



Catalización de Capacidad Empresarial de Alto Impacto en México



Catalización de la Capacidad Empresarial de Alto Impacto en México

Fase 1: Desarrollo de Programas de Capacidad Empresarial para la
Educación Universitaria

Por:

Lynda M. Applegate
Profesor Sarofim Rock en materia de Administración de Empresas
Harvard Business School

Y

Ernesto García Gómez Muriel
ADE Consultoría Estratégica en Servicios Educativos

INTRODUCCIÓN:

En un extremo se encuentra un *promotor*... que tiene la confianza en su capacidad de aprovechar la oportunidad... espera sorpresas y espera, no sólo para justarse al cambio, sino también para capitalizarlo y hacer que sucedan las cosas. En el otro extremo hay un *fiduciario*, quien se siente amenazado por el cambio y lo desconocido y quien se inclina a depender del estado actual de las cosas. Para el fiduciario, la posibilidad de predecir fomenta el manejo eficaz de los recursos actuales mientras que la imposibilidad de predecir los pone en riesgo. Por supuesto, la mayoría de la gente cae en algún punto entre ambos extremos.

—Howard H. Stevenson and David E. Gumpert¹

En 1983, el profesor de la Harvard Business School Howard Stevenson, pionero en el campo de la investigación en materia de capacidad empresarial comparó el trabajo de un empresario con el de un administrador tradicional. Mientras que los administradores tradicionales de empresas establecidas mucho tiempo atrás, con frecuencia representan las funciones del *fiduciario*, salvaguardando los recursos actuales, el empresario, explica Stevenson, es más un *promotor*, que se concentra en identificar y perseguir las oportunidades.

Muchos de nosotros escuchamos la palabra *empresario* y pensamos sobre una persona valiente que trabaja muy atareado en una cochera o un laboratorio para inventar un nuevo producto o para resolver un problema apremiante y que sólo surge una vez que el producto o la solución están listos para presentarse a los clientes que esperan con ansias adquirirlo. Pero como lo sugiere Stevenson, el carácter empresarial puede pensarse de una forma más amplia con un estilo distintivo de liderazgo. Sobre la base de la definición propuesta por Howard Stevenson, definimos el carácter empresarial como "la búsqueda sin tregua de la oportunidad sin tomar en cuenta los recursos controlados actualmente."² De hecho, la definición de Stevenson del liderazgo empresarial, con su enfoque en crear y buscar la oportunidad, puede ser la base para comprender como construir, organizar y dirigir con éxito, empresas innovadoras de cualquier edad o tamaño.³ un reciente informe por parte de National Observatory for Entrepreneurship identificó la necesidad de una definición común y con una amplia base del carácter empresarial como algo crucial para desarrollar una cultura del pensamiento empresarial en México y apalancar esa cultura para crear una economía vibrante. De hecho, la investigación realizada por la Kauffman Foundation ha demostrado que construir una cultura empresarial y desarrollar un sólido ecosistema empresaria que una a los sectores público y privado con los programas educativos y sociales se relacionan estrechamente con una economí vibrante.⁴

El objetivo de este proyecto es proporcionar recomendaciones al gobierno de México sobre la forma de desarrollar, instrumentar y evaluar programas educativos para preparar a los empresarios para el éxito al lanzar, crecer y lograr la escala que se requiere para tener un impacto positivo en la economía y sociedad mexicanas. ¿Por qué es un enfoque en el desarrollo de líderes empresariales tan crucial para el desarrollo económico y social de México? Este es

un momento crucial para que México fomente una cultura empresarial y ofrezca una educación empresarial de alto impacto en su país y sociedad. El informe para 2013 de Global Entrepreneurship Monitor identificó las economías en el mundo que están en esa transición de "impulso por eficiencia" a "impulso por innovación (consultar **Tabla 1**)."⁵ Dentro de América Latina, México se identificó en transición para convertirse en una economía de innovación. El objetivo de este documento es ofrecer recomendaciones al gobierno de México con el fin de garantizar el éxito del país en esta transición. Consideramos que no hacerlo traería como consecuencia que el país quede detrás de su región y el mundo, lo cual afectaría de manera importante la capacidad de México para mantener una posición de liderazgo en la economía mundial.

Tabla 1: Muestra de Economías Impulsadas por la Innovación y las que se encuentran en Transición.

Región	Economías en Transición de Eficiencia a Innovación	Economías Impulsadas por la Innovación
Asia Pacífico y Sur de Asia	Malasia	Japón, República de Corea, Singapur, Taiwan
Medio Oriente y Norte de África		Israel
Europa y Unión Europea ²⁸	Croacia, Estonia, Hungría, Latvia, Lituania, Polonia, Rumanía, República Eslovaca	Bélgica, República Checa, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Polonia, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Reino Unido
Fuera de Unión Europea 28	Federación Rusa, Turquía	
Norte y Centro América	México	Canadá, Estados Unidos
Sudamérica y el Caribe	Argentina, Brasil, Chile, Panamá, Uruguay	Puerto Rico, Trinidad y Tobago

Adaptado de: Global Entrepreneurship Monitor Report, 2013.

<http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>

México, al igual que otros países alrededor del mundo, reconoce que el gobierno puede actuar como un fuerte catalizador para liberar el potencial innovador de sus ciudadanos. Al hacerlo, puede transformar las capacidades y cultura del país y la sociedad para fomentar la capacidad empresarial de alto impacto que mejore de manera importante el capital económico, humano, social e intelectual. Sobre esta base, el principal objetivo de este documento es servir como una guía y referencia para programas que debe instrumentarse, inicialmente a nivel de educación superior, mediante el Patrocinio de National Observatory for Entrepreneurship. Las siguientes fases de este proyecto extenderán el alcance de las recomendaciones.

CAPACIDAD EMPRESARIAL: IMPACTO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

Las primeras investigaciones sobre la capacidad empresarial se remontan a la década del 40, cuando Joseph Schumpeter publicó su seminal libro, *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, el cual demostraba como ocurría el crecimiento económico mediante períodos de *destrucción creativa* durante los cuales, jóvenes empresas innovadoras presentaban nuevos productos, creaban nuevos mercados e interrumpían las industrias existentes mediante el apalancamiento de avances tecnológicos y siendo pioneros de modelos comerciales novedosos.⁶ Desde el punto

de vista de Schumpeter, los mercados económico estaban en un estado constante de evolución y adaptación a medida que "la búsqueda continua de oportunidad revolucionaba los mercados económicos desde adentro", destruyendo los viejos y creando los nuevos. El ingreso innovador por parte de los empresarios fue la fuerza disruptiva que sostenía el crecimiento económico, incluso a medida que destruía valor en organizaciones establecidas que no podían - o deseaban - responder.

En fechas recientes se ha vuelto claro que la actividad empresarial entre pequeñas empresas recientemente fundadas representa una función incluso más importante en el desarrollo que lo que fue en los años 40. Por ejemplo, los investigadores en la Ewing Marion Kauffman Foundation examinaron la tasa de formación y supervivencia de nuevas empresas en los Estados Unidos⁷ Sus hallazgos indican que, a lo largo de las últimas décadas, las sociedades jóvenes (de 1 a 5 años de edad) con 500 empleados o menos, abarcaban el sector más grande de la economía estadounidense en un año determinado y que, en promedio, estas jóvenes empresas crearon más de 3 millones de empleo al año.⁸

De manera más importante, la investigación sugiere que la educación sobre capacidad empresarial se relaciona directamente tanto con la intención de convertirse en líder empresaria, el nivel de actividad empresarial en una comunidad o país y su impacto en el desarrollo económico.⁹ De hecho, los gobiernos alrededor del mundo han comenzado a descubrir que los esfuerzos para respaldar la educación sobre capacidad empresarial son cruciales para las estrategias y planes de desarrollo económico. Los países que han pasado por la transición de economías de eficiencia a economías de innovación tienen redes bien establecidas para unificar los programas de educación sobre capacidad empresarial en universidades e instituciones de educación superior con programas del sector privado y público para ayudar a comercializar las innovaciones y respaldar la transición de nuevas empresas desde el sector académico al comercial de la economía. En el pasado, se consideraba que la educación tenía un "efecto difuso" en el desarrollo económico. Pero la educación sobre capacidad empresarial es diferente, se ha demostrado que tiene un impacto directo, a corto plazo y mensurable en la tasa de lanzamiento de nuevas empresas, en el número de empleos creados y en el impacto económico de esas compañías y empleos.¹⁰ Esto a su vez tiene un impacto directo en la vitalidad económica y el posicionamiento competitivo de un país dentro de su región y en el ámbito global.¹¹

