



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
VILLA MARIA

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"  
Repositorio Institucional

# Crear valor por medio del emprendimiento estratégico

---

Año  
2019

Autor  
Aparicio, Raúl Eduardo

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Aparicio, R. E. (2019). *Crear valor por medio del emprendimiento estratégico*. 1er Congreso Argentino de Desarrollo Territorial. 3ras Jornadas de Desarrollo Local Regional, las redes locales y el desafío de la innovación en una nueva etapa de la globalización. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

# “Crear valor por medio del emprendimiento estratégico”

Aparicio, Raúl Eduardo

**Palabras Claves:** Creación – Valor – Emprendimiento – Estrategia

## RESUMEN

En la presente ponencia, se pretende definir el concepto de *emprendimiento estratégico* y de *emprendimiento corporativo*, de modo de realizar una aproximación al significado del término emprender a partir del aprovechamiento de las oportunidades que otorga el entorno en que se desarrolla la organización y resaltar la importancia de su valor.

Del mismo modo, para lograr la creación del *valor estratégico* de la organización es necesario tener claramente internalizado los conceptos de inventiva, innovación y de la imitación, de manera de poder describir la relación existente entre ellas.

En forma complementaria, se define quiénes son *emprendedores* y quiénes realmente poseen una *mentalidad emprendedora* para ser puesta al servicio de la organización en la cual se desempeñan.

Finalmente, se explicitan los mecanismos de cómo las organizaciones pueden desarrollar las *innovaciones* necesarias en su cadena de valor, y de cómo el *emprendimiento estratégico* contribuye a *crear este valor*, con el objetivo de lograr una proyección en el mercado internacional.

Al contextualizar a los emprendedores a partir del enfoque de innovación, focalizado en desarrollo social y empresarial, es posible generar propuestas de valor con impacto positivo tanto a nivel empresarial y social, lo que a su vez se materializa en una mejora a nivel nacional. La evidencia empírica, nos muestra que elevados niveles de desarrollo se corresponden con naciones que exhiben también altos niveles de emprendimientos innovadores en ramas claves de sus economías.

El tema a desarrollar, trata de echar un poco de luz sobre cómo, en una empresa puede crearse valor, apelando al emprendimiento estratégico. Este consiste en iniciar acciones emprendedoras utilizando una perspectiva estratégica. Cuando la empresa participa en el emprendimiento estratégico también se enfoca en su entorno externo con el fin de identificar oportunidades que pueda aprovechar por medio de innovaciones, lo cual representa la parte emprendedora del emprendimiento estratégico, mientras que la determinación de la mejor manera de administrar las actividades innovadoras de la empresa constituye la parte estratégica. En el entorno competitivo del Siglo XXI, la supervivencia y el éxito dependen cada vez más de la capacidad de la organización para mantenerse identificando nuevas oportunidades y producir con rapidez innovaciones para implementarlas.

Para ello se definirán distintas cuestiones como son: **Crear – valor – emprendimiento – estrategia**, y se recurrirá a distintas fuentes que aportarán una idea de lo que estamos tratando.

La palabra “**crear**” es definida por Schumpeter<sup>36</sup> como significado del término Inventar y menciona *que es el arte de crear o desarrollar un nuevo producto o proceso*.

El término “**valor**” se trata de un precio de conjunto de la empresa como organización, que incluye no sólo el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro, tanto para sus accionistas como para sus clientes.

El término “**emprendimiento**” se refiere a todo proceso mediante el cual las personas o los grupos identifican e implementan oportunidades emprendedoras sin ser de inmediato limitadas por los recursos que en ese momento tienen bajo su control.

Por último, el término “**estrategia**” se define con el siguiente concepto: La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Definidos los conceptos sobre los cuales se trabajará, se analizará cómo la empresa genera propuestas de valor y trata de cumplirlas a fin de aportarle valor tanto al accionista como al cliente.

Entre estas propuestas de valor a que se hace referencia, Michael Treacy<sup>37</sup> define una serie de disciplinas de valor, como son las siguientes: 1- Excelencia operativa, 2- Liderazgo de producto y 3- Solución total o intimación con el cliente.

