EL EMPRENDEDORISMO DE HOY Y DEL FUTURO

Nuevos desafíos
El rol de las Universidades

Compiladores
Oscar Telmo Navós
Lucila de la Fuente Niel
Gabriela Rau

Auspicia

EDITORIAL DUNKEN

EL EMPRENDEDORISMO
DE HOY Y DEL FUTURO

EL EMPRENDEDORISMO DE HOY Y DEL FUTURO
Nuevos desafíos
El rol de las Universidades

COMPILADORES:
Oscar Telmo Navós
Lucila de la Fuente Niel
Gabriela Rau

EDITORIAL DUNKEN
Buenos Aires
2019

Contenido y corrección a cargo de el/los autor/es.

Impreso por Editorial Dunken
Ayacucho 357 (C1025AAG) - Capital Federal
Tel/fax: 4954-7700 / 4954-7300
E-mail: *info@dunken.com.ar*
Página web: *www.dunken.com.ar*

Hecho el depósito que prevé la ley 11.723
Impreso en la Argentina
© 2012 Autor
e-mail: @.com.ar
ISBN en trámite

PROLOGO

Esta obra editorial fue concebida desde el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios – EAN con la activa participación de algunos de sus profesores y autoridades (Kruel, Pavetto, Gallo y Navós) y la colaboración de colegas externos a la Entidad (De la Fuente, Rau, Müller, Ribecco y Tomarelli).

La EAN tiene su foco puesto en la actividad emprendedora. Así lo indica su lema: *"educación universitaria para emprender*" y este libro describe también algunas de las acciones llevadas a cabo y su proyección futura.

Ya desde su título: **EL EMPRENDEDORISMO DE HOY Y DEL FUTURO. Nuevos desafíos. El rol de las Universidades,** se intenta reflejar algunos de los retos a los cuales se enfrenta en la actualidad el ecosistema emprendedor y especialmente reflejar las responsabilidades de las instituciones de educación superior en la formación para aquellas actividades tan relevantes para el desarrollo económico de nuestro país.

En línea con los propósitos antes descriptos se organizó esta obra en cuatro partes y en cada una de ellas se describen algunas intenciones. Las mismas son las siguientes:

Primera Parte. El cambio vertiginoso y los desafíos del emprendedorismo

El contexto en el que nos desenvolvemos nos transforma, nos moldea, nos proporciona enseñanzas y nos pone a prueba en forma permanente.

El entorno actual se presenta volátil e incierto, la globalización, las tecnologías exponenciales, la digitalización, los cambios en el empleo y los nuevos paradigmas marcan el ritmo de la evolución.

Ciertas capacidades serán indispensables para que emprendedores, profesionales y trabajadores, puedan desempeñarse airosamente en un mundo cada vez más competitivo y cambiante, por lo que resulta imperioso identificar cuáles serán dichas habilidades y comprometer a las instituciones educativas a incorporarlas en su agenda.

Se suman retos e interrogantes, que exigen un abordaje holístico y profundo, que permita diseñar y proporcionar las herramientas adecuadas para transitar exitosamente este exigente escenario.

Se intentan esbozar cuáles son los diferentes desafíos y enfoques que deben tenerse en cuenta en el ámbito del emprendedorismo y la educación, entre los cuáles se destacan la creatividad, la innovación, la adaptabilidad, el autoconocimiento y un nuevo liderazgo.

Segunda Parte. Emprendimientos de impacto social y ambiental

La habilidad del emprendedor para reconocer y aprovechar oportunidades está influenciada por el contexto local, su estructura social, el medio natural en el que se desenvuelve, y por su motivación intrínseca de generar resultados económicos personales.

Si bien la puesta en funcionamiento de un emprendimiento implica un esfuerzo continuo para centrar la atención en aquellos factores que influyen directamente en el flujo de efectivo; los requerimientos actuales en materia de Responsabilidad Social Empresaria, exigen a los emprendedores ser ingeniosos para buscar soluciones a problemas sociales y ambientales, y desde el inicio de su iniciativa empresarial incorporar la sostenibilidad.

Aunque los objetivos económicos son los fines principales de un emprendimiento, el reto del negocio es la integración de un mejor desempeño ambiental y social en la lógica de un negocio económico. Un emprendedor sostenible tiene el desafío de lograr el triple impacto mediante el equilibrio entre la salud económica de su emprendimiento, la

equidad social y la capacidad de cuidar del medio ambiente a través de su comportamiento empresarial.

El aspecto social del emprendimiento sostenible, tiene que ver con el comportamiento de los emprendimientos en aspectos sociales y éticos, como la gestión del recurso humano, derechos humanos, trabajo infantil, género, discriminación, participación de los trabajadores en beneficios del negocio; el aspecto medioambiental implica productos limpios, eco eficiencia, desarrollo tecnológico sostenible, eco diseño y por último, el tercer aspecto tiene que ver con los resultados financieros del emprendimiento.

En conclusión, el emprendimiento sostenible, implica un proceso cuya finalidad es lograr el desarrollo sostenible, mediante el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades y la creación de valor que provoca la prosperidad económica, la cohesión social y la protección del medio ambiente.