La investigación reciente sobre formación de nuevas empresas también sugiere que se ha vuelto menos costoso y requiere menos tiempo lanzar nuevas empresas. Por ejemplo, aunque costaba de \$5 millones - \$10 millones o más y se requerían de 5-10 años para que una empresa tecnológica de reciente formación respaldada por una sociedad lanzar un producto inicial y ganar impulso en el mercado, los enfoques para ingresar al mercado con un "producto viable mínimo" en menos de 1 año a una fracción del costo están revolucionando la forma en que los empresarios lanzan nuevas compañías y financian el ingreso y crecimiento.¹² Las empresas que usan estos enfoques de "empresas "lean" de reciente formación" han podido experimentar y aprender más rápidamente y el número creciente de repeticiones en el modelo comercial al principio de la vida de estas nuevas empresas les ha permitido escalar ideas que prometían mucho y abandonar con mayor rapidez ideas que prometían menos. Esto ha permitido a los empresarios buscar oportunidad sin comprometer recursos a ideas que el mercado no está listo, o capaz, de aceptar. De hecho, el enfoque en experimentos y repeticiones de ciclo rápido como un enfoque para el lanzamiento de nuevas empresas ha hecho que muchos vuelvan a

definir la decisión de detener el trabajo sobre una idea comercial que no está sosteniéndose en el mercado, no como un "fracaso", sino como "aprendizaje".¹³

Esta es una distinción importante cuando se imparte la enseñanza sobre capacidad empresarial en muchos países, incluyendo México, donde existen estigmas sociales importantes respecto del "fracaso", lo cual hace que muchos empresarios potenciales eviten los riesgos inevitables que acompañan el lanzamiento de nuevas empresas enfocadas en innovaciones de alto crecimiento y potencialmente disruptivas. Adicionalmente, el temor al fracaso es también una causa importante para que los ejecutivos en empresas establecidas eviten buscar oportunidades para lanzar nuevos negocios o proyectos que impliquen innovaciones potencialmente disruptivas. Como tal, la educación sobre capacidad empresarial que aborda la forma de mitigar el riesgo mediante la experimentación y otros enfoques de gestión del riesgo pueden ayudar a abordar los problemas identificados en el informe de National Observatory for Entrepreneurship, "Una Agenda Educativa para el fomento de la Capacidad Empresarial en México" (Julio 2014). Este informe identificaba una cantidad de cuestiones que representan el bajo rango de actividad empresarial en México dirigida a construir innovaciones de alto impacto y potencialmente disruptivas. Adicional a la confusión sobre la definición de capacidad empresarial y una norma cultural que sanciona el "fracaso", el informe también encontró que; un estimado del 75% de nuevos negocios en México se inician sin ayuda financiera; existe una tasa baja de innovaciones de punta y la creación de nuevos negocios entre los ya establecidos; más del 75% de todos los negocios en México son familiares; y existe una alta tasa de negocios que operan dentro del sector "informal" de la economía.

Adicional al impacto económico significativo generado por negocios de nueva creación empresarial que han tenido éxito y negocios independientes sustentables, la investigación también ha demostrado que la capacidad empresarial sirve como el motor innovador para empresas establecidas con más antigüedad que adquieren estas nuevas sociedades.¹⁴ Aunque anteriormente se encontró que muchas adquisiciones de firmas empresariales por parte de sociedades establecidas no dieron el valor anticipado a la empresa adquiriente,¹⁵ estamos empezando a ver ejemplos de firmas establecidas en diversas industrias con oficinas centrales en países alrededor del mundo—como Corning, DSM, AmBev y Lego—que se han convertido en líderes innovadores con éxito capaces de mantener el alto crecimiento de manera orgánica y mediante adquisiciones.

Las medianas empresas también ayudan a las economías y sociedades a prosperar mediante la provisión de nuevos empleos así como de nuevas ideas. El creciente mercado mexicano de aproximadamente 122 millones de personas y su clase media de rápido desarrollo crean una oportunidad creciente tanto para los negocios como para la sociedad.¹⁶ En abril de 2014, el *World Economic Forum's*, Comunidad de Sociedades de Crecimiento Global, dieron la bienvenida a nuevos integrantes de entre las sociedades más innovadoras, pequeñas, de alto crecimiento, que incluían sociedades en México, que están transformando industrias.¹⁷

ENFOQUES PARA CATALIZAR LA CAPACIDAD EMPRESARIAL DE ALTO IMPACTO

Dada la importancia de la actividad empresarial como un motor para el crecimiento económico y la creación de empleos, vemos un número creciente de programas diseñados a enseñar capacidad empresarial dentro de los sectores académico, comunitario y corporativo. Estos programas también los están lanzando gobiernos—desde Chile, a UAE, a Singapur.¹⁸ Para las autoridades, saber que su economía se encuentra en los rangos agregados sobre actividad empresarial y la facilidad de hacer negocios es útil. Por ejemplo, el Banco Mundial recopila

cada año estadísticas sobre la facilidad de hacer negocios en países alrededor del mundo y ofrece calificaciones anuales en sus informes Doing Business. Los informes muestran que las prácticas reguladoras comerciales lentamente han convergido a lo largo de los últimos diez años para facilitar el inicio y crecimiento de empresas y la brecha se ha reducido entre los que tenían el desempeño más deficiente y el más alto respecto de la facilidad de iniciar y hacer crecer los negocios en países alrededor del mundo. La investigación ha demostrado que la facilidad de hacer negocios en un país conduce a la creación acelerada de nuevas empresas y un crecimiento más rápido de empleos.¹⁹ Visite el Sitio de Internet de Doing Business del Banco Mundial en: <http://www.doingbusiness.org> para detalles adicionales por país.

La clave para liberar la capacidad empresarial como un catalizador para el desarrollo económico y social es el establecimiento de sólidos ecosistemas empresariales que unifican al sector privado y público en el aprovisionamiento de educación empresarial, financiamiento, tutoría y otros recursos.²⁰ Aspen Institute of Development Entrepreneurs desarrolló una herramienta para evaluar la fortaleza de un ecosistema empresarial.²¹ Se sugiere que el National Observatory for Entrepreneurship evalúe la fortaleza del ecosistema empresarial de México en diferentes comunidades—incluyendo ciudades, industrias, programas gubernamentales y sociales—antes del lanzamiento de nuevos programas. Esta evaluación debe continuar durante y después de la instrumentación. Adicionalmente, también debe realizarse la evaluación del impacto de estas iniciativas y programas. Las recomendaciones para la evaluación de impacto se ofrecen más adelante en este informe.

Hoy día, el National Observatory for Entrepreneurship de México ha asumido la función de catalizar la capacidad empresarial de alto impacto en el país y extender este impacto en todo América Latina y el mundo. El National Observatory for Entrepreneurship fue creado por INADEM y el gobierno federal mexicano como una institución independiente para apoyar las acciones del gobierno que podría desarrollar y fortalecer a los empresarios y sus ecosistemas en México. El consejo asesor de National Observatory for Entrepreneurship incluye entre sus integrantes a líderes de los sectores privado y público, catedráticos universitarios que imparten la materia de capacidad empresarial en facultades de administración de empresas líderes, organizaciones no lucrativas y activistas comunitarios. Todos tienen fuertes lazos con la densa red de recursos necesaria para catalizar la capacidad empresarial de alto impacto y tienen la pasión y experiencia que son necesarias para incorporar una cultura de capacidad empresarial. También tienen el conocimiento y experiencia necesarios para ofrecer tutoría a empresarios a medida que lanzan y construyen empresas con éxito y para desarrollar programas sustentables educativos, sociales y del sector público-privado que puedan ayudar a catalizar la innovación de alto impacto en todo México. Con estos antecedentes en mente, volvamos nuestra atención a la Fase 1 de la jornada: el desarrollo de un plan de estudios para impartir la materia de capacidad empresarial, comenzando en las universidades de México, que posteriormente se pueda desplegar a las escuelas de educación secundaria, centros comunitarios, y a pequeñas, medianas y grandes empresas.

