

# EL EMPRENDIMIENTO Y SUS MALENTENDIDOS

Clariandys Rivera-Kempis

Comprender la relación entre competencia emprendedora y emprendimiento puede facilitar el desarrollo de iniciativas con valor de mercado, que incrementen la productividad, disminuyan la pobreza y creen nuevos puestos de trabajo. Antes es necesario reconocer la diferencia entre persona (emprendedor) y proceso (emprendimiento y oportunidad).

LA RELACIÓN entre emprendimiento y desarrollo económico fue planteada en 1803 por Jean-Baptiste Say en su *Tratado de economía política*. Dos siglos después, no muchos se atreven a poner en duda tal relación. A lo sumo añaden que el crecimiento económico depende, entre otros factores, de la identificación y el aprovechamiento de oportunidades presentes en el entorno.

Hoy se reconoce que la creación y el desarrollo de emprendimientos influye de manera significativa en el bienestar económico y social, al crear empleos, promover la innovación e incrementar la competitividad. Es un factor clave en la historia reciente de Canadá, Colombia, España, Estados Unidos, Israel, México y Japón; países que han concentrado sus modelos económicos, políticas públicas y diseños institucionales en la promoción y el estímulo del emprendimiento, dado que implica crecimiento, desarrollo, generación de riqueza y mejora en la calidad de vida de los ciudadanos.

El término «emprendimiento» se halla tan en boga que, con frecuencia, es empleado para designar cualquier actividad digna de atención; sea porque resulte simpática, guste mucho o produzca dinero. Este uso excesivo ha distorsionado su significado, así como sus connotaciones semánticas. Si Gabriel García Márquez, en su novela *Cien años de soledad*, sorprendió al describir cómo en Macondo «muchas cosas carecían de nombre, y para mencionarlas había que señalarlas con el dedo», hoy a muchas cosas de nombre desconocido se les denomina «emprendimientos».

Una tendencia cada vez más representativa de los tiempos actuales es el número creciente de personas que, como opción laboral, prefieren crear empresas en lugar de trabajar por cuenta ajena, aun cuando reconocen las dificultades que implica emprender. Esto refleja una marcada capacidad de reacción ante las oportunidades y una valoración positiva del emprendimiento como opción profesional deseable.

Pero no todo lo que recibe el nombre de emprendimiento lo es. Mucho contribuye a la confusión reinante el hecho de que, con frecuencia, se atribuya este término a cualquier actividad económica de carácter informal realizada en respuesta a la falta de opciones laborales formales; es decir, actividades ejecutadas por necesidad o subsistencia, cuya existencia finaliza cuando sus promotores encuentran un empleo de «quince y último». En efecto, la calidad de muchos «emprendimientos» es cuestionable y preocupante: solo casi siete por ciento tiene potencial de convertirse en emprendimiento dinámico o «gacela». Incluso actividades catalogadas por la legislación venezolana como ilegales son llamadas «emprendimientos».

Estas debilidades han conducido a una mortalidad temprana de las iniciativas y a un reducido (o nulo) impacto en el desarrollo económico y social del país. ¿Cuántas de las actividades actualmente llamadas «emprendimientos» cumplen las condiciones para convertirse en dinámicos? Para contestarlo con una afirmación irónica: «Esto del emprendimiento se ha convertido en una bachata: todo el mundo se sabe la letra».

Clariandys Rivera-Kempis, profesora del IESA / clariandys.rivera@iesa.edu.ve

Más allá del juicio burlón puede constatarse la proliferación de personas e instituciones que esgrimen hipótesis académicas o hallazgos científicos —malinterpretados— para justificar prácticas de dudosa eficacia y, en algunos casos, ganar dinero con ellas. Este tiempo se caracteriza por la multiplicación irresponsable de gurús, expertos, adivinos y brujos que prometen a clientes incautos una futura conversión en émulos de Bill Gates, Steve Jobs o Mark Zuckerberg; todo ello por un precio módico, competitivo y solidario (aunque a veces no tanto).