Para que estas disciplinas de valor se manifiesten se debe: a- ofrecer una propuesta de valor atractiva y clara en alguna de las dimensiones de valor, b- mantener un nivel umbral en las restantes dimensiones de valor, c- mejorar constantemente su propuesta de valor para que sea inigualable, para ello desarrollar un modelo operativo que implemente en forma sobresaliente la propuesta de valor definida.

Todo lo expuesto podemos apreciarlo en el siguiente gráfico:

---

<sup>36</sup>Michael A. Hitt – R. Duanelreland – Robert E. Hoskisson, Administración Estratégica – Competitividad y Globalización. Concepto y Casos, 7ma. Ed., Editorial Thomson, México.

<sup>37</sup>2. Hitt J. (2003)

**Figura 1: PROPUESTAS DE VALOR**

definida por Michael Treacy



Fuente: Hitt, J. (2003)

1) **Excelencia operativa:**

Se destacan algunos puntos fuertes como son: 1- Eficiencia, 2- Optimización de procesos, 3- Sistemas de información integrados, 4- Relación estrecha con los proveedores, 5- Servicios básicos estándar y 6- Orientación al costo.

2) **Liderazgo de producto:**

También en este caso existen puntos fuertes para destacar como son: 1- Innovación, 2- Inversiones en I & D, 3- Marketing creativo, 4- Velocidad de decisión, 5- Know ledge management. 6- Acortan los ciclos de tiempo y 7- Los experimentadores.

3) **Intimidad con el cliente:**

La mejor solución total: Sus puntos fuertes son: 1- Conocen todos los procesos de sus clientes, 2- Ofrecen más de lo que el cliente espera, 3- Productos a medida del cliente, 4- Retención del cliente de por vida, 5- Resuelven los problemas de los clientes, 6- Delegan hacia empleados que trabajan cerca del cliente.

Ahora bien, la innovación y el emprendimiento son vitales, tanto para empresas recientes como aquellas que, establecidas de años, de igual manera si son grandes y/o pequeñas, si se dedican a los servicios o a los productos, como aquellas que incursionan en la tecnología de punta.

A esta altura es necesario analizar qué es **emprendimiento estratégico**, y en tal sentido puede decirse que toda empresa tiene dos partes perfectamente definidas, siendo una de ellas la parte emprendedora y la otra la parte estratégica.

En la primera, se identifican oportunidades que puedan ser explotadas a través de innovaciones y la segunda determina la mejor manera de administrar las actividades innovadoras.

Es decir que, el emprendimiento estratégico consiste en iniciar acciones emprendedoras utilizando una perspectiva estratégica, integrando con éxito las acciones que realiza la empresa para encontrar esas oportunidades y así poder innovar.

Adicionalmente, pueden definirse las oportunidades emprendedoras como las condiciones dentro de las cuales los nuevos bienes o servicios podrá satisfacer una necesidad existente en el mercado.

Para poder aprovechar con éxito las oportunidades emprendedoras, una empresa debe desarrollar capacidades que sean **valiosas, únicas, difíciles de imitar e insustituibles**, lo que redundará en una **ventaja competitiva** duradera, de otra manera, el éxito logrado solo será temporal.

Siguiendo este concepto, es que, en muchos casos, durante los comienzos del Siglo XX, las compañías que debían durar no se desempeñaron como se esperaba, mientras que las nuevas mostraron un gran rendimiento en el mercado, fundamentalmente frente a la competencia.

Tratando de solucionar este problema, Schumpeter<sup>38</sup>, alrededor de los años treinta crea, lo que él denomina los principios de la “destrucción creativa”, que consisten simplemente en reestructurar constantemente la empresa con el fin de, por una parte, lograr un mejor rendimiento de la misma en el mercado; y, por la otra, poder hacer frente a la competencia y mantener el liderazgo en la industria.

Pero éstos no tienen una buena acogida en plena época de la “Depresión”, siendo desplazados por la economía keynesiana. Sin embargo, las condiciones del mercado han cambiado, y la destrucción creativa ha resurgido no como una opción más, sino como el único método para sobrevivir en el mundo comercial de hoy en día.

Este proceso ha estado desde siempre en el núcleo del capitalismo, pero el ritmo de los cambios se está acelerando hasta el punto de que se ha entrado en lo que Peter Drucker<sup>39</sup> llama la “**Era de la Discontinuidad**”.

