

# ¿QUÉ HACE A UN EMPRENDEDOR INNOVADOR?

INICIATIVA EMPRESARIAL e innovación son dos conceptos que con frecuencia se asocian al pensar en una nueva iniciativa dirigida a aprovechar oportunidades en el mercado. Sin embargo, la relación entre ser emprendedor y ser innovador no resulta tan clara ni inmediata. Schumpeter, quien definió la innovación como un proceso de «destrucción creativa», también la consideraba como la razón de ser central del emprendedor, reconocido como agente de cambio en el sistema económico.

Sin embargo, estudios como el llevado a cabo por el Monitor Global de la Iniciativa Empresarial (GEM, por sus siglas en inglés) en 47 países, han mostrado que la mayoría de las nuevas empresas son iniciadas en industrias maduras y esencialmente con prácticas de negocios imitativas. En el estudio venezolano del GEM de 2009, los aspectos relacionados con la capacidad innovadora de las nuevas empresas confirman ampliamente esta tendencia. En Venezuela, los emprendedores representan el 18 por ciento de la población adulta. De ellos, 79 por ciento plantean ofertas ya conocidas por sus potenciales clientes, 60 por ciento utilizan tecnologías disponibles desde hace más de cinco años, y 72 por ciento reconocen que existen muchos negocios que compiten directamente.

Resulta natural entonces preguntarse: ¿qué hace a un emprendedor innovador? ¿Son los factores personales los que determinan la innovación o son las variables externas las que influyen en el proceso? Para explorar estas preguntas seleccionamos a cinco emprendedores venezolanos que han logrado ser exitosos en sectores tan diferentes como recarga de cartuchos de impresoras, materiales de construcción, programas informáticos, imagen corporativa y selección de personal.

## ¿Dónde nace la innovación?

En su artículo «La disciplina de la innovación (2002)», Peter Drucker asoció por primera vez los conceptos de innovación e iniciativa empresarial en una disciplina sistemática, en la que innovar es una función de la iniciativa dirigida a generar riqueza, mediante la utilización adecuada de recursos. Para Drucker, innovación, lejos de parecerse a la inspiración, es el resultado del trabajo duro, que no se centra en un «cierto tipo de personalidad», sino en el «compromiso en la práctica de la innovación». En este sentido, plantea que existen siete posibles fuentes de innovación para un emprendedor: los acontecimientos inesperados, las incongruencias, las necesidades de procesos, los cambios de los mercados y las industrias, los cambios demográficos, los cambios de la percepción pública y el nuevo conocimiento.

El análisis cuidadoso de estas fuentes de innovación y la capacidad de percibir los diferentes impactos en cada entorno de negocios determinan las oportunidades para emprender de manera exitosa.

Nunzia Auletta  
y Raquel Puente

Innovación e iniciativa empresarial están estrechamente relacionadas, pero pocas iniciativas constituyen realmente innovaciones. Las experiencias recientes de emprendedores venezolanos revelan que el grado de innovación de sus iniciativas depende, en gran medida, de sus habilidades y características personales.

## Fuentes de innovación empresarial

Acontecimientos inesperados	Acontecimientos fortuitos o incluso errores gerenciales que generan hallazgos que pueden ser desestimados por las industrias y hasta ser motivo de burla por parte de los competidores.
Incongruencias	Diferencias entre las expectativas y los resultados que no parecen tener una justificación, pero que requieren una revisión profunda de sus causas y posibles soluciones.
Necesidad de procesos	Exigencias de los procesos productivos, o de entrega al mercado, en busca de mayor eficiencia en costos o eficacia en la consecución de las metas del negocio.
Cambios de los mercados y las industrias	Modificaciones profundas o mejoras de la organización en el mercado o en una industria determinada.
Cambios demográficos	Alteraciones de las características y los hábitos de la población, que afectan la realidad de los mercados, las necesidades y los procesos de decisión de compra.
Cambios en la percepción	Cambios que no impactan la realidad de los productos y procesos, sino la forma en que mercado los percibe.
Nuevo conocimiento	Conocimiento científico, tecnológico o social que en el tiempo introduce cambios relevantes para los procesos de negocios.

Fuente: Drucker (2002).