Esta situación se ha convertido en un grave problema, porque se diluyen recursos para el estímulo, la formación, la promoción, el financiamiento y la asesoría en actividades

### **La calidad de muchos «emprendimientos» es cuestionable y preocupante: solo casi siete por ciento tiene potencial de convertirse en emprendimiento dinámico o «gacela»**

que, por sus características, no tienen el potencial de convertirse en emprendimientos reales y están condenadas al fracaso. Se ha vuelto un lugar común acudir a la estadística para llamar la atención acerca de la mortalidad de estos «emprendimientos», sin reflexionar sobre qué se oculta detrás del dato: ¿la causa del problema o su consecuencia?

Para que una actividad sea considerada emprendimiento debe poseer características que la diferencien de cualquier otra actividad económica. Un elemento diferenciador es que la iniciativa no sea impulsada por necesidad o subsistencia, sino por la identificación y el aprovechamiento de una oportunidad real presente en el entorno. Por ejemplo, un vendedor de churros que se instala en una esquina no logra el mismo impacto que una franquicia de churros, cuyos propietarios desarrollaron un modelo normalizado, con procesos, productos y servicios estandarizados concebidos para trascender la presencia de los fundadores. En la bibliografía empresarial se habla de iniciativas impulsadas por individuos que identifican una oportunidad con gran potencial de crecimiento, cuyo impacto puede variar en escala: local, regional o global (Hidalgo, Kamiya y Reyes, 2014).

Esto no implica que cualquier actividad iniciada como autoempleo o medio de subsistencia no pueda convertirse, con el tiempo, en un emprendimiento dinámico. Lo relevante es que la expansión de la iniciativa esté prevista en los planes originales del equipo fundador, al punto de que pueda convertirse en una mediana o gran empresa. Este propósito fundacional requerirá inversiones continuas y su potencial de crecimiento estará vinculado al capital intelectual con valor de mercado que posea; es decir, a la creación de una posición innovadora y única que agregue valor y, por ello, tenga clientes interesados en ella. Es indispensable, además, que la actividad sea percibida como responsable ética y socialmente, al menos si se desea tener un impacto positivo en el entorno.

Para muchas personas un emprendimiento equivale a la fundación de una empresa. Sin embargo, el emprendimiento puede manifestarse de múltiples maneras y no todas implican necesariamente crear una empresa. Por ejemplo, es posible que en el seno de una organización constituida surja un emprendimiento. Este fenómeno recibe los nombres de emprendimiento interno, emprendimiento corporativo o intraemprendimiento: proyectos colaborativos que se desarrollan en una empresa para crear valor económico o mejorar sus ventajas competitivas. Este proceso sigue dos vertientes: 1) la

innovación o los nuevos negocios dentro de la empresa, que se manifiesta en la creación de productos, servicios, procesos de producción o métodos organizacionales, y 2) la renovación estratégica de la empresa, que puede implicar su ampliación a nuevos mercados, el cambio de ámbito de los negocios o la mejora de la posición competitiva de la empresa.

El intraemprendimiento aporta ventajas para cada una de las partes tradicionales en las relaciones laborales. Al trabajador le permite, entre otras posibilidades, diversificar el riesgo, ampliar las posibilidades de promoción, hacerse de apoyo organizacional, beneficiarse de la transferencia de conocimientos y forjarse una imagen interna de líder o emprendedor. A la empresa le brinda la oportunidad de crecer de manera orgánica, controlar sus gastos de operación, aumentar el compromiso de los trabajadores con la empresa y retener el talento, debido a que se les permite participar con sus iniciativas en la dirección estratégica de la empresa.