Tercera Parte. El rol de las universidades

Los paradigmas de los modelos de negocios del futuro están cambiando abruptamente. La aplicación de nuevas tecnologías y la innovación permanente están modificando la vida cotidiana.

Uno de los desafíos más relevantes de las Instituciones de Educación Superior, en su rol preponderante como actor del ecosistema emprendedor en lo que respecta a la promoción de la cultura emprendedora y la formación de futuros emprendedores, será colaborar con aportes innovadores a través de la enseñanza, investigación y transferencia a la comunidad. Se requerirá fomentar el pensamiento crítico, cuestionador y racional desde dichas instituciones académicas, no solo en lo teórico, sino en la aplicación práctica a situaciones reales.

El reto de las universidades, será el revisar sus estrategias en forma sistemática, a fin de asegurar el cumplimiento de su misión, generar retroalimentación y canales de comunicación poderosos que le permitan estar atentos e informados de los cambios en el contexto y diseñar

estructuras flexibles que le permitan dar respuestas inmediatas a las nuevas necesidades detectadas.

Cuarta Parte. Propuestas de aplicación práctica desde las universidades

Será indispensable continuar con el apoyo que se brinda a los emprendedores desde el sector universitario allanando el camino de quienes se animan a emprender. Las Universidades no solo son fuente de conocimiento sino también de experiencias y de contactos. Seguramente cada estudiante, graduado o profesor tendrá algo para aportar, desde su *expertise*, su experiencia o capital monetario. Será indispensable que a través de los programas que se implementen los diversos componentes se conecten para trabajar en conjunto.

En un tiempo no muy lejano, podría hasta darse una paradoja muy particular. Aunque algunas Universidades en el corto y mediano plazo no generen programas de apoyo al espíritu emprendedor de sus alumnos, graduados y profesores, seguramente e igualmente aumentará la cantidad de ideas de negocios, de proyectos en análisis o casos de negocios en avance por parte de los integrantes de su comunidad universitaria.

Es decir, el fenómeno del emprendedorismo está en auge y en crecimiento en toda la sociedad (con o sin las Universidades). Se trata de una situación ocasionada entre otros factores, por la similitud existente entre las condiciones necesarias para ser un adecuado emprendedor y algunas de las características que se observan habitualmente en las nuevas generaciones.

Son algunas de ellas: la búsqueda de una mayor autonomía, la preferencia por nuevas y cambiantes experiencias, el no querer estar sujeto a un solo empleador toda la vida, la posibilidad de convertirse en el futuro en un “agente libre” y trabajar por proyecto.

Por lo expuesto las Universidades no pueden ni podrán estar ajenas al fenómeno del emprendedorismo que se viene observando claramente en las nuevas generaciones y en su contexto empresario. Las áreas de investigación, extensión y la propia docencia deberán adaptarse cada vez

más a este requerimiento de los alumnos, los graduados y de la propia comunidad a la que pertenece.

El desafío está planteado
OSCAR TELMO NAVÓS

CAPÍTULO X
EL CASO INSTITUTO UNIVERSITARIO ESCUELA ARGENTINA DE NEGOCIOS – EAN. UNA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA E INNOVADORA.

AUTORA: GRACIELA INÉS GALLO

Introducción

Al momento de evaluar los posibles empleos del futuro "ser emprendedor" y autoemplearse se posicionan en los escalones más altos de la lista. Eso desencadena acciones múltiples del ámbito público y del privado para acompañar a las personas que tienen iniciativas propias para montar su empresa o que se encuentran en el proceso de exploración, animando también a aquellos que aún no toman la decisión. En este contexto los centros de emprendedores en las universidades pueden ofrecer un valor diferencial relevante: los alumnos se forman en la carrera de su elección al mismo tiempo que aplican los conocimientos adquiridos en proyectos que les permiten un ingreso para financiar sus estudios y/o los preparan para la inserción laboral post formación poniendo en marcha su propia empresa. Hacia la vinculación con la comunidad, las universidades pueden ofrecer asesoramiento y capacitaciones específicas para los emprendedores externos que se encuentren en situaciones de impulsar o mejorar sus propuestas.

En muchos casos, las capacidades emprendedoras que se fomentan durante la formación académica les permiten también ser emprendedores dentro de las empresas para las que trabajan, promoviendo la innovación estratégica como plan de acción y la promoción dentro de la compañía en la implementación de estas propuestas. Combinar los contenidos específicos de cada carrera con habilidades emprendedoras y criterios de innovación, fomentando su aplicación a proyectos concretos con proyecciones futuras para los graduados, es hoy uno de los principales desafíos que afrontamos en la universidad.

Para ello, es necesario entender al desarrollo emprendedor como un proceso incremental. Este concepto es central en el campo de la planificación, de la implementación y de la innovación. Se utiliza en oposición a la planificación centralizada y presupone la mejora continua basada en el aporte de valor sobre lo preexistente; conlleva gradualidad, creatividad, y heurística.

Se trata de identificar tres momentos diferenciados: el de conformación de la oportunidad, el de evaluación de la oportunidad, y el de la explotación de la misma (Shane y Venkataraman, 2003), entendiendo al proceso emprendedor como una sucesión de acciones que anteceden a la creación de la empresa. Entender al emprendedorismo como un proceso y no como una acción puntual de éxito al final del camino, plantea otro desafío: definir e implementar indicadores que valoren también el proceso incremental y no sólo la tradicional inserción del producto en el mercado.