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE ESTUDIOS

El diseño de planes de estudio que se describe en este documento tiene como base mis más de 28 años de investigación y enseñanza en las áreas de capacidad empresarial e innovación en Harvard Business School y como catedrática invitada y asesora en otras facultades de administración de empresas líderes, sociedades e incubadoras comunitarias, aceleradores y programas gubernamentales. Tomaré como base de muchas de mis recomendaciones un innovador nuevo plan de estudios de capacidad empresarial para Harvard Business Publishing,

llamado, *Lecturas Fundamentales en Capacidad Empresarial (Core Readings in Entrepreneurship)*. Este proyecto me ha permitido recopilar datos de catedráticos líderes que imparten la materia de capacidad empresarial alrededor del mundo para identificar los temas clave que se estudian en sus cursos y para evaluar las necesidades del profesorado de contar con materiales para el plan de estudios y apoyo didáctico.

El resto de este informe ofrece una guía sobre la forma de diseñar, entregar y evaluar un programa de capacidad empresarial de clase mundial. Incluye recomendaciones sobre diseño de planes de estudio, así como materiales y experiencia de aprendizaje que debe alentarse, así como una propuesta para el programa de un curso de introducción a la capacidad empresarial que ofrecer en programas de nivel superior, de posgrado o licenciaturas, incluyendo maestrías en Administración de Empresas. Se supone que los alumnos ya habrán tomado cursos de administración en general, tales como estrategia, mercadeo, liderazgo, finanzas y contabilidad y que los programas de capacidad empresarial se ofrezcan en conjunto con otros programas y cursos diseñados para preparar a los alumnos en las áreas cruciales de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas- también conocidos como "STEM" (por sus siglas en inglés).

MATERIALES DE PLAN DE ESTUDIO PARA LA ENSEÑANZA DE CAPACIDAD EMPRESARIAL

Todas las facultades profesionales enfrentan el mismo reto difícil: como preparar a los alumnos para el mundo de la práctica. El tiempo en el aula de alguna forma debe traducirse directamente en actividad del mundo real: como diagnosticar, decidir y actuar.

— David Garvin²²

Como ya se mencionó en la introducción de este informe, Howard Stevenson define la capacidad empresarial como una forma de pensar, razonar y dirigir. Los empresarios de éxito mira al frente e identifican una forma creativa de abordar un problema o necesidad del mercado.. Formulan una estrategia enfocada de ingreso y un conjunto incluso más enfocados de experimentos para ponerla a prueba. Una vez que se ha refinado una oportunidad comercial y se lanza la empresa y gana inercia en el mercado, los líderes empresariales de éxito conocen la forma de identificar los recursos (capital, gente, socios y experiencia) necesarios para hacer crecer su negocio con el fin de explotar todo el potencial de la oportunidad. Aunque muchos creen que la educación empresarial debe reservarse para aquellos que planean lanzar nuevas empresas independientes, esta propuesta toma el punto de vista de que los líderes empresariales son necesarios en todo tipo de organizaciones, incluyendo empresas con mucho tiempo de haberse establecido, organizaciones no lucrativas, dependencias gubernamentales y negocios familiares.

Enseñar capacidad empresarial requiere un enfoque programático. Como ya se mencionó, los programas de capacidad empresarial a nivel universitario con éxito con frecuencia están incorporados dentro de programas de licenciatura que combinan cursos empresariales (por ejemplo, estrategia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad y liderazgo, con cursos en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas—programas "STEM".²³ Adicionalmente, los educadores de capacidad empresarial también enseñan habilidades para la vida", las cuales incluyen: lidiar con la incertidumbre, identificación de oportunidades, desarrollo de una mentalidad y cultura empresarial, creatividad, desarrollo de empatía, cultura, equilibrio vida-trabajo,

responsabilidad social y aprender de los errores. Lo más importante es que la educación empresarial con éxito también está directamente conectada con ejercicios con base en la práctica y experiencias de campo. También se recomienda que el aprendizaje de experiencia con base en la práctica inicie en las primeras etapas de la enseñanza de capacidad empresarial y que continúe en todo el programa.²⁴

En el pasado la mayoría de los instructores en capacidad empresarial utilizaban libros de texto como la fuente principal de contenido para los alumnos, sin embargo, ahora se está encontrando que los libros de texto tradicionales no son suficientes.²⁵ Aunque los libros de texto ofrecen una fuente lista de contenido curado, la explosión de conocimiento a lo largo de las últimas dos décadas ha ocasionado que mucha gente busque información más actualizada. Adicionalmente, la digitalización de contenido, junto con la capacidad de personalizar y entregar contenido por medio de redes y dispositivos de banda ancha móviles disponibles ampliamente ha ocasionado que muchos catedráticos y alumnos busquen enfoques más flexibles para tener acceso al contenido. Finalmente, el formato de libro electrónico (e-book), que se comenta más adelante, reduce de manera muy drástica el costo de materiales del plan de estudio, mientras que incrementa drásticamente la oportunidad y calidad de la información y experiencias de aprendizaje que se pueden proporcionar. Un plan de estudios más personalizado permite que el profesorado tenga acceso a casos de estudio actualizados, gráficas y videos interactivos, y herramientas que pueden utilizarse durante experiencias de campo. Como tal, se recomienda que el gobierno de México considere que dé el salto de otras facultades de administración y programas empresariales adoptando un enfoque más personalizado con base en la práctica para enseñar capacidad empresarial que permita a los instructores impartir conocimiento básico mientras también personaliza experiencias de campo, proyectos y seminarios - haciendo una dirección conjunta de estos cursos y seminarios de campo con practicantes que sepan lanzar y hacer crecer nuevas empresas.

Un ejemplo del anterior enfoque personalizado es el programa *Core Readings in Entrepreneurship* que está por publicar Harvard Business Publishing (Enero 2015). Este e-book revisado por pares, gráficas interactivas, enlaces a contenido en línea, simulaciones, ejercicios y herramientas mientras también ofrece acceso a artículos, capítulos de libro, y casos comerciales completos a los cuales pueden tener acceso los alumnos mediante un portal de curso en línea. Los instructores catedráticos pueden personalizar sus cursos para que incluyan experiencias con base en el campo, discusiones de casos y seminarios para garantizar que los alumnos aplican lo aprendido en tiempo real a medida que progresan mediante un programa de estudio. Muestras de las guías del plan de estudios están a disposición de los instructores. Según ya se mencionó, adicional al contenido actualizado y la flexibilidad proporcionada a los instructores, alumnos y empresarios pueden tener acceso y descargar los materiales a un dispositivo móvil o pueden distribuirse en forma impresa para que los alumnos los estudien y lean sin necesidad de conexión a Internet. Adicionalmente, es posible que estos materiales puedan existir en español si las adopta el National Observatory para uso en las universidades líderes en México.

Muchos profesores de capacidad empresarial pueden optar por continuar con el uso de libros de texto debido a que pueden ser una fuente fácil de conceptos comerciales básicos. De hecho, muchos libros de texto también incluyen ejemplos de casos, ejercicios y guías de estudio para alumnos y manuales de instructores para los catedráticos que incluyen planes de estudio. Una lista de los libros populares en materia de capacidad empresarial incluyen:

- *Entrepreneurship*, Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, and Dean Shephard, McGraw-Hill, 5th Edition. (También disponible en español)
- *Capacidad Empresarial: Successfully Launching New Ventures*, Bruce R. Barringer and R. Duane Ireland, Pearson, 4th Edition, 2011.
- *Creación de Nuevas Empresas: Entrepreneurship for the 21st Century*, Stephen Spinelli and Ron Adams, McGraw Hill, 2011.
- *The Portable MBA in Entrepreneurship*, William D. Bygrave and Andrew Zacharakis, Eds. Wiley, 4th Edition, 2009.