### La innovación está en las personas

Según Skarzynski y Gibson, las empresas líderes han asumido los procesos de innovación con la misma determinación con la que se dedicaban, en los años ochenta, a la revolución de la calidad total. Uno de los secretos de estos nuevos círculos de la innovación consiste en construir los tiempos y los espacios en los que las personas, en cualquier ámbito de la organización, puedan dedicarse a la reflexión, la ideación y la experimentación. El foco de la innovación se traslada, de este modo, de los laboratorios especializados al ámbito personal, al estimular el desarrollo de aquellas características que fomentan la creatividad y la generación de nuevas ideas.

Esta visión encuentra su madurez en el ámbito de la iniciativa empresarial en los estudios realizados por Hessels, van Gelderen y Thurik, por un lado, y Koellinger, por otro, quienes exploran los factores personales que empujan a la iniciativa y la innovación. Los atributos personales o las características más comunes en las personas que han logrado iniciar con éxito nuevos negocios pueden resumirse en lo que se conoce como el «perfil del emprendedor», cuyos rasgos pueden agruparse en las categorías siguientes:

1. Factores motivacionales: logro, aprobación, desarrollo personal, percepción del beneficio económico e independencia.

2. Características intelectuales: imaginación, creatividad, innovación, búsqueda de la verdad y capacidad para solucionar problemas.

3. Características personales: orientación hacia la oportunidad y el logro de metas específicas, tolerancia a la ambigüedad, la presión y la incertidumbre, perseverancia, integridad y confianza, optimismo, energía y capacidad para trabajar duro.

4. Competencias: liderazgo, comunicación, conocimiento del negocio, capacidad para conseguir y administrar recursos, y capacidad para colaborar y relacionarse.

### ¿Qué habilidades debe tener un verdadero innovador?

Los estudios han demostrado que una tercera parte de la habilidad de pensar o ser creativos está determinada por factores genéticos, mientras que las otras dos terceras partes dependen de un largo camino de aprendizaje. Primero se pasa por el proceso de aprender, de ser original, de tener el hábito de pensar de manera innovadora, y luego, con la práctica, se gana confianza para crear. Entonces, para ser un verdadero innovador, el emprendedor debe poseer en su ADN habilidades que están relacionadas con los dos hemisferios del cerebro: el izquierdo (racional y analítico), y el derecho (emocional y sistémico). Dyer y Christensen identificaron cinco habilidades que distinguen a los emprendedores innovadores:

1. Capacidad para asociar: la habilidad de conectar apropiadamente preguntas, problemas o ideas de varios campos. Un innovador a menudo está asociando cada una de las variables que pueden interactuar en un determinado mercado. El emprendedor Frans Johanson describe este fenómeno como el «efecto Medici» refiriéndose a la explosión creativa ocurrida en Florencia, durante el Renacimiento, cuando la familia Medici reunió personalidades de distintas disciplinas. La asociación tiene que ver con el modo de operar del cerebro, que no almacena conocimientos como si fuera una enciclopedia; por el contrario, los asocia a vivencias u objetos, por lo que mientras más vivencias y conocimientos haya procesado el ser humano, más conocimiento tendrá almacenado en su cerebro y será capaz de establecer más vínculos y relaciones.

2. Preguntar: habilidad de plantearse interrogantes desafiantes que se tratan de resolver con una iniciativa. Como ya lo dijera Drucker, «la importancia y el trabajo difícil no es encontrar la respuesta a una pregunta, sino encontrar la pregunta correcta». Los innovadores están constantemente cuestionando todo cuanto sucede a su alrededor, con el objetivo de conseguir hechos que les permitan crear o idear soluciones a las carencias existentes. Las preguntas más frecuentes de los emprendedores innovadores son «por qué», «por qué no» y «qué pasaría si». Mucho gerentes se concentran en entender qué pasa en su industria; los emprendedores inno-

### La habilidad más importante de un emprendedor es la capacidad para asociar ideas y conceptos, porque permite «pensar fuera de la caja» y proponer innovaciones disruptivas

vadores hacen presunciones de lo que pasaría si se mueven algunas de las variables del mercado.

3. Observar: habilidad de detallar y examinar el comportamiento de clientes potenciales, competidores u otros actores relevantes en el mercado. La continua observación del mercado hace que los ejecutivos concreten negocios poco comunes, originados por los fenómenos que acontecen día a día. A menudo las ideas de productos o servicios nuevos provienen de la observación de lo que acontece en la vida cotidiana. Los innovadores siempre están atentos al más mínimo detalle, para así crear una solución al problema existente. Sin embargo, muchos gerentes no toman en cuenta variables que pudieran afectar a la industria, por considerarlas poco relevantes, y no se detienen a ver cuánto afecta al entorno: es allí donde se puede estar «escapando» una oportunidad de innovación.

