

# Los cursos de emprendimiento en los programas M.B.A.: Un Estudio de caso sobre evaluación de impacto.

ENTREPRENEURSHIP COURSES IN MBA PROGRAMS: A CASE STUDY ON IMPACT ASSESSMENT.

Pilar Sepúlveda\*  
Francisco Zúñiga\*\*  
Germán Fracica\*\*\*

## RESUMEN

Frente a las nuevas tendencias de la globalización y la economía del conocimiento, el fortalecimiento de la capacidad emprendedora se ha constituido en una estrategia de desarrollo, seguida por un gran número de países, independientemente de su nivel de desarrollo económico y social, como la India, los Estados Unidos, el Reino Unido, Canadá y Chile, (Angelelli & Llisterri, 2003; Bygrave, 1998).

En Colombia, desde principios de la década de los ochenta, tanto el Estado como de las universidades, le ha dado un fuerte impulso a la creación de empresas y el desarrollo del espíritu empresarial. En medio de esta gran actividad cabría preguntarse: ¿Cuál es el aporte de estos cursos al desarrollo de sus participantes?

Faced with the new trends of globalization and knowledge economy, strengthening entrepreneurship has become a development strategy, followed by a large number of countries, regardless of their level of economic and social development, such as India, the United States, United Kingdom, Canada and Chile (Angelelli and Llisterri, 2003; Bygrave, 1998).

In Colombia, since the beginning of the eighties, both the State and the universities, has given a strong impetus to business creation and entrepreneurship development. Amid this great activity one might ask, What is the contribution of these courses to the development of its participants?

This research incorporates the experience of the past 7 years of the MBA program of INALDE - University of La Sabana with its course NAVES.

\* Ingeniera Industrial, Universidad Libre de Colombia, 1997. Actualmente, asistente de Investigación INALDE – Universidad de la Sabana. Coordinadora de Organización y Métodos CDI Software. Bogotá – Colombia.

Correo Electrónico: pilar.sepulveda@inalde.edu.co

\*\* Administrador de Empresas, Universidad de Los Andes, 1983. Especialista en Mercadeo Universidad EAFIT, 1992. Master en Administración con énfasis en Negocios Internacionales, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – ITESM, 2002. Actualmente, asesor y consultor empresarial, socio de la organización de consultores CONSULTIVA EMPRESARIAL. Docente del Instituto de Posgrados de la Universidad de la Sabana en áreas del Emprendimiento y Desarrollo de la Capacidad Empresarial (2003-2007); miembro del Grupo de Investigación en Cultura Emprendedora de la misma Universidad (2003-2007). Bogotá – Colombia.

Correo Electrónico: francisco\_zuniga\_castaneda@hotmail.com

\*\*\* Estadístico, Universidad de La Salle, 1982. Magíster en Administración de Empresas (MBA), Universidad de Los Andes 1996. Actualmente, Jefe del Departamento de Estadística de la Bolsa de Valores de Bogotá, fundador y director del programa de Gerencia para la Pequeña y Mediana Empresa en las Universidades Externado de Colombia y de La Sabana. Asesor gerencial en Pequeña y Mediana Empresa. Par académico evaluador reconocido por Colciencias en proyectos de investigación sobre Pequeña y Mediana Empresa. Creación de Empresas, desarrollo de la capacidad empresarial, el E-Business, así como jurado evaluador de planes de negocio en el concurso Ventures. Director del grupo de investigación en Cultura Emprendedora. Director de la Unidad de Emprendimiento, Universidad de la Sabana. Bogotá – Colombia.

Correo Electrónico: german.fracica@unisabana.edu.co

Artículo Tipo 1: De investigación Científica y Tecnológica. Según Clasificación de Conciencias

Fecha de Recepción: junio 15 de 2007

Fecha de Aprobación: 26 de febrero de 2008.

La presente investigación recoge la experiencia de los últimos 7 años del programa MBA del INALDE – Universidad de La Sabana con su curso NAVES<sup>1</sup>. El estudio presenta datos alentadores pero también deja ver claras falencias: El 32% de los proyectos del curso NAVES han iniciado labores como empresas legalmente constituidas y el 46% de los egresados ha llevado a cabo un emprendimiento; estos porcentajes dejan ver que el objetivo de desarrollar el espíritu emprendedor se ha venido logrando.

**Palabras Claves:** Emprendimiento, creación de empresas, espíritu empresarial, MBA, capacidad empresarial, capacidad emprendedora

**ABSTRACT**

The study presents encouraging data but also shows clear weaknesses: 32% of the projects of the NAVES course have begun work as companies legally constituted and 46% of graduates has conducted a start up. These percentages show that the goal of developing entrepreneurship has been achieved.

**Keywords:** Entrepreneurship, business creation, entrepreneurship spirit, MBA, entrepreneurship capacity.

## 1. EL MBA Y EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Desde el inicio de los trabajos de Vesper en los años 70, las universidades le han dedicado especial atención a la estructuración de programas y cursos de emprendimiento, así como al desarrollo de una gran variedad de prácticas y metodologías de enseñanza. El primer curso sobre este tema fue ofrecido a los estudiantes MBA de Harvard en 1.947 (Katz, 2003). Hoy existe una infraestructura completa de cursos, programas, metodologías de enseñanza, publicaciones y centros de emprendimiento en instituciones de enseñanza superior de los Estados Unidos (Kuratlo, 2003; Béchar & Grégoire, 2005). La evidencia indica que la misma tendencia está teniendo lugar fuera de los Estados Unidos (Vesper & Gartner, 1999), y que se tiene preocupación por medir el impacto de la enseñanza y de los cursos y programas de emprendimiento (Block & Stumph, 1992).