Adicionalmente, algunos libros populares comerciales sobre capacidad empresarial se puede utilizar para complementar Lecturas Centrales o un libro de texto. Los libros populares comerciales incluyen:

- *Blue Ocean Strategy*, Kim Chan and Renee Mauborgne, Harvard Business Press, 2005.
- *Capacidad Empresarial: Starting and Operating a Small Business*, Steve Mariotti and Caroline Glackin, Prentice Hall, 2012
- *Founders' Dilemmas*, Noam Wasserman, Princeton University Press, 2013.
- *Four Steps to the Epiphany*, Steve Blank, K&S Ranch, 2nd Edition, 2013.
- *Steve Jobs*, Walter Isaacson, Simon & Schuster, 2013.
- *Successful Business Plans*, Rhonda Abrams and John Doerr, 2010.
- *The Innovators' DNA*, Clay Christensen, y otros, Harvard Business Press, 2011.
- *The Lean Start-Up*, Eric Ries, Crown Business, 2011
- *Mastering the VC Game*, Jeffrey Bussgang, Penguin Group, 2010
- *Venture Deals*, Brad Feld and Jason Mendelson, Wiley, 2nd edition, 2013.

Enlaces a Sitios de Internet para Empresarios y Catedráticos en materia de Capacidad Empresarial

- Aspen Network of Development Entrepreneurs (<http://www.aspeninstitute.org/policy-work/aspen-network-development-entrepreneurs>)
- Endeavor Global (<http://www.endeavor.org>)
- Global Entrepreneurship Monitor (<http://www.gemconsortium.org>)
- Kauffman Foundation (<http://www.kauffman.org>)
- Oxfam America Women in Small Enterprise (<http://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/women-in-small-enterprise/>)
- World Bank's Doing Business (<http://www.doingbusiness.org>)

En las facultades de administración de empresas alrededor del mundo, los casos se utilizan ampliamente para enseñar a los alumnos la forma de utilizar los conceptos y marcos de referencia comerciales para tomar decisiones y tomar acciones a medida que confrontan las realidades e incertidumbres en conflicto que enfrentarán como líderes en el entorno comercial global de hoy, con sus rápidos cambios y gran complejidad. Los mejores casos describen organizaciones reales, no ficticias y problemas reales del mundo de los negocios. El Profesor Paul Lawrence de HBS observó que un caso es "el vehículo mediante el cual se lleva un trozo de la realidad al aula para que se trabaje con los alumnos y el instructor". La mayoría de los casos de capacidad empresarial requiere que los alumnos asuman la función de un empresario y tomen una o más decisiones cruciales. Los mejores casos giran alrededor de algunas preguntas centrales que dan lugar a posiciones, perspectivas o puntos de vista en conflicto. "Debe haber una tensión plausible en el caso", comenta el Profesor Carl Kester, ex director del programa de Maestría en Administración de Empresas de HBS. "Es lo que me permite construir un debate y

hacer que los alumnos se hablen entre sí".

Adicional a dar una oportunidad para que los alumnos utilicen lo que están aprendiendo para tomar decisiones y acciones que enfrentarán en la vida real, los casos también inspiran a los alumnos a seguir sus sueños y pueden ayudar a crear una "cultura" de capacidad empresarial en el comercio y la sociedad. Para hacerlo, estos casos deben presentar oportunidades para que los alumnos vean como "gente como ellos" ha podido superar desafíos, identificar y "buscar las oportunidades sin darse por vencidos" y armar los recursos que necesitan a pesar del hecho de que muchos "no están controlados actualmente". Aunque los casos de estudio los desarrollaban de manera tradicional profesores de facultades de administración de empresas de los Estados Unidos, eran menos "inspiradores" para la juventud y los alumnos jóvenes de otros países, ha habido un agresivo impulso en la última década para incrementar el número de casos globales de capacidad empresarial - incluyendo casos de empresarios que están construyendo nuevas empresas en México. El plan de estudios que se propone en el presente hará énfasis en casos de capacidad empresarial que se han desarrollado en México pero se recomienda que se establezca un objetivo de los recursos y se ofrezcan talleres de redacción de casos para incrementar el número de casos de capacidad empresarial establecidos en México.

Aunque los casos ofrecen una herramienta importante para que el profesorado ayude a los alumnos a aprender a tomar decisiones difíciles de la vida real que enfrentarán como empresarios, también deben aprender conceptos básicos de negocios y capacidad empresarial que se pueden utilizar como marco para esas decisiones. Se deben proporcionar lecturas y planes de enseñanza para ayudar a los instructores a crear una conferencia interactiva. Esto permite a los instructores evaluar si los alumnos comprenden los conceptos y después valorar si también pueden utilizar esos conceptos para enmarcar las importantes decisiones y acciones que confrontarán en la vida real.

Debido a que el impacto de la educación de capacidad empresarial se evalúa mejor cuando los alumnos utilizan lo que están aprendiendo para lanzar y establecer negocios con éxito, se debe dar apoyo a los catedráticos para que los habiliten a evaluar si los alumnos están aprendiendo a usar conceptos comerciales y de capacidad empresarial para tomar las decisiones y las acciones que confrontarán como líderes empresariales. Con frecuencia inicio un curso—o un módulo dentro de un curso—asignando uno o más casos que resalten la complejidad de los asuntos que enfrentan los líderes empresariales y diferentes enfoques para enfrentar los citados asuntos. Después asigno lecturas centrales que enseñan los conceptos y marcos de referencia que pueden utilizarse para enmarcar la situación que enfrentan los empresarios de los casos y las decisiones de necesitan hacer. Durante la clase para hablar de la lectura, hago que los alumnos participen en una plática interactiva de lo que aprendieron en la lectura centrar y que garantice que comprenden como aplicar los marcos de referencia en diversas situaciones de la vida real. Después de la conferencia, con frecuencia enseño una serie de casos más complejos y termino con una revisión del módulo antes de continuar al siguiente módulo.

Los instructores pueden obtener una guía sobre como diseñar un curso introductorio de capacidad empresarial en el **Anexo 1**. Esta guía fue desarrollada con base en recomendaciones de catedráticos con gran experiencia en materia de capacidad empresarial, que imparten sus cursos en los programas líderes de capacidad empresarial alrededor del mundo. El plan de estudios comienza con un módulo introductorio sobre Convertirse en Líder Empresaria y posteriormente ofrece varios módulos prácticos que ofrecen a los alumnos las herramientas que necesitan para lanzar y hacer crecer un nuevo negocio - Comenzando con el

Reconocimiento y Moldeo de oportunidades, posteriormente proceden a Desarrollar Planes y Lanzamientos Comerciales, Ensamble de Recursos y Construcción de Ecosistemas, Financiamiento de Nuevas Empresas, Experimentación, Venta y Escalación de Entidades Empresariales.

Adicional a los materiales del plan de estudios que se utilizan para impartir los cursos de capacidad empresarial en el aula, ahora se utilizan ampliamente cursos y proyectos de campo para ofrecer experiencias adicionales sobre la vida real como aprendices. Los alumnos pueden identificar sus propios proyectos o los profesores pueden solicitar proyectos de la comunidad. Como jefe del Aprendizaje con Base en el Campo para el programa de Maestría en Administración de Empresas de HBS durante mediados y fines de los años 90, desarrollé políticas y procedimientos y otros materiales de apoyo para los profesores que supervisan proyectos con base en el campo y también lancé una serie de cursos con base en campo en diversos formatos, incluyendo:

- **Proyectos Independientes:** En muchas universidades, los alumnos, ya sea en lo individual o trabajando en grupo, pueden recibir créditos por trabajar en un proyecto de campo. En algunos casos, los alumnos identifican un proyecto en el cual desean trabajar o un plan de negocio que desean desarrollar. En otros casos, algún empresario o propietario de un negocio, o bien un socio o integrante de consejo de capital de riesgo puede proponer un proyecto a un catedrático. En HBS publicamos estos proyectos en línea para que los alumnos los revisen junto con el nombre del patrocinador dentro del profesorado. Cuando dirigía el Aprendizaje con Base en el Campo en HBS, trabajé con los abogados de la universidad para definir políticas con el fin de regir la forma en que catedráticos y alumnos trabajarían juntos en proyectos donde podría existir un conflicto de interés potencial entre la función de un catedrático en una sociedad (por ejemplo, integrante del consejo, inversionista) y la función del catedrático como instructor que debe calificar al alumno. Estas políticas están disponibles y pueden incluirse en la propuesta final junto con las recomendaciones para como proteger los proyectos de patrocinio de universidad, gobiernos y negocios junto con los intereses individuales de profesorado, alumnos y empresarios.
- **Seminarios de Estudio de Campo:** Estos cursos de seminario combinan un proyecto de campo de todo un período escolar con un seminario semanal. Este formato es especialmente útil si existe un área de surgimiento de actividad empresarial en la cual esté interesado un gran número de alumnos y exista un número limitado de profesores preparados para supervisar proyectos independientes y/o exista un cuerpo de conocimiento, que no se ofrezca en los cursos de aulas tradicionales, que los equipos necesitan tener para llevar a cabo los proyectos. Este formato también es útil para habilitar la enseñanza conjunta con practicantes que tienen experiencia en el lanzamiento de nuevas empresas o dentro de un contexto enfocado de negocios o industrial. Cuando los Seminarios de Estudio de Campo se iniciaron en HBS, la Internet era una tecnología en surgimiento que atrajo una demanda importante para la supervisión del proyecto de estudio de campo y, como tal, el primer Seminario de Estudio de Campo fue sobre el lanzamiento de nuevas empresas para capitalizar esta tecnología en surgimiento. Hoy día, explotar la tecnología de impresión 3D y construir la "economía del hacedor" o lanzar empresas de grandes datos y análisis predictivo y mercadeo digital son áreas en boga para los proyectos estudiantiles. Cada curso de seminario de campo es de aproximadamente 10 semanas e incluye aproximadamente 7 sesiones en aula de dos horas que se imparten mediante el uso de una combinación de casos, paneles y

conferencias interactivas. Adicional a esto, algunas clases se dedican a que los alumnos hagan sus proyectos y reciban realimentación sobre los mismos. Ejemplos de Seminarios de Estudio de Campo que se lanzaron a fines de los años 90 y a principios de la década del 2000 cuando dirigí Aprendizaje con Base en Campo incluían:

- Lanzamiento de Empresas Tecnológicas
 - La Mujer y la Capacidad Empresarial
 - Capacidad Empresarial Social
 - Capacidad Empresarial en la Atención a la Salud/Ciencias de la Vida
- **Inmersiones Empresariales:** Estos cursos requieren que los equipos de alumnos y lleven a cabo una "micro empresa". Deben identificar una necesidad de mercado, lanzar el negocio y atraer clientes que paguen los ingresos antes de finalizar el curso. A medida que identifican una oportunidad y lanzan su empresa, llevan a cabo un diario para identificar los desafíos que enfrentan, los enfoques que utilizan para superar estos desafíos y los conocimientos obtenidos a medida que se desarrollan a lo largo del proceso empresarial. Al final del curso, desarrollan un ensayo que resume sus experiencias y conocimientos obtenidos. También se les pide que identifiquen marcos de referencia y herramientas clave aprendidas en sus cursos a la fecha y la forma en que los aplicaron a medida que identificaron y dieron forma a las oportunidades y lanzaron sus operaciones. Lo más importante es que los equipos se califican con base en lo aprendido, y no en si el negocio tuvo éxito o fracasó.
- **Inmersiones Globales:** Algunos programas empresariales líderes también combinan una inmersión empresarial con una experiencia global en la que los equipos de alumnos viajan a diferentes países o comunidades para trabajar con empresarios que están iniciando nuevas empresas o para lanzar micro-empresas. Adicional a llevar a cabo el ensayo en el cual detallan los conocimientos obtenidos al lanzar una empresa y la forma en que aplicaron los marcos referenciales aprendidos en sus cursos de capacidad empresarial, también se desarrolla un documento aparte, con frecuencia para obtener créditos adicionales, que ofrece un análisis a fondo del ecosistema empresarial dentro del país o comunidad y recomendaciones sobre la forma de fortalecer el ecosistema.

LANZAMIENTO DE LOS NUEVOS LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA DE CAPACIDAD EMPRESARIAL

Esta propuesta estará seguida de una serie de pláticas y realimentación, las cuales se incorporarán dentro de un conjunto final de recomendaciones y planes de instrumentación. Se recomienda que la instrumentación siga los principios de arranque "lean" y comiencen con el desarrollo de un "Producto Mínimamente Viable" (o prototipo) que puede pilotarse con unos cuantos catedráticos adoptivos que pueden ayudar al equipo de instrumentación a refinar el diseño y materiales del programa. Es crucial para esta fase del piloto el desarrollo de material didáctico y ofertas educativas para los catedráticos. Estos programas y materiales para el desarrollo del profesorado pueden incluir seminarios impartidos por catedráticos en materia de capacidad empresarial con experiencia en el desarrollo, entrega y evaluación de programas y cursos de capacidad empresarial. Adicionalmente, el profesorado puede visitar grupos de expertos, incubadoras y centros de investigación de capacidad empresarial. Finalmente, también se recomienda que los catedráticos que desarrollarán e impartirán cursos de capacidad empresarial también aprendan a enseñar utilizando enfoques con base en experiencia y práctica, incluyendo la supervisión de experiencias de campo y enseñar mediante el método de casos.

Aunque esta propuesta ofrece una base útil para que el National Observatory for Entrepreneurship desarrolle e instrumente un plan de estudios y modelo educativo en

capacidad empresarial, más personalizado, también serán necesarias ofertas educativas más personalizadas para los profesores que adopten el plan de estudios en México. Adicional a los enfoques que se identifican aquí, se deberán ampliar los materiales educativos para incorporar nuevos enfoques, tales como cursos en línea, MOOC y simulaciones interactivas. A continuación se presentan algunas recomendaciones para enfoques que usar con el fin de evaluar los programas e iniciativas de capacidad empresarial que lanzará el National Observatory for Entrepreneurship.

EVALUACIÓN DE PROGRAMA

La evaluación de programa debe abordarse desde dos perspectivas diferentes. Primero, las universidades deben evaluar la calidad de cursos, materiales e instructores en cada universidad que ofrece programas de capacidad empresarial en México. Estas evaluaciones deben iniciarse antes de lanzar nuevos programas de capacidad empresarial utilizando el plan de estudios modelo y recomendaciones del National Observatory for Entrepreneurship.

En segundo lugar el the National Observatory for Entrepreneurship debe llevar a cabo evaluaciones aparte del nivel y naturaleza de actividad empresarial en México y el impacto de la capacidad empresarial en México y el impacto de la capacidad empresarial en las siguientes cuatro fuentes de capital:

- Capital económico: Incluye ingresos, utilidades y otras métricas de desempeño económico/financiero.
- Capital humano: Incluye el número de empleos creados por sociedades empresariales, la calidad de esos empleos (con base en sueldos, prestaciones, movilidad en la trayectoria laboral), y el impacto en el desarrollo de talentos necesarios para garantizar que se reconozca a México como líder en la economía global.
- Capital intelectual: Incluye patentes, ofertas educativas, conocimiento creado y otras métricas para medir el valor e impacto del conocimiento creado dentro del país.
Capital social: Incluye métricas para medir la fortaleza del ecosistema empresarial dentro del país y sus lazos para fortalecer el ecosistema empresarial fuera del país.
Capital cultural: Incluye las historias inspiradoras de los líderes empresariales de México que han transformado sociedades, industrias, comunidades y al país. Estas historias pueden capturarse en casos, libros, artículos, artículos de periódico y revistas y otras formas de medios culturales. Las historias deben inspirar a la gente para que elija convertirse en líder empresarial, no sólo en construir empresas, sino también en resolver problemas apremiantes en sus comunidades, escuelas y lugares de trabajo en todo el país.

Estas métricas de desempeño deben recopilarse para medir el nivel de actividad empresarial y el valor creado por todos los empresarios en México. Adicionalmente, se debe diseñar una investigación específica para evaluar el desempeño de empresarios y empresarios potenciales en México que han participado en iniciativas y programas patrocinados por el the National Observatory for Entrepreneurship en comparación con los empresarios y empresarios potenciales que no participaron en programas e iniciativas patrocinados. El the National Observatory for Entrepreneurship también debería llevar a cabo estudios previos y posteriores a pruebas junto con estudios longitudinales que midan la actividad empresarial de México y su impacto en las cuatro formas de capital a nivel país creados con el tiempo y en comparación con otros países alrededor del mundo. Finalmente, se recomienda que el the National Observatory for Entrepreneurship lleve a cabo investigación adicional para medir el

impacto individual, familiar y otro impacto social. Ejemplos de programas patrocinados por el gobierno que pueden emplearse como modelos para el the National Observatory for Entrepreneurship a medida que se desarrollan, lanza y evalúan nuevos programas se proporcionarán durante la Fase 2 del proyecto y se incluirán en las recomendaciones finales.