### **La oportunidad: en busca del tesoro**

¿Tiene sentido emprender en Venezuela? Por supuesto que sí. ¿Por qué? Porque muchas carencias se traducen en abundancia de oportunidades. Ahora bien, no conviene negar o subestimar el entorno socioeconómico vigente. De hecho, el reporte del Banco Mundial «Doing Business 2018» no lo hace: ubica a Venezuela en el puesto 188 de 190 economías sujetas a estudio y análisis comparativo (World Bank, 2018). Pero esta calificación poco envidiable no consigue echar por tierra que, durante las crisis surgen los más innovadores emprendimientos, puesto que una de las mayores fuentes de oportunidades emprendedoras es la ausencia de productos o servicios.

Las carencias que empeoran la calidad de vida de una sociedad hacen predecible la aparición de personas dispuestas a dar con nuevas e innovadoras formas de producción, enfocadas en encontrar respuestas a preguntas acuciantes. ¿Cómo satisfacer las necesidades del mercado? ¿Cuáles modificaciones pueden introducirse en los procesos de manufactura ante el incremento de los costos? ¿Cuáles otros insumos se pueden utilizar ante la escasez de materia prima?

Para un observador perspicaz de los tiempos actuales —tiempos de redes sociales, hiperconectividad, *big data*— las oportunidades de negocios pueden deducirse de las tendencias sociales, los nuevos pasatiempos o los cambios demográficos. Los emprendimientos en los que concurren estas características son los que contribuyen significativamente al desarrollo económico de un país: crean nuevos y mejores empleos que benefician no solo al entorno próximo del emprendedor sino también a terceros no relacionados.

Shane y Venkataraman (2000) identificaron tres características clave de los emprendimientos: 1) se centran en la existencia, el descubrimiento y el aprovechamiento de oportunidades, 2) examinan la influencia de los individuos y las oportunidades (en lugar de los antecedentes del entorno y sus consecuencias) y 3) consideran que el emprendimiento es algo más que crear empresas. Para estos autores, las oportunidades están disponibles para todos, pero no es suficiente con identificarlas: para ser considerado un emprendedor debe también explotarlas. Para que se configure el fenómeno del emprendimiento deben coexistir dos componentes: una oportunidad y un individuo dispuesto a aprovecharla.

Las oportunidades constituyen aspectos positivos presentes en el entorno, que pueden ser aprovechados por los individuos para crear bienes o servicios, alcanzar objetivos o llevar a cabo planes. Las oportunidades emprendedoras

son situaciones en las que nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización pueden ser introducidos y vendidos a un precio mayor que su costo de producción. Estas oportunidades se diferencian de otras oportunidades de ganancia, porque requieren el descubrimiento de nuevas relaciones entre medios y fines; mientras que las otras oportunidades implican optimizar dentro de medios y fines existentes (Kirzner, 1997).

Aunque su reconocimiento es un proceso subjetivo las oportunidades son fenómenos objetivos, que no son del conocimiento de todos los individuos en todo momento. Como señaló Holmqvist (2000), el aprovechamiento de oportunidades concierne al empleo racional de lo que se sabe; es decir, los individuos aprenden a partir de la experiencia, porque se valen de certezas previas. Esto incluye el refinamiento, la práctica y la implementación del conocimiento.

La habilidad para descubrir y desarrollar oportunidades suele considerarse una de las características más importantes en el perfil de un emprendedor. De allí que el análisis de esta capacidad haya captado el interés de la investigación sobre el emprendimiento. El aprovechamiento de las oportunidades se relaciona con el manejo de incertidumbre y son, precisamente, las personas con mayor tolerancia a lo impredecible las que están más capacitadas para aprovechar oportunidades. Ahora bien, la decisión de explotar las oportunidades depende del modo como los individuos manejan el optimismo: quienes aprovechan oportunidades suelen magnificar sus posibilidades de éxito. Además, quienes tienen una elevada cognición emprendedora ven usualmente nuevas oportunidades donde otros tienden a protegerse de cambios y amenazas. Los procesos cognitivos de los emprendedores para identificar situaciones de una forma ventajosa son recursos heterogéneos que pueden emplearse para organizar otros recursos.