4. Experimentar: habilidad de ensayar ideas para productos y procesos, así como nuevas propuestas para el mercado o para aprovechar contextos de negocios. Se ha encontrado, por ejemplo, que vivir en diferentes países, en donde las cosas pueden funcionar de manera distinta, es con frecuencia un catalizador de la experimentación. De la misma manera funciona la cultura que incentiva el ensayo en lugar de castigarlo.

5. Crear redes: habilidad para propiciar y participar en redes de emprendedores, asesores, expertos y académicos. Las redes permiten los intercambios de ideas, conocimientos y vivencias; los emprendedores innovadores están en contacto con personas de diferentes ideologías y puntos de vista. Se ha comprobado que, en las empresas con ejecutivos que tienen capacidad para comunicarse y escuchar, los resultados han sido verdaderamente satisfactorios.

Para complementar las cinco habilidades para innovar, se incorporan tres factores adicionales estudiados por Judy Estrin:

1. Tomar riesgos: para cualquier empresa, arriesgarse no es fácil. Los desaciertos son costosos y pueden abonar el terreno para un doloroso fracaso. Pero también existe la posibilidad de que sean un éxito y generen ganancias muy por encima de las reportadas por el mercado. La mayor parte de los innovadores son poco conservadores ante los proyectos riesgosos, y si fracasan no lo consideran un apocalipsis, sino un aprendizaje para el futuro. Esto al final los hace mucho más exitosos.

2. Paciencia: saber perseverar y manejar los fracasos. La paciencia es una condición que no puede faltar en los

innovadores, porque para llevar a cabo ideas originales hace falta invertir tiempo en investigación y desarrollo, no sólo del producto; en muchos casos se requiere el desarrollo del mercado en general, como dijo el ex director de laboratorios de HP, Joel Birbaum: «Los automóviles fueron juguetes hasta que existió el sistema de autopistas. El sistema telefónico no funcionó hasta que se logró un cableado que lo hiciera posible». En estos casos hubo que invertir tiempo en desarrollar la infraestructura necesaria para sacar al mercado los bienes que se estaban desarrollando para mejorar o hacer más fácil la vida de los consumidores.

3. Confianza (en la gente y en el proceso). Otro factor importante en las compañías innovadoras es confiar en su personal y en las ideas que aporta al proceso de innovación. Partiendo de este fundamento se logra la vulnerabilidad ante los riesgos y la libertad necesaria para ser creativos. La gestación de un equipo de trabajo en donde se promueva la confianza en cada uno de sus integrantes, es lo que distingue a los emprendedores innovadores exitosos de los demás.

### ¿Son innovadores los emprendedores en Venezuela?

Las experiencias de cinco emprendedores en diferentes etapas de su negocio, en varios sectores y con iniciativas de diferentes alcances, permiten aproximarse al grado de innovación de los emprendedores en Venezuela: Dr. Cartucho (recarga de cartuchos de impresoras), Sofos (venta de software), Innova (suministro de materiales de construcción), Chocolates Iciqua (imagen corporativa) y Empleate.com (selección de personal).

#### Percepción de innovación del negocio

Nadie se imaginaba que podía buscar empleo por Internet.

Todas las propuestas de servicio se basan en productos conocidos por el mercado, pero agregan elementos que aumentan el valor para sus clientes. En la actualidad todos los clientes potenciales conocen los productos, pero al inicio del negocio algunos eran desconocidos o nuevos.

En Dr. Cartucho la propuesta de valor consiste en hacer recargas de cartuchos de impresoras de manera inmediata frente al cliente, que así puede ver cuánta tinta se agrega. En Empleate.com la propuesta de valor radica en mantener una base de datos para la selección de personal flexible y al día. Para Chocolates Iciqua es brindar un servicio de imagen corporativa basada en chocolates; mientras que Sofos plantea ofrecer un producto de la mejor clase sin cobrar a sus clientes el servicio de consultoría e instalación del *software*, lo cual sigue siendo único en el mundo. Por otro lado, Innova propone un producto innovador para construcción, mediante la utilización de paneles de polímeros con una fuerza similar a los bloques, que se colocan tipo sándwich y pueden fabricarse del largo deseado para fabricar una pared; esto permite mayor flexibilidad a la hora de construir y colocar los servicios dentro de las paredes.