En resumen, me emociona estar trabajando en colaboración con el the National Observatory for Entrepreneurship, INADEM y el Gobierno Federal de México en este importante proyecto y espero continuar trabajando con ustedes a medida que identificamos enfoques que pueden utilizar para capitalizar la capacidad empresarial de alto impacto en México. Considero que México como país se encuentra en una importante transición al cambiar de una economía impulsada por la eficiencia, a una economía impulsada por la innovación. La educación es un componente crucial en la agenda gubernamental para desarrollar una vibrante economía hoy y a futuro y el the National Observatory for Entrepreneurship representa una función líder en la ayuda brindada a la Secretaría de Economía, la Secretaría de Educación y a INADEM para desarrollar el programa educativo y otros que permitirán que México se vuelva líder en la economía de innovación —hoy y en el futuro.

Lynda M. Applegate

Profesora Sarofim-Rock de Administración de Empresas, Harvard Business School

ANEXO 1: MUESTRA DE PLAN DE ESTUDIOS DE CAPACIDAD EMPRESARIAL PARA UN CURSO UNIVERSITARIO DE INTRODUCCIÓN

CONTENIDO GENERAL

Dada la función central que representan la innovación y la capacidad empresarial para crear valor económico dentro de industrias, organizaciones, países y sociedad en surgimiento, el estudio de la capacidad empresarial se está volviendo un componente central de programas de licenciatura, posgrado y práctica dentro de las universidades, para organizaciones lucrativas y no lucrativas y programas patrocinados por el gobierno. Los temas que se comentan a continuación darán una introducción a la capacidad empresarial. Un conjunto más amplio de recomendaciones de plan de estudios se desarrollará durante la Fase 2.

El siguiente ejemplo de plan de estudios está organizado dentro de ocho áreas temáticas principales. Cada tema en el plan de estudios comienza con una breve descripción del tema y un conjunto de objetivos de aprendizaje. Durante la Fase 2, trabajaremos para refinar este plan de estudios y también ofreceremos recomendaciones para un plan de estudios más amplio en capacidad empresarial. Una vez que un plan de estudios recomendado se desarrolle, también se identificarán materiales complementarios. Estos incluyen: casos de estudio, ejercicios, videos, artículos y libros. Adicionalmente, también se proporcionarán materiales didácticos que incluyen: una nota de enseñanza para cada módulo que ofrece preguntas sugeridas que puede hacer cada catedrático para evaluar si los alumnos han entendido los conceptos clave y pueden aplicarlos a ejemplos de caso y/o a casos de estudio comentados en el aula. Adicionalmente, también se proporcionarán los siguientes materiales: preguntas de revisión que pueden emplearse para prueba de comprensión; láminas de PowerPoint que pueden utilizarse para enseñar marcos referenciales clave; notas de enseñanza para casos de negocio que pueden usarse para ofrecer a los alumnos la oportunidad de aplicar lo que están aprendiendo para tomar decisiones empresariales comunes; y sugerencias para proyectos y experiencias de campo.

EJEMPLO DE PLAN DE ESTUDIOS PARA IMPARTIR UN CURSO DE INTRODUCCIÓN A LA CAPACIDAD EMPRESARIAL

Módulo 1: Para convertirse en Líder Empresarial

Este módulo inicia con el comentario de la definición de capacidad empresarial y la función que representa dentro de los negocios y la sociedad. Aunque los investigadores han tratado de identificar una personalidad o perfil demográfica de un empresario con éxito, la lectura demuestra que la mejor definición de los líderes empresariales es lo que hacen, no quienes son. A medida que la Lectura explora lo que hacen los empresarios, toma en consideración las actividades, decisiones clave y habilidades de liderazgo que se requieren a lo largo del ciclo de vida de un negocio innovador desde los primeros días de identificar y dar forma a la oportunidad, pasando por experimentación y refinamiento, y la transición hacia el crecimiento. También analiza los diferentes tipos de oportunidades y los diferentes enfoques de gestión del riesgo y la instrumentación que son necesarios para lanzar y construir negocios con éxito de cada tipo, incluyendo: "estilo de vida" auto financiado y entidades empresariales "impulsadas por la necesidad" (por ejemplo, detallistas pequeños, locales, comercios agrícolas o de servicio); empresas de plataforma tecnológica de alto crecimiento (por ejemplo, Amazon, Google, Facebook); y los progresos disruptivos financiados por gobiernos e inversionistas estratégicos (por ejemplo, tecnologías limpias, biotecnología). Se cuenta con un suplemento multi-media que habla de la capacidad empresarial y la destrucción creativa. También se cuenta con un suplemento interactivo que ofrece una Caja de Herramientas Empresarial para ayudar a los alumnos a aprender y practicar el análisis de modelos comerciales, llevar a cabo investigaciones en línea, identificar y dar prioridad a las oportunidades y lanzar oportunidades.

Los objetivos de aprendizaje de este módulo son:

1. Comprender el concepto de liderazgo empresarial.
2. Introducir las etapas del ciclo de vida empresarial y definir actividades clave y decisiones relacionadas con cada etapa.
3. Identificar diferentes categorías de oportunidades empresariales dependiendo del tamaño y alcance de la oportunidad y el riesgo y la recompensa implicados. Aprender la forma en que los diferentes empresarios pueden verse atraídos a diferentes tipos de oportunidades.
4. Definir "habilidades de descubrimiento" clave utilizadas por empresarios con éxito.

Módulo 2: Reconocer y Dar Forma a las Oportunidades

Tener una idea es sólo el primer paso en una jornada empresarial. Convertir esa idea en una oportunidad de oro requiere capacidades analíticas, pasión y determinación. Comenzando con las historias de tres aventuras empresariales, este módulo examina el proceso de identificar y dar forma a las oportunidades. El reconocer y dar forma a las oportunidades se conforma de tres actividades puntuales: (1) percibir una necesidad del mercado no satisfecha, o una capacidad que podría satisfacer una necesidad que aún se debe identificar; (2) descubrir donde caben las necesidades del mercado y las capacidades y recursos disponibles para el empresario; y (2) crear un producto, servicio o solución que se puede entregar a un mercado específico para satisfacer una necesidad específica mientras se genera valor para todas las partes interesadas. Después de compartir las aventuras de los empresarios, esta lectura explora la forma en que los empresarios identifican las oportunidades y termina por comentar como hacen para darles forma creando modelos comerciales, identificando riesgos e incertidumbre y creando proyecciones de flujo de efectivo. También se ofrecen gráficas interactivas para demostrar la forma en que las empresas toman decisiones estratégicas de crecimiento y para comparar en forma dinámica modelos comerciales que un líder empresarial considera para hacer la transición de una pequeña empresa a un alto crecimiento. El módulo también identifica enfoques que pueden utilizar los empresarios para desarrollar la experiencia y las redes necesarias para reconocer y dar forma a las oportunidades.

Los objetivos de aprendizaje de este módulo son:

- Comprender el proceso que utilizan los empresarios para generar ideas para nuevas operaciones y darles forma para crear oportunidades respaldadas por un modelo comercial.
- Comparar ejemplos de la forma en que los empresarios han navegado en el proceso de reconocer y dar forma a oportunidades.
- Comprender la diferencia entre pensamiento intuitivo y analógico y la función de cada uno para reconocer y dar forma a las oportunidades.
- Examinar enfoques para convertir un modelo de negocio en un pronóstico de flujos de efectivo.
- Aprender enfoques para administrar el riesgo y la incertidumbre cuando se lancen nuevas empresas.