El evento emprendedor requiere preparación para aprovechar oportunidades, es decir, el potencial, seguido de algo que precipite la decisión. El emprendedor potencial no necesita albergar una intención sobresaliente antes de acometer una iniciativa: su potencial está latente, es causal y, frecuentemente, previo a la intención. El emprendimiento depende, por lo tanto, de los atributos del individuo y su combinación conduce a determinados comportamientos manifestados en intención emprendedora, emprendimiento naciente o creación empresarial.

¿Por qué unas personas y no otras deciden aprovechar oportunidades emprendedoras? Los estudios sugieren dos amplias categorías de elementos: 1) posesión de información necesaria para identificar y aprovechar la oportunidad, y 2) propiedades cognitivas necesarias para valorarlas. Una persona con información previa y vital para la identificación

de oportunidades puede incurrir en errores de interpretación, si no tiene conciencia de los nuevos medios y los fines relacionados.

Otros hallazgos dignos de mención son: 1) los emprendedores suelen identificar oportunidades allí donde otras personas ven riesgos y 2) los emprendedores no suelen dedicarse a «pensamientos contrafactuales» (no invierten tiempo ni esfuerzo en imaginar «lo que pudo ser y no fue» en una situación dada), es menos probable que experimenten arrepentimiento por las oportunidades perdidas y son menos susceptibles a la inercia de la inacción (Shane y Venkataraman, 2000).

Muchos factores que inciden en el emprendimiento son aún desconocidos. Pero está claro el papel que desempeña el emprendedor en las decisiones relevantes sobre el emprendimiento. Los emprendedores ven maneras de disponer los recursos y la información en nuevas combinaciones. Conciben la situación no solo tal cual es, sino también como podría ser. Tienen un «instinto» para captar lo usual y lo inusual, lo ordinario y lo extraordinario. Ven claramente lo que otros no ven. Por lo tanto, pueden identificar y aprovechar oportunidades que convierten lo común en único e inesperado. Ven el vaso «medio lleno» y no se paralizan frente a los obstáculos, riesgos o amenazas de emprender que, además, están presentes en mayor o menor proporción en todas las iniciativas en cualquier parte del mundo. En Venezuela, con su entorno cambiante y dinámico, los emprendedores perciben muchas y variadas oportunidades en el mercado.

El emprendedor tiene una sensibilidad particular para identificar y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, con el fin de acceder a los recursos necesarios para explotarlas adecuadamente. Según Kochadai (2012), al coincidir el potencial emprendedor con las oportunidades del entorno aumenta la probabilidad de ocurrencia del comportamiento emprendedor y esto se traduce en el surgimiento de una iniciativa. La oportunidad en sí misma no es suficiente para que el emprendimiento tenga lugar, debido a que se requiere una persona capaz de tomar ventaja de esta situación: el emprendedor.

### La competencia emprendedora

A casi nadie causa extrañeza oír: «Todos somos potencialmente emprendedores». Esta frase sugiere que cualquier persona, en cualquier parte del planeta, puede ser emprendedora. De hecho, a partir de esta premisa puede entenderse la proliferación de cursos, programas y talleres que «forman emprendedores».

¿Qué es un emprendedor? Los emprendedores constituyen uno de los grupos poblacionales más heterogéneos. En los últimos ochenta años han sido estudiados con intensidad. El impulso para tales investigaciones ha sido la

La calidad de muchos «emprendimientos» es cuestionable y preocupante: solo casi siete por ciento tiene potencial de convertirse en emprendimiento dinámico o «gacela»

## Competencia emprendedora: dimensiones y atributos

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES Y VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje emprendedor</li> <li>• Cognición emprendedora</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Información disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de oportunidades</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Desarrollo de redes y capital social</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones y solución de problemas</li> <li>• Persuasión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoeficacia</li> <li>• Comportamiento Tipo A</li> <li>• Construcción de legitimidad</li> <li>• Exceso de confianza</li> <li>• Inconformidad e individualismo</li> <li>• Locus de control interno</li> <li>• Motivación</li> <li>• Persistencia</li> <li>• Tendencia a asumir riesgos</li> <li>• Tolerancia al fracaso y a la incertidumbre</li> </ul>

Fuente: Rivera-Kempis (2010 y 2014).

creencia en que son diferentes del resto de las personas. En 1990 se mostró que los atributos del emprendedor están relacionados con el desempeño idóneo del emprendimiento. De allí que la atención del mundo académico se haya enfocado sobre cómo el desempeño de la iniciativa es influida por el emprendedor (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse y Smith, 2002).