En el mercado en cada una de estas áreas hay algunos competidores que en general ofrecen productos similares, pero se diferencian de ellos por su proceso o entrega de valor. El principal competidor para Dr. Cartucho es Recárgate.net; sin embargo, Recárgate.com no brinda recargas inmediatas y sus procedimientos emplean tecnología de avanzada. Sofos compete con cinco mil canales de distribución y venta del

*software* en todo el mundo, pero ellos son los únicos que ofrecen el servicio de cero costos de instalación. Chocolates Iciqua compite con chocolaterías de renombre como La Praline y St. Moritz, entre otras, pero mientras estas ofrecen presentaciones estándares y poco adaptadas a la necesidad particular del cliente, Iciqua «se involucra en la estrategia de comunicación y elabora figuras que representen la imagen del cliente que van más allá de los tradicionales chocolates». Emplateate.com y Bumeran.com compiten por el mercado de búsqueda de empleo por Internet con un noventa por ciento del tráfico, pero Bumeran.com se enfoca en grandes corporaciones y con precios más altos por servicios, mientras que Emplateate.com trabaja con el mercado de las pymes, ofrece menores precios y brinda otros servicios como selección de talento, elaboración de programas de entrenamiento y ejecución de pruebas psicotécnicas. Innova, al desarrollar un producto exclusivo, no tiene competidores directos, aunque compite ahora con empresas que construyen con los métodos tradicionales (su producto está en la fase de desarrollo y en espera de la patente internacional).

Todas las propuestas son nuevas aplicaciones de tecnologías conocidas. Algunas están disponibles desde hace siglos (en el caso de Chocolates Iciqua) mientras que otras tienen data reciente (revolución del Internet a finales de los años noventa para Emplateate.com). Dr. Cartucho no incorpora tecnología relevante a sus procesos dado que, a diferencia de sus competidores, hace sus recargas de forma manual, sin uso de máquinas de recarga. Sofos ha evolucionado de ser una compañía que desarrollaba su propio *software* a distribuir licencias de SAP.

#### Fuentes de innovación

Estaba sin trabajo. Asistí a una verbena con mis chocolates sin mayores expectativas, y de ahí salió la relación con uno de los clientes corporativos que aún conservo.

La fuente de innovación común para todos los emprendedores han sido los acontecimientos inesperados. Todos coinciden en señalar el paro petrolero de 2002 como el momento en el que definieron el rumbo de sus compañías. Para algunos el paro significó la oportunidad de establecer sus negocios, y para otros supuso la necesidad de reevaluar sus procesos y de alguna forma redefinirse por medio de un proceso innovador que les permitiese sobrevivir.

Chocolates Iciqua y Dr. Cartucho comenzaron a raíz del paro y las nuevas oportunidades que se crearon en empresas que tenían que lograr una mayor recordación entre consumidores con menos poder adquisitivo: «El chocolate, crea un vínculo personal entre el cliente y la empresa». Para Sofos y Emplateate.com las circunstancias fueron otras; para la primera implicó redefinir su esquema de negocio al afrontar una crisis grave de su flujo de caja, y para la segunda le abrió las puertas al mercado, porque su esquema de trabajo de bajo costo significó su supervivencia frente a sus competidores, que cerraron durante ese periodo o requirieron inyecciones de capital importante. Innova es una empresa más reciente que no vivió el paro. El desarrollo de su producto se debe a una pregunta de un cliente durante una remodelación: «No hay forma de hacer el trabajo rápido y limpio sin las complicaciones de la preparación del cemento y de las adaptaciones de los bloques».

La necesidad de procesos también ha sido común a casi todos los emprendedores, que coinciden en indicar que

identificaron una necesidad de los clientes para que las cosas se hicieran de otra manera, y eso los ha llevado a innovar y ofrecer nuevos productos.

Para Emplateate.com escuchar a sus clientes los ha llevado a lo que son: «Originalmente era una cartelera de avisos *online* y, como nos lo pidieron, ahora somos un servicio *online* de reclutamiento y selección de personal». Chocolates Iciqua encontró la necesidad constante en sus clientes de tener nuevas alternativas, más allá de la publicidad tradicional, para lograr la recordación, lo que les llevó a brindar un producto de calidad como el chocolate que refuerza la imagen de los clientes a partir de una experiencia sensorial positiva. Para

### Para Peter Drucker existen siete posibles fuentes de innovación para un emprendedor: los acontecimientos inesperados, las incongruencias, las necesidades de procesos, los cambios de los mercados y las industrias, los cambios demográficos, los cambios de la percepción pública y el nuevo conocimiento.