Módulo 3: Desarrollo de Planes Comerciales y Oportunidades de Lanzamiento

El éxito en el lanzamiento de una nueva empresa depende de la habilidad del empresario para comunicar claramente la oportunidad del mercado, delinear la solución propuesta, describir el plan de instrumentación y beneficios esperados para todas las partes interesadas y saber enfrentar los riesgos implicados. Este módulo explica la forma de traducir un modelo comercial en un plan y lanzamiento de un negocio convincente. Inicia presentando el concepto de planificación empresarial y los debates actuales sobre su función en empresas que se encuentran en sus primeras etapas. También ampara la importancia de preparar un lanzamiento sucinto y poderoso para un nuevo plan de negocios, la forma de practicar y presentar ese lanzamiento, y la forma de trabajarlo de manera que comunique de manera eficaz la oportunidad a diferentes partes interesadas en diferentes situaciones. El módulo también abarca dos temas adicionales, de experiencia: cómo desarrollar un lanzamiento para inversionistas de 11 diapositivas y como usar una Lista de Verificación de Evaluación del Plan Comercial para analizar planes comerciales desarrollados para buscar inversión de etapas iniciales. También incluye videos de la forma en que los empresarios reales presentan sus planes de negocio y permite a los estudiantes representar la función de un inversionista, identificar las preguntas que harían a medida que evalúan si invierten o no.

Los objetivos de aprendizaje de este módulo son:

1. Comprender la forma de traducir un modelo comercial en un plan y lanzamiento de un negocio convincente.
2. Decidir como seleccionar un enfoque para desarrollar un plan de negocios y lanzamiento convincente y claro que transmitirá de manera eficaz la oportunidad para las partes interesadas en diferentes situaciones.
3. Comprender la forma en que los inversionistas potenciales y otras partes interesadas evalúan un plan o lanzamiento.
4. Aprender a hacer el plan o lanzamiento sucinto, integral y convincente.

Módulo 4: Atraer Talento y Establecer Ecosistemas

Entre los muchos desafíos que enfrentan los empresarios a medida que se preparan para lanzar una nueva empresa, está la necesidad de ensamblar los recursos necesarios para establecer una empresa con

éxito. La mayoría de los empresarios pasarán por un proceso repetitivo de integrar un equipo, obtener capital y desarrollar un ecosistema. Pero las decisiones de un empresario son altamente independientes, por ejemplo, la habilidad para atraer clientes, socios e integrantes del equipo puede depender de la capacidad para atraer financiamiento, lo cual depende de las conexiones con socios clave, clientes, asesores y fuentes de talento, incluyendo universidades, incubadoras y aceleradores de nuevas empresas. Este módulo aborda dos de los tres tipos de recursos cruciales para las empresas en sus primeras etapas: atraer talento (co-fundadores, empleados clave y asesores); y establecer la red comercial (el "ecosistema" de clientes, proveedores, socios y evangelistas necesarios para desarrollar productos y llevarlos al mercado). La tercera categoría de recursos, el capital requerido para financiar el lanzamiento de la empresa, se comenta en detalle en el siguiente módulo del curso.

Los objetivos de aprendizaje de este módulo son:

1. Comprender las oportunidades y los intercambios relacionados con la atracción de talento en nueva empresa, incluyendo co-fundadores, empleados, consejos de administración y asesores.
2. Aprender la forma de construir una red comercial, o "ecosistema" de clientes, proveedores, socios y evangelistas necesarios para desarrollar productos y llevarlos al mercado.
3. Comprender la forma y cuando utilizar de manera eficaz los recursos, tales como incubadoras y aceleradores.
4. Aprender los fundamentos de negociaciones empresariales y como elegir la forma legal de organización para una nueva empresa.

Módulo 5: Financiamiento de Nuevas Empresas

Este módulo introduce a los alumnos a los problemas clave relacionados con el financiamiento de nuevas empresas. Inicia examinando la forma en que los modelos comerciales dan forma a requisitos de financiamiento externos. Posteriormente habla de diversas opciones de financiamiento y como los empresarios eligen entre esas opciones, incluyendo: si se debe autofinanciar su empresa o buscar un financiamiento externo, incluyendo deuda en contraste con capital social. Los alumnos aprenden sobre los diferentes tipos de inversionistas de capital social, incluyendo ángeles, VC e inversionistas estratégicos, y seguir la ruta de una entidad empresarial a lo largo de las etapas financieras. Los alumnos también examinan la forma en que los empresarios pueden ajustar modelos de negocios para cuadrar con las condiciones financieras y la forma en que pueden reducir necesidades de financiamiento mediante modelos alternos como sociedades. Finalmente, el módulo abarca los modelos de financiamiento en surgimiento, tales como colaboración colectiva y aceleradores, y fuentes comunes de financiamiento en países alrededor del mundo. Existen seis ejercicios de experiencia incluidos en el módulo: "Calcular una Curva de Flujo de Efectivo Acumulativa", "Comprender Índices de Intensidad de Activos", "Establecimiento de una Tabla de tope", "La Forma en que las Expectativas y Rendimientos Objetivo del Inversionista Genera la Propiedad de la Compañía", "Pagos de Capital Social Simple y de Inversiones Convertibles", y "Nota Seminal de Propiedad y Valor". Adicionalmente, un suplemento ampara los detalles de diferentes formas de financiamiento por deuda, las estructuras de empresas VX y grupos de inversión de ángel, y las formas de finanzas empresariales necesarias para que los empresarios lancen empresas para inventar y comercializar innovaciones parte-aguas, por ejemplo empresas de tecnología limpia o biotecnología.

Los objetivos de aprendizaje de este módulo son:

1. Describir la relación entre decisiones de modelo de negocios y las necesidades de financiamiento de una nueva empresa.
2. Proporcionar un panorama general del paisaje financiero empresarial y las características y motivaciones de diferentes tipos de inversionistas financieros.
3. Identificar problemas cruciales que enfrentan los empresarios cuando eligen entre opciones de financiamiento, como si las motivaciones de VC están en línea con las motivaciones del empresario.
4. Aprender herramientas comunes de financiamiento que necesitaban analizar las necesidades financieras de una empresa.

Módulo 6: Experimentación en la Entidad Empresarial.

El empresario Eric Ries acuñó el término "arranque lean" para describir las organizaciones que siguen los principios de la capacidad empresarial impulsada por hipótesis. Los empresarios que usan este enfoque traducen su oportunidad en un conjunto de hipótesis del modelo comercial que puede probarse utilizando una serie de "productos mínimos viables", cada uno de los cuales representa el conjunto más

pequeño de características o actividades necesarias para validar un concepto. Los fundadores de un arranque "lean" también saben que la velocidad es importante. Al igual que la manufactura "lean", el método de arranque "lean" acelera el ritmo de la innovación utilizando la repetición rápida, lotes pequeños y tiempos de ciclo cortos. El módulo inicia mediante el contraste del enfoque de la capacidad empresarial impulsada por hipótesis con otros enfoques de arranque. Posteriormente explica, paso a paso, la forma de formular hipótesis de modelo comercial, ponerlas a prueba y actuar sobre la realimentación de prueba. El módulo también considera los tipos de entidades empresariales mejor adecuadas para la capacidad empresarial impulsada por hipótesis.

Los objetivos de aprendizaje de este módulo son:

1. Describir la justificación para emplear un enfoque impulsado por hipótesis para evaluar la oportunidad empresarial.
2. Aprender enfoques que pueden utilizarse para instrumentar y poner a prueba los productos mínimos viables y para identificar cuando y como usar estos enfoques.

Módulo 7: Vender y Comercializar en la Entidad Empresarial

Este módulo comenta los aspectos clave de vender y comercializar en una entidad empresarial. Explica la forma de identificar y poner a prueba un potencial de empresa con personas que la adopten en etapas tempranas, la forma de identificar los clientes principales y la forma de establecer capacidades de venta y mercadotecnia en empresas de etapas iniciales. También arroja luz sobre la forma en que los empresarios puede definir la comprensión de los clientes, así como obtener conocimientos valiosos en el producto o servicio de la entidad, llevando a cabo visitas con clientes potenciales. Adicional a esto, este módulo ofrece un ejemplo a fondo de una sociedad relativamente joven que debe redefinir quien debe ser su mejor cliente. Desafía mitos comunes sobre lo que define a un vendedor eficaz y explora los aspectos básicos de la integración de ventas y mercadeo en una entidad, incluyendo la forma de construir y utilizar un embudo de ventas y como tomar decisiones sobre los procesos de salida al mercado de la compañía. Un suplemento ofrece conocimientos más a fondo en factores que los clientes potenciales consideran cuando evalúan si cambiarán de un producto o servicio que utilizan actualmente a uno ofrecido por una nueva entidad. Existen dos ejercicios interactivo incluidos en el módulo; uno que contrasta los modelos comerciales de la venta al detalle en contraste con ventas directas, y otra explica los efectos en ambos sentidos de ventas diferentes en las operaciones de una firma.