Una persona puede identificar oportunidades y no hacer nada; es como si la oportunidad no estuviese allí, como si no existiera. Un emprendedor está alerta para identificar oportunidades y aprovecharlas de forma innovadora y proactiva y tomando riesgos calculados, porque está orientado a actuar y a crear nuevos productos, procesos o servicios. Se habla de un emprendedor cuando comienza a materializar su iniciativa.

Un emprendedor no es el que escribe muchas ideas en una servilleta durante años y años, ni quien confiesa a sus amistades en la intimidad que aún «lo está pensando». Mucho menos lo es la persona que se eterniza en la elaboración de un plan de negocio tan «perfecto» que nunca llega a terminarlo o a presentarlo. Un emprendedor observa, escucha y pregunta mucho; mientras que a la mayoría le da miedo preguntar. Hay gente que siente vergüenza de preguntar, como si se dijese, por ejemplo, «lo mejor es que nadie se entere de que no sé qué es un producto mínimo viable».

En verdad no es fácil ser un emprendedor. Hay que concentrarse en la idea base, enfocarse y cumplirla, comprometerse con su ejecución. Es el único modo como un emprendedor potencial adquiere el estatus de emprendedor verdadero.

Parte importante de la investigación aborda el fenómeno del emprendimiento desde la visión del emprendedor y sus características más notorias, así como de los factores que intervienen en sus etapas previas. Pero la naturaleza de los tiempos modernos hace necesaria una aproximación de carácter holístico, como el enfoque de competencias.

Al ser el emprendimiento una conducta observable tiene sentido hablar de la «competencia emprendedora» y sus componentes. Es recomendable que la medición y el análisis del perfil del emprendedor, con los elementos que influyen en su comportamiento, sean articulados y estudiados en función de las dimensiones de la competencia. No es conveniente considerar por separado estos elementos, sino como un conjunto integral que refleje el enfoque multidimensional del emprendimiento.

Los emprendedores poseen atributos que se repiten con independencia del país (entorno) donde vivan y de las características de la iniciativa que llevan a cabo (emprendimiento). La interacción de estos atributos se conoce como competencia emprendedora, y puede definirse como la combinación idónea de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se manifiestan en la ejecución de una serie de comportamientos contextualizados y orientados a la crea-

### Las personas con mayor tolerancia a lo impredecible están más capacitadas para aprovechar oportunidades de negocio

ción de iniciativas sostenibles a partir del aprovechamiento de oportunidades beneficiosas para el emprendedor y competitivas para diversos actores. La competencia emprendedora está configurada por tres dimensiones: 1) conocimientos (saber conocer), 2) habilidades (saber hacer) y 3) actitudes y valores (saber ser y saber convivir). Estas dimensiones están integradas por veinte atributos o características (Rivera-Kempis, 2010).

¿Es posible adquirir estos atributos en edad adulta? La respuesta es sí y no; algunos sí, pero otros no. ¿Por qué? Porque algunos de los atributos relacionados con habilidades, actitudes y valores necesitan ser estimulados desde edades tempranas. Para emprender no es necesaria la coincidencia en una misma persona de todos los atributos; de hecho, estudios realizados con emprendedores exitosos muestran que rara vez concurren todos. Sin embargo, se ha encontrado que once de los atributos son esenciales (ningún emprendedor puede prescindir de ellos). Los otros nueve pueden ser aportados por miembros del equipo emprendedor. Desde el punto de vista de la competencia emprendedora, ¿qué sería lo más conveniente y recomendable para un emprendedor? Identificar las características que no posee —o que tiene en grado mínimo— y procurar la formación de un equipo de colaboradores que pueda complementarlo.