En el estudio realizado por Jean-Pierre Béchar y Denis Grégoire: “*Entrepreneurship Education Research Revisited: The case of Higher Education*”, se muestra una interesante revisión

de investigaciones sobre la relación directa entre educación y emprendimiento, logros y desafíos. En él se deja ver la necesidad de distinguir los contextos en los cuales la educación para el emprendimiento tiene lugar (Gorman et al., 1997), y que la investigación en esta área está centrada en el contexto de la educación formal, pero a nivel intermedio.

Estudios que se han realizado sobre los egresados de los programas MBA de las escuelas de dirección de empresas, revelan que un porcentaje no irrelevante de los mismos se definen trabajando por cuenta propia. Este porcentaje<sup>2</sup> alcanza el 29% para los MBA de Harvard que llevaban 15 años o más de carrera profesional (Stevenson, 1985); el 25% para los MBA de Babson College, institución que siempre ha concedido una atención prioritaria a la iniciativa empresarial; el 30% para los graduados MBA del IESE con 10 años de carrera (Nueno, 2002).

Los resultados de los estudios del Profesor Nueno sobre el MBA del IESE Business School ilustran el desarrollo del Espíritu Emprendedor de sus graduados y su impacto en la creación de empresas<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Nuevas Aventuras Empresariales.

<sup>2</sup> Incluye tanto a quienes tienen su propia empresa como quienes simplemente no tienen un empleo permanente o no dependen de un jefe.

<sup>3</sup> Resultados expuestos por el Profesor Nueno en las sesiones de NAVES del IESE Business School.

- El 30% de los egresados participan del capital en la empresa donde trabajan. De éstos el 65% han sido fundadores, el 21% lo han heredado, el resto la ha comprado.
- Casi todos los emprendedores aseguran que su paso por el MBA les infundió la energía necesaria para iniciar su propio proyecto.
- Gran parte de los MBA que se arriesgan y apuestan por su propia empresa, lo hacen tras haber trabajado 4 o 5 años por cuenta ajena.
- En promedio, más de la mitad de las empresas que se constituyen mueren antes de los tres años, el 80% se liquidan antes de 5 años y sólo un 10% alcanza a sobrevivir con éxito a largo plazo.
- Las empresas de los MBA son significativamente más longevas. Los resultados muestran que el 68% de los emprendedores parece no haber tenido dificultades serias en el *Start-up* y en la etapa posterior.
- Sólo el 18% de los MBA inician en solitario.
- Las aventuras empresariales de los MBA han probado tener más acceso a los recursos financieros existentes.
- Los principales problemas de las nuevas empresas de los MBA tienen que ver con: Mal entendimiento entre los socios, discrepancias sobre la estrategia, percepción que “mi aportación es mayor que la del otro”.
- Una de las más graves dificultades de los nuevos proyectos es conformar un equipo humano con cohesión, leal, brillante y con mucha capacidad de trabajo.
- Una vez superado el *Start-up*, la gran fórmula para triunfar es “mantener el espíritu innovador de la organización”.

## 2. MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS, MBA DEL INALDE

En 1985, la Universidad de La Sabana fundó su Escuela de Dirección y Negocios, INALDE, con el objetivo de contribuir en la construcción del progreso económico y social del país, mediante el mejoramiento de las habilidades y competencias de los altos directivos colombianos.

La Alta Dirección de Empresas no es una tarea de acumulación de técnicas y conocimientos, es el arte de saberlos utilizar y, para entrenar a los directivos en este sentido, el uso del método del caso, con énfasis en la atención personalizada, seguimiento personal y formación integral, se hace imprescindible.

El nuevo entorno nacional e internacional, el aumento de la rivalidad competitiva en los sectores económicos y, los cambios estructurales en las formas de “hacer negocios”, entre otros factores, requieren de directivos entrenados en el oficio de la resolución de problemas y en la innovación de productos, procesos y modelos de negocios, que permitan a Colombia insertarse adecuadamente en la globalización mediante la generación de ventajas competitivas tanto para las organizaciones como para el país.

Teniendo en cuenta la complejidad de este entorno, los programas del INALDE y la Maestría en Dirección de Empresas, han optado por un diseño generalista donde predominan los criterios del pensamiento sistémico y estratégico (Senge, 1990). El programa desarrolla un líder realmente transformador que mueve a sus seguidores a obtener resultados y a trascender sus propios intereses personales en beneficio de su grupo, de la organización y de la sociedad (Bass, 1985).

El enfoque práctico de la metodología orienta al cuerpo académico y a la institución hacia la indagación de la vida real dentro de las empresas y su vertimiento en casos para la enseñanza de los directivos que están en contacto con la realidad. Por este motivo se habla de investigación aplicada, para denotar su materialización en casos de enseñanza, notas técnicas y guías para el profesor buscando una adecuada enseñanza profesionalizante de los directivos.