Los objetivos de aprendizaje de este módulo son:

1. Comprender los factores que influyen a los clientes para adoptar un nuevo producto o servicio ofrecido por una entidad.
2. Aprender la forma de seleccionar clientes potenciales para visitas, llevar a cabo las visitas y utilizar conocimientos de las visitas para refinar la oferta de una empresa.
3. Identificar enfoques que deben utilizarse para identificar los clientes clave de una empresa.
4. Comprender lo que hace única la venta empresarial.
5. Aprender los aspectos clave de integrar las actividades de venta y mercadeo en una nueva empresa.

Módulo 8: Escalada de Entidad Empresarial

Comenzar una nueva empresa es algo emocionante e intenso. Sin embargo, escalarla tiene que ver como operar y hacer crecer un negocio. Iniciar se puede comparar con una carrera de velocidad, escalar definitivamente es un maratón. Existen nuevos desafíos en cada fase del crecimiento: la estrategia y la organización deben evolucionar y realinearse continuamente, se deben asumir riesgos calculados, mientras que también se garantiza que se lleve a cabo el trabajo cotidiano y se cree valor. Este módulo habla de la forma en que los líderes empresariales abordan estos desafíos a medida que pasan por la transición al crecimiento y explotan opciones de crecimiento. Las lecciones y conocimientos en este módulo aplican a aquellos que han lanzado nuevas empresas y desean continuar operando el negocio a medida que crece así como para los líderes comerciales de empresas establecidas que acaban de iniciar una nueva empresa que va escalando hacia el crecimiento o que intentan construir nuevas empresas dentro de sus negocios establecidos. Finalmente, este módulo también aborda los desafíos de hacer una transición para una pequeña empresa hacia el alto crecimiento y los enfoques que pueden usarse para evaluar esos desafíos y explotar las oportunidades de crecimiento. También se incluyen herramientas y ejercicios para permitir que los alumnos identifiquen las fortalezas y debilidades de los empresarios con quienes han trabajado en una experiencia de campo y para evaluar sus fortalezas y debilidades personales como líderes de una entidad empresarial o pequeña empresa que esté en la transición hacia el alto crecimiento.

Los objetivos de aprendizaje de este módulo son:

1. Comprender el proceso que utilizan los empresarios al hacer la transición de una empresa de la experimentación al crecimiento.
2. Identificar enfoques para escalar la estrategia de una nueva empresa para explotar oportunidades de crecimiento.
3. Aprender a construir las capacidades de la organización necesarias en una empresa creciente y alinear la organización, liderazgo y sistemas de gobierno necesarios para permitir que la empresa mantenga su cultura y velocidad empresarial mientras también logra la eficiencia y control necesarios para gestionar la complejidad que acompaña al crecimiento.

Como ya se mencionó, el éxito en el desarrollo y entrega de un programa de capacidad empresarial exige que el profesorado se vuelva adepto a la enseñanza, no sólo la teoría, sino también la práctica de la capacidad empresarial. Para lograrlo, muchos programas líderes de capacidad empresarial alrededor del mundo empujan a educadores con practicantes a medida que desarrollan y ofrecen un currículo de capacidad empresarial aterrizado en la práctica. Adicionalmente, muchas universidades están desarrollando incubadoras y aceleradores o se están asociando con programas gubernamentales y sector privado que fomentan la transferencia de innovación y la transición de talento de la universidad a la comunidad comercial. Finalmente, los profesores de capacidad empresarial y los alumnos a quienes enseñan con frecuencia se asocian con profesores y alumnos en programas universitarios diseñados para preparar a los alumnos para carreras en profesiones "STEM" para garantizar que los empresarios que van surgiendo tengan los conocimientos necesarios en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Las recomendaciones más detalladas para desarrollar y preparar a los alumnos y los profesores necesarios para desarrollar programas educativos de capacidad empresarial de clase mundial se comentarán durante la Fase 2 están incluidos en el informe final.

Notas Finales

- ¹ Howard H. Stevenson and David Gumpert, "A Perspective on Entrepreneurship," HBS No. 384-131 (Boston: Harvard Business School, 1983S), p. 3.
- ² Howard H. Stevenson, "Heart of Entrepreneurship," *Harvard Business Review*, HBS No. 85216 (Boston: Harvard Business School, 1983).
- ³ Lynda M. Applegate and Bruce Harrel, "Don't Just Survive—Thrive: Leading Innovation in Good Times and Bad," Harvard Business School Working Paper No. 09-127, 2009.
- ⁴ Stangler, D. and Kedrosky, P., "Neutralism and Entrepreneurship: The Structural Dynamics of Start-Ups, Young Firms, and Job Creation," *Kauffman Foundation Research Series on Firm Formation and Economic Growth*, Septiembre 2010.
- ⁵ Consultar Global Entrepreneurship Monitor Report, 2013, página 10. <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>
- ⁶ Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper, 1942.
- ⁷ Consultar *Kauffman Foundation Research Series on Firm Formation and Economic Growth*. <http://www.kauffman.org/research-and-policy/firm-formation-and-economic-growth-research-series.aspx>
- ⁸ Stangler, D. and Kedrosky, P., "Neutralism and Entrepreneurship: The Structural Dynamics of Start-Ups, Young Firms, and Job Creation," *Kauffman Foundation Research Series on Firm Formation and Economic Growth*, Septiembre 2010.
- ⁹ McMullan, E., "The Economics of Entrepreneurship Education," *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Autumn 1988.
- ¹⁰ Op. cit, página 8.
- ¹¹ Consultar *Kauffman Foundation Research Series on Firm Formation and Economic Growth*. <http://www.kauffman.org/research-and-policy/firm-formation-and-economic-growth-research-series.aspx>
- ¹² McMullan, E., "The Economics of Entrepreneurship Education," *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Autumn 1988.
- ¹³ Applegate, L.M., *Core Readings in Entrepreneurship*, Boston: Harvard Business Publishing, Otoño 2014 y enero 2015.
- ¹⁴ Hellman, T. and Hellmann and Perotti, E., "The Circulation of Ideas in Firms and Markets" *Management Science* 57(10), October 2012; Hellmann, T., "When Do Employees Become Entrepreneurs?" *Management Science*, 53(6) 2007.
- ¹⁵ Lynda M. Applegate and Bruce Harrel, "Don't Just Survive—Thrive: Leading Innovation in Good Times and Bad," Harvard Business School Working Paper No. 09-127, 2009.
- ¹⁶ World Population Statistics. Downloaded on October 12, 2014 from: <http://www.worldpopulationstatistics.com/population-of-mexico-2014/>
- ¹⁷ Aikman, D., "Who are Latin America's Global Growth Companies 2014?" World Economic Forum. Descargada el 12 de octubre de 2014 de: <http://forumblog.org/2014/04/latin-americas-global-growth-companies-2014/>
- ¹⁸ Lerner, J. *Boulevard of Broken Dreams*, NJ: Princeton University Press, 2012. Ver también los siguientes casos: Applegate, L.M. et al., *Start-Up Chile: April 2012*, HBS Publishing #812-158 and Applegate, L.M. et al., *Singapore Unlimited*, #196-012.
- ¹⁹ World Bank, *Doing Business 2003*, Washington DC, 2003.
- ²⁰ Entrepreneurial Ecosystem Toolkit, Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2013. http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/FINAL%20Ecosystem%20Toolkit%20Draft_print%20version.pdf
- ²¹ Consultar el sitio de Internet de Aspen Institute of Development Entrepreneurs. http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/FINAL%20Ecosystem%20Toolkit%20Draft_print%20version.pdf
- ²² Garvin, D. "Making the Case: Professional Education for the World of Practice," *Harvard Magazine*, September – October 2003. Descargada el 12 de octubre de 2014 de: <http://harvardmagazine.com/2003/09/making-the-case-html>
- ²³ See U.S. Department of Education. <http://www.ed.gov/stem>.
- ²⁴ Neck, H. and Greene, P., "Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers," *Journal of Small Business Management*, 49(1): 55-70, 2011, page 63.
- ²⁵ Op. Cit.