Sofos no ha significado una fuente de innovación porque, como ellos lo definen, el cliente siempre necesita la instalación del producto pagando menos.

La mayoría de los emprendedores ha encontrado incongruencias, pero sólo para pocos de ellos ha significado una fuente de innovación.

Chocolates Iciqua encontró que había una incongruencia entre la percepción de la función del material publicitario y la manera en que éste retribuía la inversión de las empresas. Su respuesta fue buscar un acercamiento más personal y satisfactorio para generar un mayor vínculo entre las empresas y sus clientes. Dr. Cartucho se ha asegurado que la gente presencie el proceso de recarga de su cartucho porque encontró que los clientes esperaban rapidez y seguridad, y eso no era posible si los clientes dejaban el cartucho para buscarlo luego.

Los cambios en las industrias y los mercados sirvieron a dos empresas en el sector tecnológico. Emplateate.com comenzó con la idea de ser un boletín de empleos, que pronto consiguió transformarse gracias a la evolución de la plataforma de Internet. Por su parte, Sofos se mueve en una industria de cambios rápidos, lo que la obliga a mantenerse al día e innovar para ofrecer soluciones a sus clientes: «La informática es una ciencia en pañales y hay mucho que explotar».

Los nuevos conocimientos, entendidos más como novedades por parte del emprendedor, han sido fuente importante de innovación para las empresas. Para Dr. Cartucho y Chocolates Iciqua implicó el estudio de procesos desconocidos, que les permitieron ofrecer un producto en el que no tenían una experiencia específica. Por su parte, Sofos y Emplateate.com han necesitado adquirir conocimientos para adaptar su proposición de valor a los cambios en el sector tecnológico.

Los cambios demográficos no se consideran fuentes particulares de innovación. En cambio, todos los emprendedores mencionan la modificación de la percepción de sus clientes como el factor que les ha permitido mantenerse y crecer con el tiempo. Para Emplateate.com este cambio en la percepción ha implicado también un proceso interno de constante evolución para ofrecer, de una forma razonablemente económica, lo que los clientes esperan.

*Habilidad para innovar*

No puedes unir los puntos en el diagrama si no tienes un conocimiento amplio sobre las cosas.

Siempre estamos dispuestos a probar. Tenemos unas diez o veinte líneas de innovación en prueba por año que pueden convertirse en tres o cuatro líneas de negocio que incorporamos a la oferta.

Las ocho habilidades para innovar mencionadas están presentes, en mayor o menor grado, en todos los emprendedores. Para todos la habilidad más importante ha sido la de asociar ideas y conceptos; una aptitud que les ha permitido «pensar fuera de la caja» y proponer innovaciones disruptivas.

La habilidad de cuestionarse o preguntar también es relevante, porque les ayuda a identificar nuevas maneras de hacer las cosas. La mayoría considera que los orienta en el camino: «Nosotros agarramos una ortodoxia y nos preguntamos, por ejemplo, por qué hay que pagar por una consultoría de instalación. La innovación se detiene en el momento en que consideramos que ya no podemos desafiar a la ortodoxia».

La habilidad de observar ha estado presente en menor medida en todos estos emprendedores; sin embargo, para Dr. Cartucho ha sido importante: «Constantemente estamos tomando fotos. Usualmente estamos buscando y mirando los productos similares, aun cuando no sepamos para qué lo necesitamos en ese momento». Los emprendedores piensan que esta habilidad por sí sola no es suficiente, y que lo importante es asociar lo observado para sacarle provecho.

Los emprendedores consideran que experimentar es de extrema importancia. De hecho, antes de lanzar un producto experimentan con él. Los riesgos de la experimentación están guiados por las necesidades de los clientes: «Es un proceso continuo de ensayo y error para ofrecer las cosas que los clientes quieren e incorporarlas a la oferta del negocio».

Por último, todos coinciden en la necesidad de crear redes. En especial, en el caso de Empleate.com, la nueva orientación de la empresa la está obligando a hacer de esta habilidad su principal fortaleza: «Una empresa para la que lo importante es el *networking*, donde todo el mundo aporta y nosotros servimos de punto de enlace». Para Dr. Cartucho el haber estado en la directiva de la Cámara Venezolana de Franquicias ha sido clave en su éxito: el contacto con gente diferente les permite crear ideas y los ayuda a aumentar su iniciativa. En Chocolates Iciqua reconocen estar trabajando arduamente en mejorar esta competencia medular, pues reconocen lo favorable que puede resultar para el negocio una buena red de contactos.