En este punto, las universidades tenemos un gran camino por delante: plantear metodologías, métricas posibles, criterios de valoración de conocimientos adquiridos y fortalecidos, evaluación de la red de contactos establecida en el proceso (y sus aportes al proyecto original), generación de espacios de *networking* y entrenamiento, entre otros. Hablamos de crear ecosistema y comunidad, pero no como espacios vacíos, liberados a lo que pueda ser o auto orientados, sino como momentos en los que se cumplan objetivos definidos con la participación y el consenso de los emprendedores. Sin planificación ni diseño, sin objetivos claros que contribuyan a los lazos y a los negocios, se generan sensaciones contraproducentes: "no entiendo para qué vine", "no quiero perder el tiempo", "siento que nada me sirve", son declaraciones comunes de quienes asisten a espacios de trabajo conjunto sin metas ni objetivos claros. Este es nuestro primer punto diferencial y el que nos lleva a levantar la bandera emprendedora con el lema: "*Más negocios, menos cartón pintado*".

Los centros y/o clubes de emprendedores tenemos el compromiso de generar acciones, capacitaciones, tutorías, rondas de negocio, etc. Pero nada de eso es positivo para las partes si no hay una guía, una orientación y un concepto incremental del proceso que esté internalizado en el equipo de trabajo y en las instituciones que participan. Acordar desde

dónde vamos, a dónde queremos llegar, y de qué manera lo haremos, es clave para lograr aportes concretos que arrojen beneficios puntuales para más personas.

La motivación y las personas en el centro

Kantis (2002, 2004) señala que el proceso de gestación, puesta en marcha y gerenciamiento inicial de una empresa se da en un contexto influenciado por la estructura y la dinámica productiva del territorio, por el mercado de factores, por las condiciones regulatorias, por los aspectos culturales y educativos, por las redes de apoyo y el capital social, por las condiciones socioeconómicas, y por las características emprendedoras personales o competencias emprendedoras del equipo.

Considerar a los emprendedores no solo como posibles empresarios, sino como personas con conocimientos y vivencias propios, con una mochila de errores y aciertos de los que – en mayor o menor medida– han tenido la capacidad de aprender, con motivaciones y sueños, son ejes a atender para el "éxito" de los proyectos incubados. Nos gusta poner a las personas en el centro y eso nos ha dado excelentes resultados.

Así, por ejemplo, un proyecto de piletas de cemento con alta competencia en el mercado, se convirtió en un producto diferencial y exclusivo (de alto valor comercial) cuando logramos cruzar la herencia de una empresa familiar vinculada a la construcción, con la formación agropecuaria de la emprendedora en una escuela de alternancia misionera. Pasamos de las simples y comunes piletas de fin de semana, a espejos de agua ambientados con plantas nativas de cada región del país, en lo posible de la querida y natal Misiones. Esto ubicó al producto ante una demanda creciente de soluciones sustentables, y a la emprendedora en un lugar desde el que puede ofrecer su impronta motivacional y personal a cada uno de los proyectos que encara, reinventando la herencia. Su convencimiento y satisfacción la llevó a definir como meta de su empresa: "Que todas las personas que viven en las grandes ciudades puedan tener un pedacito de la selva que a mí me hace feliz". Desde allí, las posibilidades de crecimiento y diversificación de productos, adaptables incluso a pequeños espacios (terrazas, balcones, etc.) son amplias y posibles.

Otro caso interesante, y al revés, es el de una APP para niños con dificultades en el lenguaje. El producto es claro, premiado por varias instituciones, con niveles ya desarrollados y validados por terapeutas reconocidos. El problema para seguir creciendo se presentaba en las exposiciones y demostraciones por parte de la emprendedora, quien ante la (obvia) pregunta: ¿Qué te llevó a desarrollar este producto?, colapsaba emocionalmente y no podía continuar con sus presentaciones. Indagar sobre sus necesidades personales, más allá de las financieras por las que se acercó al centro emprendedor, fue clave. El entrenamiento y acompañamiento para no vincular esta pregunta a los motivos personales que la llevaron a desarrollar la APP, y si a estadísticas nacionales y globales orientadas a la solución, constituyó un cambio rotundo en sus Pitch abriéndole nuevas posibilidades.

Poner a las personas en el centro implica otro gran desafío. Requiere escuchar más, indagar más allá de las ideas, los mercados y los negocios, profundizar sobre los intereses personales de quienes encaran el camino emprendedor y vincular desafíos con pasiones. Solo en este punto estaremos en condiciones de adoptar la propuesta de Ernesto Sirolli en su magistral charla TEDx: "¿quieres ayudar a alguien? ¡Cállate y escucha!".

Desde el aporte metodológico, Kantis e Ibarra (2014, 2015, 2016, 2017) proponen considerar y medir los diversos factores que condicionan el desarrollo emprendedor:

- Cultura;
- Financiamiento, Capital humano emprendedor;
- Capital Social, Sistema educativo;
- Plataforma de Ciencia, Tecnología para la Innovación;
- Estructura empresarial;
- Condiciones sociales;
- Condiciones de la demanda;
- Políticas y regulaciones.