Sin embargo, la mayoría de las corporaciones continúan trabajando bajo la premisa de la continuidad, lo que les impide mantener el paso del mercado. La búsqueda de perpetuidad de estas corporaciones supone una adopción ciega de modelos que impiden o imposibilitan la creatividad. Además, a medida que estas -crecen y se vuelven más complejas, comienzan a sentir el peso de sus propias reglas y procedimientos, que impiden la innovación. Para mantener el ritmo del mercado, las corporaciones deben ser rediseñadas en todos los sentidos.

Si bien las compañías se han centrado siempre en las operaciones, favoreciendo la continuidad sobre la evolución, ahora deben, por una parte, comenzar a adoptar la discontinuidad, creando o adquiriendo nuevos negocios; y, por la otra, rechazar los malos negocios sin perder el control de las operaciones.

---

<sup>38</sup> Hitt J. (2003)

<sup>39</sup> Hitt J. (2003)

Las organizaciones que quieren triunfar deben no sólo sobrevivir, sino tratar de “actuar como el mercado” y adoptar políticas que les permitan cambiar el ritmo y el tamaño del mismo.

Deben ajustar sus procesos de planificación y control, y adoptar un pensamiento tanto divergente como convergente. Esto supone que se concentren más en formular las preguntas correctas que en tener las respuestas correctas, y en seleccionar, motivar y equipar a los empleados en vez de controlarlos.

Fundado originalmente en 1848, el East River Savings Bank era innovador y parecía una institución invencible durante y después de la Depresión debido, en gran medida, a ciertas adquisiciones estratégicas. En los años setenta, East River trató de diversificarse mediante la adquisición de entidades de ahorro y crédito (Savings&Loans) e invirtiendo en bienes raíces; sin embargo, en 1997 cayó víctima de malos préstamos y nuevos propietarios.

Para evitar estos problemas, las corporaciones deben mantener una excelencia operacional, así como estrategias innovadoras. Las compañías que quieran abrazar el cambio, deben determinar primero en qué modo está definida la respuesta ante cambios discontinuos en sus arquitecturas corporativas, y luego calcular con precisión y gerenciar efectivamente los niveles de innovación.

## **LOS TRES NIVELES DE INNOVACION**

1. **Innovaciones incrementales:** están siempre más cerca de la excelencia operacional que la destrucción creativa, pues el impacto de aquellas es menor, afectan solamente las estrategias actuales y son fáciles de implementar.
2. **Innovaciones transformacionales:** crean ingentes riquezas y suelen acabar con la competencia y, por tanto, superan el concepto tradicional de “corporación”. Este es el tipo de cambio que debe ser adoptado y dirigido por la alta gerencia.
3. **Innovaciones substanciales:** son con frecuencia cambios de segunda generación, que siguen y continúan el ataque originado por las innovaciones transformacionales.

Más extensivos y amplios que los cambios incrementales, pero menos drásticos que los cambios transformacionales, las innovaciones substanciales suponen una significativa ventaja competitiva y, por lo general, comportan subsecuentes innovaciones o retornos positivos. Implementar este tipo de cambios requerirá de ayuda profesional externa y de la alta gerencia.

## **EL BALANCE ENTRE DESTRUCCION Y CREACION**

Con el fin de mantenerse al día, las corporaciones deben crear y destruir simultáneamente a la escala y al ritmo del mercado. Destruir es tan esencial como innovar, pero es más complicado porque supone superar la tendencia natural de la estructura corporativa.

Asimismo, destruir supone que la gerencia:

1. Demuestre confianza en la visión corporativa.
2. Posea habilidades particulares.

3. Tenga la voluntad de destruir el negocio actual.
4. Tenga la determinación de desarrollar nuevas destrezas que permitan crear nuevas ganancias.

Lograr un balance entre destrucción y creación es delicado y extremadamente difícil de mantener, pero es necesario para salvaguardar la compañía de los vaivenes del mercado.