Tomar riesgos, tener paciencia y confianza son consideradas habilidades fundamentales por todos los emprendedores. Aunque los riesgos son parte de la iniciativa empresarial («Son el alma de un emprendedor»), lo más importante es que sean riesgos controlados y medidos: «En Venezuela, cada vez que alguien se plantea un cambio, el riesgo es alto». En Chocolate Iciqua se considera que no sólo hay que asumir el riesgo de lanzar un producto, sino también las responsa-

**Los innovadores están constantemente cuestionando todo cuanto sucede a su alrededor, con el objetivo de conseguir hechos que les permitan crear o idear soluciones a las carencias existentes**

bilidades de tener éxito. En Innova se ha retrasado el lanzamiento de un producto durante cinco años para minimizar el riesgo y medir hasta dónde están dispuestos a arriesgar en cada etapa.

La paciencia y la perseverancia han sido centrales para todos, porque han tenido fracasos y perdido dinero en muchas propuestas. Lo que los ha llevado a continuar y salir adelante es la paciencia: «La paciencia es una consecuencia de la confianza, es producto de confiar en la visión y de tener poco aversión al riesgo, de manera de perseverar si algo sale mal». Para otros, en cambio, la paciencia está relacionada con la motivación del negocio: «Es mucho más fácil perseverar cuando estás enamorado de lo que haces».

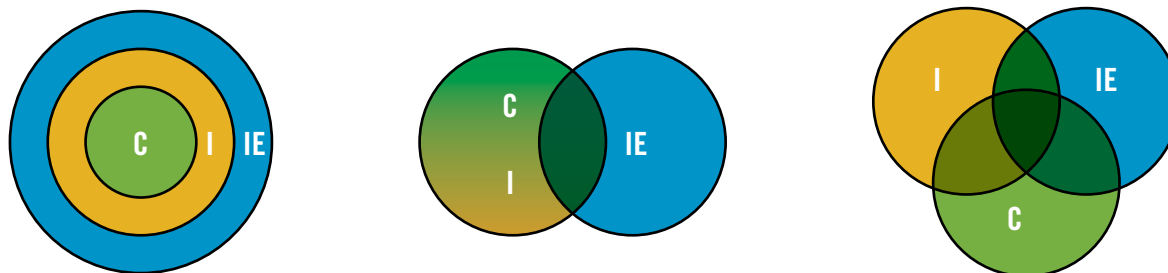
Aunque todos aseguran tener confianza en su producto, la visión de la confianza en la gente varía en cada empresa. En Dr. Cartucho se confía en la capacidad de cada trabajador guiada por la estrategia: «Confío en el trabajo de las personas con base en la visión, la misión y los objetivos delineados para la compañía». Empleate.com es una empresa donde se trabaja como una familia y con un equipo de emprendedores unido con su personal.

**¿Debe un emprendedor ser innovador y creativo?**

Emprendedor, innovador y creativo: ¿son estos términos sinónimos, subconjuntos o conjuntos que se solapan en circunstancias específicas? Lo que definitivamente es seguro es que son términos relacionados que permiten el desarrollo y el sostenimiento de negocios exitosos.

En el caso de los cinco emprendedores entrevistados, al hablar de innovación, iniciativa y creatividad, las fronteras entre los términos tienden a borrarse. Sin embargo, existen tres tendencias diferentes: a) los que consideran que la creatividad está contenida dentro de la innovación, y que ésta


**Relación entre creatividad, innovación e iniciativa empresarial**



Leyenda: C: creatividad. I: innovación. IE: iniciativa empresarial

a su vez está contenida dentro de la iniciativa; b) quienes entienden la creatividad y la innovación como un solo conjunto y que puede estar presente en la iniciativa; y c) los que identifican creatividad e innovación como conjuntos que pueden o no estar presentes en la iniciativa.