El método del caso con sus dos objetivos básicos, el desarrollo de la capacidad directiva y la transmisión de conocimientos, se convierte, entonces, en la mejor herramienta para una maestría profesionalizante en Dirección de Empresas. Congruentes con la idea de que se trata de un método de enseñanza enfocado en el aprendizaje dirigido, su eficacia radica en su relevancia para la práctica. Es una herramienta útil en el sentido pragmático al identificar, formular y resolver problemas de la “escuela de la vida real” a la cual se enfrenta el directivo en su quehacer. Es un ejercicio de observación y de juicio que convierte la experiencia en un factor educativo. El escenario de entrar en contacto con los puntos de vista de los demás, en su contraste con los propios, permite una “gimnasia” que capitaliza la experiencia directiva y amplía las propias capacidades de acción.

### 3. COMPETENCIAS BÁSICAS O TRANSVERSALES

La Dirección de Empresas, como se presenta en la práctica, es de aquellos oficios donde las cosas varían y pueden ser de otro modo. Bajo esta premisa, el conocimiento técnico es importante, pero lo esencial es su uso en cada situación particular: saber prudencial (Dirección), explicitado en la dimensión del hacer (habilidades prácticas) (Llano, 1991).

Por tanto, el objetivo que se busca en esta maestría, entre otros, es el desarrollo del conocimiento prudencial, es decir, la capacidad para estructurar problemas no estructurados a través de fases y operaciones, dentro de la complejidad.

Consiste en desarrollar la capacidad de solucionar problemas “operativos”, pero lo más importante es identificar y solucionar los “no operativos”. Es entrenar la mente para enfrentar situaciones y cuestiones sujetas al riesgo y a la incertidumbre, realizando complejos procesos de análisis y síntesis que se transforman en un hábito o en una forma de pensamiento analítico de gran profundidad. El método busca aumentar la capacidad de acción del participante (capacidad activa). No se trata de saber más sino de ser más capaz. Al final, se trata de una gimnasia mental, de un entrenamiento en lo que debe ser bueno un directivo: “el saber hacer en contexto”.

Desde la perspectiva gerencial, Stevenson (1985) explica en detalle que se entiende por “saber hacer en contexto”, y sus postulados cobran cada día mayor vigencia, especialmente bajo las cambiantes condiciones del entorno económico y social, que surgen de la economía del conocimiento y de la globalización de los mercados.

En primera instancia es fundamental reconocer que la dinámica de las organizaciones esta cada día más en función de la capacidad de sus directivos para actuar adecuadamente con respecto a las siguientes dimensiones empresariales:

1. Orientación estratégica: La identificación de oportunidades.
2. El compromiso con las oportunidades: La decisión de actuar.
3. Compromiso de recursos.

4. Control de recursos contractuales
5. Estructura Gerencial.

Conforme a los postulados de Stevenson (1985), el estereotipo tradicional que denota diferencias entre el empresario pragmático y el gerente profesional esta revaluado. Las nuevas condiciones del entorno y la dinámica empresarial requieren que las personas que asumen el gobierno de las organizaciones tengan unos conocimientos y unas actitudes que les permita “actuar en contexto”, es decir, que conforme a las exigencias propias de cada situación o problema, lo pueda abordar desde la perspectiva del empresario empírico o del gerente profesional y esta capacidad no es otra cosa que el espíritu empresarial de las personas.

El siguiente cuadro resume el análisis realizado por Stevenson, en el que articula las cinco dimensiones empresariales claves con las dos formas básicas de actuación gerencial: la del empresario pragmático y la del gerente profesional.

La orientación estratégica muestra claramente que los emprendedores son usualmente personas dedicadas a la búsqueda de oportunidades, más allá de los recursos de que disponen. El directivo de corporación por el contrario, centra su actividad en cuidar y multiplicar los recursos de su empresa; es decir, teniendo en cuenta los recursos propios, busca las oportunidades, que de acuerdo con su criterio, sean las más apropiadas para el futuro de su organización (Stevenson, 1985; Novoa, 2002).

Ahora bien, cuando se trata de aprovechar una oportunidad, el emprendedor actúa en forma revolucionaria y creativa para satisfacer esa necesidad. A la inversa, el gerente actúa evolutivamente, con base en y motivado por los recursos que controla. Su propia forma de actuar presiona al emprendedor a tener una orientación bastante enfocada en el corto plazo, mientras que en las escuelas de negocios se enseña sobre la gran importancia que tiene el análisis del largo plazo en las decisiones de los gerentes.

