



**ESE** *Estudios Superiores  
de la Empresa*

Universidad de los Andes



Universidad de Navarra

**CELA**

# “El Rol del Espíritu Innovador en el Desarrollo productivo”

Gerardo Martí

Profesor del ESE (Universidad de los Andes)

Colaborador de CELA (Centro Para la Empresa en  
Latinoamérica del IESE -España)

# Marco de Referencia

Vamos a considerar que el espíritu emprendedor o innovador es una característica presente en los individuos, sin embargo, su existencia es deseable tanto para la creación de nuevas empresas desde cero como para nuevos desarrollos o nuevas áreas de negocio en empresas ya establecidas.

Utilizando la denominación inglesa, podemos hablar de:

**ENTREPRENEUR**

Emprendedor independiente

**INTRAPRENEUR**

Emprendedor dentro de una empresa

# ¿Qué es Espíritu Innovador o Emprendedor? (1)

- Es en primer lugar una gran insatisfacción con la situación actual
- Los ejecutivos lo asocian a: innovación, creatividad, flexibilidad, dinamismo, toma de riesgos, crecimiento
- La prensa popular lo asocia a iniciar nuevas aventuras empresariales, lo que se ve reforzado por casos como los de Apple, HP, Microsoft etc.
- Ninguna de estas dos aproximaciones es lo suficientemente educativa para personas que quieren ser emprendedoras. Todo el mundo quiere ser innovador, flexible y creativo. ¿Porqué algunos lo logran y otros no?
- Por cada Apple y HP hay miles de otros ejemplos de empresas que han fallado

# ¿Qué es Espíritu Innovador o Emprendedor? (2)

- Una primera aproximación antropológica nos lleva a concluir que la insatisfacción con el statu quo está presente en lo más profundo de todo ser humano
- No así la capacidad para:
  - Tener una Visión de cómo solucionar un problema o capturar una oportunidad
  - Tener la capacidad de tangibilizarla
  - Tener la habilidad de comunicarla y seducir a terceros
  - Operativizarla
  - Sostener la motivación

# ¿Qué es Espíritu Innovador o Emprendedor? (3)

- Debemos descartar la noción de que el espíritu innovador es algo que las personas poseen o no.
- Como en muchas cosas en nuestra vida, es algo que se puede tener en mayor o menor medida
- Podemos sin embargo encontrar algunos extremos;
  - En un extremo, podemos encontrar a los del tipo “emprendedor”, personas que se sienten confiadas en su capacidad para aprovechar las oportunidades. Estas personas esperan sorpresas y cambios, pero confían en transformarlos en oportunidades de éxito
  - En el otro extremo tenemos al “confiable” (alguien en quien confiaríamos el dinero de nuestra jubilación sabiendo que no correremos ningún riesgo), quien se siente amenazado por el cambio y lo desconocido y prefiere la estabilidad. Para este tipo de persona, la predictibilidad fomenta la buena administración de los recursos, la impredecibilidad los pone en peligro.

# ¿Qué es Espíritu Innovador o Emprendedor? (4)

- La mayoría de las personas cae en lugares intermedios entre esos dos extremos. Así por ejemplo, los que estén cerca del extremo “emprendedor” serán más emprendedores, y los que estén más cerca del extremo “confiable” serán más administradores.
- La tendencia natural de las personas es hacia el extremo “promotor” del campo de comportamientos, sin embargo, muchas veces las empresas a través de sus mecanismos de control llevan a las personas a actuar administrativamente, esto también puede ser provocado por los gobiernos o por los sistemas financieros, o por los patrones culturales, que involuntariamente inhiben el espíritu emprendedor.
- Los siguientes cuadros muestran lo anterior en forma gráfica, aplicado tanto al caso de personas como de empresas
- En el caso particular de las empresas, son personas las emprendedoras (intrapreneurs), pero es la “Cultura organizacional” la que condiciona el que puedan expresarse o no.

# Matriz de Oportunidades de Emprender de las personas

¿Tiene la persona una visión del estado futuro de la empresa caracterizado por cambio y crecimiento?