Existe consenso general en que la fundación de nuevas empresas contribuye de forma directa en el desarrollo local a través de la genera-

ción de empleo, la diversificación y modernización del tejido económico, la canalización de las energías creativas de la sociedad, la consolidación de las estructuras productivas y cadenas de valor regionales, la introducción de innovaciones, y el desarrollo de capacidades endógenas y *saber hacer* (*know how*) local. Conocer las condiciones de las variables de entorno a la creación de la propia empresa siempre reporta algún grado de utilidad.

El desafío de incubar alumnos y respetar sus tiempos

Incubar alumnos tiene varias diferencias con el proceso que se le puede ofrecer a un emprendedor externo a la universidad. Quienes están cursando, cuyas prioridades son en esencia avanzar la carrera que han elegido, suelen disponer de menos tiempo para lograr avances en sus proyectos. Por supuesto que hay excepciones y varios estudiantes encaran con dedicación ambos ejes formativos: la carrera y el desarrollo emprendedor.

No obstante, el desafío EAN es fortalecer capacidades desde el ingreso a la universidad para que los alumnos puedan emprender en cualquier momento de su formación. Hay quienes ingresan con una idea y la convierten en un negocio aplicando los conocimientos de cada asignatura y aprovechando las ventajas de contar con un centro emprendedor en el mismo edificio, hay quienes ingresan con un negocio funcionando y encuentran en la universidad herramientas para mejorarlo, están lo que esperan a los últimos años o a graduarse para dar el salto, y también aquellos que eligen otros formatos de innovación estratégica como mejorar áreas en las que trabajan en relación de dependencia. En todos los casos, el modelo de incubación y acompañamiento EAN se adapta a las necesidades. Cada persona tiene sus tiempos y es necesario que sean respetados.

Siguiendo esta línea de razonamiento, el espacio de identificación y validación de una oportunidad, y la adquisición de la motivación necesaria para aprovecharla se da en la intersección entre el entorno y la interioridad del sujeto. Es claro que, por su contenido subjetivo, la visión es fuertemente influida y condicionada por la carencia o por la dispo-

nibilidad de recursos –especialmente de recursos culturales y sociales (Luna y Gallo, 2018).

En el siguiente cuadro se ilustra esa vinculación de los ámbitos subjetivos y objetivos, y se establecen tres espacios de acción:

Fuente: Luna y Gallo (2018)

- La *visión*, como espacio creativo en el que el mundo interior del sujeto conforma la realidad, proyectando su 'trasfondo' (*background*) a modo de categorías kantianas que conforman un cuadro exterior percibido de determinada manera.
- La *motivación*, como resultado de la evaluación de deseabilidad y viabilidad que se produce en el interjuego entre las aspiraciones y facultades de la persona y su entorno (definido como demanda potencial de los productos a ofrecer, pero también como recompensas no económicas con otras vías de retorno que brinden satisfacción personal).
- La *transformación*, como incidencia en su entorno en función de las acciones concretas realizadas por el emprendedor para materializar su iniciativa.

En todos los casos es recomendable identificar el estadio en el que se encuentran los alumnos, sus motivaciones y las posibilidades de llevar adelante el proyecto. Para Kantis (2004) el proceso emprendedor en tres etapas sucesivas: la gestación, la puesta en marcha, y el desarrollo inicial de una empresa. A cada etapa corresponden, a su vez, distintos subprocesos relacionados con esa instancia: a la etapa de Gestación corresponde la identificación de la oportunidad de negocio, la motivación y la adquisición de competencias; a la etapa de Puesta en Marcha (o *startup*) corresponde la estructuración del proyecto, la movilización de recursos, y la decisión final de emprender; a la etapa del Desarrollo Inicial del emprendimiento corresponden la entrada al mercado y la de Desarrollo Inicial del emprendimiento.

Las necesidades del equipo emprendedor van modificándose sustancialmente en la medida en que avanza de fase en fase:

En la etapa de Gestación la prioridad de los emprendedores está centrada en la identificación, conformación y validación de la oportunidad de negocio, en la evaluación de alternativas (en términos de deseabilidad y viabilidad), y en la adquisición o fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan involucrarse en el negocio.

En la etapa de Puesta en Marcha, los emprendedores concentran su energía en el acceso y en la reorganización de los recursos necesarios para iniciar el negocio (capital financiero, vínculos, información, etc.). También es un proceso interno en el que el equipo emprendedor toma la decisión final de lanzarse al proyecto.

En la etapa de Desarrollo Inicial de la empresa, los emprendedores literalmente cambian de trabajo: mientras que hasta ese momento su energía estaba puesta en conseguir apoyos institucionales, financieros, y aliados estratégicos para la puesta en marcha, a partir del primer día en que el emprendimiento abre sus puertas al público, sus principales problemas estarán relacionados con la gestión del abastecimiento, de la producción, de la administración, del contacto con nuevos clientes y del incremento de las ventas. Pusieron a andar una máquina que ahora les impone su propia dinámica y tienen que aprender a conducirla.

Comprender esta complejidad permite estar a la altura para buscar e implementar soluciones acordes a las necesidades de los alumnos con perfil emprendedor.