Por lo general todos se refieren a la innovación como hacer algo con visión de futuro, brindar cosas desconocidas y también ofrecer a los clientes una nueva manera de hacer las cosas. La creatividad es vista como el proceso de búsqueda de nuevas ideas, mientras que la iniciativa es concebida como el modo de llevar adelante una idea de manera más rentable. Los emprendedores entrevistados tienden a relacionar la creación de sus negocios y estos tres términos de forma distinta. Algunos se proyectan como emprendedores basados en la innovación y la creatividad; otros se consideran emprendedores que arrancaron como innovadores; y otros se ven como creativos, emprendedores e innovadores. Parecería que la tercera figura es la que describe mejor al emprendedor, porque muestra un balance de los tres elementos que, dependiendo de la etapa del negocio, cobran mayor o menor peso, pero siempre en equilibrio con las circunstancias y los retos internos y del negocio.

En definitiva, los grados de innovación alcanzados por los emprendedores entrevistados parecen ser una combinación de fuentes externas, que ofrecen oportunidades de negocios, y habilidades personales, que se combinan en una síntesis positiva de tres factores fundamentales: la visión creativa —que transforma en ideas de negocios situaciones y cambios del entorno visibles para todos—; la capacidad de innovación —entendida como el desarrollo de estas ideas, ofrecidas con un valor superior y diferenciador de cara al mercado—; y la capacidad de emprender, es decir, esa combinación de perseverancia, medición de riesgo y rebeldía, que lleva a experimentar, en busca de un beneficio económico o social sostenible en el tiempo. 

#### REFERENCIAS

- Drucker, P. (2002): «The discipline of innovation. The innovative enterprise». *Harvard Business Review*. Agosto.
- Dyer, J. y H. Gregerson (2009): «The innovator's DNA». *Harvard Business Review*. Diciembre.
- Estrin, J. (2009): *Closing the innovation Gap*. Nueva York: McGrawHill.
- Hessels, J.; M. van Gelderen y R. Thurik (2008): «Entrepreneurial aspirations, motivations and their drivers». *Small Business Economics*. Vol. 31: 323-339.
- Koellinger, P. (2008): «Why are some entrepreneurs more innovative than others?» *Small Business Economics*. Vol. 31:21-37.
- Reynolds, P. D.; W. D. Bygrave y E. Autio (2004): *Global entrepreneurship monitor: 2003 executive report*. London: Babson College y London Business School.
- Skarzynski P. y R. Gibson (2008): *Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

**Nunzia Auletta y Raquel Puente**

Profesoras del IESA

- Certificación Internacional en Coaching Profesional
- Coaching personal
- Coaching ejecutivo
- Coaching de equipos
- Coaching para padres y docentes
- Coaching para jóvenes y adolescentes
- Programas de Coaching para gerentes, supervisores y profesionales
- Programa de Coaching para profesionales de la salud y protección civil
- Talleres de Coaching para parejas, líderes comunitarios y especialistas funcionales de organización
- Taller «Fortaleciendo el carácter de los líderes»

#### BENEFICIOS DEL COACHING

- Te ayuda a liderar a partir de la influencia y la conciencia personal.
- Consolidas tu modelaje gerencial responsable, tu conciencia, autodisciplina y acción con resultados.
- Consolidas tu eficacia personal, porque aprendes a transformar el conflicto en armonía.
- Desarrollas dominio de una herramienta gerencial eminentemente práctica.
- Te convierte en creador de una cultura de Coaching en tus espacios de gestión.



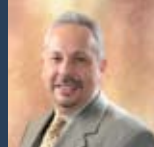
#### MARINA NIEVES

Presidenta. Coach Profesional Certificada (CPC).  
Miembro de la ICF\* No. 9002572



#### CAROLA RIVAS

Vicepresidenta. Coach Profesional Certificada (CPC).  
Miembro de la ICF\* No. 9001996



#### ALEXANDER LOBO

Director. Coach Profesional Certificado (CPC).  
Miembro de la ICF\* No. 9002571



#### ALFREDO C. ÁNGEL

Director. Coach Profesional Certificado (CPC).  
Miembro de la ICF\* No. 10347341

\*ICF: International Coach Federation

**CENTRO DE DESARROLLO DE COACHING DE VENEZUELA (CDC), C.A.**

Av. Principal de Lechería, Centro Empresarial Pineda,  
mezzanina, oficina 4, Lechería, estado Anzoátegui, Venezuela.  
Teléfonos: 0424-821.37.63 / 0414-831.36.67 / 0414-821.02.51

centrodesarrollodecoaching@gmail.com  
info@centrodesarrollodecoaching.com  
www.centrodesarrollodecoaching.com

RIF: J-29765800-9