### **ENCABEZANDO LA DESTRUCCION CREATIVA:**

En las corporaciones que valoran la continuidad, el tren gerencial considera que su tarea principal es asegurar la excelencia operativa. Por tanto, invierten mucho tiempo en reuniones de presentación, y tomando decisiones de acuerdo con opciones prefabricadas y sin mucho dialogo. Si bien el tren gerencial es ciertamente responsable de la salud operativa de la corporación, también deben ocuparse de gerenciar el cambio. Pero sólo podrán ser efectivos en este sentido si saben identificar oportunidades y posibles problemas.

Las compañías públicas pueden tomar como ejemplo a las compañías de inversión privada, que evalúan constantemente su visión del mundo y sus consecuencias, y que han aprendido a ver nuevas oportunidades y negocios. Entre los pasos que los gerentes deben seguir para enfrentar los retos impuestos por el cambio están:

1. Entender la diferencia entre “trabajo técnico” (en donde los expertos tienen la última palabra) y “trabajo adaptativo” (tareas creativas).
2. Proveer más que las órdenes requeridas por el trabajo técnico: también deben encargarse de encabezar las tareas de adaptación, que, por lo general, no tienen precedentes.
3. Aprender a pedir la opinión de expertos: en vez de dar su opinión como expertos. Esto es difícil porque muchos gerentes llegaron al puesto en el que están por el excelente rendimiento que mostraron en algún área operativa.

Pero lo más importante es dejar la mentalidad autoritaria y adoptar una de liderazgo. Para tal fin la gerencia debe:

1. Entrar en dialogo y crear nuevos modelos de acción que nutran el trabajo adaptativo sin que esto signifique perder el control de las operaciones.
2. Fomentar tanto el pensamiento divergente como el convergente, y debe destinar tiempo a la concepción de nuevos modelos mentales y soluciones.
3. Supervisar la implementación de tareas creativas sin que estas pongan en juego el control operacional o creen estrés y conflictos.

### **INCREMENTANDO LA CREATIVIDAD:**

Los mercados producen diez veces más cambios substanciales y transformacionales que las corporaciones establecidas. La razón de esto está en que los procesos tradicionales de innovación (planificación estratégica, desarrollo e investigación y desarrollo corporativo) que

emplean las corporaciones no han rendido los resultados necesarios para que las compañías se mantengan de la mano con el mercado.

Sin embargo, el proceso tradicional de innovación no debe ser abandonado, sino actualizado para que pueda albergar las discontinuidades del mercado, el pensamiento divergente y la destrucción creativa.

Para tal fin, es preciso:

1. Entender que los grandes cambios vienen desde afuera: específicamente, desde la periferia de la industria, donde surgen las nuevas ideas. La gerencia debe ser capaz de distinguir entre ideas en desarrollo y aquellas que pueden ser llevadas a cabo. Además, es importante reestructurar la planificación estrategia, I&D y los capitales de riesgo alrededor de la periferia.
2. Convertir la planificación estratégica en un dialogo permanente:
  - a- Las corporaciones deben fomentar el pensamiento divergente, propiciar lapsos idóneos de incubación, brindar los recursos pertinentes, elevar la moral, permitir la flexibilidad dentro de ciertos límites y proveedor liderazgo.
  - b- Todo proceso de planificación debe ser rediseñado: no debe haber agendas que limiten las sesiones de planificación, pero debe haber un líder bien preparado que aplique técnicas efectivas para fomentar la creatividad mediante el dialogo.
  - c- El líder debe resumir cada sesión para la alta gerencia, que debe tomar una decisión en las próximas semanas.
3. Reevaluar el objetivo de I&D: pues este debería ser la creación de negocios. La investigación es un buen medio para obtener la información necesaria para expandirse; pero las corporaciones deben además utilizar sus investigaciones para comprar nuevas tecnologías y compañías.
4. Usar los capitales de riesgo igual que las firmas privadas: también es posible patrocinar concursos que permiten el mejor plan corporativo, en los que participen los empleados, que son los que más saben de las necesidades de los clientes.

El balance entre destrucción y creación: Con el fin de mantenerse al día, las corporaciones deben crear y destruir simultáneamente a la escala y al ritmo del mercado. Destruir es tan esencial como innovar, pero es más complicado porque supone superar la tendencia natural de la estructura corporativa. Asimismo, destruir supone que la gerencia:

1. Demuestre confianza en la visión corporativa.
2. Posea habilidades particulares.
3. Tenga la voluntad de destruir el negocio actual.
4. Tenga la determinación de desarrollar nuevas destrezas que permitan crear nuevas ganancias.