Si

No

Alta

**Emprendedor**

**Administrador  
satisfecho**

¿Tiene la persona confianza en sus propias habilidades para conseguir Resultados?

**Emprendedor  
potencial  
frustrado**

**Burócrata  
consumado**

Baja

La ubicación de la persona en este cuadro de doble entrada  
Nos señala sus capacidades emprendedoras

# Matriz de Oportunidades de Emprender de las Empresas

¿Tiene el personal de la empresa una cultura con una visión del estado futuro de la empresa caracterizado por cambio y crecimiento?

Si

No

Alta

Organización adaptable y emprendedora

Líderes de Mercado complacientes pero exitosos

Planificadores reactivos

Organización burocrática y letárgica

Baja

¿Tiene el personal de la empresa una cultura con confianza en la capacidad de la Alta Dirección para conseguir resultados?

La ubicación de la empresa en este cuadro de doble entrada nos señala sus capacidades emprendedoras

# Objetivo de Esta Exposición

- Las preguntas que intentaremos responder son:
  - ¿Cómo puedo hacer la innovación, la flexibilidad, la creatividad etc. operativas?
  - ¿Qué es lo que hace que ciertos países o culturas tengan grandes desarrollos empresariales y otros no?
  - ¿Qué podemos hacer para desarrollar el espíritu emprendedor en nuestra empresa o en nuestro país?
- Es una tarea titánica, pero si podemos tan solo identificar algunas líneas de acción será ya un logro importante

# Entremos en Materia

¿Qué habilidades debe reunir un Líder Emprendedor?

ó

¿Qué habilidades debe promover una empresa entre sus ejecutivos?

Son las mismas

# Habilidades del Líder Emprendedor

- Capacidad analítica
- Capacidad interpersonal
- Capacidad emocional

El Líder crea o influye en la formación del espíritu emprendedor de la empresa a través de estas habilidades

# Habilidades Del Líder Emprendedor

- **Capacidad analítica:**
  - Análisis de mercados ¿Qué problemas deben solucionar los clientes?
  - Análisis del entorno relevante
  - Análisis del sector, productos, precios...
  - Análisis de problemas: ventajas y desventajas de emprender un negocio o carrera.
  - Análisis de la toma de decisiones
  - Análisis de los tiempos del negocio, "planning"
  - Medición del esfuerzo:
    - Recursos económicos necesarios
    - Recursos humanos con las competencias necesarias: formación de un equipo eficaz y mantenimiento en el tiempo de su motivación

## Habilidades Del Líder Emprendedor

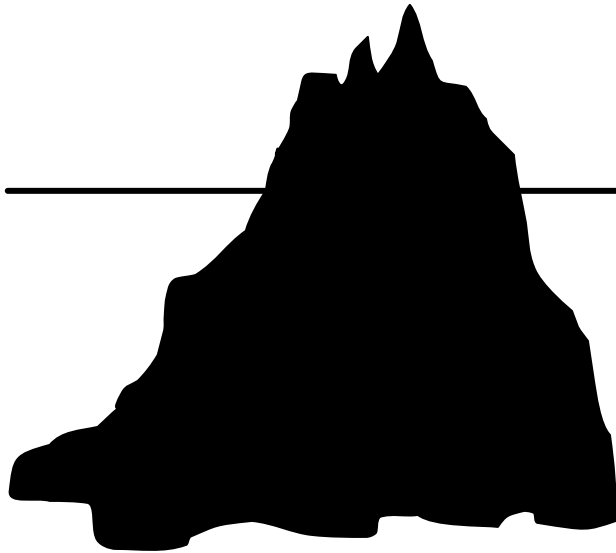
# Capacidades Analíticas

- Análisis de Mercados
  - No basta con identificar una oportunidad, hay que dimensionarla
    - ¿Es efectivamente una buena idea?
    - ¿Qué necesidades de los clientes satisface?
    - ¿Somos o seremos una empresa focalizada en el Producto (P) o en el Mercado (Clientes)?\*
    - ¿Está el mercado maduro para ese producto o servicio?
    - ¿Cuáles son los segmentos más adecuados para iniciar el negocio?
    - ¿Cuáles son las dimensiones de esos segmentos?
    - Seleccionar los atributos tangibles e intangibles del producto o servicio idóneas para cada segmento
    - Dimensionar el tamaño del mercado y la demanda esperada
  - Incrementar el valor percibido por los clientes\* para conseguir comportamientos leales