Existen diversos métodos para evaluar emprendimientos; la mayoría se estructura a partir de los elementos de un plan de negocios. No abundan los métodos centrados en la medición y el análisis integral de los atributos del emprendedor; tampoco los instrumentos de valoración objetiva de la competencia emprendedora de las personas que participan

en un emprendimiento. De allí la utilidad de un modelo que permita a gobiernos, organismos multilaterales, inversionistas y empresas realizar una mejor selección de los emprendedores beneficiarios de fondos de ayuda crediticia y asesoría tecnológica.

Es necesaria una evaluación que vaya más allá del análisis de viabilidad operativa y financiera del plan de negocios —que es importante— para sumar información relevante acerca de las características personales y las capacidades profesionales del emprendedor y su equipo de trabajo, con el objeto de reducir los costos de búsqueda y los riesgos asociados con la selección; todo ello en aras de elevar, significativamente, el desempeño económico y social de los países y las comunidades.

Los muchos y constantes retos que deben enfrentar los emprendedores condicionan la actuación de la persona y su impulso emprendedor. En el caso particular de Venezuela, su marco institucional, económico y social complica y ralentiza muchas de las gestiones legales y administrativas que debe seguir una persona para llevar adelante un emprendimiento, lo que en muchos casos llega a ser agotador y desmotivador. Estos escenarios solo pueden ser superados por el grado de competencia emprendedora del individuo. Quienes impulsan un emprendimiento saben que les espera un camino con recovecos plagados de fracasos, retrocesos y sacrificios; pero también que pueden cosechar muchas satisfacciones, no solo para ellos, sino también para su entorno y para la tarea común de diseñar un mejor modelo de país.

En definitiva, es perfectamente posible que exista una actividad que no sea un emprendimiento llevada a cabo por una persona emprendedora y, al contrario, que haya una persona no emprendedora que participe en un emprendimiento.

### Competencia emprendedora en niños y adolescentes

El creciente prestigio de la actividad emprendedora en las sociedades modernas, y la conciencia generalizada de su importancia en el proceso productivo, puede tornar atractiva la posibilidad de incluir en los programas educativos una cátedra de emprendimiento como asignatura obligatoria. Pero, ¿es conveniente? Este escenario, que muchos pueden considerar idóneo y deseable, puede implicar varios problemas de fondo si no se está suficientemente consciente de lo que implica formar emprendedores.

Puede haber un grupo de alumnos que no estén motivados para seguir un estilo de vida emprendedor y se verían obligados a estudiar para «pasar la materia». Ello no niega que algunos pudieran ser emprendedores potenciales, a pesar de que inicialmente no se perciban a sí mismos de esta forma. De allí que lo verdaderamente importante no es centrar la enseñanza en la elaboración de un plan de negocios, sino en un método de aprendizaje que influya en la forma de pensar y en la autopercepción de los estudiantes como emprendedores (Blenker, Korsgaard, Neergaard y Thrane, 2011).

La tentación educativa —tratar de convertir un fenómeno social dinámico en una asignatura fija de estudio— obliga a plantear una diferenciación clara entre dos aspectos que a veces parecen uno (aunque no lo son): la formación de emprendedores y la formación en emprendimiento. El primero se centra en la persona e implica la promoción o el estímulo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores; es decir, se relaciona con los atributos individuales que conforman la competencia emprendedora.

El segundo aspecto se refiere al proceso cuyo producto principal es la elaboración del plan de negocio (diferente del

modelo de negocio), con énfasis en la creación y la gestión de una empresa (macroprocesos), y la planificación estratégica, que supone la aplicación de procesos utilizados por empresas constituidas en iniciativas que se están desarrollando o comienzan a gestarse. En la estructura se refleja una división organizacional según funciones administrativas, a imagen y semejanza de los departamentos —mercadeo, finanzas, producción, entre otros— de una empresa constituida (Gibb, Hannon, Price y Robertson, 2013).