Lograr un balance entre destrucción y creación es delicado y extremadamente difícil de mantener, pero es necesario para salvaguardar la compañía de los vaivenes del mercado.

Nuevas tendencias en la administración de los negocios: La competitividad tan fuerte que se vive, ha provocado cambios en los estilos de administración de las empresas para poder sobrevivir a largo plazo. También es necesario reestructurar la información que proporciona la contabilidad de costos y la contabilidad administrativa.

Entre los principales detonadores que han propiciado estos cambios en los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones, están los siguientes:

1. Control total de calidad: Es una filosofía de una cultura de trabajo, que compromete al recurso humano con el mejoramiento continuo, de tal manera que, a través del tiempo se logre la productividad y con ello se consiga un liderazgo en costos que permita competir.

2. Orientación hacia los clientes: esta nueva cultura de comportamiento por parte de los clientes obliga a estar atento para eliminar todos aquellos procesos o actividades que consumen recursos que le cuestan a la organización, pero que no generan valor agregado al cliente. Esta circunstancia obliga a las empresas a tener un sistema de información de la cadena de valor, la cual consiste en el conjunto de actividades que se requiere para diseñar, producir, vender y entregar productos o servicios a los clientes.

3. El tiempo como factor clave: Ante el entorno de fuerte competitividad, el tiempo es un factor clave en cada una de las etapas de la cadena de valor. Las organizaciones requieren diseñar, producir, vender, entregar y cobrar, tratando de minimizar el tiempo de gestión, con el fin de aumentar la liquidez, eliminar almacenajes innecesarios, reducir la cobranza vencida, etc., circunstancias que dañan no solo la liquidez, sino también la rentabilidad ya que provocan costos financieros, o eliminar aquellas actividades o procesos que no generan valor.

4. Justo a tiempo: Este sistema implica elaborar un producto cuando es necesario, y en la cantidad demandada, por los clientes, lo que conlleva a que también los insumos que se requieren para producirlo o para ofrecer un servicio se tengan en cantidad suficiente y en el momento necesario. Esta técnica permite reducir considerablemente los inventarios, en relación con los sistemas convencionales.

5. El crecimiento del sector servicios: El sector de comercio y servicios ha tenido un gran crecimiento y desarrollo en las últimas décadas, de tal manera que la mayoría de la población económicamente activa está trabajando en él y cada día son más los que lo integran. Ello exige que los responsables de los sistemas de información de costos y administrativos desarrollen sistemas que apoyen la planeación, la toma de decisiones y el control administrativo de las organizaciones que pertenecen a este sector económico.

6. El enfoque de funciones cruzadas: Ante el entorno competitivo es indispensable que los responsables de generar informes administrativos conozcan muy bien las actividades que realizan cada una de las funciones principales que se efectúan en una organización, como son diseño, ingeniería, producción, ventas, distribución, etc.

## **DESAFIOS ANTE LA INTEGRACION DE BLOQUES ECONOMICOS:**

Es fundamental que las empresas seleccionen estrategias competitivas, la cual consiste en establecer una posición privilegiada y sostenible contra las fuerzas de la competencia del sector industrial en el que se encuentra. Para lograr una estrategia competitiva, existen dos variables fundamentales:

**Primero:** la utilidad que generan los diferentes sectores industriales muestra que no todos los factores son igualmente importantes. Hay algunos que determinan e influyen en la generación de utilidades. Los cinco factores o fuerzas competitivas que afectan las utilidades son: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores. Las cinco fuerzas determinan la capacidad de generar utilidades de las empresas de un sector industrial.

**Segundo:** Una empresa bien ubicada, puede obtener altas tasas de rendimiento, aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio sea modesta.

La herramienta fundamental para lograrlo es la cadena de valor, que divide a una empresa en las actividades discretas que se desempeñan en el diseño, producción, mercadotecnia y distribución del producto.

A través de la cadena de valor integrada por dichas actividades se genera el valor total. Las actividades de valor pueden dividirse en dos tipos: primarias y de apoyo.

**Actividades primarias:** son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta, que podrían sintetizarse en actividades de logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, ventas y servicios.