\*Ya quedaron atrás los años de “Mercado de Vendedores” que caracterizaron la Revolución Industrial hasta mediados del siglo XX, hoy estamos en un “Mercado de Compradores”, ya no es el Producto lo que buscan los clientes, es resolver sus problemas, y eso va más allá del Producto, de ahí la necesidad de diferenciarnos incrementando el Valor Percibido más allá de las Prestaciones Tangibles

## Habilidades Del Líder Emprendedor

¿Qué es El Valor Percibido de los Clientes?



$$VPC = \frac{PT + PE}{P + I + I}$$

# ¿Qué es El Valor Percibido de Los Clientes?

- De todo el esfuerzo que despliega la empresa a través de su Cadena de Valor los clientes perciben solo una fracción, a la que llamaremos Valor Percibido por los Clientes (VPC), ven solo la punta del iceberg.
- PT, Prestaciones Tangibles son aquellas cosas evidentes, el tamaño, el color, la velocidad, la comodidad, las prestaciones etc
- Sin embargo, los clientes compran un producto o servicio por consideraciones que van más allá de las PT, a las que llamaremos PE, Prestaciones Emocionales, y que pueden ser generadas por el atractivo de una publicidad, por la calidad de atención, por la imagen de la empresa etc etc.
- Las PT y las PE incrementan el VPC, sin embargo, es en las PE en donde las empresas pueden diferenciarse y conseguir ganar la lealtad de los clientes, lo que llamaremos “comportamientos leales” y que son los que diferencian al final la cuenta de resultados de empresas como Sears o Southwest Airlines
- El P, Precio, las I, Incomodidades y las I, Inseguridades son las que deterioran el VPC.
- Una empresa que logra salir de la trampa PT-P, jugando con las otras 5 variables puede optar a utilidades hasta un 30%\* superiores a sus competidores que venden productos similares al mismo precio

## Habilidades Del Líder Emprendedor

¿Cuáles son los comportamientos leales de los clientes que se pretenden ganar incrementando el VPC?

