toskovic, T., & Wallin, G. (2017, Diciembre 22). *Intrapreneurship-act different.* Obtenido de http://users.tkk.fi/toskovt1/intrapreneurship/intrapreneurship_finland.pdf

Lumpkin, T. (2007). Intrapreneurship and innovation. *The psychology of entrepreneurship*.

Malherbe, M., & Pearse, N. (2003). The relationships between job enrichment, job satisfaction and service quality : an exploratory study in the retail industry of South Africa. *Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*.

Marketing Schools. (2018, 02 01). *What is entreprenurial marketing?* Obtenido de What is entreprenurial marketing?: http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/entrepreneurial-marketing.html

Marshall, A. (2009). *Principles of economics: unabridged eighth edition.* Cosimo, Inc.

Mas-Tur, A., & Bolufer, J. (2016). Different innovation policies for different types of innovative companies? Social implications. *European Journal of International Management*.

Mohanty, R. (2006). Intrapreneurial levers in cultivating value-innovative mental space in Indian corporations. *Vikalpa*.

Morris, M., & Lewis, P. (1995). The determinants of entrepreneurial activity: Implications for marketing. *European journal of marketing*.

Naisbitt, J., & Aburdene, P. (1985). *Inventing the corporation.* New York: Warner Books.

O'Cass, A., & Morrish, S. (2016). Anatomy of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*.

OECD. (1998). *Fostering entrepreneurship.*

OECD. (2001). *The New Economy: Beyond the Hype: The OECD Growth Project.* Paris: OECD Publishing.

OECD. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development.* París: OECD Publishing. doi:http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*.

Pahuja, A., & Sanjeev, R. (2015). *Introduction to Entrepreneurship.*

Paswan, R. (2015). Ethical challenges in Social Entrepreneurship. *5th EMES International Research Conference on Social Enterprise.* Helsinki: EMES Network.

Peng, M., Mutlu, C., Sauerwald, S., Au, K., & Wang, D. (2015). Board interlocks and corporate performance among firms listed abroad. *Journal of Management History*.

Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation.* Berrett-Koehler Publishers.

Proctor, T. (2014). *Strategic marketing: an introduction.* Routledge.

Qureshi, M., Aziz, N., & Mian, S. (2017). How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in Turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*.

Sanyang, S., & Huang, W.-C. (2010). Entrepreneurship and economic development: The EMPRETEC showcase. *International Entrepreneurship and Management Journal*.

Say, J. B. (1803). *A treatise on political economy, reimpreso en 2001.* New Jersey: Transaction Publishers.

Schmid, S., Wurster, D., & Dauth, T. (2015). Internationalisation of upper echelons in different institutional contexts: top managers in Germany and the UK. *European Journal of International Management*.

Schumpeter, J. (1911). *La teoría dinámica de la economía.* Cambridge: Harvard University Press.

Shah, R., Gao, Z., & Mittal, H. (2015). *Innovation, Entrepreneurship, and the Economy in the US, China, and India: Historical Prespectives and Future Trends.* Academic Press.

Smallbone, D., Evans, M., Ekanem, I., & Butters, S. (2001). *Researching social enterprise.* Great Britain: Small Business Service.

Spais, G., & Behesti, H. (2016). The evolution of social marketing and social entrepreneurship education in business and management schools: Conceptions, misconceptions and trends. *European Journal of International Management*.

Sullivan, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2002). Social Entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*.

Sullivan, S., Forrret, M., Carraher, S., & Mineiro, L. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*.

Sungkhawan, J., Mujtaba, B., Swaidan, Z., & Kaweevisultrakul, T. (2012). Intrapreneurial Workplaces And Job Satisfaction: The Case Of Thai Employees. *Journal of Applied Business Research*.

Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship: A new look at the people and the potential. *Management decision*.

Toftoy, C., Chatterjee, J., & Toftoy, C. (2014). The intrapreneurial revolution: now is the time for action. *Proceedings of the 50th International Conference for Small Business (ICSB).* Washington.

Weerawardena, J., & Sullivan, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*.

Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*.

Westhead, P., & Wright, M. (2013). *Entrepreneurship: A very short introduction.* OUP Oxford.

Whalen, P., & Akaka, M. (2015). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*.

Zahra, S., Gedailovic, E., Neubam, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*.

Economía, Organización y Ciencias Sociales

3ciencias