El emprendedor es amante de la informalidad, de las estructuras planas y flexibles. El gerente debe ser formal y guardar las jerarquías. La gran ventaja del emprendedor se concentra en estructurar una idea creativa y tener una capacidad superior de

CUDARO No. 1  
*El Saber Actuar En Contexto De La Gerencia*

<b>Emprendedor</b>		<b>Gerente Profesional</b>
Impulsado por la Percepción de la Oportunidad	<b>Orientación Estratégica</b>	Impulsado por Recursos
Rápido Compromiso	<b>Compromiso con la Oportunidad</b>	Evolutivo con Larga Duración
Etapas Múltiples con Exposición Mínima en cada etapa	<b>Proceso de Compromiso</b>	Una sola etapa con Total Compromiso en el Momento de la Decisión
Uso o Alquiler Episódico de Recursos Requeridos	<b>Control de Recursos</b>	Propiedad o Empleo de Recursos Requeridos
Plano con Múltiples Redes Informales	<b>Estructura de Gestión</b>	Jerarquía Formalizada
Basado en Valores & en Equipo	<b>Sistema de Remuneración y Recompensas</b>	Basado en Recursos y la Promoción

FUENTE: Stevenson, 1985

ponerla en marcha. Por el contrario el buen gerente se conoce por su análisis prudente, su capacidad de planificación y el tesón que pone a la puesta en marcha de sus decisiones. Grandes diferencias para trabajos distintos.

La anterior concepción de Stevenson sobre el “saber actuar en contexto”, es lo que Novoa (2002) denomina como el re-encuentro de los empresarios, académicos y gerentes, con una de las características más deseables en un

profesional o directivo: su Espíritu Emprendedor. Esto es, su capacidad de hacer cosas nuevas, de convertir las nuevas ideas en proyectos y negocios. Esa magia de lograr más de lo que la ciencia administrativa nos dice que es posible.

Las principales capacidades activas o competencias genéricas, así como las habilidades que se desarrollan durante el programa son: conocimiento prudencial, analogía (capacidad que se desarrolla con el estudio individual, el trabajo

en equipo y sesiones generales de discusión de casos), objetividad (implica el desarrollo de la capacidad activa de entender, discernir, saber “cómo están” las cosas), sagacidad, capacidad de consejo y de comprensión de las personas, trabajo en equipo, liderazgo e influencia, capacidades de negociación, capacidad de análisis y síntesis, solución de problemas y toma de decisiones, orientación a la acción y al cliente, pensamiento estratégico y visión generalista, persuasión y argumentación.

Además de la transmisión de conocimientos específicos en cada una de las áreas, el programa tiene la bondad de desarrollar competencias activas en los directivos para desarrollar la eficacia de sus acciones (dimensión del hacer dentro de las competencias básicas o transversales): Acumular experiencia, desarrollo del sentido común y la inteligencia, objetividad, sagacidad, circunspección (ver la particularidad de cada suceso e ir a los detalles), precaución (anticipa los peligros que se pueden presentar), previsión (los medios requeridos y alternativas de acción) y consejo o consideración de las demás opiniones (pedirlo ante el reconocimiento de la insuficiencia de la propia mente).

#### 4. NAVES, UNA REALIDAD PALPABLE

En los últimos siete años, el INALDE ha venido trabajando intensamente en temas relacionados con el “espíritu emprendedor” de los participantes en sus programas de formación y perfeccionamiento, y específicamente en su programa MBA. La Escuela considera que la creación de riqueza en una empresa o en un país, está estrechamente relacionada con el espíritu emprendedor de sus directivos y de sus habitantes y, en consecuencia, creó el Curso “Nuevas Aventuras Empresariales – NAVES”, en donde por medio de casos (43%) - en su mayoría colombianos-, coloquios (14%) y trabajos prácticos (43%), se inculca y desarrolla a nivel personal el espíritu emprendedor.

El emprendedor que busca formar el curso NAVES, no es necesariamente un creador de compañías, sino una persona capaz de transformar cada desafío en una oportunidad.

Su más excelsa cualidad está en aprender a descubrir posibilidades de negocios, allí donde los demás sólo ven confusión y señales de alarma. Así pues, pueden existir emprendedores independientes, esto es, aquellos que fundan nuevas empresas, o emprendedores que ya trabajan dentro de una compañía, que crean nuevos negocios para su organización. A estos segundos, se les llama “intra-emprendedores” (Nueno, 2002; Pinchot III, 1985).

El curso NAVES se imparte en el cuarto semestre del programa MBA y parte fundamental de su currículo consiste en la elaboración y presentación de un Plan de Negocios por parte de cada uno de los participantes. Es importante señalar que todas las áreas académicas que hacen parte del currículo del MBA tratan de motivar y fomentar el espíritu emprendedor, pero es en NAVES donde convergen las energías y se concreta la idea, la oportunidad o el sueño con la elaboración de los proyectos de nuevos negocios.

Estos Planes de Negocios o *Business Plan*, exigen el desarrollo de una idea de nuevo negocio, bien sea independiente o dentro de una empresa en funcionamiento, por medio del cual se pueda generar nueva riqueza y empleo en el país. Los participantes se esfuerzan por concretar sueños y realidades en nuevos proyectos que más tarde se someterán a la evaluación de sus profesores, sus tutores y de sus propios compañeros de clase.

A la fecha se tienen en archivo físico 276 planes de negocio que se han recolectado en 7 años (seis cohortes) ininterrumpidos de arduo trabajo. De los proyectos que se han presentado en el curso NAVES el 32% arrancó labores como empresas legalmente constituidas, de las cuales, 9 cerraron y 5 ya se vendieron; cifras muy satisfactorias teniendo en cuenta el corto tiempo que ha transcurrido desde cuando los alumnos del curso NAVES presentaron su *Business Plan*, considerando que para las escuelas de negocios a nivel mundial el estándar de tiempo que transcurre entre el momento en que un estudiante presenta un plan de negocios y el momento en que toma la decisión real de hacer empresa, es de entre 5 y 10 años, según estudios de Pedro Nueno, Profesor del IESE Business School<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Información divulgada por Pedro Nueno en el curso NAVES del IESE Business School.