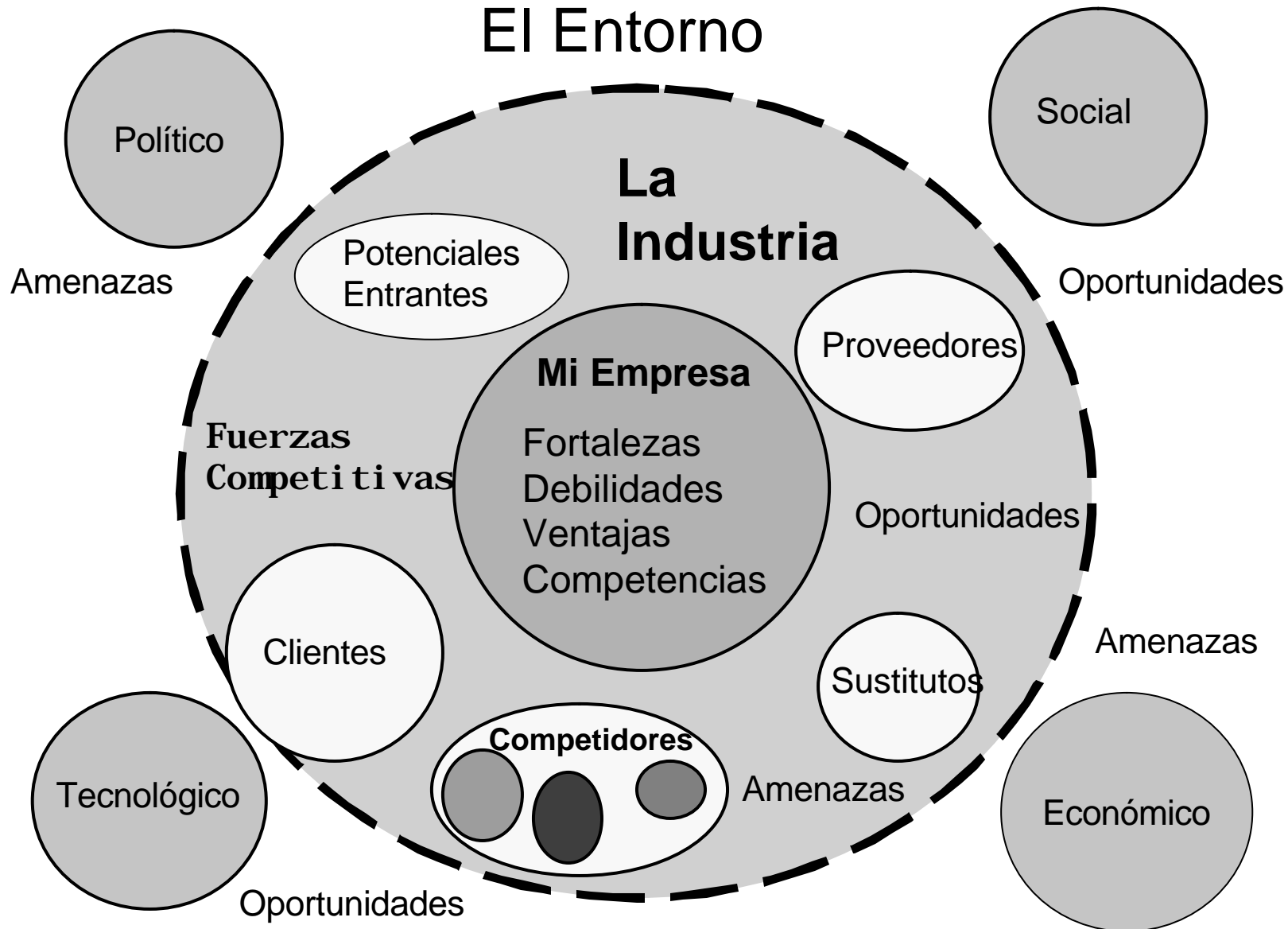
- Conceptualmente son cinco:
  - La duración en tiempo y la intensidad de las compras de los productos o servicios con los que se captó al cliente.
  - Una mejor predisposición para ser cliente de otros productos o servicios de la gama de productos de la empresa.
  - Conseguir que el cliente actúe de prescriptor de la empresa entre sus círculos de influencia.
  - Modificar a la baja su sensibilidad al precio
  - Conseguir que facilite información valiosa a la empresa que permita a la misma mejorar sus procesos en base a esa información.

# Capacidades Analíticas

- **Análisis del Entorno**
  - ¿Cuales son los factores externos críticos que impactan la industria?
  - Evaluar el impacto sobre la industria de cada factor en términos de presente y futuro
  - Determinar las oportunidades y amenazas que se generan a partir del análisis anterior