**Actividades de apoyo:** Son las que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

## **VALOR COMPARTIDO. TEORIA DE MICHAEL PORTER**

La creación del valor compartido es una propuesta creada por el profesor de la universidad de Harvard, Michael Porter, mediante la cual se despierta al mundo empresarial a renovar sus procesos y actividades de negocios, tomando en cuenta el entorno social en el que se desempeña, si sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades, pero si concientizando de las necesidades y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social.

Se puede identificar los elementos para la creación de valor compartido, los cuales son:

- Redefinición de los productos y servicios.
- Análisis y concepción de la productividad en la cadena de valor.
- Formación de nichos de especialización industrial.

Ejemplos de las principales empresas que han optado por tomar al valor compartido como nueva forma de hacer negocios, dentro de las empresas que se mencionan a continuación en el presente trabajo son:

- Wal-Mart, • Unilever, • IBM e Intel, • Nestlé.

Nestlé es una empresa que está muy comprometida con el valor compartido y se reflejan sus actividades y contribuciones, así como las mejoras y apoyo al ambiente social.

## EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL

Es un proceso que permite a las empresas descubrir oportunidades que están fuera de sus mercados nacionales y, con ello, desarrollar una ventaja competitiva. Este proceso eleva el desempeño de la organización, pero también la expone a diversos riesgos.

Dichos riesgos pueden ser reducidos a través de la innovación, teniendo estos tres enfoques como son:

- a- Innovación interna.
- b- Estrategia de cooperación.
- c- Adquisiciones.

En la primera tenemos dos tipos, una incremental, que parten de conocimiento existente y realizan pequeñas mejoras a las líneas actuales de productos, siendo evolutivas y lineales; las otras son radicales, presentan avances tecnológicos importantes y generan conocimiento nuevo, son revolucionarias y no lineales.

Figura 2: INNOVACION INTERNA



Fuente: Hitt J. (2003)

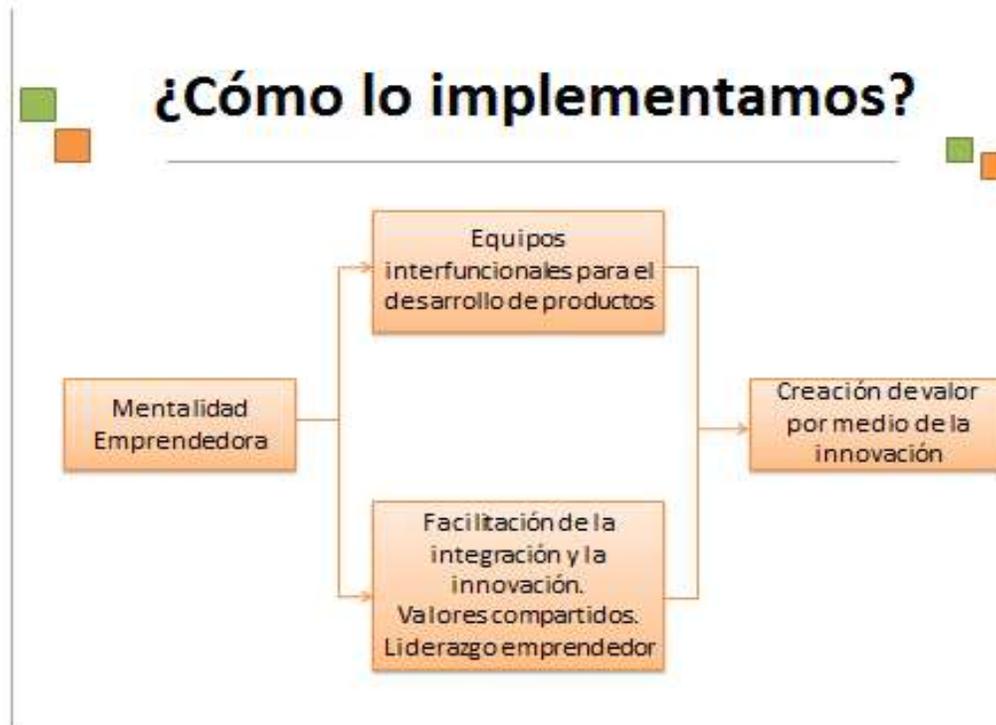
## COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO AUTÓNOMO

Es un proceso que va de abajo hacia arriba y permite que el emprendedor que propugna por un bien o servicio innovador facilite su comercialización.

Este comportamiento puede dar lugar a un cambio en el arreglo de la estrategia y estructura actual de la organización.

Comportamiento estratégico inducido: Es un proceso que va de arriba hacia abajo y permite que la estrategia y la estructura actual de la organización faciliten innovaciones de productos o procesos asociados con ellos. Por lo tanto, la estrategia y la estructura actual de la organización propician este tipo de comportamiento.

Figura 3: ¿Cómo LO IMPLEMENTAMOS?



Fuente: Hitt J. (2003)

## INNOVACION POR MEDIO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACION

Las empresas utilizan las estrategias de cooperación para alinear activos complementarios que ofrecen potencial para conducir a innovaciones futuras.

La asociación ideal es aquella en que las empresas tienen habilidades que se complementan y metas estratégicas compatibles.

Ahora bien, debemos analizar cuál es el riesgo que puede presentarse. Las empresas pueden formar parte de una red de alianzas y perjudicar su capacidad para innovar. Por lo tanto, es fundamental que sepan cómo administrarlas.

Por último, analizamos las innovaciones por medio de adquisiciones: En este caso las empresas adquieren otras empresas para tener acceso a sus innovaciones y capacidades para innovar.

Las adquisiciones ofrecen un medio para ampliar con rapidez una o varias líneas de productos e incrementar los ingresos de la empresa.

De igual modo debemos analizar cuál es el riesgo que puede presentarse. La empresa podría sustituir la capacidad interna para producir innovaciones por la capacidad de comprarlas, concentrándose en el control financiero y dejando de lado el estratégico.

**Figura 4: Creación de valor por Medio del Emprendimiento Estratégico**



Fuente: Hitt J. (2003)

Un emprendimiento nuevo con frecuencia es más efectivo y produce mayor número de innovaciones radicales que las empresas grandes ya establecidas. Ya que estas últimas buscan encontrar ventajas competitivas duraderas, por el contrario, a través del emprendimiento estratégico, las empresas jóvenes, buscan mayoritariamente oportunidades donde desarrollar su actividad.

De esta manera perciben que, para competir con éxito en el Siglo XXI, las empresas ya establecidas deberán mejorar sus habilidades para buscar oportunidades, en cambio, las empresas jóvenes que utilizan el emprendimiento estratégico deberán mejorar su comportamiento para buscar ventajas competitivas.

Para ser emprendedora la organización debe: Desarrollar una mentalidad emprendedora entre sus administradores y empleados.

Poner énfasis en sus recursos, principalmente **capital humano** (conocimiento) y **social** (recursos complementarios de los socios para competir en mercados nacionales e internacionales).

Cuando todo tipo de empresa implanta el emprendimiento estratégico, se crea valor para todos los grupos de interés, en especial para los accionistas y los clientes.

El emprendimiento estratégico también contribuye al desarrollo económico de un país.

Para aprovechar las oportunidades con éxito, una empresa debe desarrollar capacidades que sean **valiosas, únicas, difíciles de imitar e insustituibles**, lo cual le permitirá gozar de una ventaja competitiva. Sin una ventaja competitiva el éxito solo será temporal.

Una innovación puede ser valiosa y única al principio. Sin embargo, deben emprenderse acciones para introducir el nuevo producto al mercado y proteger su posición frente a los competidores con el fin de lograr una ventaja competitiva. Estas acciones combinadas constituyen el **Emprendimiento Estratégico**.

## **Bibliografía**

Almoguera San Martín, José Antonio (2009) Manual Práctico del Emprendedor – Madrid – España.

Álvarez, Héctor Felipe (2007) Dirección Estratégica – Competencia, cooperación y crecimiento, Edición 2007, Ediciones Eudecor.

Hitt, Michael A. – Ireland R. Duane – Hoskisson Robert E. (2007) Administración Estratégica – Competitividad y Globalización. Concepto y Casos, 7ma. Ed., Editorial Thomson, México.

Johnson, Gerry – Kevan Scholes – Richard Whittington (2008) Dirección Estratégica, 7ma. Ed., Editorial Pearson Prentice Hall.