A lo anterior cabe agregar que la situación de los participantes del MBA de INALDE es un poco más compleja que, por ejemplo, la de un MBA *full time*, pues los participantes del MBA desempeñan, al mismo tiempo, cargos de mucha responsabilidad, tienen buenos y seguros

ingresos y les es más difícil “bajar el escalón” e iniciar una nueva y riesgosa aventura.

Por cohorte, a continuación, un resumen de los resultados alcanzados hasta hoy en el curso NAVES:

**CUADRO No. 2**  
*Planes de negocio realizados en el curso NAVES*

<b>RESULTADOS</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
No. de proyectos presentados	42	39	39	52	47	57
<b>Clasificación por sectores</b>						
Servicio	31%	44%	31%	26%	26%	35%
Manufacturero	10%	8%	5%	9%	13%	7%
Tecnología/ telecomunicaciones	14%	11%	10%	13%	6%	9%
Comercio	26%	13%	26%	9%	4%	18%
Agroindustria	5%	5%	5%	8%	6%	11%
Salud	-	8%	8%	-	4%	9%
Logística y distribución	-	-	-	6%	-	-
Otros	14%	11%	15%	29%	9%	9%

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO No. 3**  
*Proyectos que se constituyeron en nuevas empresas*  
*Cohorte 2000-2002*

- 
- “Trastiendas”
  - “La Calle” - Revista de Bogotá
  - Servicios de compresión de gas natural
  - Bodega virtual
  - Comercializadora de cepillos para el cabello
  - “Comercializadora Waked Int.”
  - Constructora de vivienda unifamiliar en Pasto
  - Almacenes deportivos dentro de los gimnasios en Colombia
  - Empresa de contratación de proyectos de construcción y mantenimiento de instalaciones petroleras
  - “Pizza Mix”
- 

FUENTE: Elaboración propia

**CUADRO No. 4**  
*Proyectos que se constituyeron en nuevas empresas*  
*Cohorte 2001-2003*

- 
- “Spring Flowers”
  - “Asociación Vivamos”
  - “Curves for Women”
  - “Avanzada S.A.”
  - “E-Business Distribution Colombia”
- 

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO No. 5**

*Proyectos que se constituyeron en nuevas empresas Cohorte 2002-2004*

- 
- "NabúBar"
  - "Enacar" - Empresa Nacional del Carbón
  - "Xima" - Agencia comercial
  - "XControl Ltda."
  - "Cemdiga" - Comercializadora de empaquetaduras diesel y gasolina
- 

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO No. 6**

*Proyectos que se constituyeron en nuevas empresas Cohorte 2003-2005*

- 
- "Caribbean Bunkers"
  - Administradora de riesgos profesionales en el sector de hidrocarburos
  - Servicio de telefonía de larga distancia nacional e internacional
  - "Explora Colombia"
  - "Creaciones Mimosos"
  - "Jincheng – MotoCaldas"
  - "C.I. Caranday Ltda."
- 

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO No. 7**

*Proyectos que se constituyeron en nuevas empresas Cohorte 2004-2006*

- 
- Cobro de cartera en empresas de servicios públicos
  - "Rosas" - Cadena de tiendas
  - "Movidas"
  - "B&M Médica"
  - "Medical Media Ltda."
  - "En su Punto"
  - Estación de servicio, líquidos y gas
- 

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO No. 8**

*Proyectos que se constituyeron en nuevas empresas Cohorte 2005-2007*

- 
- "Pataconia"
  - "EquiControl Ltda."
  - "CarNet"
  - Ceba semi-intensiva
  - "Urbanización Callejas del Este" - Cúcuta
  - "Contabilidad al Día"
  - "Obleita Feliz"
  - Producción y comercialización de biodisel a partir de sebo vacuno
  - Comercializadora de marcas
  - Explotación de ganado lechero
  - "Ideas en Concreto"
  - "Contenedores Decorativos"
- 

FUENTE: Elaboración propia.



Llama la atención el que en estos 7 años de contribución al desarrollo de la economía del país, de los proyectos presentados en el curso NAVES sólo el 1% hayan sido emprendimientos sociales y el 5.8% intra-emprendimientos. La

última encuesta de seguimiento a los proyectos, que se realizó el pasado mes de Septiembre del presente año, con un porcentaje de respuesta del 20% arrojó los siguientes resultados:

**CUADRO No. 9**  
*Estado De Los Proyecto Presentados en el Curso Naves*

	%
Proyecto funcionando:	17
Funcionando pero ya se vendió:	5
Nunca arrancó:	39
No ha arrancado pero tiene el firme propósito de ponerlo a funcionar:	13
Funcionó durante algún tiempo pero cerró:	9
Intra-emprendimiento inactivo por decisión empresarial:	5
No arrancó el presentado en NAVES, pero sí uno diferente:	9
Intra-emprendimiento funcionando:	1

FUENTE: Elaboración propia.