El fortalecimiento de capacidades emprendedoras en los procesos formativos

Para Isenberg (2013) la posesión previa, o incluso la creencia acerca de la posesión de capacidades relevantes, tiene un importante impacto en la percepción de oportunidades. A partir de esta concepción, su definición de oportunidad de negocio termina siendo una interrelación entre capacidades (variable interna), valores (variable interna) y necesidades del mercado (variable externa).

Fuente: Isenberg, D., 2013

Hay capacidades propias adquiridas y/o que se pueden adquirir que aportan esa mirada particular que tienen los emprendedores. A modo de ejemplo, en una salida educativa o en una acción de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) la mayoría cumplirá con las guías de Traba-

jos Prácticos facilitadas por el profesor (en algunos casos más aventurados también herramientas diseñadas entre profesor y alumnos). Pero el alumno con perfil emprendedor le sumará una visión distinta, basada en una alta sensibilidad para detectar oportunidades y en un permanente ejercicio de observación –y acción– ante las situaciones cotidianas que se le presentan.

Cuando hablamos de educación universitaria para emprender, es necesario incluir en los procesos de formación competencias específicas que se articulan con las profesionales:

- Capacidad para detectar oportunidades y diseñar estrategias ágiles y de diseño centrado en el usuario.
- Capacidad para analizar sus propias iniciativas con sentido crítico y desarrollar redes de apoyo y trabajo con otros.
- Capacidad para tomar decisiones sobre el negocio aplicando criterios de responsabilidad social y ambiental, con orientación al comercio justo y acorde a los valores de empresarialidad de triple impacto.
- Capacidad para aplicar herramientas de gestión y comunicar efectivamente el proyecto emprendedor y la empresa.
- Capacidad para aplicar innovaciones estratégicas orientadas a un modelo de liderazgo que motive la autoconfianza, la proactividad y la asunción de riesgos y resiliencia.

Un buen ejercicio, ante la gran y variada oferta de concursos para emprendedores, es participar para tener la posibilidad de someter los proyectos ante miradas expertas y externas a la universidad. El objetivo, más allá de alcanzar el podio, debe ser adquirir permeabilidad a las críticas y aprovechar los aportes que surgen en los intercambios. Estos, en sí mismos, deben constituir instancias formativas necesarias para enriquecer el proceso, adquirir nuevas herramientas y habilidades, y para engrosar la red de contactos.

En palabras de Kantis (2008): “Un modelo integral de acompañamiento a emprendedores debe prever instancias de fortalecimiento de

cuatro tipos de capitales: el capital humano, el capital social, el capital financiero, y el capital institucional. Ninguno de estos capitales, de manera aislada, garantiza el éxito de la empresa. Por el contrario, un desbalance en los mismos puede ocasionar el fracaso de la iniciativa".

Los centros de emprendedores universitarios y la innovación educativa

Ver al capital humano como una inversión y a la educación no como un gasto, tal como plantea Schultz (1975), abre una puerta teórica a la formación emprendedora e incluso podría fundamentar una política pública orientada a engrosar la base de emprendedores a partir de la formación.

En la sociedad actual el emprendedor es una suerte de héroe social. Se ven a diario múltiples repercusiones en los medios de comunicación, numerosos concursos durante todo el año, una sobre oferta de cursos especializados, publicaciones en redes sociales, lanzamiento de espacios de colaboración y *coworking*, entre muchos otros. En este contexto las universidades tienen mucho para aportar, coordinar y opinar. Detrás de cada emprendedor hay un proceso formativo y de tutorías y mentorías, sumados al aporte de herramientas metodológicas que planteamos diseñar anteriormente.

Entendiendo al emprendedor como aquella persona que se aventura en un proyecto personal, cuyo proceso inicia mucho antes de las definiciones de su negocio, pero que incluso realiza innovaciones en el interior de las empresas aplicando estrategias originales y superadoras a las actuales, la colaboración de las universidades no se puede dar de manera aislada sino en el contexto institucional propio y en relación con los demás.

El Modelo Centro de Emprendedores EAN: 3 niveles y retroalimentación

La brecha entre emprendimientos convencionales y emprendimientos con potencial dinámico es cada vez más pronunciada. El enfoque

de mercado, la profesionalización del equipo emprendedor, la base o incorporación de tecnología y la comunicación efectiva de la propuesta de valor, son aspectos clave que distinguen a las empresas con mayor competitividad.

Las teorías y prácticas enfocadas en desarrollo emprendedor sufrieron una revolución metodológica durante la última década, a raíz de los aprendizajes en relación a las estrategias de impulsión de iniciativas en fases tempranas en mercados de rápido cambio y crecimiento para los que los modelos tradicionales de planificación no resultaban efectivos. Las metodologías denominadas ágiles, las estrategias de diseño centradas en el usuario y de pensamiento visual realizaron aportes que luego permearon en el ámbito de las empresas en marcha y de innovación corporativa. A su vez, la propuesta *Effectuation* (o de pensamiento efectual) permite ordenar secuencialmente las racionalidades que resultan apropiadas para la fase de puesta en marcha (*startup*) y para la fase que requiere un abordaje gerencial en el proceso emprendedor.