Tal enfoque parte del supuesto de que todos los integrantes de un curso de emprendimiento identifican una oportunidad real, están interesados en aprovecharla y, ade-

### El creciente prestigio de la actividad emprendedora en las sociedades modernas, y la conciencia generalizada de su importancia en el proceso productivo, puede tornar atractiva la posibilidad de incluir en los programas educativos una cátedra de emprendimiento como asignatura obligatoria. Pero, ¿es esto conveniente?

más, cuentan con los atributos idóneos para cumplir con éxito sus propósitos. La desventaja estriba en que se descuida la búsqueda del desarrollo de la competencia emprendedora en contextos más amplios, incluidos los personales y sociales.

Si se desea formar emprendedores, el proceso de aprendizaje debe ser diseñado para maximizar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los participantes, predisponerlos y prepararlos para la acción. Tiene que centrarse en la práctica de comportamientos, en el desarrollo de habilidades y en el reforzamiento de los atributos asociados con ser una persona emprendedora. Por lo tanto, conviene superar el enfoque tradicional de la enseñanza: abandonar la idea de que debe seguir una secuencia de instrucción y control, y de que el aprendizaje ocurre en un salón de clases.

El desafío pedagógico consiste en crear un ambiente de aprendizaje rico en oportunidades para el ejercicio práctico, que refuerce atributos y desarrolle habilidades. Es recomendable echar mano de la amplia gama de enfoques pedagógicos disponibles, dado que en su complementariedad subyace una poderosa herramienta para fomentar comportamientos y hábitos asociados con la competencia emprendedora.

El inconveniente que se presenta al poner en marcha el desarrollo sistémico de estos enfoques es que muchos métodos tienen escaso valor académico. Por ejemplo, el enfoque teatral y el modelo de representación de roles —dos técnicas tradicionales en los cursos centrados en el desarrollo de la creatividad o en las dinámicas de armonización de intereses— no siempre son bien vistos o valorados al compararse con seminarios intensivos en conocimiento. Sucede con frecuencia que son los estudiantes quienes, después de haberse formado en la escuela y en la universidad (expuestos sistemáticamente a técnicas pedagógicas formales y científicas), expresan su descontento al ser sometidos al influjo de modelos de aprendizaje alternativos, centrados en el desarrollo personal y la práctica de la internalización de los conocimientos en el comportamiento (Ma, 2000).

Antes de diseñar un curso, taller o programa de formación lo recomendable es definir el objetivo y el enfoque para alcanzarlo: ¿formar sobre emprendimiento, formar para el emprendimiento o formar mediante el emprendimiento? Este último enfoque sugiere la posibilidad de aprender con

## Características de los emprendimientos dinámicos en América Latina

- Alcanzan ventas de al menos 100.000 dólares el primer año.
- Exhiben tasas anuales de crecimiento de al menos 35 por ciento.
- Logran alto grado de diferenciación e innovación.
- Tienen potencial para convertirse en al menos una empresa mediana.


Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones y Banco Interamericano de Desarrollo, «Guía de aprendizaje sobre emprendimiento dinámico». Serie de Guías de Aprendizaje FOMIN, Washington, 2008.

otros temas, en contextos que no sean solo de negocios o de gestión, y mediante la experiencia. Esta perspectiva se aplica desde hace varios años en el Reino Unido, y es la que desarrolla la competencia emprendedora.

### El gran desafío: más preguntas que respuestas

El emprendimiento es un fenómeno con numerosas aristas por investigar. No se ha escrito la última palabra al respecto y hay dudas sobre el qué, el para qué y el cómo de la formación emprendedora en Venezuela.