Consideramos que el fortalecimiento de la capacidad empresarial en los participantes MBA del INALDE es un aspecto clave de diferenciación en el sector educativo, y los resultados señalados en NAVES así lo demuestran. Complementariamente, estos cursos de emprendimiento han contribuido en alguna medida, a despolarizar la enseñanza centrada en la formación de directores y ejecutivos para empresas grandes y medianas y ampliarla con la introducción de la formación del Espíritu Emprendedor que cada quien lleva consigo mismo. Sin duda, es una forma segura que tienen las escuelas de negocio para agregar aún más valor al conocimiento y los valores que se llevan sus graduandos (Novoa, 2002).

## 5. LOS RESULTADOS DE NAVES

Aunque se han elaborado diversos escritos tratando de construir el perfil típico de un

emprendedor de éxito, un hecho fundamental es que coinciden en que existe poca correlación entre el espíritu emprendedor y ciertas características personales como: edad, género, disponibilidad de dinero. Tampoco son muy claros los nexos entre espíritu emprendedor y profesión, raza y aún procedencia geográfica.

A partir del seguimiento que se realiza a los egresados de cada promoción del MBA de INALDE, se elabora para este estudio un perfil promedio del emprendedor creador de empresas.

Todos ellos han cursado NAVES y han trabajado sobre las características personales que poseen los emprendedores que en muchas ocasiones, son diferentes a las de la personalidad de un buen gerente corporativo.

El siguiente cuadro resume la participación de los egresados en este estudio:

**CUADRO No. 10**  
*Tasa de participación de los egresados de NAVES en el estudio*

Promoción MBA	No. de participantes	No. de encuestas contestadas	% de respuesta
2000-2002	63	47	74%
2001-2003	51	41	80%
2002-2004	55	51	92%
2003-2005	73	64	87%
2004-2006	64	44	68%
2005-2007	73	49	67%

FUENTE: Elaboración propia.

El perfil general de los egresados del MBA, independientemente de si se es o no empresario, es el que sigue:

- El 79% de los participantes en el MBA son hombres.
- El 36% está en el rango de edad de los 29-33 años y otro 28% está entre los 35-38 años. Son ejecutivos jóvenes, en su gran mayoría bogotanos.
- El 63% está casado y de ellos, el 49% no tiene hijos.
- El 50% de los participantes son ingenieros industriales y administradores de empresas. El 50% restante lo comparten diferentes disciplinas (otras ingenierías, psicólogos, médicos, abogados, contadores, comunicadores, entre otras).
- El 30% de los participantes antes de iniciar el MBA tiene experiencia de entre 4-7 años en cargos de responsabilidad y otro 30% de entre 8-11 años.

La experiencia con los MBA del INALDE y los resultados de NAVES dejan ver que se está desarrollando y motivando el Espíritu Emprendedor entre los participantes pero, falta todavía. El estudio muestra los siguientes datos interesantes:

- El 32% de los planes de negocio realizados en NAVES han iniciado labores como empresas legalmente constituidas.
- Cuando menos, el 64% de los participantes ha tenido la intención de crear su propio negocio. De este porcentaje, el 35% lo ha intentado una vez y un 25% dos veces. De este mismo 64%, el 45% ha tenido alguna vez, efectivamente, un negocio propio, del cuál el 47% ha sido su fundador, el 35% lo ha heredado y el 18% lo ha comprado.
- Sólo un 26% se ha arriesgado a montar su empresa en solitario; el resto ha preferido hacerlo con socios. El 50% lo ha hecho con socios que aportan capital y gestión.
- De las personas que ya han tenido un negocio propio, cuando se les preguntó “qué había facilitado tener el negocio”, el 31% respondió que las ganas, un 27% que los contactos, otro 18% que la experiencia y conocimientos y un 15% más, que la familia y amigos. El resto, otros aspectos como disponibilidad de tiempo y dinero.
- Los principales motivos por los que inician un negocio son la necesidad de ingresos extras y la motivación por ser independientes.

Una rápida revisión de los programas académicos de las escuelas de negocios concluye que evidentemente están mucho más concentrados en la tarea del directivo y que son pocos los espacios dedicados a tratar de alentar entre los estudiantes su capacidad de creatividad, de imaginación, de innovación para que sepan detectar oportunidades y convertirlas en empresas. Es una tarea pendiente que tenemos en las escuelas de negocios. Sin duda alguna, una vez más se demuestra que hemos trabajado más la ciencia de la gerencia y menos el arte del emprendimiento (Novoa, 2002).

Además, un emprendimiento no termina con encontrar la oportunidad. Es necesario desarrollarla y ejercitarla. El desarrollo de la oportunidad requiere de un ingrediente básico: la pasión. Las ideas hay que llevarlas a la práctica. Los emprendedores deben ser capaces de conducir impecablemente sus propias empresas, o en el caso de los intra-emprendedores, sus propias divisiones. Un emprendedor sin talento para dirigir una empresa no es más que un promotor (Stevenson, 1985).