Por su parte, el acceso a capital resulta clave para impulsar emprendimientos dinámicos. Mientras que la capitalización tradicional por vía crediticia resulta adecuada para empresas en marcha, las nuevas empresas no acceden fácilmente al financiamiento bancario convencional por el riesgo implicado en el periodo en que los emprendimientos están validando su modelo de negocios durante los primeros años de vida.

En etapas iniciales, afirman Kantis y Drucaroff (2011), los emprendedores suelen financiar sus primeros pasos a través de ahorros propios y de las denominadas 3F – 'amigos', 'familiares' y 'tontos' por su sigla en inglés (*family, friends, fools*). Sin embargo, los emprendimientos de alto potencial (usualmente designados como *startups* en la literatura especializada) requieren una estrategia de financiamiento con velocidad y facilidad de acceso, para validar el cliente y escalar rápidamente en función del crecimiento de la demanda a fin ser competitivas y no quedar fuera del mercado.

Los ecosistemas emprendedores que lideran globalmente la industria cuentan con espacios destinados a vincular el capital privado con las nuevas empresas, y se desarrollaron organizaciones especializadas

en seleccionar, acompañar e invertir en nuevos proyectos, tales como las Incubadoras de Empresas, las Aceleradoras de Negocios, y las instituciones académicas, de ciencia y tecnología, y de tercer sector que focalizan su misión en la impulsión de *startups*.

Latinoamérica está incrementando su competitividad e institucionalizando la capitalización privada de emprendimientos dinámicos. Según el reporte 2018 del Latin America Private Equity & Venture Capital Association, la inversión privada en Latinoamérica creció un 200% interanualmente entre 2016 y 2017, alcanzando en el último año un volumen de USD 733.000.000. Por su parte, la inversión global en Argentina fue de USD 71.000.000 (cifra que representa el 7,6% del total invertido en Latinoamérica y el Caribe) [2]. A su vez, la inversión se concentra en industrias de mayor dinamismo y las tecnologías de la información centralizan el 88% de la inversión global[3].

En Argentina, fue un hito en la promoción de inversiones en *startups* la sanción de la Ley Nacional N° 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor (o 'Ley de Emprendedores') y la constitución del Fondo Nacional de Capital Emprendedor (FONCE). La regulación incorpora mecanismos fiscales para estimular la inversión privada y el FONCE acompaña con inversión pública el aporte de capital de las Aceleradoras de Negocio que postulen y califiquen para tal fin. Sin embargo, por su reciente implementación, la promoción del capital emprendedor es un fenómeno concentrado y sólo acceden al mismo inversores y emprendedores que mantienen vínculos previos con la temática. La difusión del modo apropiado de concebir e impulsar emprendimientos dinámicos, de conocer las herramientas de capitalización que resultan adecuadas para cada iniciativa, y de comunicar eficientemente la propuesta de valor del emprendimiento (a potenciales inversores, clientes, proveedores y *stakeholders*) resulta un aporte clave tanto para emprendedores iniciales como para empresarios que quieran escalar su negocio.

Sobre esta base, **el Centro de Emprendedores EAN** brinda a las participantes herramientas para la organización, comunicación y capita-

[2] LAVCA, *Industry Data*, 2018.
[3] LAVCA, Global Investors in Latin American Startups, 2018.

lización de sus iniciativas. Creamos espacios que promueven, apoyan y potencian negocios innovadores y sustentables. Nuestros emprendedores se dividen en etapas de incubación superadoras unas con las otras en un círculo de retroalimentación y aprendizaje constante. Entendemos a los emprendedores en su sentido amplio: el que emprende su propia iniciativa para independizarse, el que dentro de las organizaciones es motor de cambio e innovación, y aquel que motiva y acompaña a los demás para ser parte del desarrollo de nuestro país desde el impulso de proyectos productivos, asociativos y/o comunitarios.

En EAN el desarrollo del emprendedor empieza por la postulación y el trabajo con herramientas ágiles en los talleres de ideas (Nivel 1); sigue con la consolidación de estas ideas en un Modelo de Negocios que les permita buscar financiamiento en las distintas ventanillas y aprovechando las oportunidades nacionales e internacionales para seguir avanzando (Nivel 2); escala a un producto mínimo viable y/o la puesta en marcha del negocio y su aceleración (Nivel 3); y retroalimenta al ecosistema mediante tutorías y mentorías ofrecidas por los emprendedores incubados a cada nivel previo al que se encuentran.

Nos centramos en desarrollar y retroalimentar el capital emprendedor de nuestra comunidad. En una ampliación de la teoría de Kantis (2008), a fin de explicitar cómo los conceptualizamos, y para profundizar el análisis y facilitar la interacción entre los mismos:

- *Capital Económico:* este tipo de capital está relacionado con la disponibilidad de recursos económicos (dinero, bienes, activos financieros, etc.). Está ligado de forma directa a la adquisición de bienes y servicios. En última instancia se remite al dinero, y es el tipo de capital que usualmente se identifica como el más necesario.
- *Capital Humano:* el capital humano hace referencia a la "interioridad" del sujeto, y a las capacidades de cada persona relativas a su formación, a su acervo cultural, a sus aptitudes, conocimientos y experiencias. Se cuentan dentro de este tipo de capital las "competencias emprendedoras" (es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes que hacen a una persona competente para ser emprendedor).

- *Capital Social:* el capital social se refiere a los vínculos interpersonales, basados en la confianza, que se establecen entre los seres humanos. Las redes sociales, en el sentido más amplio del término, se referencian con este tipo de capital. A través del vínculo con otros accedemos, a su vez, a los demás tipos de capital (recursos económicos, información, conocimientos, etc.). El acceso a nuevos mercados y las relaciones comerciales muchas veces se soportan sobre lazos de confianza.
- *Capital Institucional:* este tipo de capital se interpenetra con el anterior porque, en última instancia, las organizaciones están conformadas por personas, hay vínculos que trascienden el ámbito personal y se institucionalizan, referenciándose en procesos burocráticos. Muchos emprendedores desarrollan vínculos estratégicos con instituciones que cubren algún tipo de necesidad de sus proyectos (conocimientos técnicos, financiamiento, etc.). Muchas veces, el capital institucional también aporta capital simbólico a los emprendimientos que detentan una relación formal con una institución de renombre (por ejemplo, ganando un concurso prestigioso, accediendo a un premio para iniciativas innovadoras, participando de un proceso de incubación o de aceleración, etc.).

Cada proyecto requiere diversas combinaciones de los mencionados capitales. Mientras que algunos emprendimientos son capital-económico intensivos (por ejemplo, los emprendimientos que se insertan en economías de escalas con unidades mínimas rentables muy altas), otros son capital-humano intensivos (por ejemplo, los emprendimientos tecnológicos en todas sus ramas), y muchos son capital-social intensivos (como los emprendimientos centrados en asesoramiento, comercialización o intermediación). Y siempre son los emprendedores los que administran y combinan los diversos tipos de capitales, o lidian con la falta de alguno de ellos. (Luna y Gallo, 2018)

Surge de este análisis una alerta directa para los emprendedores que atraviesan –y técnicos que acompañan– el proceso emprendedor. En la

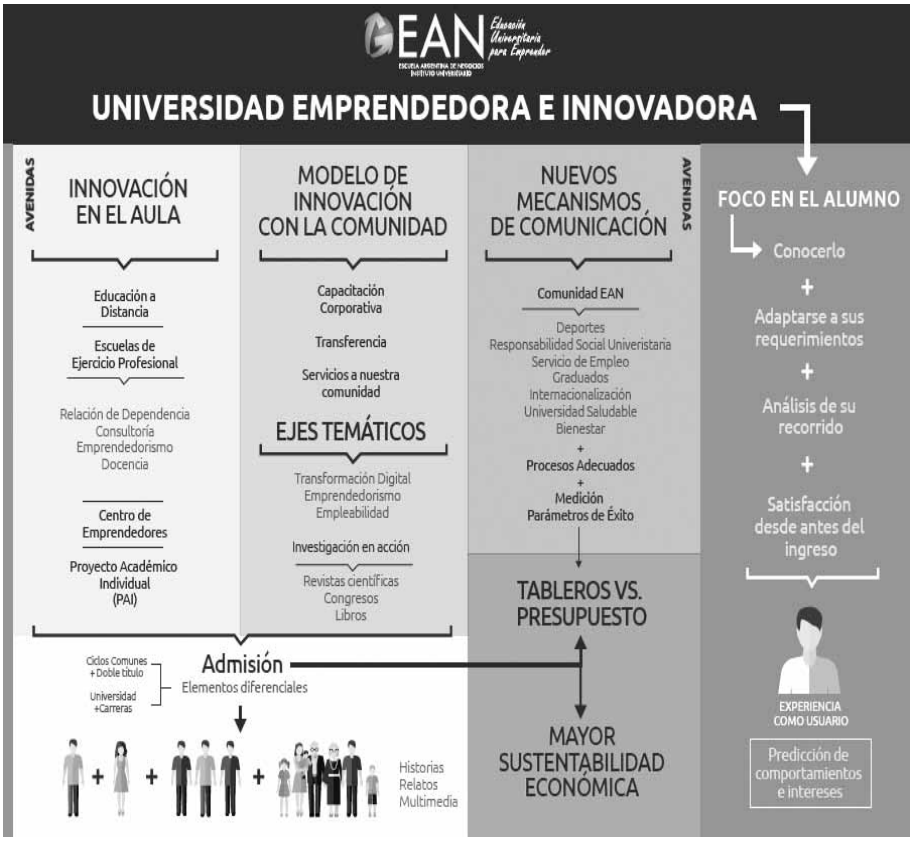
contabilidad de capitales que detenta el equipo fundador no debe haber una, sino cuatro columnas. Evaluando el tipo de proyecto y la combinación de capitales requerida para impulsarlo, hay que establecer una estrategia consistente para incrementarlos.

Un nuevo desafío: la Universidad Emprendedora e Innovadora como modelo de gestión

Para Navós (2018) la innovación en contextos educativos y emprendedores se debe dar de manera integral y coordinada entre las áreas, poniendo el foco en el alumno. Volvemos a contemplar aquí a las personas en el centro, ejes de cambio y desarrollo estratégico.