A estas primeras interrogantes se suman otras más sistémicas. ¿Qué tipo de valor se espera cultivar en los individuos: crecimiento económico, creación de organizaciones (con y sin fines de lucro) o cambio social? ¿Se debe comenzar por escribir un plan de negocio o por desarrollar la competencia emprendedora? ¿Poseen los alumnos inscritos en los programas de formación para emprendedores los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores necesarios para materializar un plan de negocios? ¿Los aprenden en alguna parte? ¿Participan activamente los docentes o investigadores en el proceso de desarrollo o estímulo de la competencia emprendedora? ¿No produce mayor impacto centrarse en la formación del emprendedor en lugar del proceso emprendedor? ¿Es necesaria una disposición especial previa para ser emprendedor? ¿A las personas solo les faltan herramientas para activarla? ¿Pueden aprenderse las actitudes y los valores necesarios para emprender? ¿Cómo se miden los resultados del enfoque del aprendizaje? ¿Es el plan de negocio un mecanismo capaz de estimular o desarrollar la competencia emprendedora? ¿Es el plan de negocio una herramienta para los que ya son emprendedores?

Las respuestas a tales preguntas permitirán mejorar continuamente los esfuerzos formativos y satisfacer el deseo genuino de crear valor en la formación de emprendedores. A pesar de la ingente cantidad de descubrimientos efectuados en el campo del emprendimiento, el alcance de las conclusiones obtenidas hasta la fecha es más bien discreto. En muchas oportunidades, los hallazgos se simplifican y malinterpretan con la intención de producir falsas noticias. La realidad en sí es fascinante, y en numerosas ocasiones no hay necesidad de exagerarla o alterarla para deslumbrar a otros, con la real o supuesta intención de ayudarlos. 

## REFERENCIAS

- Blenker, P., Korsgaard, S., Neergaard, H. y Thrane, C. (2011): «The questions we care about: paradigms and progression in entrepreneurship education». *Industry and Higher Education*. Vol. 25. No. 6: 417-427.
- Gibb, A., Hannon, P., Price, A. y Robertson, I. (2013): «A compendium of pedagogies for teaching entrepreneurship». *International Entrepreneurship Educators Programme*: <http://ieeponline.com/wp-content/uploads/2013/11/Wider-reading-draft-Ped-Note-compendium>
- Hidalgo, G., Kamiya, M. y Reyes, M. (2014): «Emprendimientos dinámicos en América Latina: avances en prácticas y políticas». *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*. No. 16. Caracas: CAF (<http://scioteca.caf.com/handle/123456789/371>).
- Holmqvist, M. (2000): «The dynamics of experiential learning: balancing exploitation and exploration within and between organisations». Tesis doctoral. Estocolmo: Stockholm School of Business.
- Kirzner, I. (1997): «Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach». *Journal of Economic Literature*. Vol. 35. No. 1: 60-85.
- Kochadai, M. (2012): «Entrepreneurial competency: a study with reference to socially and economically backward communities in Chennai City». Tesis doctoral. Pondicherry: Pondicherry University School of Management.
- Ma, R. (2000): «Enterprise education and its relationship to enterprising behaviours: a methodological and conceptual investigation». Tesis doctoral. Durham: Durham University Business School.
- Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E. y Smith, J. B. (2002): «Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research». *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 27. No. 2: 93-104.
- Rivera-Kempis, C. (2010): «Competencias asociadas al empresario y su vinculación con la creación de empresas competitivas». Diploma de Estudios Avanzados. Madrid: Universidad Complutense.
- Rivera-Kempis, C. (2014): «Competencia emprendedora y comportamiento emprendedor: análisis en el contexto venezolano». Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000): «The promise of entrepreneurship as a field of research». *Academy of Management Review*. Vol. 25. No. 1: 217-226.
- World Bank (2018): «Doing Business 2018: reforming to create jobs». Washington: The World Bank Group (<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>).

Lo verdaderamente importante no es centrar la enseñanza en la elaboración de un plan de negocios, sino en un método de aprendizaje que influya en la forma de pensar y en la autopercepción de los estudiantes como emprendedores