El trabajo real del emprendedor se enfoca en crear, desarrollar y crecer su empresa. Es precisamente en el desarrollo y en el crecimiento en donde los emprendedores en potencia encuentran sus mayores problemas, bueno... y también las más fabulosas oportunidades. Pedro Nueno, del IESE, considera que en el mundo del emprendedor abunda la mediocridad; la gran mayoría de los nuevos emprendimientos terminan en empresas poco rentables y poco satisfactorias desde el punto de vista económico y algunas veces, emocional para sus propietarios.

En este escenario, sólo queda preguntar cuáles son las armas con las que cuenta el emprendedor para enfrentar todas estas dificultades y problemas. El profesor Amar Bhildé (2002), de la Harvard Business School, elaboró un interesante análisis del que se desprende que las grandes herramientas que tiene el emprendedor, que pueden llegar a inclinar la balanza a su favor, son la creatividad y una capacidad superior de ejecución.

Nos preguntamos entonces: ¿Estarán los egresados MBA del INALDE preparados para embarcarse en nuevos emprendimientos o mejor preferirán “la dulce vida” de ser ejecutivo en una empresa multinacional? El dilema no es sencillo: ser directivo de una

multinacional y dejar como herencia a su familia una pensión, o dueño de una propia empresa y dejar como legado, un negocio. No es fácil resolverlo. Para ayudar a su solución, en NAVES al emprendedor en potencia se le pide resolver el siguiente conjunto de preguntas:

- ¿Se está listo para tomar la decisión de fundar una empresa? Es decir, ¿Se está dispuesto a trabajar muchas horas, asumir responsabilidades y riesgos, sacrificar una buena remuneración y dedicar la mayor parte del tiempo a la nueva empresa?
- ¿Se sentirá cómodo en una empresa pequeña después de haber conocido el mundo corporativo?
- ¿Se está dispuesto a asumir el riesgo de que nada funcione?
- ¿Se gusta del negocio y la empresa como para convertirlos en la obsesión de su vida?

Una respuesta sincera a estos interrogantes seguramente ayuda a saber qué tan grande es el Espíritu Emprendedor que existe en cada quien.

El estudio de los resultados encontrados en los participantes del curso NAVES en estos siete años deja ver ciertos comportamientos y, por supuesto, sugiere la necesidad de explorar algunas explicaciones, tanto en el campo teórico como práctico. Se encontró que:

- De los participantes que nunca han tenido la intención de tener su propio negocio (36%), los principales motivos que ellos resaltan son: Miedo a perder la posición laboral (30%), falta de tiempo (21%), falta de experiencia y conocimientos (11%).

Los participantes que han iniciado su empresa y la han cerrado, dicen que sus motivos fundamentales fueron: Mal manejo de los recursos (31%), competitividad (23%), problemas con socios (20%), falta de capital (17%), falta de tiempo (9%).

- Al preguntar a todos los participantes “en 10 años cómo se proyecta”, los resultados son: 54% se ve trabajando independientemente en su propio negocio, 20% como ejecutivo de una multinacional, 11% manejando una empresa familiar, 5% manejando una división de una empresa grande, 5% como directivo de una empresa mediana.
- El 99% de los participantes en el estudio considera que el curso NAVES creó nuevas inquietudes en su Espíritu Emprendedor, debido a que les: Dejó ver oportunidades que antes no veían, motivó para tomar la decisión de emprender y permitió validar ideas.
- El 97% de los encuestados considera que el MBA infundió nuevas energías para llevar a cabo sus emprendimientos, ya que consideran que les brindó una formación integral que les ayudó a vencer el miedo, y las experiencias de sus compañeros y las enseñanzas de los casos les da una gran motivación. Además, que los contactos y las relaciones que hacen durante el MBA son de largo plazo.

Con respecto a las competencias laborales y apetencias por el ambiente y entorno de trabajo, se encuentra que no hay diferencias estadísticamente significativas entre los egresados del MBA creadores de empresa y los no creadores, conforme se puede observar a continuación:

**CUADRO No. 11**  
*Competencias laborales de empresarios y no empresarios*

¿Cómo profesional, con qué tipo de ambientes le gusta trabajar?	SI EMPRESARIOS	NO EMPRESARIOS
	%	%
Los entornos estables	31	30
Los entornos cambiantes	69	70
Trabajar en equipo	92	75
Trabajar en solitario	8	25
Tomar decisiones en consenso	62	56
Tomar decisiones sólo y después "venderlas"	38	44
Trabajar con gente capacitada y disciplinada	39	22
Trabajar con gente entusiasta y creativa	61	78
La improvisación	16	6
La planificación	84	72
Lo informal	23	27
Lo formal	77	73
La ambigüedad y la flexibilidad	31	25
Las cosas claras y las metodologías	62	75
En mis decisiones ante todo tengo en cuenta el corto plazo	8	7
En mis decisiones ante todo tengo en cuenta el largo plazo	92	93

FUENTE: Elaboración propia.

Lo anterior está en línea con la tesis que sostiene que las competencias laborales, los perfiles psicológicos y los conocimientos no marcan diferencias significativas entre los creadores de empresas y el resto de la población (Pereira, 2002; Bourgelas et al., 1996). Por consiguiente, no es suficiente pensar en un currículo exclusivo para los creadores de empresa y otro diferente para los ejecutivos; realmente lo que se requiere es un currículo único que conlleve formar profesionales con capacidad para asumir el comportamiento de empresario o de ejecutivo conforme a las circunstancias propias del momento y del problema a resolver (Stevenson, 1985).