Este modelo propone tres ejes a modo de avenidas que conducen las acciones necesarias para la articulación y la evaluación de los resultados. A saber:

1) **Innovación en el aula**: Educación a distancia, Escuelas de Ejercicio Profesional, Relación de Dependencia, Consultoría, Emprendedorismo, Docencia. El Centro de Emprendedores y un Proyecto Académico Individual (PAI) que contempla un proyecto personal o intraempresa.
2) **Innovación con la comunidad**: Capacitación corporativa, Transferencia, Servicios a la Comunidad. En base a los ejes temáticos: Transformación Digital, Emprendedorismo, Empleabilidad. Promoviendo la Investigación en Acción y publicaciones especializadas.
3) **Nuevos Mecanismos de Comunicación**: orientados a la Comunidad universitaria y hacia el exterior, con medición y parámetros de éxito.



Fuente: Navós, 2018

Partiendo de las diversas conceptualizaciones del proceso emprendedor, con miradas complementarias sobre las principales fases y los hitos que caracterizan a cada una de ellas, Veciana (2005) identifica cuatro grandes etapas consecutivas:

1) Gestación,
2) Creación,
3) Lanzamiento,
4) Consolidación.

En este contexto se definen los **objetivos orientados a la formación emprendedora en la Escuela Argentina de Negocios – EAN y la atención en el Centro de Emprendedores**:

- Brindar herramientas metodológicas que permitan a cada estudiante identificar las necesidades específicas de su iniciativa en función del marco general expuesto en términos de proceso emprendedor, de estrategia de capitalización, de desarrollo de clientes y de comunicación.
- Ofrecer soluciones prácticas para optimizar la gestión de las iniciativas, de acuerdo a la fase que estén atravesando.
- Consolidar un espacio de interacción de los cursantes con el ecosistema emprendedor local, favoreciendo el incremento del capital social y *networking* entre los estudiantes.
- Facilitar la vinculación de los cursantes con certámenes, convocatorias y actividades que puedan potenciar sus iniciativas.
- Posibilitar el acceso al Capital Emprendedor: capital humano, el capital social, el capital financiero, y el capital institucional.

La atención a los intereses particulares de los alumnos –más allá de su elección vocacional de carrera– así como la formación y orientación emprendedora, son transversales a la gestión, al recorrido académico y a la post graduación.

Bibliografía

Blank, S. (2007). *The four steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win*, Quad/Graphics.

CAF. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Reporte de Economía y Desarrollo. Bogotá.

Chan K., Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Barcelona: Ed. Norma.

Federico, J. (2006). *Políticas de Desarrollo Emprendedor. Reflexiones teóricas, evidencias y propuestas para el caso de Argentina*, UNGS. Buenos Aires.

Isenberg, D. (2013). *Worthless, Impossible and Stupid. How contrarian entrepreneurs create and capture extraordinary value*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kantis, H., J. e Ibarra García, S. (2016). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico. Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región*, 1ª ed, Rafaela, Asociación Civil Red Pymes Mercosur.

Kantis, H., J., e Ibarra García, S. (2017). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico 2017. América Latina: avances y retrocesos en perspectiva. Resumen*, UNGS-PRODEM.

Kantis, H., J., e Ibarra García, S. (2016). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico 2016. Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región. Resultados Preliminares*, UNGS-PRODEM.

Kantis, H., F., J., e Ibarra García, S. (2015). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico 2015. América Latina en el nuevo escenario global*, UNGS-PRODEM.

Kantis, H. y Drucaroff, S. (2011). *Corriendo Fronteras para crear y potenciar empresas*. Granica: Buenos Aires.

Kantis, H. (2008). *Aportes para el diseño de Políticas Integrales de Desarrollo Emprendedor en América Latina*, División CyT BID.

Kantis, H. (2008). *Aportes para el diseño de Programas Nacionales de Desarrollo Emprendedor en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo.

Kantis, H. (2004). *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*, IADB-FUNDES, Washington.

Kantis, H. (2014). *Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: una herramienta para la acción en América Latina* / Hugo Kantis; Juan Federico; Sabrina Ibarra García. – 1a ed. – Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur.

Luna, J.P.; Gallo, G.I. (2018). *Incremental. Una visita guiada al mundo emprendedor.* Buenos Aires, Argentina: Ed. TESEO.

Naudé, W. (2009). *Entrepreneurship is no a Binding Constraint on Growth and Development in the Poorest Countries*, United Nations University, World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER), Research Paper N° 2009/45, Helsinki.

Navós, O.T. (2018). *Estrategia complementaria EAN.* Documento de trabajo Rectorado EAN.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York.

Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*, University of Virginia, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.

Sarasvathy, S. (2001). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* University of Virginia.

Schultz, T. (1975). *The Value of the ability to deal with disequilibria*, Journal of Economic Literature, vol. 13.

Shane, Scott et al. (2003). *Entrepreneurial Motivation*, Human Resource Management Review, Elsevier Science Inc., Maryland.

Shapero, A. (1984). *The Entrepreneurrial Event*, en Kent C.A. (Ed.) *The Enviroment for Entrepreneurship*, Lexington Books, Lexington Mass,

Veciana, J.M. (2005). *La creación de empresas. Un enfoque gerencial*, La Caixa, Barcelona.