# Habilidades Del Líder Emprendedor

## El Entorno

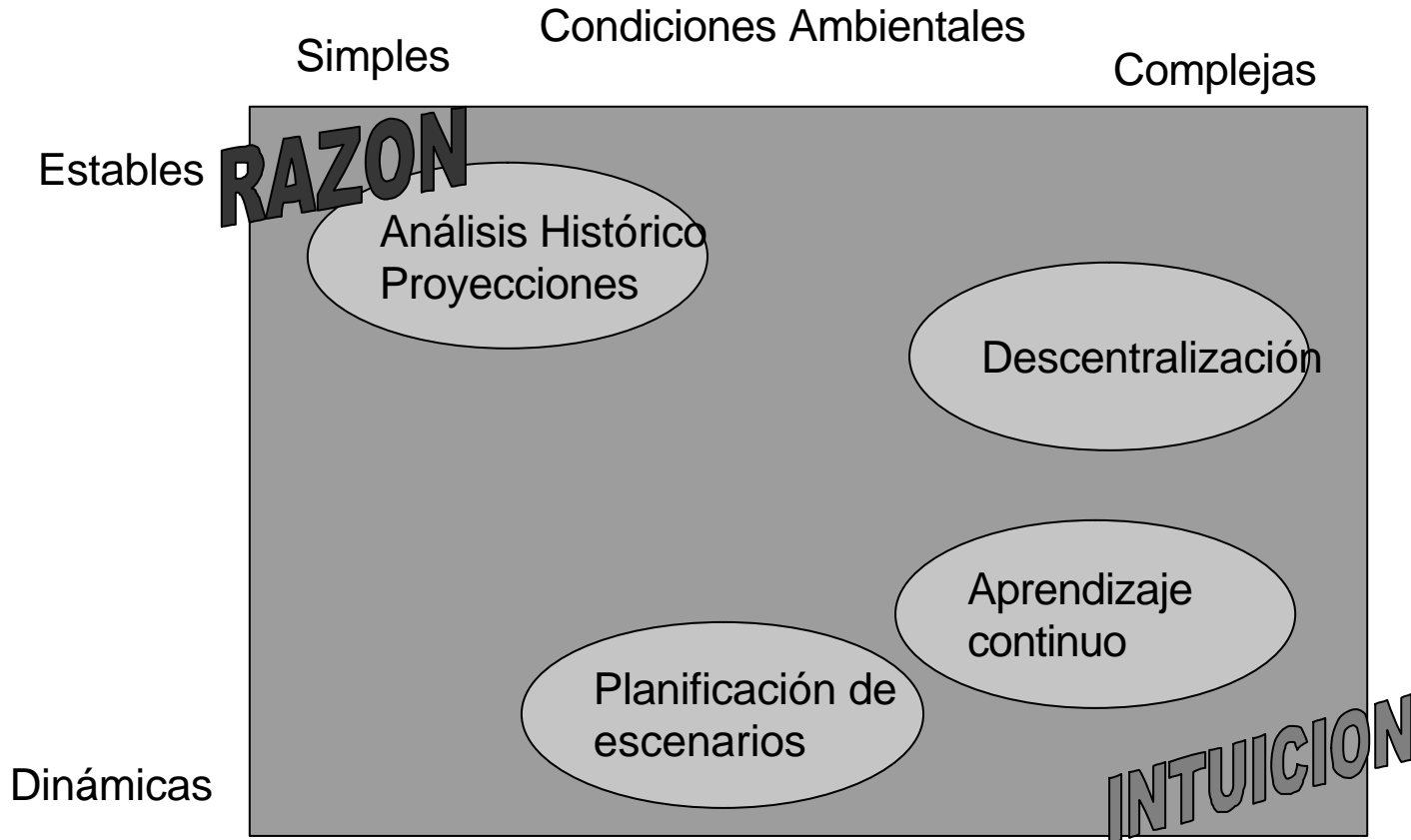


# Entendiendo la Naturaleza del Entorno

- Uno de los aspectos clave es determinar las incertidumbres del entorno
- Un entorno estable es predecible, uno dinámico no lo es, por lo que la intuición es fundamental, o el análisis de escenarios.
- La dinámica del crecimiento de la población se puede predecir, no así la dinámica del desarrollo tecnológico
- Es relevante analizar la situación presente, el pasado y tratar de predecir el futuro
- ¿Cuáles son las habilidades de análisis y gestión requeridas en mi negocio?

Habilidades Del Líder Emprendedor

# Estrategias para enfrentar el Entorno



Se puede deducir de lo anterior que dependiendo de las condiciones ambientales del entorno, las estructuras organizacionales, las estrategias y las características y competencias de las personas deben adaptarse también a las condiciones del entorno

# Capacidades Analíticas

- **Análisis del Sector Industrial**
  - Consiste en identificar las fuerzas internas de un sector industrial que le dan forma. Cómo es la competencia, cómo reaccionan las empresas, cómo son los clientes, los distribuidores, los sustitutos etc.
  - La estructura del sector industrial evoluciona muy lentamente, pero puede ser modificada por las acciones de las empresas, ya sea a favor o en contra
  - Los líderes tienen un gran poder de determinar la estructura futura del mercado
  - El análisis de la estructura de un sector industrial mediante el análisis de las fuerzas competitivas permite determinar su atractivo.
  - El uso del análisis de Cadena de Valor permite identificar las fuentes de generación de valor de la industria, los factores críticos de éxito de la industria y las ventajas competitivas de los principales competidores

# Capacidades Analíticas

- El Análisis Culmina en un Diagnóstico Estratégico

- La empresa desarrolla su actividad en un entorno industrial dinámico en el que confluyen múltiples fuerzas:

- Las propias capacidades y carencias internas (FD)

- El entorno de la Industria (Político, Económico, Social, Tecnológico, PEST)

- Las fuerzas competitivas de la Industria

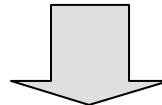
- Competidores presentes

- Competidores potenciales

- Proveedores

- Clientes

- Sustitutos



} PORTER

Atractivo de la Industria

### Capacidades Analíticas

- **Ahora viene la Planificación**
  - Establecer la Visión y la Misión
  - Establecer objetivos
  - Establecer estrategias
  - Establecer planes de acción
  - Estructurar los recursos
    - Humanos
    - Económicos

# Habilidades Del Líder Emprendedor

- Capacidad interpersonal:
    - Selección del equipo directivo
    - Motivación del mismo.
    - Mantenimiento del equipo
    - Generar comportamiento leal
    - Relaciones buenas con sus accionistas, competidores, administración y demás agentes involucrados.
- Liderazgo  
– Empatía  
– Lealtad

¿Cómo generar comportamientos  
Leales entre los colaboradores?

# El Valor Percibido de los Empleados o Salario Emocional

$$\text{VPE} = \frac{\$ + P + P + V + C}{I + TR}$$

- Las personas trabajan para satisfacer necesidades, las que son de distintos tipos
- El Valor Percibido por los Empleados (VPE) o Salario Emocional se ve influido positivamente por el salario (\$), por el desarrollo profesional que pueda tener (P), por sentirse participando de un proyecto atractivo y desafiante (P), por tener una variedad de actividades y desafíos (V), y por poder establecer una red de conexiones (C).
- El VPE se ve deteriorado por las incomodidades que pueda tener el puesto de trabajo y por los riesgos, como por ejemplo, la inestabilidad de la empresa
- Nuevamente, el salario es solo uno de 7 elementos con que cuenta el líder emprendedor para contar con empleados fieles, el más oneroso

## ¿Qué significa ser un Empleado Leal?

- Tratar bien a los clientes
- Compartir los valores corporativos
- Preocuparse de los costos
- Hacer aportes constructivos → innovadores
- Hablar bien de la empresa fuera y dentro de ella
- Tener una actitud positiva
- Promover los servicios e imagen de la empresa en su círculo social
- Consumir los servicios y/o productos de la empresa

# ¿Cómo se explica el Salario Emocional?

<b>Necesidades</b>	<b>Motivos de Satisfacción</b>	<b>Vínculos de Pertenencia</b>	<b>Políticas que Refuerzan</b>
<b>Materiales</b>	<b>Extrínsecos</b>	<b>Contractual</b>	<b>Retribución</b>
<b>Psicológicas</b>	<b>Intrínsecos</b>	<b>Técnico Profesional</b>	<b>Información Formación Desarrollo</b>
<b>Afectivas</b>	<b>Trascendentes</b>	<b>Lealtad Identificación</b>	<b>Comunicación Participación</b>

Las personas tiene tres tipos de necesidades, las que se Resuelven de distintas maneras, una de ellas es económica

# Habilidades Del Líder Emprendedor

- Capacidad emocional:
  - Pasión por el negocio
  - Desarrollo de la autopercepción
  - Administración del stress
  - Solución creativa de problemas
  - Comunicación
  - Administración del poder e influencia
  - Motivar para mejorar el rendimiento
  - Delegación y toma de decisiones
  - Administración de conflictos
  - Conducción efectiva de reuniones
  - Capacidad de inspirar confianza
  - Manejarse bien en entornos de incertidumbre, riesgo o ambigüedad

# Las principales tareas de un Líder Emprendedor

- Generar la Visión y transformarla en un polo de atracción para todos quienes trabajan en la empresa
- Liderar la creación de la Misión y su implantación
- Moldear la Cultura Organizacional
  - Proactividad
  - Innovación
  - Cambio
  - Foco en el cliente
  - Trabajo en equipo
  - Visión de procesos
  - Dar espacio al error
- Fortalecer los canales de comunicación formales e informales
- Fortalecer las capacidades y habilidades directivas de sus colaboradores e implantar el liderazgo a todo nivel
- Estar permanentemente atento a los cambios en el entorno

# Los tres niveles de Actuación del Líder Emprendedor

- **El Líder Visionario**
  - Genera la Visión
- **El Conductor del Proceso**
  - Comunica
  - Motiva
  - Educa
- **El Administrador**
  - Controla
  - Organiza
  - Capacita
  - Desarrolla

# Un Nuevo Paradigma En El Vértice de las Empresas

Antes **Emprendedoras** Ahora

- Gerente
- Dirigir
- Individuo
- Reglamentar
- Conformismo
- Riesgo
- Reactivo
- Programar
- Procesos complejos
- Castigar el error
- Trabajo es necesidad

- Líder
- Motivar, coordinar
- Miembro de un equipo
- Delegar, comprometer
- Iniciativa, creatividad
- Riesgo y recompensa
- Proactivo
- Ejecutar
- Procesos simples
- Aprendizaje
- Trabajo es autorealización

# Funciones Del Liderazgo Emprendedor

- **Iniciación:**
  - Mantener la motivación hacia la acción
- **Regulación:**
  - Influir sobre la dirección, resumir, señalar límites, reafirmar meta
- **Información:**
  - Aporte de información como opinión
- **Apoyo:**
  - Armonizar, ser vocero, limar tensiones, alentar
- **Evaluación:**
  - Ayudar a evaluar decisiones, metas, procedimientos

# Conclusiones

- El espíritu emprendedor está presente en todas las personas, sin embargo no todas tienen las habilidades para emprender
- La educación básica, universitaria y postgrados de negocios dotan las habilidades críticas necesarias y despiertan la chispa emprendedora en quienes la tenían adormecida
- La Capacitación y la Formación Continua permiten acelerar el proceso al adaptar a quienes no tuvieron la oportunidad de hacerlo antes
- Las empresas de todos tamaños necesitan del espíritu emprendedor
- El espíritu emprendedor de los fundadores debe ser transmitido a medida que la empresa crece para formar así una Cultura Emprendedora
- La herramienta para ello es lo que hemos llamado Liderazgo Emprendedor

# Conclusiones

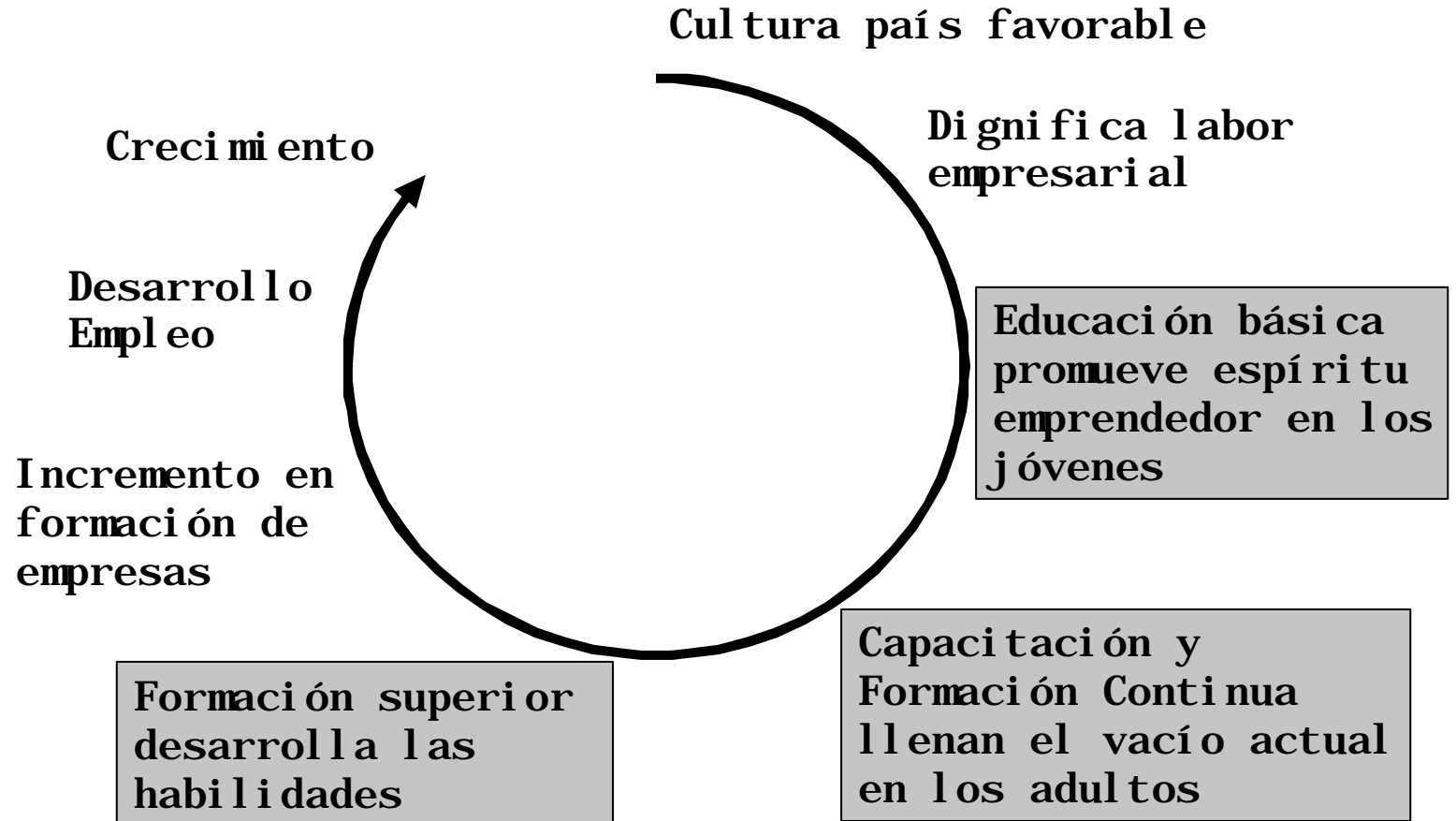
- Se está produciendo un cambio en las relaciones laborales tendiente a la externalización, esto va a fomentar el desarrollo de nuevas empresas
- Los jóvenes deben tener claro que el trabajo de por vida o incluso por más de tres o cuatro años es algo del pasado, hoy los ejecutivos cumplen una Misión, un Proyecto. No todos tienen las habilidades que la empresa requiere en un momento de su cada vez más cambiante entorno. Nos acercamos cada vez más al concepto del Ejecutivo Consultor
- La crisis que está viviendo el país, y que ha afectado esta vez en forma particular a los profesionales, está dando paso a la formación de muchas nuevas empresas
- El desarrollo de muchas escuelas de negocio es un indicador positivo hacia el desarrollo del espíritu empresarial
- Se debe aprender de las experiencias de otros países en cuanto a la forma en que han facilitado el acceso al crédito de las nuevas empresas

# Conclusiones

- El emprendedor exitoso será aquel que logre capturar la fidelidad de sus clientes a través del incremento en el valor percibido del producto o servicio
- Y
- Logre capturar la lealtad de sus trabajadores a través del incremento de su Salario Emocional

# Conclusiones

## El Círculo Virtuoso de la Cultura Emprendedora



Hay que actuar ya sobre estas tres palancas

*“El emprendedor parte de una idea.  
El burócrata parte de un problema.*

*El emprendedor siempre tiene una  
propuesta.*

*El burócrata siempre tiene una excusa.*

*El emprendedor ve una solución a cada  
problema.*

*El burócrata ve un problema a cada  
solución”.*