Se observa, finalmente, que todos los egresados del curso NAVES han logrado un mejor desarrollo

de su Espíritu Emprendedor y que no hay diferencias entre quienes lo ejercen profesionalmente como intra-empresarios y quienes lo ejercen en su propia empresa. La diferencia entre unos y otros radica más en el gusto y forma de vida y la pasión que conlleva el ejercicio del emprendimiento.

No está demás recordar, finalmente, algunas de las características más comunes de los emprendedores exitosos. Del análisis de varios estudios hechos sobre el particular (Novoa, 2002), donde se trata de explicar las características deseadas más comunes -las cuales se observan en los egresados del MBA de INALDE- y a un programa de MBA se le facilita desarrollar y perfeccionar, encontramos:

**CUADRO No. 12**  
*Características del emprendedor*

- 
- Tolerancia a la ambigüedad. En los nuevos emprendimientos pocas cosas son claras, casi ninguna está decidida. Todo puede ser o no ser. Implica seguir adelante con poca información, poco capital e incluso sin ideas novedosas.
  - Capacidad de percepción. El emprendedor considera al entorno como cambiante, lo sabe percibir y sabe cómo hacer que éste juegue a su favor.
  - Creatividad e Innovación. Las cosas se pueden hacer de otras formas, o con las mismas maneras se pueden hacer otras cosas; o con las mismas cosas y maneras se pueden desarrollar otros mercados.
  - Manejo del riesgo. Capacidad de asumirlo y lograr que otros lo asuman.
  - Control sobre sí mismo. Saber conciliar lo que se desea con lo que se está dispuesto a arriesgar.
  - Saber vender.
  - Capacidad y velocidad de adaptación.
  - Atención al detalle. No descuidar nunca los detalles. Cuando la mente de todos está cansada o distraída, el emprendedor sabe estar doblemente alerta.
  - Resistencia.
  - Confianza en sí mismo. Creer en uno mismo. Lo que no se puede permitir es el autoengaño.
  - Humildad. Para reconocer las equivocaciones.
  - Asimila el fracaso y aprende de él.
  - Excelencia.
  - Cierta perspectiva de largo plazo.
  - Su mundo es el del ingenio, espontaneidad y dinamismo. Y ... suele tener suerte.
- 

FUENTE: Novoa, 2002.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Angelelli, P. & Llisterra, J. (2003). *EL BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas*. Washintong, D.C.: Nomos.
- Béchar, J.P. & Grégoire, D. (2005). Entrepreneurship Education Research Revisited: The case of Higher Education. *Academy of Management Learning & Education*. 4 (1), 22 – 43.
- Bhildé, A. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses*. New York: Oxford University Press.
- Block, Z. & Stumph, S. (1992). Entrepreneurship education research: Experience and challenge. En: D.L Sexton & J. Kasarda (Eds.). *The state of the art of entrepreneurship*. Boston: PWSKent. Publishing.
- Bygrave, B. (1998). Entrepreneurs del norte. *Revista Gestión*. 1 (7), 12 - 21
- Bourgelas, S. Jiménez J. & Lalande J. (1996, junio). Perfil del Empresario Exitoso. En M. Tamayo (Ed.), *Memorias del VIII Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial (pp. 249-258)*. Santiago de Cali: ICESI.
- Gorman, G Hanlon, D. & King, W. (1997). Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education, and education for small business management: A ten year literature review. *International Small Business*, 15 (3). 56- 78. April/June. 1997
- Katz, J. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876 – 1999. *Journal of Business Venturing*. 18 (2). 283 – 300
- Kuratko, D. (2003). *Entrepreneurship Education: Emerging Trends And Challenges For The 21st Century*. Boca Raton: Coleman Foundation White Paper Series for the U.S. Association of Small Business & Entrepreneurship.
- Llano, C. (1991). *El empresario y su mundo: tópicos de la empresa*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Novoa, F. (2002). *El MBA y el Espíritu Emprendedor*. Nota Técnica de uso exclusivo de los participantes del MBA de INALDE. Bogotá: Inalde.
- Nueno, P. (2002). *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Pereira, F. (2002, Abril) Propuesta de una Aproximación Sistémica y Humanista al Campo del Espíritu Emprendedor: Superando los límites de una Concepción Economicista. En A. Giraldo (Ed.) *Memorias del Encuentro de Investigación y Docencia en Administración*. Cali : Ascolfa.
- Pinchot III, G (1985). *Intrapreneurig (el empresario dentro de la empresa)*. Bogotá: Norma.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Juan Granica.
- Stevenson, H. (1985). A new paradigm for entrepreneurial management. En: G Kao & H. Stevenson (Eds). *Entrepreneurship: What it is and How to teach it*. Cambridge. Harvard Business School.
- Vesper, K. (1974). *Entrepreneurship education*. Milwaukee: Society for Entrepreneurship Research and Application.
- Vesper, K. & Gartner, W. (1999). *University entrepreneurship programs*. Los Angeles: Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies.