





¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?  
Experiencias latinoamericanas  
de emprendedores



# ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

Experiencias latinoamericanas  
de emprendedores

José Luis Tapia Rocha

Lima - 2014



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

FONDO  
EDITORIAL

FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
RECURSOS HUMANOS

Perú, Universidad de San Martín de Porres  
Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos

¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?  
EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS  
DE EMPRENDEDORES

José Luis Tapia Rocha  
Primera edición, Lima 2014  
184 pp.

Emprendedores / liberalismo / ideas liberales / empresariedad /  
Think tanks

¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES? EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS  
DE EMPRENDEDORES

© José Luis Tapia Rocha  
© Universidad de San Martín de Porres

Primera edición, julio 2014

Av. Las Calandrias 151 - 291 Santa Anita, Lima - Perú  
Teléfono: (51-1) 362-0064 Anexo: 3262  
Correo electrónico: [fondoeditorial@usmp.edu.pe](mailto:fondoeditorial@usmp.edu.pe)  
Página web: [www.usmp.edu.pe](http://www.usmp.edu.pe)

Editor: Luis D. Suárez Berenguela / Fondo Editorial – USMP  
Diagramación y diseño de carátula: Roberto Ramos Silupú - Fondo Editorial – USMP

Año 2014 - Impresión 1,000 ejemplares

Reservados todos los derechos. Queda prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en la ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos reprografía y el tratamiento informático.

Impreso en el Perú:  
Gráfica Yovera S.A.C.  
Calle Felipe Santiago Crespo 170  
Teléfono: 473-0928

Julio 2014

ISBN: 978-612-4221-14-9  
Registro del Proyecto Editorial N° 315 013 714 00149  
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2014-07859

*“Estad, pues, firmes en la libertad con que Cristo nos hizo libres, y no  
estéis otra vez sujetos al yugo de la esclavitud”.  
- Gálatas 5:1*

*“Las oportunidades que ve son las que ha descubierto”.  
- Israel M. Kirzner*



## **AGRADECIMIENTOS**

Desde 1990 he sido testigo privilegiado de muchos emprendedores que han ido impulsando las ideas de la libertad tanto en mi país como en el extranjero. La mayoría de ellos son líderes de opinión, ex presidentes, ex ministros y poderosos empresarios que han creado organizaciones influyentes en el ambiente donde se han desarrollado. Algunos han tenido éxito con sus organizaciones y otros fueron iniciativas efímeras. Pero lo importante es que lo hicieron por convicción en el triunfo de las ideas liberales.

Los emprendimientos exitosos han desembocado en que los medios de comunicación hayan reconocido el liderazgo en temas claves productos de sus investigaciones. Los emprendedores intelectuales -como así se llaman- se han ganado el respeto y la admiración de gran parte de la opinión pública. Actualmente, el mundo empresarial ven a estas organizaciones vendedoras de ideas como poderosas herramientas de gestión de intangibles para la innovación, reputación y mejoramiento de los resultados de los activos financieros de las empresas.

El lado personal del propósito de este libro fue impulsado por una inquietud de probar qué tan efectivas son aplicar las herramientas analíticas de la empresarialidad elaboradas por el profesor emérito de la Universidad de New York, Israel M. Kirzner, para examinar los comportamientos en la venta profesional de los emprendedores de las ideas liberales. Y me topé que tiene un potencial explicativo enorme que permite tender puentes entre la economía con otras ciencias como la administrativa y política. La administrativa porque permite descubrir que el rol empresarial que indica la Escuela Austriaca de Economía puede verse reforzada por herramientas como la dirección estratégica. En cuanto a la ciencia política se puede utilizar el proceso de mercado para explicar cómo interactúan los *Think Tanks* en el mercado de políticas públicas. Habiendo hallado estos descubrimientos no tengo otra cosa que sentirme satisfecho por el logro.

Agradezco mucho el apoyo financiero del Instituto de Libre Empresa en la persona de su Directora de Economía Doña Myriam Ortiz Herrera, pues me permitió dedicar el tiempo y la energía necesaria para investigar

y escribir, *Cómo vender ideas liberales*. Quiero agradecer al Decano Daniel Valera Loza y al profesor Aristides Vara de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de San Martín de Porres por haberme alentado en la investigación e impulsar la publicación por el fondo editorial. Agradezco a Alex Chafuen, Iván Petrella, Gerardo Bongiovanni, Gabriel Zanotti, Aldo Abram, Sebastián Rodríguez, Marcela Prieto, Oscar Alvarez, Xavier Andrade, Pablo Arosemena, Álvaro Ernesto Guatemala, Ramón Parellada, Armando Regil, Edwar Escalante, Yesenia Álvarez, Gabriel Salvia, y Rocío Guijarro, por haberme permitido conocer en detalle cómo realizan sus procesos de venta de ideas liberales en sus respectivos países. Por cierto, de los errores que el libro pueda contener, el autor es el único responsable.

José Luis Tapia Rocha  
Junio, 2014

## ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b> .....	19
<b>INTRODUCCIÓN: CUANDO LOS EMPRENDEDORES VENDEN IDEAS</b> .....	21
<b>CAPÍTULO I: LOS DESAFÍOS PARA LA VENTA DE IDEAS LIBERALES</b> .....	27
La recaudación de fondos como problema principal .....	27
Los problemas secundarios de la venta de ideas .....	27
Los objetivos de este libro .....	28
Los beneficios de este libro para el emprendedor .....	28
Las delimitaciones de la investigación .....	29
<b>CAPÍTULO II: EL MERCADO EMPRESARIAL DE LA IDEAS</b> .....	31
Lo que dicen de la empresarialidad .....	32
La empresarialidad y el mercado de ideas en detalle .....	38
<b>CAPÍTULO III: LO QUE SE VA A DEMOSTRAR</b> .....	82
La gran afirmación .....	82
Otras afirmaciones importantes .....	82
La matriz del comportamiento empresarial, recaudación de fondos y el origen de los fondos .....	82
<b>CAPÍTULO IV: ¿CÓMO SE LOGRÓ INVESTIGAR?</b> .....	85
¿Qué se planteó investigar? .....	85
¿Qué resultados se obtuvo? .....	97
<b>CAPÍTULO V: LA DISCUSIÓN DEL ROL DE LA EMPRESARIALIDAD</b> .....	158
Validez de la discusión .....	158

Confrontación entre autores de la empresariedad .....	159
¿Cómo se puede resumir los resultados cuantitativos y cualitativos encontrados? .....	162
¿Se validaron o no las afirmaciones hechas? .....	163
<b>CONCLUSIÓN: EMPRESARIALIDAD PARA LA VENTA PROFESIONAL DE IDEAS</b> .....	168
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	169
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	170
<b>ANEXOS</b> .....	179

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 01:</b> Fuentes de oportunidades de negocios .....	46
<b>Tabla N° 02:</b> Decisión estratégica.....	47
<b>Tabla N° 03:</b> Leyes económicas que guían al emprendedor.....	49
<b>Tabla N° 04:</b> Los once tipos de <i>Think tanks</i> .....	54
<b>Tabla N° 05:</b> Relación de los gastos de empresariedad al inicio de una empresa y un <i>Think Tank</i> .....	70
<b>Tabla N° 06:</b> Relación de acciones de gestión de la empresariedad entre una empresa y un <i>Think Tank</i> .....	72
<b>Tabla N° 07:</b> Relación entre un seminario organizado por una empresa y por un <i>Think Tank</i> .....	73
<b>Tabla N° 08:</b> Relación entre la recaudación de fondos de una empresa y la de un <i>Think Tank</i> .....	77
<b>Tabla N° 09:</b> Matriz de operacionalidad de las variables.....	83
<b>Tabla N° 10:</b> Diferencia entre investigación básica y aplicada.....	84
<b>Tabla N° 11:</b> Directorio de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos del Atlas Network.....	86
<b>Tabla N° 12:</b> Relación de la población de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos con seminarios de capacitación.....	91

<b>Tabla N° 13:</b> Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Importancia de la empresariedad para recaudar fondos.....	102
<b>Tabla N° 14:</b> Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresariedad y recaudación de fondos.....	105
<b>Tabla N° 15:</b> Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Seminarios como nueva fuente de recaudación de fondos.....	110
<b>Tabla N° 16:</b> Resumen de información de la entrevista a Alex Chafuen, Presidente del Atlas Economic Research Foundation – Relación entre empresariedad y recaudación de fondos.....	113
<b>Tabla N° 17:</b> Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresariedad y emprendedor intelectual.....	117
<b>Tabla N° 18:</b> Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresariedad y mercado factorial.....	125
<b>Tabla N° 19:</b> Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresariedad y organización.....	130
<b>Tabla N° 20:</b> Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresariedad y mercado de seminarios .....	135
<b>Tabla N° 21:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresariedad y recaudación de fondos .....	140

<b>Tabla N° 22:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y recaudación de fondos.....	141
<b>Tabla N° 23:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y recaudación de fondos.....	141
<b>Tabla N° 24:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y recaudación de fondos.....	142
<b>Tabla N° 25:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y emprendedor intelectual.....	143
<b>Tabla N° 26:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y emprendedor intelectual.....	144
<b>Tabla N° 27:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y emprendedor intelectual.....	144
<b>Tabla N° 28:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y mercado factorial.....	145
<b>Tabla N° 29:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y mercado factorial.....	146
<b>Tabla N° 30:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y organización .....	146

<b>Tabla N° 31:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y mercado de seminarios.....	147
<b>Tabla N° 32:</b> Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y mercado de seminarios.....	148
<b>Tabla N° 33:</b> Correlación entre escalas Empresarialidad (X), Fondos (Y) y Origen de la fuente de recaudación de fondos (Z).....	152
<b>Tabla N° 34:</b> Relación de no entrevistados .....	159

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 01:</b> Cooperación internacional a nivel mundial distribuida en el periodo 2000-2009 .....	23
<b>Figura N° 02:</b> Número de nuevos <i>Think Tanks</i> por año en el periodo de 1900-2004.....	24
<b>Figura N° 03:</b> Cambios en términos reales de los ingresos de las ONG según fuentes de financiación 1990-1995 en Francia, Alemania, Hungría, Reino Unido y Estados Unidos.....	25
<b>Figura N° 04:</b> Dispersión global de 6,976 <i>Think Tanks</i> en el 2010.....	40
<b>Figura N° 05:</b> Representaciones de un descubrimiento.....	45
<b>Figura N° 06:</b> Descubrimiento empresarial.....	45
<b>Figura N° 07:</b> Empresarialidad en el mercado factorial .....	48
<b>Figura N° 08:</b> Empresarialidad en el mercado de bienes y servicios .....	50
<b>Figura N° 09:</b> Empresarialidad en el mercado de bienes y servicios .....	59
<b>Figura N° 10:</b> El proceso de planificación estratégica.....	62
<b>Figura N° 11:</b> El proceso de planificación estratégica.....	64
<b>Figura N° 12:</b> Tipos de <i>Think Tanks</i> liberales latinoamericanos encuestados.....	98
<b>Figura N° 13:</b> Orden de importancia de los individuos como fuente de recaudación de fondos.....	99
<b>Figura N° 14:</b> Orden de importancia de las empresas como fuente de recaudación de fondos .....	99

<b>Figura N° 15:</b> Orden de importancia de las fundaciones como fuente de recaudación de fondos.....	99
<b>Figura N° 16:</b> Orden de importancia de “otros” como fuente de recaudación de fondos.....	100
<b>Figura N° 17:</b> Grado de importancia de la empresarialidad para recaudar ingresos por ventas de seminario de capacitación.....	101
<b>Figura N° 18:</b> Grado de importancia de la empresarialidad para recaudar ganancias por organización de seminario de capacitación.....	101
<b>Figura N° 19:</b> Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir la necesidad de capacitación.....	116
<b>Figura No 20:</b> Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir el mercado objetivo .....	116
<b>Figura N° 21:</b> Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir el número de participantes .....	117
<b>Figura N° 22:</b> Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir el personal de apoyo.....	124
<b>Figura N° 23:</b> Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir el equipo multimedia, sonido y filmación .....	124
<b>Figura N° 24:</b> Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir los medios de promoción del seminario. ....	130
<b>Figura N° 25:</b> Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir el tema de capacitación.....	134
<b>Figura N° 26:</b> Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir los expositores del seminario.....	134
<b>Figura N° 27:</b> Rol de la empresarialidad intelectual en los mercados .....	161

---

## PRÓLOGO

La ciencia económica nos enseña que los mercados son esencialmente creativos. Nadie puede dudar que el esfuerzo de los empresarios y emprendedores da como resultado la creación de riqueza. A través de las inversiones de ambos se generan empleos, ingresos, y más igualdad de oportunidades.

Como se señala en el libro ¿Cómo vender ideas liberales?, los empresarios crean y venden productos y servicios que el conjunto de la sociedad -o los consumidores- valoran y adquieren libremente porque los consideran útiles; pero, para que este círculo virtuoso se sostenga se requiere el apuntalamiento de ideas que garanticen su funcionamiento, por esa razón resulta indispensable “vender”, difundir, ideas liberales en el mercado de las políticas públicas.

Como comunicador emprendo iniciativas relacionadas con la venta/difusión del concepto de libre mercado, sobre todo cuando tenemos la oportunidad de promover, ante la opinión pública, los aspectos positivos de la libertad. Hay cinco elementos, que señalaré a continuación, que explican un emprendimiento de un comunicador que aboga por el libre mercado.

En primer lugar, generamos propuestas con el objetivo de consolidar nuestra posición en la opinión pública, vendiendo el libre mercado como alternativa seria de desarrollo. Es bueno entender que el libre mercado es el mejor sistema económico y ético que incentiva comportamientos virtuosos de los individuos de una sociedad.

En segundo lugar, todo esfuerzo de venta de ideas no se hace en solitario desde la academia. Siempre he señalado que esta tarea se hace en conjunto con todos los actores del país. Cuando el esfuerzo es continuo en demandar políticas prudentes, sustentadas y claramente orientadas al libre mercado, se puede tener un rumbo más seguro hacia la prosperidad.

En tercer lugar, en el proceso de abogacía por estas ideas hay que ser consistentes con lo que decimos y lo que hacemos. El público destaca mucho la integridad de sus portavoces, que tengamos propuestas

predecibles y que respetemos mucho el sentido de oportunidad en presentarlas. Es importante destacar que las propuestas que se presenten tengan el apoyo de al menos un segmento importante de la población para que se vayan consolidando como alternativas prudentes y sólidas.

En cuarto lugar, otro tema muy importante es que el libre mercado está impregnándose cada vez más en la cultura popular. Ahora los empresarios piden menos privilegios y cada vez más solicitan cosas viables como infraestructura para el desarrollo, mejora en la calidad de los servicios de educación y salud. Son los empresarios libres los que impulsan auténticas reformas importantes para consolidar su crecimiento, más liberalización de los mercados de bienes y servicios y de factores productivos, fijación de reglas claras y estables para sus inversiones y una reforma tributaria más justa. Un economista de libre mercado interpreta esto como la mejora en el clima de los negocios y una vida empresarial mucho más llevadera.

En quinto lugar, cada vez más debemos vender la idea que el libre mercado necesita de instituciones fuertes; esto quiere decir pautas de comportamientos consistentes y coherentes con la economía de mercado. Por ejemplo, hay que vender la idea a la población de que es necesario tener un Banco Central independiente del Poder Ejecutivo para evitar la hiperinflación, una “responsabilidad fiscal” con cero déficit, una economía abierta para ser eficientes, y que todo gobierno responsable debe cumplir escrupulosamente cada uno de estos puntos; son aspectos que distinguen a una economía desarrollada de otras.

Espero que el libro, ¿Cómo vender ideas liberales? -del profesor Tapia- contribuya a enriquecer el debate del rol de los comunicadores de libre mercado que trabajan por el mejoramiento de las políticas públicas. Así como los académicos crean ideas favorables a la libertad, los comunicadores somos emprendedores que vendemos ideas al público para señalar el rumbo más adecuado hacia la prosperidad del país.

Guillermo Vidalón del Pino  
Co-autor de, Empresa, economía y libertad

## **INTRODUCCIÓN: CUANDO LOS EMPRENDEDORES VENDEN IDEAS**

Todos tratan de vender algo. Desde productos y servicios hasta la vida eterna. En la venta de ideas, existen dos tipos de emprendedores: los formales e informales. Los formales crean organizaciones para el largo plazo, y los informales solamente coyunturales. Muchos de ellos son académicos, ex presidentes, ex ministros, poderosos empresarios, periodistas y expertos que emprenden iniciativas para mejorar el mundo. Son idealistas en potencia. Persuaden, convencen, y consiguen dinero para sus organizaciones. Nadie les han enseñado en cómo lograrlo. Solamente saben que tienen que organizarse mediante la compra o donación de los factores productivos. Se cargan de una visión y misión totalmente racional y emotiva para el logro de su objetivo. Inspiran, reclutan, capacitan, y gestionan recursos humanos. Ellos hacen mucho con pocos recursos para su ideal. Son costos eficientes al máximo por los pocos recursos que recolectan. Su meta es mejorar el mundo donde viven. Ellos viven vendiendo ideas y muchos de ellos no logran consolidar sus organizaciones a largo plazo. Tienen bastante talento para el emprendimiento pero poco para la gerencia profesional.

Los emprendedores que crean *Think Tanks* lo hacen para influir el proceso de toma de decisiones políticas ofreciendo soluciones y beneficios para mejorar la vida económica, social y política de un país. Para funcionar como organización autónoma buscan fondos a través de donaciones de fundaciones, empresas e individuos. Últimamente, debido a la disminución de la ayuda de la cooperación técnica internacional, los emprendedores se han vuelto más creativos y se las han ingeniado para vender cursos, seminarios, talleres, videos, podcasts, publicaciones y cenas para generar ingresos a sus organizaciones.

Chafuen (2012) ha definido a este emprendedor intelectual como el “individuo que descubre una necesidad de una nueva idea o solución de política pública y tiene el talento y la disposición para atraer recursos y asignarlos para satisfacer esa necesidad”. Este emprendedor es el que usualmente funda el *Think Tank* con un grupo integrado por académicos o profesionales de su entorno, comprometidos con ciertos valores e ideologías y que comparten en común que el medio más apropiado es

un *Think Tank* como medio para vender sus ideas en el mercado político. Por ejemplo, esta organización para influir con sus ideas en la opinión pública escribe un artículo sobre un tema de política en un periódico influyente y lo firma el emprendedor intelectual o uno de los directivos del *Think Tank*.

Por su parte el profesor Kirzner (1998) afirma que la empresariedad es un “alertness” o estado de alerta que le permite descubrir oportunidades de ganancias que otros no lo han advertido y, en consecuencia, actúa para aprovecharlas.

Estas organizaciones son conocidas en el lenguaje popular como, organización no gubernamental (ONG). Jurídicamente, son asociaciones civiles sin fines de lucro pero la diferencia se determina por los objetivos trazados entre un *Think Tank* y una ONG, pues los primeros son organizaciones de reflexión y venta de ideas y los últimos son organizaciones de acción que impulsan proyectos de desarrollo local, regional o nacional, no importando si su recaudación de fondos son prendas mobiliarias o dinero en efectivo de origen público. Pero a los *Think Tanks* liberales, si les interesa que los fondos sean de origen privado pues quieren mantener su independencia al momento de analizar la agenda política de los gobiernos. Los fondos estatales normalmente son recortados cuando se efectúan críticas a ciertas políticas gubernamentales que vayan contra la libertad, la propiedad privada, el estado de derecho y la economía de mercado. Los fondos privados tradicionales pueden provenir de donaciones de fundaciones, empresas e individuos.

¿Cuántos *Think Tanks* existen en el mundo?. Según el Informe del 2011 "The Global Go- *Think Tanks*", elaborado por McGann (2012), señala que hay 6,545 *Think Tanks* en el mundo de los cuales 11% (722) son de Latinoamérica y el Caribe.

El Atlas Economic Research Foundation de EEUU cuenta con una red de más de 400 *Think Tanks* liberales en todo el mundo y dentro de sus actividades de capacitación organizó en noviembre de 2001, un taller sobre levantamiento de fondos en territorios difíciles, llegando a identificarse los siguientes problemas cuando no se tiene fondos recaudados:

- No puede ampliar el número de beneficiarios por el financiamiento escaso de los programas.
- No crece en número de personas pagadas dedicadas a tiempo completo para cumplir con sus objetivos institucionales.
- No tiene local propio para reunir a los asociados.

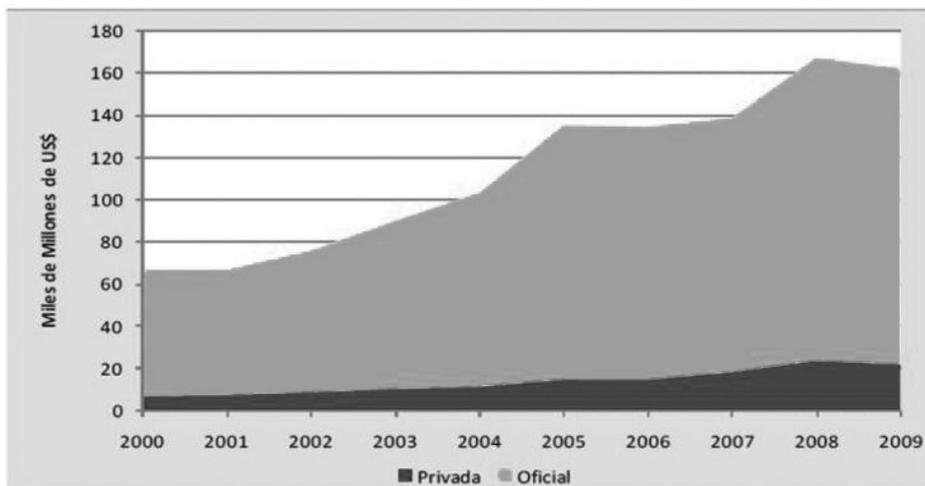
- Se depende mucho de la renovación de la ayuda de fundaciones sabiéndose que no quieren ser la única fuente cooperante.
- Como no hay flujos de fondos sostenidos no hay forma que pueda avanzar sostenidamente en el mercado de ideas.

Para conocer la magnitud de la ayuda, por ejemplo, en los EEUU, el monto de las donaciones ascendió a \$306 mil millones de dólares, equivalente al 2.1% del PBI norteamericano (Warwick, 2010).

En el 2009, el Perú ha recibido cooperación internacional de fondos de origen privado por un monto de \$155,6 millones donde destacan España, EEUU y Alemania (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2011).

En general, los fondos a nivel internacional para la cooperación de origen privado no han crecido significativamente desde el 2000 por lo que ahora las ONGs establecidas y las nuevas tienen que competir más por los mismos fondos. Ahora, estas organizaciones se están adaptando a las nuevas circunstancias vendiendo servicios en el mercado de bienes y servicios (Ver figura N°1).

**Figura N° 01: Cooperación internacional a nivel mundial distribuida en el periodo 2000-2009**



Fuente: APCI (2011)

En una encuesta realizada por Philantropia (2009) a 26 organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, de los 5 continentes y de diferentes

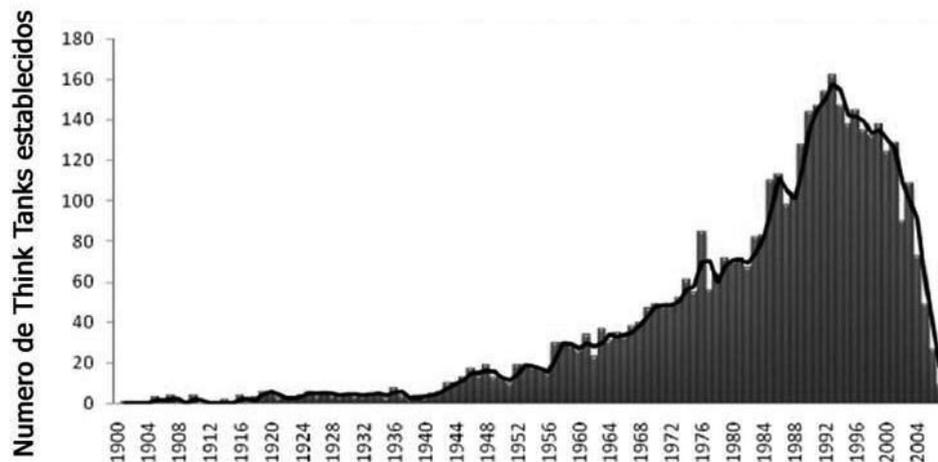
países, el 70% señaló que la crisis económica del 2009 les había afectado y el 27% indicaron que no recibieron fondos internacionales durante ese periodo crítico.

El conocido levantador de fondos Mal Warwick (2009) recomendó una serie de estrategias de recaudación de fondos en contextos donde hay crisis al comenzar y al finalizar el ciclo económico justo noventa días después de haber ocurrido el colapso de Lehman Brothers en EEUU en el año 2009.

El profesor Navarro (2010) de la Universidad de California, en Irvine, señala que los indicadores macroeconómicos son importantes para determinar el momento oportuno de aplicar las estrategias empresariales necesarias de acuerdo a una lectura de los ciclos económicos.

Pero estas informaciones del contexto que son de dominio público no han evitado experiencias lamentables, como lo sucedido en Argentina durante los ochentas y parte de los noventas, donde dos terceras partes de *Think Tanks* tuvieron que cerrar años después luego que las fundaciones que operaban en ese país decidieron que habían cumplido con su misión al observar que, el nuevo gobierno argentino, hizo suya la ejecución de políticas más abiertas a las ideas del libre mercado (Krause, 2010). Y es que las fundaciones no quieren que sus recipientes dependan entera y exclusivamente de sus donaciones y esperan que éstas sean autónomas financieramente.

**Figura N° 02: Número de nuevos *Think Tanks* por año en el periodo de 1900-2004**



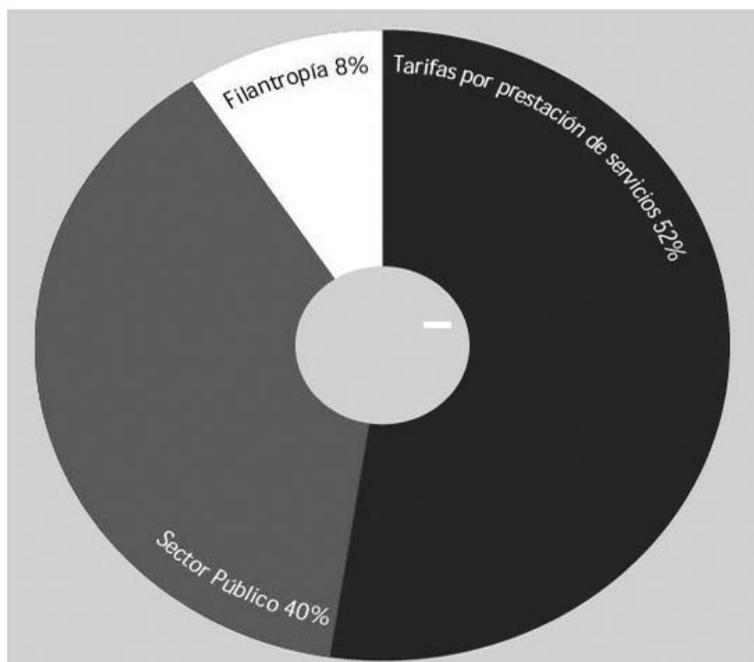
Fuente: McGann(2012)

Ante este fenómeno de incremento de nuevos *Think Tanks* en el mundo

(ver figura N° 02) y al haberse mantenido prácticamente estancados los fondos privados en el mundo, el Atlas Economic Research Foundation de EEUU, una organización que ayuda a los nuevos emprendedores intelectuales a desarrollar sus *Think Tanks*, viene ofreciendo desde hace un buen tiempo capacitaciones cada vez más sistematizadas y con mayor frecuencia, para ayudar a su público objetivo a fortalecer capacidades gerenciales de recaudación y gestión de fondos mediante los programas de *Think Tank MBAs* y *Atlas Experience*.

Hace 24 años, la Fundación Libertad de Rosario y otros *Think Tank* en Argentina han descubierto que se puede obtener nuevas fuentes de ingresos por medio de ventas de servicios de capacitación a través de centros de idiomas, desayunos empresariales, ventas de cursos, conferencias y seminarios, compitiendo en el mercado como una empresa más en la actividad económica de las capacitaciones. La figura N° 03 muestra que hay una tendencia de las ONG a buscar nuevas fuentes de financiamiento a través del cobro de tarifas servicios a terceros que ha aumentado en términos reales en 52% mientras que el financiamiento por filantropía es de 8% y en el sector público de 40%.

**Figura N° 03: Cambios en términos reales de los ingresos de las ONG según fuentes de financiación 1990-1995 en Francia, Alemania, Hungría, Reino Unido y Estados Unidos.**



Fuente: Elkington (2003), p.18.

Además de la Fundación Libertad, hay otros *Think Tank* en Latinoamérica como el Instituto Ecuatoriano de Economía Política (IEEP, 2012), el Centro de Divulgación del Conocimiento Económico de Venezuela (CEDICE, 2012) y el Centro de Investigación de Instituciones y Mercados de Argentina (CIIMA, 2012), que cobran por los eventos de capacitación que organizan.

Al parecer, estos *Think Tanks* gestionan los seminarios como si fueran una empresa lucrativa, mientras otros tienen una perspectiva no lucrativa al organizar seminarios. En ambos casos, ven a los seminarios como un medio para vender sus ideas de libertad.

## CAPÍTULO I

### LOS DESAFÍOS PARA LA VENTA DE IDEAS LIBERALES

#### LA RECAUDACIÓN DE FONDOS COMO PROBLEMA PRINCIPAL

Cada año se añaden nuevos *Think Tanks* a los ya establecidos pero los fondos de ayuda de origen privado a nivel mundial no crecen y se van haciendo cada vez más escasos. Antes, la recaudación de fondos por concepto de donaciones era la principal fuente de ingresos. Ahora, varios emprendedores intelectuales de Latinoamérica estarían organizando seminarios de capacitación, como una nueva fuente de recaudación de fondos y un medio para la venta de ideas liberales.

Si bien la empresariedad ha sido utilizada tradicionalmente para conseguir donaciones, la interrogante es saber si este talento empresarial es importante para obtener ingresos por medio de la venta de seminarios de capacitación. Entonces, la formulación del problema principal es como sigue: ¿Cómo se relaciona la empresariedad y la recaudación de fondos por seminarios de capacitación de los *Think Tanks* liberales latinoamericanos?

#### LOS PROBLEMAS SECUNDARIOS DE LA VENTA DE IDEAS

- PS1: ¿Cómo se relaciona la empresariedad y el emprendedor intelectual al organizar seminario de capacitación de los *Think Tanks* liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos?
- PS2: ¿Cómo se relaciona la empresariedad y el mercado de factores de producción de seminarios de capacitación de los *Think Tanks* liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos?
- PS3: ¿Cómo se relaciona la empresariedad y la organización de seminario de capacitación de los *Think Tanks* liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos?
- PS4: ¿Cómo se relaciona la empresariedad y el mercado de seminarios de capacitación de los *Think Tanks* liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos?

## **EL OBJETIVO GENERAL DE ESTE LIBRO ES**

Determinar la relación entre empresariedad y recaudación de fondos por organizar seminarios de capacitación de los *Think Tanks* liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos. Asimismo, se formulan los siguientes objetivos secundarios:

- OS1: Determinar la relación entre empresariedad y el emprendedor intelectual en los *Think Tanks* liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos.
- OS2: Determinar la relación entre empresariedad y el mercado de factores de la producción del seminario de capacitación en los *Think Tanks* liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos.
- OS3: Determinar la relación entre empresariedad y la organización del seminario de capacitación en los *Think Tanks* liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos.
- OS4: Determinar la relación entre empresariedad y el mercado de seminarios de capacitación en los *Think Tanks* liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos.

## **LOS BENEFICIOS DE ESTE LIBRO PARA EL EMPRENDEDOR**

Se realiza esta investigación cuali-cuantitativa de diseño descriptivo, correlacional y de análisis de contenidos porque se busca saber con precisión y profundidad la relación de las variables empresariedad y recaudación de fondos por seminarios de los *Think Tanks* latinoamericanos.

La literatura que se utiliza actualmente para informar del proceso de empresariedad es la correspondiente a las herramientas económicas, donde se justifica la pertinencia para la gestión de organizaciones de los *Think Tanks*. Es por ello que una investigación de este tipo ayudaría a aclarar la forma de utilizar las herramientas microeconómicas con fines metodológicos, para entender el proceso de gestión de la recaudación de fondos cuando interviene una variable puente entre economía y gestión, que es la empresariedad.

Este tema es útil porque los dueños de los *Think Tanks* podrían tener cierta seguridad y confianza en que el proceso empresarial será dinámico para descubrir e innovar con nuevas fuentes de recaudación de fondos. Los estudiosos del *management* empresarial podrán encontrar en esta investigación una base firme en la cual puedan trazar una hoja

de ruta para realizar investigaciones en los *Think Tank* y sus procesos de adaptación en nuevos entornos, donde se les exige creatividad e innovación de los métodos corrientes de recaudación de fondos.

## **LAS DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se delimita en los siguientes términos:

### **Delimitación espacial**

Se propone en la investigación, focalizar la empresariedad en la recaudación de fondos por seminarios de capacitación en los *Think Tanks* liberales a nivel latinoamericano. Es decir, la intención es investigar la realidad latinoamericana de los *Think Tank* donde se hará una selección intencionada de 48 institutos que pertenecen al Atlas Economic Research Foundation (Atlas, 2012a).

### **Delimitación temporal**

El estudio corresponde al período comprendido entre marzo y setiembre del 2012.

### **Delimitación conceptual**

El libro utiliza el enfoque de la empresariedad de la Escuela Austriaca de Economía, donde se le asigna un rol central al emprendedor en la combinación y organización de los recursos para colocar las ideas liberales en el mercado de seminarios. Es la empresariedad vista como un proceso de descubrimiento de oportunidades de ganancias que actúa para aprovecharla.

Las dimensiones de la empresariedad están organizadas en función a lo que dice la teoría propuesta, que coincide perfectamente con el resto de escuelas económicas y de gestión estratégica, como plantea el austriaco Schumpeter de la escuela empresarial y como señala Henry Mintzberg et. al (1999). En el caso de esta investigación son: concepción de capacitación, mercados factorial, organización y mercado de seminarios.

La investigación considera que son conceptos fundamentales: empresariedad, recaudación de fondos, seminarios, *Think Tanks*, donaciones, y descubrimiento.

### **Limitaciones en la investigación**

Una de las principales limitaciones fue el espacio geográfico donde se tuvo que desarrollar el trabajo de campo debido a que el autor realizó las

entrevistas personales via *skype* y por teléfono. Otra limitación fue que se aplicó un cuestionario de pocas preguntas y se dedicó gran parte del tiempo a realizar entrevistas a profundidad. Una limitación adicional es que solo se puede hacer generalizaciones a nivel del continente americano, porque la realidad de la cultura filantrópica es totalmente distinta en los países anglosajones, lo cual cambia dramáticamente entre la realidad de los *Think Tanks* de estas dos culturas.

## **CAPÍTULO II**

### **EL MERCADO EMPRESARIAL DE LA IDEAS**

#### **LO QUE DICEN DE LA EMPRESARIALIDAD**

Existe mucha literatura de empresariedad y casi nada en lo que se refiere a los seminarios como fuente de diseminación de ideas liberales y de recaudación de fondos de los *Think Tanks* a nivel de estudios académicos, pero si se puede encontrar en cuanto a cómo organizar un seminario, a nivel práctico. Esto se debe a que los seminarios son vistos como proyectos cortos de capacitación que brindan recursos pero va dentro del rubro de eventos y más globalmente como industria dentro del PBI de turismo. Hay muchas experiencias contadas por levantadores de fondos de países desarrollados a nivel de materiales de seminarios, talleres, videos y libros que mayormente están en el idioma inglés. Hay incluso organizaciones especializadas en recaudación de fondos a nivel de gremios de profesionales en esa especialidad, las universidades de Indiana y California del Sur con sus centros de estudios de filantropía, consultoras relacionadas con este tema que se presentan con conferencias para recaudar fondos dirigidos a los *Think Tanks*. También, hay abundancia en lo referente a empresariedad, emprendedurismo, emprendimiento, empresariazgo que son sinónimos, que se utilizan para hacer referencias a las iniciativas de negocios y del establecimiento de organizaciones lucrativas y no lucrativas. Dentro de esta categoría está el emprendedurismo social que se refiere a iniciativas donde identifica oportunidades de necesidades sociales insatisfechas y actúa en consecuencia para conseguir recursos y cerrar esa brecha social.

Dentro de esta gama de iniciativas de estudios, entrenamiento, capacitación, literatura, existen organizaciones nacionales e internacionales como la Organización Internacional de Trabajo (OIT), Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNCTAD), entidades no gubernamentales, universidades con sus centros de análisis, *Think Tanks* de fomento de ideas de empresariedad como el Instituto de Libre Empresa (ILE), asociaciones internacionales de emprendedores y los gobiernos que impulsan programas de emprendedurismo a nivel de creación de negocios. Todos ellos de alguna u otra forma producen literatura y documentan sus casos.

Sin embargo, se debe señalar que en cuanto a soluciones a los problemas de recaudación de fondos que deben enfrentar los *Think Tanks* latinoamericanos sobre todo cuando no hay tradición filantrópica en sus respectivos países.

Todavía no hay cursos difundidos ni libros de texto universitario en español dedicados a formalizar la enseñanza a nivel de carrera de pregrado ni postgrado para ser un profesional en recaudación de fondos, pero existe algo parecido a nivel de gestión, por ejemplo, la maestría en España donde se enseña desde 1993 un Master en Administración y Dirección de Fundaciones, Asociaciones y otras Entidades no Lucrativas en el Centro Internacional Carlos V de la Universidad Autónoma de Madrid. (Fundación Carolina, 2012)

No obstante, existen iniciativas de capacitación en recaudación de fondos como los *Think Tank* MBA y Atlas Experience (Atlas Economic Research Foundation, 2012), y el Liberty Forum. Hay otros eventos relacionados con los Resource Banks Meetings organizados por el *Think Tank* conservador Heritage Foundation que ya lleva 35 ediciones anuales en EEUU y hay otras en Europa (Heritage, 2012). Básicamente, son reuniones en forma de talleres *ad hoc* y seminarios de capacitación que están organizados para los propios *Think Tanks* dirigidos a los emprendedores intelectuales, que contienen por lo general retroalimentación de ideas y experiencias que comparten emprendedores intelectuales pero que no existen documentos formalmente elaborados donde haya investigación de campo o científica acerca de los problemas de recaudación de fondos.

En cuanto a la empresarialidad se debe indicar que en este tema si existe un mayor grado de formalización académica debido a que se discuten en universidades, *journal*, *papers*, conferencias, congresos y monografías todos sus aspectos, desde las teorías hasta sus aplicaciones en las diversas disciplinas, desde la sociología, psicología, economía neoclásica, economía heterodoxa, y enfoques multidisciplinarios, que comienzan con los aportes teóricos, metodológicos, unidades de análisis y las principales contribuciones teóricas. Klein (2011) señala que no hay todavía la teoría de la empresarialidad. La importancia de ese talento empresarial ha llevado a que en muchos países se lancen iniciativas que buscan agremiar a los emprendedores del mundo y estudiar este fenómeno en entidades como el International Entrepreneurs Association de Inglaterra, World Entrepreneur Society, Entrepreneurs Organization, International Association of Women Entrepreneurs, Ashoka, International Association of Spiritual Entrepreneurs, Kirzner Entrepreneurship Center de la Universidad Francisco Marroquin, Center for Entrepreneurship de la Universidad de Michigan, McQuinn Center for Entrepreneurial

Leadership de la Universidad de Missouri, Center for Entrepreneurship de la Universidad de Michigan y así se puede seguir encontrando más de estas organizaciones que estudian la empresariedad. En Latinoamérica, tenemos también en Perú, la recientemente creada Asociación Nacional de Emprendedores, Asociación de Emprendedores de Chile, Centro Emprendedor de la Escuela de Economía y Negocios de San Salvador, Centro de Emprendimiento de la Universidad de Chile, Centro de Emprendimiento de la Universidad San Ignacio de Loyola, de la Universidad Continental, y el centro Innovador y Desarrollo Emprendedor de la Universidad Católica del Perú, entre muchos otros.

Respecto a los eventos de capacitación, su grado de formalización académica ha llegado a los niveles sólo técnicos. Hay abundante información sobre cómo organizar seminarios que pueden verificarse en la cantidad de libros sobre la materia en Amazon Books (Amazon, 2012), donde su buscador arroja más de 13 mil libros de tapa dura y tapa blanda. Hay asociaciones de organizadores de eventos y reuniones comprendidas dentro del rubro de turismo, en especial, el ICCA, que es una comunidad global fundada en 1963 cuyo capítulo latinoamericano registra al Perú con tres miembros entre universidad, gobierno y empresa privada. (ICCA, 2012). Así como esta organización internacional hay muchas otras más que son materia de otra investigación.

### **Los expertos nacionales**

Existen muchas formas de abordar la empresariedad desde diferentes disciplinas e investigaciones teóricas y empíricas tales como la economía neoclásica y heterodoxa, administración, historia, sociología, y psicología. Sobre esta última, debemos referir la tesis de Vargas (2007) donde su principal inquietud fue explicar cómo influye la actitud emprendedora, las motivaciones para crear empresa, sobre la intención emprendedora en los estudiantes del área de ciencias empresariales de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Realizó un método no experimental con diseño transaccional correlacional causal para probar la influencia de las actitudes emprendedoras llegando a la conclusión, después de haber realizado una encuesta a 339 alumnos de las carreras de administración, contabilidad, economía y turismo, que la teoría del comportamiento planificado de Ajzen es el marco teórico conceptual más apropiado para integrar la actitud emprendedora en el modelo de relaciones causales propuesto en la tesis.

Asimismo, otra investigación fue la de Mavila, Tinoco y Campos (2009) donde se señala que la capacidad emprendedora de los alumnos ingresantes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos se dividieron en cuatro: capacidad para relacionarse socialmente, creatividad,

capacidad de planificación y capacidad de realización personal. Su muestra se dividió en 7 facultades de 449 alumnos donde los alumnos de la facultad de Ingeniería Industrial respondieron mejor en creatividad y planificación y los de Ciencias Sociales en realización y planificación.

La empresarialidad puede verse reflejada en investigaciones empíricas usando un enfoque de la administración, cuando se evalúa una oportunidad de hacer negocios recurriendo al análisis de ciertos mercados, como la referida por Díaz y López (2007) donde la investigación analizó la oportunidad de hacer negocios en la venta de productos para la gestante y el bebé en Lima, cuya metodología fue la organización de dos *focus groups* de madres entre 20 y 40 años de edad y han determinado que existe una demanda insatisfecha de estos productos con una atención personalizada comenzando con una tienda en Miraflores y habría mercado para abrir 5 tiendas más en Lima Norte.

Usualmente se ve la empresarialidad como una actividad lucrativa. Ferré (2001) de la Universidad de Piura, señala que la capacidad de un empresario puede llegar a brindar un servicio entre lo lucrativo y lo filantrópico, dirigido a los sectores C y D, poniendo precios al alcance de la capacidad económica de estas personas como sería el caso de la cadena Metro de la familia Wong, donde se ofrece precios que están por debajo de las tiendas Wong que son para los niveles socio económicos A y B. Eso nos quiere decir que la actividad empresarial no estaría limitada a aspectos estrictamente lucrativos, sino a actividades no consideradas usualmente como no económicas.

El ex rector de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Luis Bustamante (2001) considera que hay 3 mitos que pretende señalar a la empresarialidad incompatible con la educación, debido que se cree que es de atribución fundamental del Estado proporcionar este servicio. Así mismo, que la educación es incompatible con los beneficios empresariales y que este asunto está reservado exclusivamente para los educadores. La incomprensión de la empresarialidad en el sector se debe a imposiciones ideológicas de corte socialista que descalifica el lucro por ser antagónico al interés público.

No solamente la empresarialidad es una actividad que debe ser vista por el lado de los negocios exclusivamente. También la empresarialidad puede organizarse en gremios que dentro de sus actividades institucionales está la de proponer y opinar sobre temas de interés local, regional y nacional. El caso de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Madre de Dios (2007), como asociación civil sin fines de lucro, tiene un particular punto de vista en las conclusiones de un documento que desarrolla una serie de propuestas de políticas de desarrollo empresarial donde se puede destacar

el papel de las ideas como un elemento importante en el desarrollo regional, que indica que gran tarea es cambiar la mente de la gente para impregnar la idea que la pobreza se combate con riqueza, es algo muy parecido al enfoque que tienen los *Think Tanks* liberales en Latinoamérica.

El profesor Miguel Ferré (2005) del área de Control y Dirección del Programa de Alta Dirección (PAD) de la Universidad de Piura, indicó que le preocupa el encogimiento del número de empresas nuevas en el Perú y que podría reunir condiciones para que el gobierno cubra esos vacíos con sus empresas estatales por la falta de emprendimiento local. Al respecto, Mifflin (2003) señala que una de las condiciones para diseñar cursos de capacitación para emprendedores Mypes es que se logre competencias estratégicas entendidas como aquella disposición a reaccionar a los cambios que se le presenta en el entorno.

Por otra parte, parece que el Estado peruano considera que la empresarialidad es un tema de agenda pública pues posee un programa de Nuevas Iniciativas Empresariales (NIE) que desde una plataforma virtual creada por el Ministerio de la Producción (2012) en cooperación con la Agencia Belga para el Desarrollo impulsa un programa Crea tu Empresa. En este módulo web posee dos tests; uno referido a un diagnóstico en línea del perfil de un emprendedor contestando solo ocho preguntas y un test en línea de 55 preguntas para conocer las diez características empresariales que se debe desarrollar. Y lo destacable es que el enfoque ve a la empresarialidad como un gestor de oportunidades.

Un enfoque más pragmático de la empresarialidad la tiene el experto en Pymes Villarán (2001), quien ha indicado que una de las siete competencias que tiene cualquier empresario para gestionar exitosamente es poseer iniciativa y en cuanto al indicador de desempeño ha señalado que se puede medir el “tener sentido de la oportunidad”. Este estudio fue obtenido como resultado de haber realizado 87 entrevistas a profundidad a empresarios de las Pymes, gran empresa, profesionales y ex empresarios.

A mediados de los noventa, el Ministerio de Trabajo impulsó una iniciativa llamada Fondo Empleo, que financió el “Proyecto de Formación Empresarial de la Juventud” y que fue ejecutado por Care Perú. Según Mendonca y Ortega (2000), la metodología Pre Empresa se ha aplicado a más de seis mil jóvenes empresarios de todos los estratos sociales donde su manual enseñaba a percibir y buscar las oportunidades en el mercado para la creación de empresas de modo que se obtendría beneficios para quienes la aprovechan (Mendonca y Ortega, 2000, pag. 19).

En la investigación que desarrollaron Macedo y Dominguez (S/F), sobre la capacidad emprendedora en el Perú, concluyeron que los

emprendedores peruanos serían de un emprendimiento de necesidad, mientras que en los países desarrollados serían emprendedores por oportunidad, por ello su principal objetivo fue determinar cuáles son las principales ventajas y desventajas que encuentra un emprendedor en el Perú (Macedo y Domínguez, S/F, pag.13)

En cambio, la conceptualización del emprendimiento para El Comercio y Apoyo Comunicaciones SA (2000) es distinta a la planteada por los anteriores autores, pues señala que la exploración e identificación de oportunidades está dada como consecuencia de un análisis del entorno, asumiendo que el lector interesado en abrir un negocio puede estar en capacidad de detectar dicha oportunidad con realizar este acto de análisis del entorno.

### **Los expertos internacionales**

El marco conceptual que explica desde sus orígenes la empresariedad está en la tesis de Andrieu (2010) para optar el grado Master of Arts de la Universidad de Sud Africa, cuya metodología empleada fue comenzar por hacerse la pregunta si el enfoque austriaco proporciona un marco conceptual útil para el análisis de la empresariedad. Para tal efecto, seleccionó los trabajos seminales de Menger, Mises, Hayek y Kirzner. También revisó los autores contemporáneos High, Baumol, Boettke, Koppl, Garrison, Hodgson, Hoppe, Horwitz y Rothbard. La tesis termina con casos de estudios donde están Microsoft, Google, Facebook e IBM donde se concluye que dicho marco teórico ofrece un preciso análisis de los procesos económicos para cualquier entorno cultural con un amplio grado de realismo. En cambio, para Aranzadi (2001) la empresariedad no es utilitaria, sino que es la solución al problema de la divergencia de información que se encuentra en el mercado y que la creatividad empresarial es para llenar ese vacío con las varias posibilidades de utilización.

Algo distinto en la teorización de la aplicación es la de la empresariedad social corporativa mencionada por Austin y Reficco (2009) quienes sostienen que la empresariedad no debe ser entendida como la administración de los existentes programas de responsabilidad social corporativa sino que se trata de los cambios disruptivos en la búsqueda de nuevas oportunidades para agregar valor económico y social. En esa línea, de una empresariedad fuera del mercado, es la que plantea Baden (1996), quien ve a la empresariedad como una búsqueda de oportunidades para crear valor ambiental que no necesita ser medido monetariamente. Y es que la empresariedad se ha visto traducida en iniciativas creando organizaciones que protegen el medio ambiente. Pero Boettke y Coyne (2003) indican que la empresariedad no es la que

produce el desarrollo, sino que esta última es resultado por efecto de un marco institucional de incentivos, donde ningún académico puede poner en duda que el agente del desarrollo es el emprendedor. Porque ha tomado mucha fuerza la medición de la actividad empresarial por países, es que Global Entrepreneurship Monitor (2012) realiza mediciones del impacto que tiene la empresarialidad en 85 países formando equipos que realizan encuestas del comportamiento de los emprendedores, como parte del enfoque de que ellos son los que contribuyen con el crecimiento económico.

La empresarialidad puede también ser medida y correlacionada empleando modelos matemáticos más sofisticados con dos ecuaciones, una dependiente de la otra, donde las variables se operacionalizan con indicadores macroeconómicos, como lo señala Belso (2004) en su investigación donde encontró que la tasa óptima de empresarialidad en determinadas regiones españolas con mayor desarrollo es mayor que la tasa de equilibrio. En su experimento aplicó a 17 comunidades autónomas españolas a nivel de variables de PBI per cápita, Tasa de Empresarialidad y Tasa de Desempleo.

Aparte de este enfoque macroeconómico de la empresarialidad hay otras investigaciones de análisis microeconómico, como las de Chiles, Vultee, Gupta, Greening y Tuggle (2009), que señalan que los enfoques de equilibrio de la empresarialidad como el neoclásico, Kirzneriano y Schumpeteriano, son poco útiles para describir aspectos de la innovación y resiliencia, que el enfoque del radical subjetivismo, donde está mejor equipado para analizar procesos dinámicos que amplifican las diferencias y heterogeneidad de la función empresarial.

No solamente la empresarialidad es analizada en los mercados sino también dentro de las organizaciones. Cowen y Parker (1998) plantean que empresa y mercado son dos caras de la misma moneda, que cualquier transacción como contrato laboral o compra de un insumo son actos de mercado donde la empresarialidad interviene. Al respecto, Jerry Ellig (1996) ha sostenido que una administración basada en el mercado va más allá que dividir la empresa en pequeñas unidades de negocios, sino que implica adaptar ciertos principios de mercado como la división del trabajo, ventajas comparativas, especialización, derechos de propiedad para mejorar las prácticas administrativas, donde la empresarialidad puede contribuir a que la empresa como organización pueda percibir con mayor claridad aquellas discrepancias de información por motivos de coste de transacción y organización.

Otro nivel de análisis es el compartido por el profesor Huerta de Soto (2012), quien ha señalado que la empresarialidad tiene consecuencias

en la ética debido a que al considerarse esta función como un acto de descubrimiento empresarial, es que crea de la nada oportunidades que otros no lo habían advertido y que por ello es aplicable el principio universal de justicia, pues quien lo descubre se lo queda. Con ello se reafirma que el papel del *entrepreneur* se puede desenvolver en un marco institucional -señalado por Boettke y Coyne (2003)- para que exista protección del derecho de propiedad privada del emprendedor.

Cuando se refiere a cómo llevar a la empresarialidad al negocio de los eventos, PriceWaterhouseCoopers (2011) presentó un estudio del impacto económico de esta actividad en EE.UU. donde reveló que esta industria contribuía con 1.7 millones de empleos, \$263 mil millones en gastos como industria y aportaba con \$106 mil millones al PBI. En el caso de España, se tiene información que el Grupo Eventosplus (2010) determinó que en época de crisis económica hay recortes de presupuestos pero no cancelaciones de eventos, manteniéndose prudentes tanto en ese año como el 2011, donde la tendencia sería el ahorro de costos por montaje de escenarios y que los contenidos tomen importancia dentro del valor agregado del evento.

Terry y Rob Adams (2003) consideran que la industria de eventos es joven todavía y que en los próximos años continuará creciendo. Los expertos en este negocio predicen que el mismo crecerá en 5 y 9% anual (Shenson, 1990). Hay razones para organizar seminarios y entre ellas están la de abrir como negocios, incrementar el número de clientes y promover productos y servicios (Wood, 2002).

## **LA EMPRESARIALIDAD Y EL MERCADO DE IDEAS EN DETALLE**

### **Importancia de los *Think Tanks***

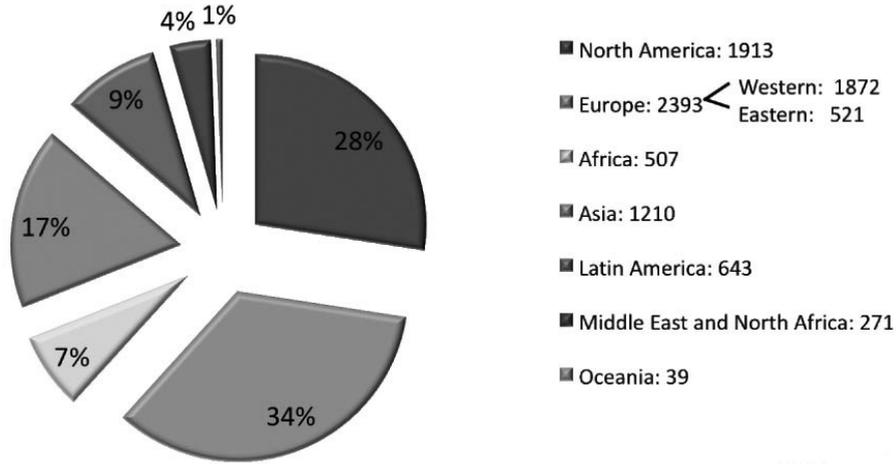
Los *Think Tanks* son un tipo de organización que se define literalmente como laboratorio de ideas o tanques de pensamiento, conocido en el mundo de habla hispana como centros de pensamiento (Mendizábal y Sample, 2009, pag.10). Estas organizaciones son fundadas por emprendedores intelectuales que buscan cambiar las ideas que circulan dentro de la sociedad, como lo señaló el Premio Nobel de Economía, Friedrich Hayek, ante una pregunta que le hizo el emprendedor intelectual británico Anthony Fisher, sobre qué debía hacer para cambiar el curso de la sociedad y Hayek le sugirió cambiar el clima de ideas para lo cual fundó en 1955 el Institute of Economic Affairs – IEA (Blundell,2004). Tal fue el impacto que ocasionó el IEA en el clima de ideas en Inglaterra que la Ministra Margaret Thatcher le escribió a Anthony Fisher diciéndole que “usted creó la atmósfera de ideas que hizo posible nuestra victoria” (Blundell, 2004, pag. 21).

Los *Think Tanks* generan conocimiento científico que están al servicio de las políticas públicas (Barberá y Arregui, 2011, pag. 12; Blundell, 2004, pag. 27; Mendizabal, 2006, pag. 58, Tanaka, Vera, y Barrenechea, 2009). La influencia de los *Think Tanks* puede ser notoria en la opinión pública y también en el proceso político como ocurrió en España, cuando FAES, un *Think Tank* vinculado al Partido Popular tomó protagonismo cuando se implementaron las reformas fiscales y, últimamente, estando en la oposición, se analizaron las políticas económicas del ex presidente Zapatero (Barberá y Arregui, 2011, pag. 14-15). En el Perú, desde los ochentas hasta la actualidad muchos *Think Tanks* de orientación izquierdista, socialdemócrata y liberal jugaron papeles protagónicos durante los gobiernos de Belaunde, Alan García, Fujimori y Toledo, por ejemplo, en el tema de la simplificación administrativa, la creación de Cofopri, la inserción del Perú en el sistema financiero internacional, la implementación de las reformas estructurales, registro predial, las políticas de descentralización, mecanismos de democracia directa, los presupuestos participativos, derechos humanos, en la capacitación de funcionarios para ocupar cargos de alta responsabilidad política, entre esta tenemos a Desco, Cedep, Instituto Libertad y Democracia, Instituto de Defensa Legal, Instituto Peruano de Economía Social de Mercado, Grupo Apoyo, Propuesta Ciudadana, Área de Investigaciones de Comex, el Instituto Peruano de Economía, y el Instituto de Gobierno de la Universidad de San Martín de Porres (Tanaka, Vera y Barrenechea, 2009).

Otro aspecto de la importancia de los *Think Tanks* puede traducirse en los presupuestos anuales de operaciones. Por ejemplo, si se hace una comparación entre los *Think Tanks* de EEUU y Europa tenemos que 12 de los 15 evaluados tienen presupuestos mayores a los \$20 millones mientras en Europa solo 1 de los 10 mayores *Think Tanks* llega a ese monto (McGann, 2010). En el Perú, el monto total ejecutado del presupuesto del 2011 de los *Think Tanks* más influyentes como son el Instituto de Defensa Legal, el Instituto de Estudios Peruanos y el Instituto Libertad y Democracia alcanzan la suma de \$8 millones 507 mil dólares (APCI, 2012). Esto demuestra la importancia financiera que tienen estas organizaciones sin fines de lucro para realizar sus actividades de influencia en el clima de ideas.

Por otro lado, los *Think Tanks* en el mundo llegan a 6,976 para el año 2010 (McGann, 2010) distribuidos en los cinco continentes, donde Europa y Norteamérica concentran el 62% de estas organizaciones, mientras que Latinoamérica llega apenas al 9% del total (Ver figura N° 04).

**Figura N° 04: Dispersión global de 6,976 Think Tanks en el 2010**



Fuente: McGann (2010)

## Aspectos claves de la empresarialidad

### Definición

En la tradición de la Escuela Empresarial de la gestión estratégica se haya en primer lugar la definición de Joseph Schumpeter. Según Mintzberg (1999) ha señalado que el papel del líder carismático es esencial en la construcción de la estrategia, pero es la visión del líder la que dirige a la organización. Entonces, indica que Schumpeter conceptuó al empresario como aquel que concibe la idea del negocio, no el que tiene el capital (Mintzberg 1999, pag. 16). Más aún, Mintzberg al proponer las cuatro características del enfoque empresarial de la estrategia, la primera tiene relación con el aspecto de la empresarialidad que pretende desarrollar este libro y se refiere básicamente a “que la estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades” (Mintzberg 1999, pag. 17). En este sentido, Peter Drucker apunta que la condición empresarial se ve caracterizada por el descubrimiento de oportunidades más que la resolución de problemas. (Mintzberg 1999, pag. 17).

El profesor Huerta de Soto (2010) quien es seguidor de la noción de empresarialidad de la tradición de la Escuela Austriaca, principalmente aportada por Israel M Kirzner, donde Schumpeter formó parte de dicha escuela, sostiene que la función empresarial o empresarialidad es descubrir esas oportunidades de ganancias que otros no han advertido y actuando, en consecuencia, para aprovecharlas.

Para Kirzner (1998) la condición necesaria para ejercer la empresarialidad es poseer ese estado de alerta (*alertness*) o perspicacia, donde puede estar atento a las oportunidades que se le presenta en el entorno. Mintzberg reconoce que la aparición del término empresarialidad en la gestión empresarial se le atribuye a la ciencia económica. Pero no como señala debido al aporte de Schumpeter sino a Jean-Baptiste Say, de la escuela liberal Francesa del siglo XVIII (Andreu, 2010, pag. 15)

Para este libro se manejará la definición de empresarialidad como ese *estado de alerta al descubrimiento de oportunidades de ganancias y que actúa en consecuencia para aprovecharlas.*

### **Los enfoques de empresarialidad**

#### *Enfoque de gestión estratégica*

Gary Hamel (2012) sostiene que la única estrategia viable en el largo plazo es la innovación. Como la economía es turbulenta y circula mucha información cualquier mejora en la estrategia es fácilmente copiable por la competencia. Ni los productos y procesos novedosos duran mucho tiempo, por ello se requiere que las organizaciones enfrenten cinco desafíos: innovación, flexibilidad, valores, ideología de gestión y adaptabilidad. Las organizaciones más adaptables son capaces de aprovechar las oportunidades que se les presentan como hubiese sucedido si Best Buy descubría la oportunidad de comprar DVD por correo y anticiparse a su competencia Netflix o General Motors en lugar de Toyota, con su carro híbrido. Por ello afirma Hamel (2012, pag.126) que una empresa que explora oportunidades probablemente tenga ventajas competitivas en la atracción y retención del talento. Y es que la adaptabilidad de las organizaciones no se limita solo a las empresas, sino también puede ser aplicable a organizaciones como iglesias, *Think Tanks* y otros que no persiguen fines lucrativos. Estos modelos de negocio no son eternos, sufren lo que Hamel llama entropía institucional; no es que esté en crisis la Iglesia u otro modelo de organización sino que ha bajado la eficacia de organización. Por ello, mientras menos gestionadas estén, menos burocracia y procedimientos tengan, podrá redescubrir el sentido de su misión, que es al final de todo el fin supremo para lo cual fueron creadas. (Hamel 2012, pag. 136)

Para Mintzberg (1997), lo que propone Hamel está referida a una organización emprendedora, que no sería estructurada y de grandes dimensiones como las corporaciones, sino que al ser una organización de este tipo, es decir, en las dimensiones de sus primeros años formativos, la figura del emprendedor líder es la clave del éxito de su crecimiento. Se trata de que es el líder el que formula la estrategia de crecimiento

de una organización flexible y adaptable a las nuevas oportunidades que se le presentan, también es la que imprime su sello personal a toda la organización, donde la misión hace que la gente que trabaja sienta entusiasmo y disfrute trabajando en una organización pequeña, donde el líder carismático sabe a donde conduce la organización. (Mintzberg, 1997, pag. 256). Pero el liderazgo visionario del emprendedor puede perderse en los detalles operativos dejando de lado las oportunidades estratégicas, lo que podría derrumbar toda la organización. (Mintzberg 1997, pag. 255). Por ello, siendo una sola persona la que percibe las oportunidades estratégicas de crecer, porque tiene la facultad de decidir y actuar con rapidez dentro de la organización, como no lo haría una organización corporativa donde tiene más gente tomando y analizando decisiones, también la figura del líder en la que gira toda organización emprendedora, estas ventajas serían a la vez su principal debilidad.

### *Enfoque económico*

La empresariedad es un factor de la producción. Pero no uno cualquiera sino es el que descubre, organiza y combina los tres factores de la producción como son los recursos naturales, la mano de obra y el capital. Pero este talento empresarial no es explicado por la escuela neoclásica, porque sería la caja negra donde la economía no podría pronunciarse sino la ciencia de la gestión. Es la Escuela Austriaca de Economía, que a través de Menger, Mises, Hayek, Schumpeter y Kirzner introduce el elemento empresarial para explicar los procesos de coordinación de las actividades del mercado.

La escuela neoclásica explica la producción como una situación donde el empresario sólo tendría la función de combinar los factores de la producción que estarían ya dados sobre la mesa y que por una cuestión de tecnología e información asignaría recursos en su nivel óptimo, es decir, realizar cálculo de costos y beneficios (Huerta de Soto, 1999). Para los neoclásicos, la empresariedad se reduce a una teoría de las decisiones, en cambio los austriacos se enfocan en conocer la acción humana como un proceso dinámico estudiado por la praxeología o ciencia de la acción humana. Desde el punto de vista metodológico, desde Menger hasta Kirzner, han mantenido el subjetivismo como la forma de explicar los procesos empresariales desde la perspectiva del empresario creativo, donde la información y conocimiento son subjetivos, dispersos, que cambian constantemente producto de la creatividad empresarial. Estos procesos empresariales tienen tendencia coordinadora, donde las discrepancias entre fines y medios en el mercado las arbitra el empresario. Donde existe una oportunidad de ganancia es porque existe una necesidad insatisfecha, pero ese conocimiento no es conocido por todos sino por aquellos empresarios que descubren

dicha oportunidad, y que desde su perspectiva subjetiva realizan un cálculo costo-beneficio y actúa en consecuencia para aprovecharlas. Una vez identificada y aprovechada la oportunidad se organiza como empresa, produce los bienes y servicios y desaparece la discrepancia. Se habría logrado el estado de equilibrio deseado por los neoclásicos; pero, inmediatamente satisfecha esa necesidad surgen nuevos estados de desequilibrios, donde la labor de la empresariedad nunca acaba y en esta perspectiva que continua el proceso de desequilibrio y equilibrio permanente del mercado (Huerta de Soto, 1999).

Hay dos tipos de empresariedad en el mercado. Una es conocida como oportunista y la otra es la innovadora. La función de la primera es la de descubrir y aprovechar las oportunidades que se presentan en un mercado con un bien “A”, que lo compra a un precio barato y lo que hace es vender el mismo bien “A” a un precio más caro, logrando así el equilibrio momentáneo del mercado. En cambio, la segunda empresariedad lo que hace es ofrecer un bien “A plus”, aunque dicha necesidad se estaba satisfaciendo momentáneamente con el bien “A” ha logrado desequilibrar el mercado, descubriendo nuevas oportunidades de mejora que el consumidor no las había advertido hasta ese momento con el bien A.

#### *Enfoque del emprendimiento intelectual*

La empresariedad intelectual es un tipo de emprendimiento donde el factor fundamental es llevar las ideas a la acción. Cuando la empresariedad intelectual descubre que unas medidas del gobierno están causando cierto daño en algún sector de la sociedad, inmediatamente organiza los factores, es decir, recauda recursos financieros, contrata a un experto que examine la magnitud del problema, produce el documento o propuesta de política pública y lo disemina en los medios de comunicación formales y virtuales, buscando que esa política pública cambie. Asimismo, cuando un emprendedor intelectual descubre que ciertas ideas son favorables para mejorar el clima de la libertad en la sociedad, inmediatamente se pone a producir los productos para fomentar esas ideas (Chafuen, 2004). La empresariedad trata de descubrir esas oportunidades dentro y fuera de la organización, en la comunidad que falta satisfacer, para que a partir de allí se establezca la misión que al menos debe contener tres principios: (i) oportunidades, (ii) competencias y (iii) compromiso. Lo que trata de hacer el emprendedor intelectual es implementar la misión.

Pero allí no acaba la función del líder emprendedor. Debe crear una organización emprendedora con una mentalidad de búsqueda de oportunidades, pero antes debe comenzar por el mismo auto

organizándose a fin de detectar esas oportunidades. Se trata de organizar una entidad que tenga sistemas que registren oportunidades y no problemas. Por ello, lo que se necesita como siguiente paso, es diseñar una estrategia innovadora que busque colocar en el mercado una nueva oportunidad de mejora, anticiparse a la crisis, dar la bienvenida a lo nuevo y los miembros de la organización dirán que hay algo que vale la pena hacer. El liderazgo es clave para inspirar y trabajar por una causa. (Drucker, 1993)

### ***Empresarialidad en el mercado económico***

#### *El empresario capitalista y el descubrimiento de las oportunidades*

En el proceso de creación de riqueza, todo empieza con el emprendedor. Es aquel que ha detectado una oportunidad para satisfacer una necesidad. Skousen (2009) lo llama emprendedor capitalista. El emprendedor es capitalista, en el sentido que el capital invertido es lo que le da condición de propietario para realizar actos de compras, quien invierte bajo riesgo derivado de la incertidumbre del mercado (Klein, 1999). La empresa se organiza cuando el inversor delega ciertas funciones contratando a administradores quienes finalmente controlan la dirección de la empresa. La empresarialidad forma parte de la empresa al igual que los recursos naturales, capital y mano de obra. La empresa es una realidad económica que es formada por los recursos naturales, mano de obra, capital y empresarialidad.

El proceso empresarial comienza con ir al mercado de factores de la producción a comprar recursos naturales, mano de obra y capital que luego son procesados para poner en bienes y servicios útiles de manera que sean comprados por los consumidores. Mendonca y Ortega (2000) considera que la empresa se crea aprovechando una oportunidad. No puede existir empresa sin mercado y lo que hace la empresa es atender dicha demanda. Pero para que una empresa sea exitosa debe “olfatear” las oportunidades por encima de los demás, sacándole ventaja a la competencia. Para crear una idea empresarial de cómo satisfacer esa demanda, debe primero explorarse. Como dice Mendonca y Ortega (2000, pag. 14) hay muchas oportunidades pero muy pocos tienen la capacidad natural de lograr identificarlas. Se trata de una habilidad que todos tienen y que todo empresario debe desarrollarla (Mendonca y Ortega, 2000, pag.15). En la figura N° 05 se representa el instante en que se descubre una oportunidad.

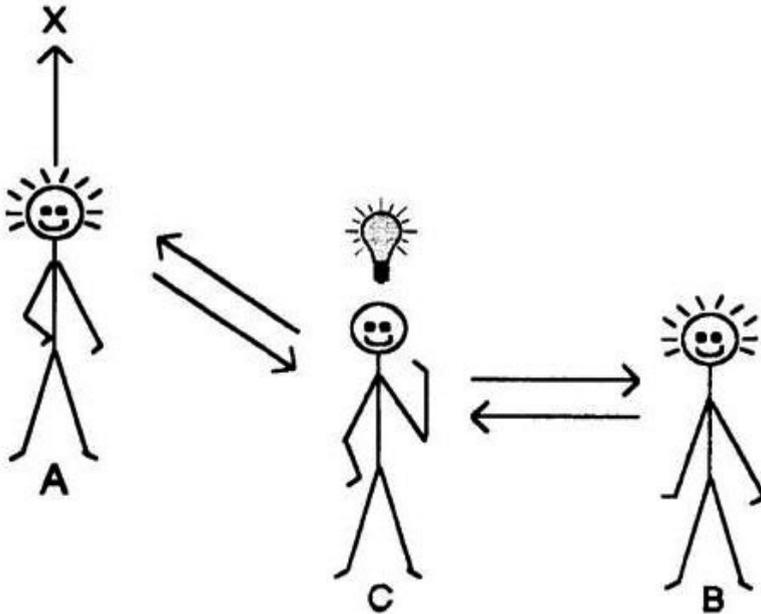
**Figura N° 05: Representaciones de un descubrimiento.**



Fuentes: Mendonca y Ortega (2000), pag.14; Tv Trope (2012) y Jussograph (2012).

En la figura N° 06, se puede apreciar que el individuo “A” tiene una necesidad “X” que no puede ser satisfecha por sí misma porque carece del conocimiento que tiene B junto con la mercancía que anda buscando. Pero es “C” quien descubrió (el foco representa el darse cuenta a manera de sorpresa) que “B” es quien tiene esa mercancía que “A” anda buscando para satisfacer su necesidad. La oportunidad está disponible para “C” a fin de que actúe en consecuencia y aproveche las ganancias.

**Figura N° 06: Descubrimiento empresarial.**



Fuente: Huerta de Soto (2010), pag. 62

Una opinión casi similar es la expresada por Termes (2000), quien pone de manifiesto que comparte la definición referida a que la empresarialidad es un estado de alerta para descubrir oportunidades de ganancias que otros no han advertido y actúa en consecuencia para aprovecharla. No es una mera distinción académica. Es que todos tenemos algún elemento empresarial más desarrollado que otros, que no se necesita de formación previa, ni supone un costo en el sentido de descubrimiento, ni requiere comprar recursos previamente, a decir, es gratuito. La única distinción que hace es que buscar y descubrir no son la misma cosa, pues para aquel que ha realizado actividades previas antes de descubrir esa oportunidad con que se relaciona a tal actividad le otorga ventaja sobre aquel emprendedor que no ha realizado tal actividad previa. Como dice Kirzner (1995) el descubrimiento es un acto no deliberado, es una sorpresa en el sentido que no se ha necesitado ningún factor de la producción para descubrirlo y que es responsable de haber creado *ex nihilo*, “de la nada, algo completamente nuevo” (Kirzner, 1995, pag.70). El ejemplo común es aquel emprendedor que esta alerta a un nuevo producto o proceso de producción y actúa en consecuencia para aprovechar esta ganancia y llenar la brecha dejada de lado por otros emprendedores (Klein, 1999). Pero buscar es diferente porque implica un acto deliberado de encontrar algo que previamente sabe lo que busca y en dónde buscarlo. Aunque si hay un margen dentro de la búsqueda para elementos de descubrimiento como una consecuencia no prevista de una búsqueda (Kirzner, 1995, pag. 72).

¿Qué oportunidades pueden ser descubiertas?. Como ya se dijo, las oportunidades yacen en el mercado pero son pocos los que pueden darse cuenta. Un descubrimiento de las oportunidades del mercado puede estar dentro del amplio margen que hay en el proceso de búsqueda, cuyo elemento sorpresa es la reacción cuando uno se topa con una oportunidad que antes no conocía y que sin coste alguno crea un nuevo conocimiento del cual nunca se había dado cuenta de su ignorancia, la que Kirzner llama error empresarial (Kirzner, 1995, pag. 74). En la tabla N° 01, se puede mostrar siete aspectos donde están las oportunidades, pero no limitadas a estas:

**Tabla N° 01: Fuentes de oportunidades de negocios**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una necesidad nueva no atendida aún.</li> <li>• Una necesidad atendida en forma inadecuada.</li> <li>• La mejora de una empresa ya existente.</li> <li>• Cambio de hábitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una actividad nueva siempre requiere actividades complementarias.</li> <li>• Aparición de una tecnología nueva.</li> <li>• Un nuevo uso para una tecnología ya existente.</li> </ul>
---	---

Fuente: Mendonca y Ortega, 2000, pags.15-19. Elaboración propia

*Empresarialidad en el mercado de los factores de la producción.*

Para iniciar su proceso empresarial de creación de riqueza el emprendedor debe comenzar a contratar factores. Como se había dicho, el emprendedor debe disponer de un capital financiero para poder realizar las compras y luego pagar en el mercado factorial. Lo que desea comprar es básicamente el factor recurso natural, mano de obra y capital. También se había dicho que la empresarialidad no se compra sino que tiene más o menos desarrollada esa habilidad para descubrir una oportunidad de ganancia, que no forma parte del costo porque es un elemento sorpresa, es decir, fue una acción humana no deliberada. Como señala Termes (2000) la empresarialidad no solo consiste en darse cuenta de la oportunidad sino en decidir la acción a emprender y en gobernarla. En la tabla N° 02, se puede observar que la decisión del empresario es estratégica porque conceptualiza en la fase de la acción en un ex ante y un ex post, donde la gestión empresarial es implementar la manera cómo va operar la empresa en el futuro para aprovechar esa oportunidad que había sido descubierta ex ante.

**Tabla N° 02: Decisión estratégica**

Ex ante	Ex Post
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los datos de la situación</li> <li>• Identificar el problema</li> <li>• Generar alternativa de solución</li> <li>• Decidir alternativa adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la organización</li> <li>• Distribuir las tareas</li> <li>• Controlar la organización</li> <li>• Evaluar resultados</li> </ul>

*Fuente: Termes (2000). Elaboración propia*

En su primera etapa del proceso empresarial el emprendedor capitalista compra los tres factores de la producción mencionados con dinero. Primero, debe descubrir el recurso natural mandatorio que va a prevalecer durante el proceso de producción. Por ejemplo, si se ha descubierto la oportunidad de vender leche el recurso natural mandatorio sería la vaca. Y es que de la vaca se saca este líquido que va formar parte del procesamiento de este recurso natural para transformarlo a su uso más útil. Para comprar tiene que realizar acuerdos específicos que satisfaga a ambas partes. Lo que busca el emprendedor es intercambiar su dinero por el factor y por el lado del propietario del factor, es intercambiar el recurso natural de su propiedad por dinero. Ambos tienen el objetivo de hacerse de la propiedad del dinero y del factor. En la figura N° 07, se esquematiza dicho proceso.

**Figura N° 07: Empresarialidad en el mercado factorial**



Fuente: Skousen (2009), pag.74  
 Elaboración propia

Una vez identificada la oportunidad y el recurso natural, debe descubrir el precio más adecuado para su proyecto empresarial. Es fundamental que tenga el precio porque le va a permitir realizar el cálculo económico correspondiente determinando los costos y beneficios empresariales. Con esos datos puede establecer ex ante la rentabilidad del negocio. Dependerá de la puesta en marcha de los conocimientos, capacidades y actitudes para que tenga éxito la empresa (Termes, 2000). El precio representa un acuerdo en un punto del tiempo, tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda. Precio es una expresión monetaria de un conjunto de valoraciones, de quien compra y de quien vende. Los propietarios de los recursos naturales se llaman terratenientes y los ingresos que perciben por la venta de su mercancía se llama renta.

En el caso del factor mano de obra, los precios del servicio laboral resultan también por la interacción del juego de la oferta y demanda. Los dueños de la mano de obra se llaman trabajadores y los ingresos que reciben se llaman sueldo o salario. A diferencia de lo que se cree comúnmente, quien demanda la mano de obra es la empresa y quien ofrece esa mercancía es el trabajador. Como dice la ley de la oferta “en igualdad de circunstancias, a medida que sube el precio sube la cantidad ofertada o viceversa”. De igual forma, la empresa paga por el servicio porque necesita de la mercancía por horas de trabajo. La empresarialidad

consiste en descubrir aquel trabajador que pueda brindar un servicio laboral con las cualidades y salario que sea atractivo para contratarlo. Este servicio laboral va a servir bien para realizar actividades específicas de acuerdo a la ley de la división del trabajo, en especialidades cada una contribuyendo con valor agregado en el proceso de creación de riqueza. Descubrir un servicio laboral implica tener previamente el conocimiento de la función que va cumplir dentro de la empresa.

Cuando se va a contratar el capital, se refiere a aquel atributo que posee dicho factor para ayudar a reducir el esfuerzo humano en la tarea productiva. Al realizar la compra a los propietarios llamados capitalistas estos perciben un ingreso llamado intereses. Puede ser un capital tangible como intangible, puede ser real o financiero, pero en todos los casos cumple con reducir o eliminar el esfuerzo humano. La empresariedad se da en el mercado de capitales con el propósito de descubrir el factor con las características requeridas y también en los precios según el juego de la oferta y demanda.

Por supuesto que no solamente opera en el mercado factorial las leyes de la oferta y demanda, sino también otras leyes como las señaladas en la tabla N° 03:

**Tabla N° 03: Leyes económicas que guían al emprendedor**

Leyes Económicas	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferta</li><li>• Demanda</li><li>• Costo de oportunidad</li><li>• Utilidad marginal</li><li>• Competencia</li><li>• Incertidumbre</li><li>• Escases</li><li>• Demanda derivada</li><li>• Pérdidas</li><li>• Preferencia temporal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rendimientos decrecientes</li><li>• Productividad marginal</li><li>• Incentivos</li><li>• No discriminación</li><li>• Mínimo esfuerzo</li><li>• Restricción presupuestal</li><li>• Economía de escala</li><li>• Causalidad</li><li>• Ganancias</li><li>• Efecto sustitución</li></ul>

Fuente: Skousen (2009). Elaboración propia

Lo importante es señalar que en este proceso empresarial en el mercado factorial los ingresos recibidos por los propietarios tienen una función catalizadora para el mercado de bienes. Gracias a la función de emprendedor capitalista ha logrado articular y dinamizar el mercado de recursos naturales, laboral y capital. Y es que el emprendedor capitalista

comenzó el proceso porque previamente hubo un ahorro que fue destinado para la inversión en estos factores de la producción.

*Empresarialidad en el mercado de bienes*

En este mercado las cosas son distintas para el emprendedor. Su rol ha cambiado. Ahora ha dejado de ser comprador para convertirse en vendedor pero esta vez de riqueza, considerada como los bienes y servicios. La empresarialidad tiene como misión ahora satisfacer esa demanda que descubrió inicialmente al darse cuenta que existía una oportunidad que otros no la habían visto. Ahora, ya habiendo procesado durante un periodo determinado de tiempo, es hora de proceder al acto de venta. En la figura N° 08, se muestra el esquema de actuación del emprendedor capitalista.

**Figura N° 08: Empresarialidad en el mercado de bienes y servicios**



Fuente: Skousen (2009), pag.74  
Elaboración propia

Todo el esfuerzo y motivación lucrativa del emprendedor capitalista se ve recompensado al momento de vender. Lo que en un momento anterior fue la de invertir en factores de la producción se ha visto transformada en bienes y servicios listos para su consumo. En este proceso de venta, el emprendedor capitalista recibe dinero de los consumidores (ex propietarios de factores de la producción) de manera

que si lo planeado por el emprendedor coincide con lo esperado por los consumidores debería obtener ganancias, en este caso hablamos de una satisfacción de una necesidad. Cuando el consumidor compra entrega dinero al emprendedor y lo que recibe a cambio es un bien o servicio, transfiriéndose los derechos de propiedad del dinero por las mercancías. Por el lado del emprendedor, se desprende de la propiedad del bien para recibir a cambio la propiedad del dinero. En ambos casos, hay una suma positiva y han incrementado su riqueza, porque el emprendedor capitalista ha logrado vender una mercancía a un precio que tiene incorporado los costos de los factores de producción más el margen de utilidad. La utilidad es la ganancia obtenida, es la recompensa por el esfuerzo desplegado al haber articulado dos mercados; de factores de la producción con el de bienes y servicios. Ahora es más rico que antes. En cambio, para el consumidor ha visto mejorado su utilidad marginal porque ha satisfecho una necesidad con la entrega de un dinero que para él valía menos de lo que recibió como bien o servicio del emprendedor capitalista.

Este proceso no es automático sino que estaba planeado por el emprendedor y para haber logrado dicha venta ha empleado las herramientas de la gestión empresarial como marketing, logística, producción y dirección estratégica. Es lo que se llamaría la caja negra para los economistas neoclásicos puesto que dentro de su teoría no incorpora el elemento empresarial (Santos, 1997, pag. 13).

### ***Empresarialidad en el mercado intelectual***

#### *El emprendedor intelectual y el descubrimiento de las oportunidades*

En el mercado de las ideas detectar una oportunidad requiere perspicacia. La gran mayoría de los emprendedores intelectuales son descubridores de ideas en el sentido Kirzneriano más que oportunistas y no tienen una formación gerencial para administrar una Organización No Gubernamental (Chafuen, 2004, pag. 91). Las oportunidades descubiertas son diversas y se pueden apreciar a través de las distintas formas en que los emprendedores intelectuales organizan sus *Think Tanks*. Joseph Bast (2005) ha manifestado que son 11 tipos de *Think Tanks* liberales y cada una de estos tiene propósitos, tácticas, audiencias y medidas de resultados. La tabla N° 04, esquematiza cada una de éstos.

En el *Think Tank* tradicional se observa que un emprendedor descubre la oportunidad en un determinado nicho de mercado intelectual donde no existen personas, cursos, seminarios, conferencias o congresos donde se difundan los fundamentos filosóficos e intelectuales del liberalismo, o porque la universidad no se dedica a difundir ideas, o escuelas de

pensamiento, o porque no hay *Think Tank* que haga lo mismo. Usualmente el público objetivo se encuentra entre los profesores de universidades, estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de humanidades. Otra forma de detectar élites intelectuales es cuando un emprendedor descubre al organizar alguna conferencia o seminario que hay personas que participan preguntando durante o después del desarrollo del evento. Entonces, es el emprendedor quien identifica al potencial candidato para ser invitado a presentar sus ideas obsequiándole material que le pueda interesar o seguir invitándolo hasta que sea parte del *Think Tank* colaborando con artículos o ayudando a referenciar a otros colegas.

En cambio, un *Think Tank* de política pública es creado cuando el emprendedor descubre la oportunidad referida a que no hay debates de alternativas liberales frente a soluciones de políticas públicas de corte socialdemócrata o socialista extremo, de modo que en la opinión pública no puede contrastar más alternativas. Por lo general, las soluciones que se discuten son de orden económico, pero no limitadas a ella sino que en los países latinoamericanos los medios de comunicación dedican más espacios en sus análisis a la economía y política que a temas individuales de orden social o cultural cuando se trata de políticas públicas. También, cuando hay foros públicos o mesas redondas que son anunciados en medios de comunicación y organizados por entidades estatales y privadas de reconocida trayectoria que discuten políticas públicas, entonces es una oportunidad para el emprendedor por lo que un representante de su *Think Tank* podría ser un contrapeso en la discusión para enriquecer el debate.

Los *Think Tank* promotores son creados porque el emprendedor descubre la oportunidad de que ciertos temas liberales no han sido abordados a profundidad por los diseñadores de políticas, líderes de opinión o activistas pero que opinan con información incompleta o distorsionada, por lo que considera que es una oportunidad de llenar ese vacío con estudios, conferencias, revistas o medios virtuales que puedan cambiar su opinión acerca de los temas que puedan afectar la percepción de la opinión sobre el particular.

Hay emprendedores intelectuales que por su capacidad intelectual, organizativa y con una actitud proactiva frente a ciertos hechos que le llaman la atención, percibe que su principal contribución es organizar a grupos de activistas alrededor de temas públicos para que presionen a las autoridades políticas en las calles, porque cree que es el mejor medio para realizar los cambios en el corto plazo que se necesitan para mejorar el bienestar de un país. También descubre que hay colectivos organizados no necesariamente liberales pero que son muy afines a los temas que el emprendedor quiere desarrollar activamente en las calles, por lo que el

*Think Tank* realizaría sería el apoyar a estos grupos con sus recursos materiales e intelectuales cuando se trate de temas transversales.

Los *Think Tanks* lobbistas son creados porque el emprendedor descubre la oportunidad que existe espacio en los poderes públicos para introducir temas que busquen amortiguar el efecto dañino de la medida intervencionista o porque quiere promover una serie de normas de un tema particular, para ampliar los espacios de libertad que considera necesarios para el desarrollo del país. La oportunidad descubierta es que una autoridad es amigable con la idea y elabora los argumentos técnicos y políticos necesarios que le puede servir a la autoridad, para convencer a su colegiado de que ciertos cambios a la legislación o políticas son necesarias para el desarrollo.

También el emprendedor intelectual ha descubierto una oportunidad de trabajar con los jóvenes. Es un espacio que hay en el mercado intelectual que puede ser aprovechado por cualquier *Think Tank* que no sea liberal. Y es que el trabajo con los jóvenes puede comprender desde la capacitación hasta su trabajo de apoyo en las actividades del propio *Think Tank*. Habría que decir, que el costo de oportunidad de un joven es relativamente bajo en comparación a los adultos ya logrados porque estos pueden formar parte del voluntariado que toda organización sin fines de lucro debe tener para bajar los costos administrativos.

**Tabla N° 04: Los once tipos de Think Tanks**

<b>Tipo</b>	<b>Propósito</b>	<b>Táctica</b>	<b>Audiencia</b>	<b>Medidas de resultados</b>
<b>Tradicional</b>	Profundizar los fundamentos intelectuales del liberalismo clásico	Filosofía Libros Seminarios Revistas	Intelectuales y la élite de líderes de opinión	<b>Productos:</b> Apoyo y participación de pensadores líderes. <b>Insumos:</b> libros pioneros, seminarios, y apariciones en revistas científicas.
<b>Políticas Públicas</b>	Descubrir soluciones de los problemas de políticas públicas que sean compatibles con el liberalismo.	Ciencias Sociales Estudios de políticas Conferencias Revistas	Diseñadores de políticas y líderes de opinión.	<b>Productos:</b> Soluciones liberales de políticas públicas. <b>Insumos:</b> libros, estudios de políticas, cobertura prensa, y audiencia en eventos.
<b>Promotores</b>	Ayudar a los movimientos sociales de liberalismo	Marketing Publicaciones Sitios webs y blogs Programas de radio Trucos publicitarios	Diseñadores de políticas públicas, líderes de opinión, y líderes activistas.	<b>Productos:</b> cambios en la opinión pública, movilización, y atención de diseñadores de políticas. <b>Insumos:</b> : boletines, volantes, tráfico web, tamaño e influencia de la audiencia alcanzada.
<b>Activistas</b>	Identificar y movilizar gente para agitar por la adopción de una particular política pública.	Cartas directas Alertas de acción Boletines Llamadas telefónicas Campañas de envíos de cartas	Individuos quienes comparten un interés común en adoptar o rechazar una política pública específica.	<b>Productos:</b> reacciones de las autoridades electas contactadas y cobertura mediática. <b>Insumos:</b> Llamadas realizadas a miembros, encuesta de desempeño de tareas políticas en los últimos seis meses.
<b>Lobbista</b>	Trabajar directamente con las autoridades electas o cambiar sus decisiones o reemplazarlos.	Reuniones con las autoridades Coordinación con lobbies significativos	Autoridades electas, sus funcionarios y reguladores	<b>Productos:</b> Aprobación de una norma apoyada. <b>Insumos:</b> "Votos asegurados" antes de la acción legislativa; derivación al comité amigo.

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

<b>Grupos Juveniles</b>	Presentar a la juventud el liberalismo clásico.	Boletines Conferencistas Internado Seminarios para periódicos estudiantiles	Estudiantes universitarios Jóvenes académicos	<b>Productos:</b> nivel de activismo observado entre los “graduados” de esos programas. <b>Insumos:</b> Número de estudiantes contactados, participación en eventos, calidad y circulación de periódicos estudiantiles.
<b>Formadores</b>	Enseñar organización o comunicación de habilidades del liberalismo.	Seminarios Internado Manual de operaciones	Estudiantes universitarios y activistas ya trabajando para otros grupos.	<b>Productos:</b> éxito (carrera y logros) de alumnos; anécdotas y casos de estudios de habilidades. <b>Insumos:</b> Participación en eventos, calidad de programas, retroalimentación de los líderes de movimientos.
<b>Investigación de oposición</b>	Exponer los motivos, financiamiento y comportamiento de los grupos opuestos a las soluciones de liberalismo clásico,	Monitorear programas de noticias; sitios webs, publicaciones de grupos objetivos, publicación de resultados en boletines, y columnas de opinión.	Público en general, prensa.	<b>Productos:</b> declinación medible de la aprobación pública, o confianza en los grupos objetivos; evidencia que los fundadores están abandonando grupos controversiales; cambios de conductas por grupos objetivos. <b>Insumos:</b> frecuencia, precisión, y rango de los medios informativos y cobertura mediática.
<b>Litigantes</b>	Usar el sistema legal para defender y llamar la atención de las amenazas a la libertad.	Demandar archívamiento de normas que violan derechos, elaborar proyectos de ley y defender la libertad en los tribunales.	Poder Judicial, filántropos y medios de comunicación.	<b>Productos:</b> Cambios normativos atribuibles a los esfuerzos de la organización. <b>Insumos:</b> Retos con éxitos a las leyes violatorias, la defensa exitosa de las leyes pro libertad y casos que llegan a la Corte Suprema.

<p><b>Temas focalizados</b></p>	<p>Partidarios del uso de las soluciones del liberalismo clásico para un número pequeño de problemas de políticas públicas.</p>	<p>Todas las tácticas descritas arriba y las que han sido usadas por los grupos en los temas focalizados.</p>	<p>Diseñadores de políticas, formadores de opinión y público en general.</p>	<p>Depende de la táctica usada. Ver las tácticas usadas que determinan las medidas relevantes de logros.</p>
<p><b>Regionales de temas diversos</b></p>	<p>Descubrir soluciones de los problemas regionales de políticas públicas que sean compatibles con el liberalismo y ayudar a los movimientos sociales.</p>	<p>Ciencias sociales Marketing Estudios públicos Conferencias Boletines Artículos de opinión</p>	<p>Diseñadores de políticas, formadores de opinión y activistas líderes.</p>	<p><b>Productos:</b> soluciones liberales a los problemas que enfrentan la región; cambios de opinión pública, movilización social y atención de los diseñadores de políticas públicas. <b>Insuños:</b> estudios públicos, cobertura mediática, circulación de publicaciones, y participantes de eventos.</p>

Fuente: Bast (2005). *Elaboración propia.*

En referencia a los tipos anteriores, tenemos ahora el *Think Tank* formador. En efecto, al descubrir el emprendedor intelectual que muchos consideraban que no era suficiente con conocer bien la filosofía liberal, sino tener la habilidad de la comunicación social y política, se especializó en formar gente en las comunicaciones, oratoria y campañas políticas. Se descubre que los talentos intelectuales no son suficientes para impulsar los ideales de la libertad sino aquellos que tengan capacidad para persuadir en público, usando los medios de comunicación y movilizandando las ideas en la arena política.

Con referencia a lo anterior, el emprendimiento intelectual descubre que hay grupos de oposición a las ideas liberales que son mercados donde el debate interesa a muchos. Según se ha visto, investigar es otra actividad que el emprendimiento intelectual puede descubrir para confrontar ideas contrarias que merezcan la atención pública sobre un tema en particular y que usualmente se encuentra en los medios de comunicación y universidades con relación a temas estado-mercado, distribución-creación de riqueza, derechos-privilegios.

Por su parte, los *Think Tanks* litigantes son organizaciones que están destinadas a la defensa legal de los afectados por el Estado. Los emprendedores han descubierto que no son pocos los afectados por el gobierno sino que es un mercado que atrae la atención de los medios de comunicación masiva y eso contribuye a darle mayor credibilidad y atracción de donantes hacia el *Think Tank*.

Del mismo modo, los emprendedores intelectuales han descubierto que su acción de influencia puede focalizarse alrededor de unos pocos temas. La especialización le puede permitir lograr la atención pública pero también lo limita. Debido a esto, los recursos necesarios para desplegar acciones de este tipo de *Think Tank* son menores que si fuese de algunos de los anteriores.

Y el último de los tipos de *Think Tanks*, es el referido a la regionalización de los temas que por su naturaleza son de interés local. El emprendedor intelectual ha descubierto que su área de influencia es mayor estudiando los problemas que tratando de solucionarlos, cuando se trata de aspectos nacionales. Ha descubierto que es una opción costo-efectiva, ya que los recursos a emplearse son muchos menores que el tipo anterior y que puede lograr mayores cambios trabajando con las autoridades locales, regionales o estatales. Se trabaja básicamente con medios de comunicación local, grupos de interés y líderes de opinión de esa circunscripción.

### *Empresarialidad intelectual en el mercado factorial y la gestión del Think Tank.*

En el mercado económico quien es dueño es quien posee el capital. Esa titularidad le permite organizar la empresa lucrativa. En el mundo del emprendimiento intelectual, quien es el dueño es quien aporta y trae la mayor cantidad de donaciones y tiene la responsabilidad de asignarlos (Chafuen, 2004, pag. 92). La naturaleza de un *Think Tank* es una asociación civil no lucrativa pues se le dispensa del pago de ciertos impuestos, por lo general el de la renta. Esta organización no tiene accionistas sino asociados que cada uno contribuye con una donación en favor de la asociación, sea prenda monetaria o mueble. La legislación peruana para asociaciones civiles que solicitan reconocimiento como entidad perceptora de donaciones no permite distribuir los fondos obtenidos a manera de utilidades. Prácticamente, todo lo ingresado debe ser gastado en programas de acción y solo un pequeño porcentaje debe ser para cubrir gastos administrativos.

- Creación del *Think Tank*

Es una organización sin fines de lucro, a la que se recomienda que aplique las técnicas del gerenciamiento para que funcione parecido a una empresa. Debe comenzar con planear estratégicamente estableciendo su misión, visión, identificar sus clientes, competidores y qué valor añadido va a incorporar a sus productos. Asimismo, debe evaluar internamente sus fortalezas y debilidades, y luego las oportunidades y amenazas. Toda esta metodología ayuda al emprendedor intelectual a pensar estratégicamente, manteniendo fijo los costos, gozar de una cultura organización amigable, proteger la marca e independencia como valores absolutos y focalizándose en ideas y no en personalidades (Atlas, 2012b).

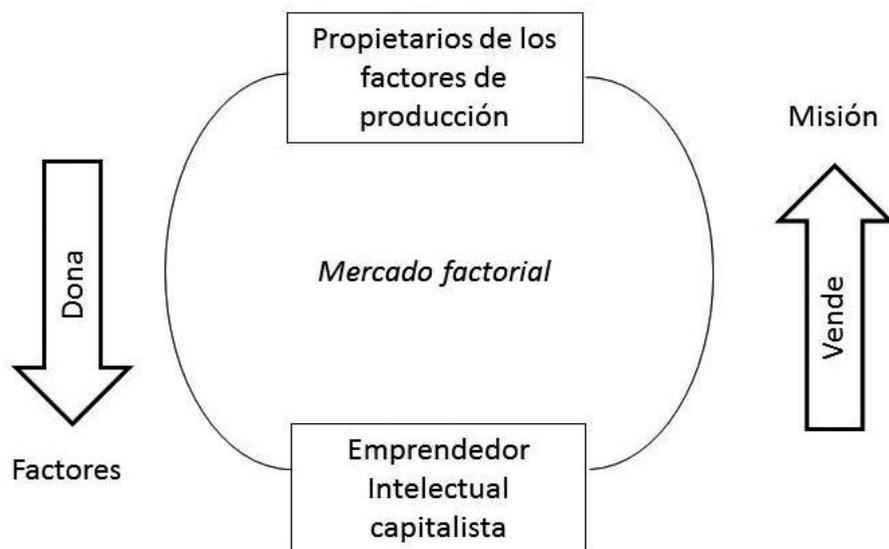
- La recaudación de fondos

La recaudación de fondos (en inglés *fundraising*) es una actividad fundamental que sirve para darle sostenibilidad a los programas de los *Think Tanks* que van a beneficiar a terceros y que solo dicha organización actúa como un intermediario, cuya analogía podría ser aplicando el caso de un mercado económico donde el producto es el beneficiario de la donación, el vendedor sería el *Think Tank* y el cliente sería el donante (Kelley, 2000).

Para hacer contratar en el mercado factorial los *Think Tanks* deben antes conseguir fondos o donaciones de prendas muebles e inmuebles de manera persuasiva utilizando las técnicas del "fundraising" para que tengan éxitos. Debe descubrir las fundaciones, empresas e instituciones que ayudan con

fondos y que estén alineadas con la misión de los *Think Tanks*, pues de otro modo, no les interesaría ayudar si no tienen ambas organizaciones la misión del problema que tratan de resolver en la sociedad.

**Figura N° 09: Empresarialidad en el mercado de bienes y servicios**



Fuente: Skousen (2009), pag.74; Levinson, Adkins, y Forbes (2010), pag 59  
Elaboración propia

En la figura N° 09, se puede apreciar que a diferencia de cualquier empresa económica, y para que los donantes donen los factores de la producción, los *Think Tanks* deben vender la misión de por qué es una poderosa herramienta de marketing, ya que allí se encuentra el por qué existe la organización, qué es lo que la organización hace por los otros para mejorar el mundo y cuán diferente es del resto de *Think Tanks* (Levinson, Adkins y Forbes 2010, pag.69). Básicamente es descubrir los intereses y necesidades de los donantes y eso se puede encontrar en listas de directorios, por internet, por referencias de amigos y familiares, pero que básicamente tener un donante al frente o por teléfono es la oportunidad de tener esa información vital que va a permitir descubrir los intereses y necesidades del donante (Von Kannon, 2005).

Como la donación no es una transacción económica, y depende más de la generosidad del donante, esta actividad debe organizarse profesionalmente mediante un departamento dedicado al levantamiento de fondos, para que consigan nuevos donantes como una actividad permanente y que en algunos casos se convierte en campañas una vez o

dos veces al año (Weinstein, 2002). Todo depende de cuan profesional sea el staff y qué políticas tenga el *board* de directores, que en algunos casos puede comprometer en esta estrategia de recaudación de fondos a todo el personal desde voluntarios hasta directores de la organización.

Debido a que la recaudación de fondos no es una actividad rutinaria ni menos puede hacerse un manual para todo tipo de organización, requiere de una estrategia puesto que no hay una sola forma de recaudar y también hay diferentes tipos de donantes (Weinstein, 2002). Dicha actividad puede estar especializada en donantes pequeños, medianos o grandes, o puede ser por individuos, empresas o instituciones (Weinstein, 2002). Hay profesionales que están dedicados a estos rubros pero por razones éticas ellos no solicitan fondos sino que asesoran en el desarrollo de esta actividad, que pueden ser desde la elaboración de cartas hasta la organización de cenas y eventos especiales y campañas de recaudación de fondos.

Cuando se clasifica por tipos de donantes tenemos el individual, la empresa y las instituciones (Kelley, 2000; Weinstein, 2002).

A diferencia de las empresas que consiguen sus ingresos por medio de la venta de productos generando ganancias, en este caso, las entidades no lucrativas y *Think Tanks* deben realizar actividades de recaudación de donaciones, no para conseguir ingresos para ellas sino que son intermediarias en el camino cuyo producto podría decirse que son los beneficiarios de los programas de ayuda que ejecutan dichas entidades (Kelley, 2000).

Los expertos en recaudación de fondos son explícitos en señalar que mientras más se diversifiquen las fuentes de ingresos más estabilidad podrían tener las entidades (Kelley, 2000). En cambio, si una entidad depende de un par de donantes fuertes la retirada de una de ellas puede tener un impacto tremendo sobre las operaciones que puede poner en riesgo al instituto mismo (Kelley, 2000). También se recomienda como estrategia que los donantes que entran con fuertes sumas de dinero no tengan influencia significativa sobre la misión, visión y valores porque podrían desnaturalizar al *Think Tank* y desviarlo hacia una agenda particular que tenga el donante en mente (Kelley, 2000). Por ello se recomienda, a estos donantes que se comprometan con la causa y que es mejor rechazarlo si tiene intención de influir sobre las decisiones (Atlas Economic Research Foundation, 2002)

Captar donantes individuales es mucho más sencillo pero no es simple. Los donantes individuales son los amigos, parientes, personas comprometidas con la causa y están más motivados por la misión y

visión del instituto. No piden documentación antes de dar su donación, pero hay que tener una relación personal con cada uno de ellos a fin de comprometerlos con la causa del *Think Tank* (Kelley 2000). Claro que administrar unos 250 donantes individuales es costoso en términos de tiempo, y para dedicarle este recurso escaso se hace necesario tener un staff dedicado a atender las particularidades y necesidades de cada donante.

En cambio, en las empresas tienen otras motivaciones para dar. Buscan reconocimiento, imagen, deducción de impuestos, entre otros. Se pide además cierta estructura organizacional que a veces los institutos que recién comienzan no tienen, además que piden documentación y la decisión de contribuir a veces demora (Kelley, 2000). Hay que conocer bien a la empresa por dentro, para saber quién es el que toma las decisiones para efectuar la donación, que no siempre es el jefe de relaciones públicas o marketing, incluso podría ser un gerente de finanzas. Las empresas usualmente financian proyectos específicos que pueden comprometer la independencia del instituto. En estos casos, un *Think Tank* no debería aceptar encargo de realizar consultoría de determinados sectores económicos. Siempre recomiendan no comprometerse con ningún grupo económico pues la independencia, credibilidad y seriedad en el trabajo son los principales activos que tienen los *Think Tanks*. (Atlas Economic Research Foundation, 2002)

En cuanto a las instituciones, hay que descubrir el procedimiento de otorgamiento de fondos que es sumamente profesional, se requiere que el personal del *Think Tank* posea ciertas habilidades operativas y técnicas, que puedan absolver las preguntas que solicitan las fundaciones. Se requiere cierta estructuración organizacional y calidad técnica del personal. Esto presentaría cierta dificultad para aquellos *Think Tanks* que recién comienzan (Kelley, 2000).

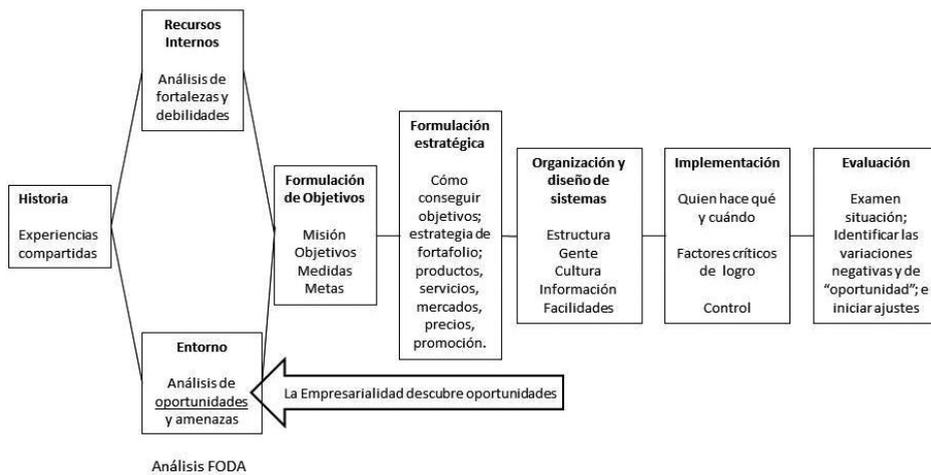
Por lo general, los emprendedores descubren que las fundaciones entregan ciertas sumas de dinero pero que no financian todo el proyecto, ni menos gastos operativos, una parte deben asumir los *Think Tanks* y la otra las fundaciones. Cuando un *Think Tank* recién comienza no tiene todos estos requisitos que piden, por lo que se hace difícil que tenga un crecimiento sostenido (Kelley, 2000).

- La gestión estratégica de fondos

Si no posee una estrategia de recaudación de fondos podría tener ciertas dificultades en su presupuesto para el crecimiento. Las organizaciones se ven afectadas por los ciclos económicos, por lo que debería diseñar estrategias defensivas, ofensivas y conservadoras (Warwick, 2009). Al

respecto, Weinstein (2002) indica que la gestión estratégica tiene una serie de ventajas lo que evita la improvisación y crisis de recursos. También, señala que un enfoque estratégico de recaudación de fondos ayuda a la organización a obtener los fondos necesarios para llevar a cabo la misión, pues permite anticipar los cambios, observar las tendencias y responder a las oportunidades que subyacen en el mercado. Weinstein (2002) llama estratégica al proceso de gestión porque permite visionar y planear. En la figura N° 09 se puede apreciar como en este proceso de planificación estratégica para las organizaciones sin fines de lucro, la empresarialidad está presente en la etapa del análisis FODA, donde se puede descubrir las oportunidades que ofrece el entorno y una evaluación de los recursos internos. Realizando este análisis se puede formular los objetivos estratégicos que salen de la misión que es muy importante para un *Think Tank*.

**Figura N° 10: El proceso de planificación estratégica**



Fuente: Weinstein (2002, pag.12)

Elaboración propia

La formulación de la estrategia es un aspecto necesario para que un *Think Tank* pueda anticiparse a los cambios, al logro de los objetivos planteados y, sobre todo, que los productos y servicios sean exitosos a precios competitivos. A nivel de *fundraising* se tiene que establecer el número de donantes, nuevos prospectos, número de campañas y monto meta de *endowment*. La quinta etapa es la organización de las estructuras que le den movilidad y dirección a los recursos humanos creando una cultura de valores con una ideología gerencial de libre empresa donde los modelos de gestión sean adaptables, flexibles, innovador, y con valores.

La implementación es tarea de los responsables del *Think Tank* que el emprendedor intelectual asigne, quienes usualmente son directores de proyectos, académicos, de políticas públicas, de voluntariado, de eventos, y de *fundraising*, que son controlados por el Director Ejecutivo y después por el Directorio. También el *Think Tank* posee un Consejo de Asesores que pueden brindar recomendaciones usualmente del ámbito académico o político pero no entra en los asuntos administrativos. Por último en la evaluación, el directorio y el CEO se reúnen para analizar las actividades y un reporte del impacto que han tenido las actividades, si se ha cumplido con parte de la misión y qué recursos se han consumido en la gestión. Deben ellos planear para el mediano y largo plazo, además de ser consecuentes con su responsabilidad de conseguir fondos para que sea una evaluación integral, donde todos en la organización están en la tarea de conseguir nuevos donantes para que la actividad de levantar fondos sea permanente.

- Los recursos naturales

Si bien las donaciones a veces se entienden como fondos en efectivo también se debe señalar que, dentro de los factores de la producción para el emprendimiento intelectual, se considera a los recursos naturales como el insumo principal que sería mandatorio en la elaboración de algún producto. Si se necesita elaborar un libro para colocarlo en el mercado intelectual de bienes, su insumo principal serían las hojas de ese producto. Por lo que el emprendedor intelectual debe descubrir al donante, que podría ser una empresa de comercialización de útiles de escritorio, para lo cual se necesita vender la misión del *Think Tank* utilizando la persuasión, negociación e influencia. Aquí no se solicita fondos en efectivo sino la donación del insumo principal.

- La mano de obra

Hay también donaciones que pueden ser mano de obra. A manera de voluntariado hay gente que compra la misión del *Think Tank* que no cobra por el trabajo que realiza a favor del *Think Tank* sino que sienten que es una contribución que generosamente lo hacen, lo cual ahorra costos de pago de planillas. El emprendedor intelectual es quién descubre a través de los eventos públicos que realiza el *Think Tank* ya sea por el contacto directo vía conversaciones persuasivas o con la entrega de brochures con información relevante. Hay que señalar que los *Think Tanks* tienen programas de reclutamiento dentro de su tarea de marketing por lo que debe segmentar los públicos desde jóvenes, profesionales, académicos y empresarios. Cada uno puede aportar desde su experiencia contactos, referencias e información que sea relevante para seguir con la tarea permanente de venta de la misión en el mercado factorial.

- El capital

No es suficiente con tener recursos naturales y mano de obra también se necesita elementos físicos que ayuden a reducir el esfuerzo humano como telefonía fija, internet, celulares, muebles, sillas, computadoras, local o cualquier prenda que sea fundamental para que pueda llevar a cabo con total eficiencia la elaboración del producto a venderse en el mercado intelectual de bienes y servicios. Un emprendedor intelectual usualmente descubre donantes que pueden ayudar con donaciones de fuerte impacto como entregar un local que no le esté dando uso económico o legarlo. Mucho depende de la oportunidad que descubra y sepa aprovecharla.

#### *Empresarialidad intelectual en el mercado de bienes y servicios*

En este mercado intelectual las ideas se compran y venden sin que entre de por medio el dinero. Lo importante en señalar es que el *Think Tank* deberá probar si su producto es comprado o no. La eficacia se mide por otros parámetros, más que todo por el impacto que pueda tener la idea en la opinión pública, las políticas públicas y la prensa. Aquí es precisamente donde los aportes de la gerencia es importante para realizar una gestión exitosa del *Think Tank*. Como cualquier producto, debe ser vendido utilizando el marketing.

**Figura N° 11: El proceso de planificación estratégica**



Fuente: Skousen (2009), pag.74; Levinson, Adkins, y Forbes (2010), pag.59  
Elaboración propia

En la figura N° 11, se esquematiza el rol del *Think Tank* en el mercado de ideas. En principio, los productos principales que ofrecen los *Think Tanks* en base a su misión de hacer mas libre a la sociedad son considerados como bienes públicos, es decir, que tienen que ser subsidiados por bienes privados debido a que su consumo es no excluyente y no tiene rivalidad, ya que beneficia a todos sin que haya pagado por éstos, para ello se debe ofrecer estos bienes privados a empresas y corporaciones que puedan pagar, como serían los análisis legislativos, informes económicos, reuniones y desayunos empresariales (Couyoumdjian, 2005). Esta venta del emprendedor intelectual está dada básicamente por soluciones de políticas públicas que las autoridades políticas y funcionarios de alto nivel gubernamental deben comprar en base a la exposición e intercambio de estudios, discusiones y debate con los expertos de los *Think Tanks*. La compra en términos concretos es la modificación o implementación de medidas sugeridas por algún estudio (léase producto) que el *Think Tank* haya elaborado para ese fin.

Como se podrá observar no hay intercambio de dinero por ideas sino de ideas por ideas. Por ello, la venta requiere hacer uso de muchas técnicas de marketing como sería comunicaciones, marca, reputación, valores, auspicios, calidad, y estrategia. Veamos cada una de ellas.

- Comunicaciones

Los *Think Tanks* tienen programas de comunicaciones que indican como objetivo entablar relaciones con los donantes, prensa, expertos, estudiantes, políticos y autoridades de gobierno. Para cada uno se emplea distintos mensajes y productos de comunicaciones como serían libros, sitio web, correos electrónicos, informes, logos, reuniones, seminarios, desayunos. Este programa forma parte de una estrategia general que es la de convencer a los legisladores, políticos y diseñadores de políticas públicas de modificar o promulgar medidas que hagan más libre a la sociedad. Entonces un programa de comunicaciones debe ser coherente y tener el mensaje correcto y el impacto de manera que los donantes se convenzan que su dinero está siendo bien empleado. Por ello, este programa debe tener metas que medir de corto y largo plazo llegando incluso a tener relaciones personales con estos públicos-objetivo que podrían ser conseguidos con los eventos y reuniones. (Berkowitz y Berkowitz Schell, 2005)

- Marca y reputación

La gestión de la marca en el corto plazo tiene como resultado un impacto financiero exitoso para el accionista y el inversor en el mercado

económico, pero en los *Think Tanks* la gestión de la marca a largo plazo da como resultado la reputación como activo intangible, que ayuda a mejorar la economía en la medida que las expectativas de los *stakeholders* son satisfechas con soluciones de políticas públicas elaboradas de manera científica, de modo que se cierra la brecha entre lo que se dice con lo que se hace, generando de ese modo credibilidad en los expertos de los *Think Tanks* y la confianza de los donantes y público objetivo. A diferencia de las empresas de hoy, que buscan elaborar estrategias supeditadas a los *stakeholders*, los *Think Tanks* ya tienen varias décadas de adelanto en trabajar con estos grupos de interés. El poder de la marca se ha trasladado de las empresas a los *stakeholders* al igual que los *Think Tanks*, que han sido acelerados por las redes sociales en internet (Center for Reputation Leadership, 2012).

- Valores

Los *Think Tanks* liberales son portadores del valor de la libertad. Como indica Kotler (2011) las empresas ya no pueden seguir sosteniendo sus estrategias de marketing centrados en el producto Marketing 1.0, tampoco centrado en el consumidor Marketing 2.0, sino que ahora la tendencia establece un Marketing 3.0, centrado en los valores. Al igual como dijo Blanchard y O'Connor (2008), acerca de la alternativa de aplicar una administración por valores y Hamel (2012) propone una reinención radical de la gerencia actualizando su pensamiento de control por una de libertad, debido a que las empresas tienen actualmente modelos de gestión burocráticos, jerárquicos y procedimentales que obstruyen el proceso resiliente dentro de la organización. Sin embargo, los *Think Tanks* liberales vienen trabajando con valores de la libertad, propiedad privada y mercados libres desde los ochentas, claro que los modelos de gestión siguen siendo jerárquicos, centralizados y procedimentales. Los estudios, seminarios, informes legales y económicos siempre giran alrededor de los valores de la libertad y propiedad privada por lo que ahora más que nunca estas organizaciones pueden diseñar de manera natural una estrategia de marketing con experiencia ganada hasta la actualidad.

- Auspicios

Los auspicios son una herramienta de marketing que los auspiciadores esperan conectarse a través de ellos con sus mercados objetivos (Skildum-Reid y Grey, 2007). Más que asociarse con un evento cualquiera, los auspiciantes quieren que su mercado objetivo experimente su marca durante el evento de modo que la empresa entienda bien las pasiones del mercado objetivo. Skildum-Reid y Grey (2007, pag. 16) señalan que los fondos obtenidos y unas fuertes relaciones con los auspiciadores

deben ser planificados con suficientes recursos, una estrategia, personal capacitado en marketing e investigación de mercado para que esté alineado con la marca y las preocupaciones que pudieran surgir dentro de la organización, cuando los auspicios convierten en muy comercial el evento para los *Think Tanks*.

### **La relación clave: empresarialidad intelectual y recaudación de fondos en el mercado de seminarios de capacitación**

El negocio de la capacitación es importante en el mundo empresarial. Existen empresas como Seminarium (2012) que es líder en capacitación de ejecutivos de alto nivel en el entorno internacional, que está presente en 18 países de Latinoamérica y que tiene alianza con las universidades más prestigiosas de EEUU. En el país del norte, el negocio de los eventos empresariales en el 2009 ha llegado a organizarse un millón 200 mil reuniones con más de 100 millones de participantes (PriceWaterhouseCoopers, 2011, pag. 5). Cuando hay escenarios de crisis económica y financiera los eventos pueden ser cancelados o recortados sus presupuestos, como sucedió en España en el 2010. Según un estudio de mercado realizado por el Grupo Eventoplus (2010), los gastos de los eventos empresariales fueron muy prudentes durante el 2009 y han mantenido estable el presupuesto del 2010, en comparación al 2009. A pesar de la crisis, el estudio señala que hubo un crecimiento moderado del mercado español en el 2010, comparado al 2009, donde las empresas que organizan eventos han tenido que adaptarse revisando métodos y procesos de compra y buscando nuevos mercados (Grupo Eventoplus, 2010, pag. 4). Así mismo, los encuestados señalan que uno de los aspecto más innovadores que está marcando tendencia en los eventos es el *networking*, más allá del *coffee break*, donde llegan a registrarse *on line* antes del evento para sostener reuniones, mientras que otras empresas observan que los eventos son parte de una estrategia de comunicación más que de reunión solamente (Grupo Eventoplus, 2010, pag. 7).

Los eventos de capacitación son una actividad económica muy competitiva, desde empresas dedicadas a la capacitación hasta universidades. La ventaja que tienen los *Think Tanks* es que al ser organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la difusión de ideas, un evento de capacitación es parte de su “core”, porque a través de ella se cumple con parte de su misión. Además, como su dinámica implica realizar arreglos de *networking* para que puedan conectar personalidades del mundo de la academia con los expertos de políticas públicas lo que pone en relieve la calidad del evento. La desventaja es que los temas no sean lo que demanda mayoritariamente el mercado como sería la capacitación empresarial sino que se relaciona con temas

que pueden afectar el entorno político y económico. Hay experiencias, que son pocas pero que se están intentando desde hace varios años con relativo éxito en Chile, como lo hace Libertad y Desarrollo, que trata de vender paquetes de servicios de publicación, informaciones y eventos a empresas de gran tamaño que están interesadas en adelantarse a los acontecimientos, por ello reciben seminarios privados con autoridades políticas de ese país y expertos del *Think Tank* para analizar la coyuntura (Couyoumdjian, 2005).

Blundell (1988) ha indicado que los *Think Tanks* han descubierto que es rentable organizar eventos especiales que además sirven a los propósitos de éstas organizaciones, por ejemplo: ampliar el conocimiento de la organización, ofrecer una oportunidad de conocer donantes, crear una sensación de membresía, aumentar el involucramiento del donante, ofrecer la oportunidad de conocer y fortalecer la amistad entre ellos y proporcionar un beneficio tangible.

Otro de los aspectos que relaciona la empresariedad intelectual con el mercado económico de seminarios es la determinación del mercado objetivo. En ambas organizaciones, empresa y *Think Tank*, deben descubrir los temas que necesitan en el mercado. En el mercado económico el emprendedor capitalista debe realizar investigación de mercado con el propósito de identificar el tema del seminario, los temas que se van a ofrecer y que se van a distinguir de su competencia Adams (2003, pag. 16). Al escoger la audiencia del seminario uno debe elegir qué nicho de mercado se va a elegir, debido a que las necesidades son diferentes entre empresas corporativas, asociaciones, profesionales, vendedores, grupos sociales y las masas Adams (2003, pag.20). Además de cumplir con los objetivos de recaudar fondos de manera comercial, estos seminarios académicamente orientados pueden ayudar a atraer más gente que aquellos seminarios que contienen mensajes técnicamente duros de políticas públicas. Estos eventos atraen más gente y por tanto gana credibilidad ante los donantes por lo que sería apropiado para realizar *networking* con estos benefactores (Gagnon, 2005).

#### *Relación de los gastos de empresariedad al inicio de una empresa y un Think Tank*

Cualquier individuo que realiza un acto de empresariedad debe desde abajo buscar oportunidades sobre su emprendimiento asumiendo los gastos de inicio. En nuestro caso cuando una empresa de venta de seminarios realiza gastos de inicio tiene una correspondencia con los gastos realizados por un *Think Tank*. En la tabla N° 05 se puede mostrar dichos conceptos para ambos casos. Como se puede apreciar,

las correspondencias son muchas entre ambas organizaciones, por lo que estaría dentro de la naturaleza del *Think Tank* organizar seminarios con las ventajas que ello implicaría en la venta de ideas. Por lo general, en cuanto al local, los *Think Tanks* comienzan en las casas de los emprendedores intelectuales al menos por un tiempo no muy largo de meses (Atlas, 2002, pag. 4). Pero una vez establecidos sus ingresos regulares vía donaciones alquilan oficina o buscan el apoyo de los donantes que poseen propiedades que puedan prestarles o pagarle cifras simbólicas. A diferencia de una empresa común, la misión del emprendedor intelectual es vender la misión a gente que desea colaborar voluntariamente para que pueda tener un personal de apoyo, de modo que así se evita pagar una planilla completa de trabajadores con los beneficios sociales. Como el *Think Tank* latinoamericano usualmente no tiene tiendas de productos donde se procesa pagos, es que no se hace necesario tener una máquina procesadora de tarjetas de débitos y créditos. Lo que se ha vuelto una herramienta indispensable es el uso de la computadora y los *softwares* para procesar la información, comunicarse por correo y skype. Además que sirve para realizar video conferencias, *webinars* y mensajería via chat y Facebook.

Otro aspecto a destacar es la necesidad de poseer una página web, debido a que es un medio para presentar su trabajo en beneficio de otros, donde se puede apreciar cuán productivo ha sido su contribución en la sociedad. Es decir, es un medio que permite digitalizar los contenidos, lo cual significa que puede ahorrarse miles de dólares en impresiones de brochures y materiales informativos de los *Think Tanks*. Sirve también para darle solidez institucional a partir de la presencia en internet que tiene cobertura mundial, lo que a su vez sirve como instrumento de establecimiento de redes y alianzas que es la última tendencia en el trabajo cooperativo para estas organizaciones (Ishikawa y Morel, 2008). Al igual que la empresa, para el *Think Tank* es indispensable el uso de útiles de oficina, pues mediante ellos se puede realizar las tareas de *fundraising*, ya que se tiene que enviar cartas personales solicitando fondos y donaciones. Al igual que las donaciones, se puede realizar invitaciones con cartas para los seminarios, dirigidas a sus donantes, autoridades locales, internacionales, funcionarios de gobierno, académicos y a empresas para solicitar auspicios.

**Tabla N° 05: Relación de los gastos de empresariedad al inicio de una empresa y un *Think Tank***

Concepto	Empresa	Think tank
Alquiler local	Sí	No necesariamente
Equipos de oficina	Sí	Sí
Investigación de mercado	Sí	Sí
Procesador de tarjetas	Sí	No
Software	Sí	Sí
Licencias	Sí	Sí
Permiso correo masivo	Sí	No
Teléfono	Sí	Sí
Planillas	Sí	No necesariamente
Gran apertura	Sí	No
Servicios legales	Sí	Sí
Gastos de envíos varios	Sí	Sí
Línea de internet	Sí	Sí
Diseño de web y marketing	Sí	Sí
Útiles de oficina	Sí	Sí
Seguro	Sí	No necesariamente
Materiales de embalaje	Sí	No
Inventario	Sí	Sí

Fuente: Adams, Terry y Rob (2003, pag.62). Elaboración propia.

Al respecto es Drucker (1993, pag. 197) quien señala que las empresas deben aprender de las instituciones no lucrativas, porque es el sector que más empleo genera en los EEUU, donde millones de norteamericanos brindan sus servicios a la comunidad sin que medie cobro alguno. Eso al menos distingue fuertemente un *Think Tank* de una empresa lucrativa lo que otorga una ventaja comparativa en relación a la primera.

*Relación de las acciones de gestión de la empresariedad entre una empresa y un Think Tank*

De acuerdo a la tabla N° 06, se puede relacionar las acciones de gestión de la empresariedad de una empresa y de un *Think Tank*. Al respecto se puede observar que los modelos de gestión tienen parecidos, y esto es porque ambas organizaciones, al fin y al cabo, y poniendo aparte las consideraciones económicas y financieras, buscan la sostenibilidad en el largo plazo, gestionando la marca para alcanzar una reputación que le permita aumentar la credibilidad ante sus *stakeholders* con más énfasis en el *Think Tank*. Y esto es porque la venta de su producto –leáse soluciones de políticas públicas- depende mucho de la seriedad con que se elaboran estos documentos. La independencia financiera y política de un *Think Tank* es fundamental para conseguir adherencias en el mercado de ideas, desde donantes, voluntarios, individuos y prensa. Lo que diferencia

claramente a ambas organizaciones es la propiedad y la búsqueda del lucro, mientras el resto de acciones son matices. El *Think Tank* tiene como herramienta principal la misión para el marketing y posicionamiento de la marca y los productos. La misión debe expresar a qué se dedica, quiénes son sus beneficiarios y cómo lo va realizar. Después viene la visión sobre el tipo de sociedad que quiere ayudar a cambiar, que en el caso de los *Think Tanks*, es convertir a la actual en una sociedad libre y debe buscar los fondos para lograr plasmar esa visión. A diferencia de la empresa que va al mercado en su rol de comprador, no son pocas las veces que en lugar de contratar los factores de la producción, como lo haría una empresa productora de seminarios, los *Think Tanks* pueden hacer uso de las técnicas de persuasión con los donantes para que pueda regalarle algunos factores de la producción, que en el caso de los recursos naturales podría requerir líneas telefónicas, celulares y otros elementos, como el pago del agua y luz, que podría ser pagado por una empresa cuyas recibos deberían estar a nombre de la empresa para efectos de sustentar como gastos de la empresa. En el caso de la contratación de la mano de obra, otra ventaja de los *Think Tanks* es que pueda solicitar donación de los tiempos laborales a favor de los *Think Tanks* como trabajo voluntario que eso no lo puede realizar una empresa por ser lucrativa. En el caso del mercado de capitales los elementos que ayudan a reducir el esfuerzo humano son las computadoras y muebles que pueden ser regaladas como donaciones de empresas que no utilizan o que pueden darle de baja, pero son muy útiles para un *Think Tank* que recién empieza. También los mismos emprendedores intelectuales realizan donaciones de capitales para iniciar su *Think Tank*, incluyendo el proporcionar espacios en su casa a favor de la organización como una iniciativa temporal. Los emprendedores intelectuales se distribuyen las responsabilidades con sus socios donde cada uno asume su tarea como director académico, director de desarrollo, director de políticas públicas, director académico y director de recaudación de fondos. Cada uno desde su puesto, debe realizar cooperativamente esfuerzos mancomunados donde es plana la organización. Cuando crece, las jerarquías aumentan y las responsabilidades también. Como se había señalado, la poca experiencia en el gerenciamiento de los emprendedores, hace que los procesos administrativos puedan estar sobre puestos, hasta que la propia experiencia puede enseñarles a especializar el trabajo en cada área donde la capacitación se hace más que necesaria.

A diferencia de la empresa, donde sus relaciones con los *stakeholders* son parte de un programa de responsabilidad social pero que no forma parte de su ADN, para los *Think Tanks* la empresariedad ha descubierto que es importante desarrollar relaciones muy estrechas para potenciar su trabajo en la sociedad, tratando de influirlos, por ello la experiencia positiva de estas organizaciones puede brindar un servicio dentro del modelo de gestión para las empresas (Drucker, 1993).

**Tabla N° 06: Relación de acciones de gestión de la empresarialidad entre una empresa y un *Think Tank***

Acciones	Empresa	Think tank
Identificación de una necesidad	SI	SI
Determinación de un mercado objetivo	SI	SI
Diseño de productos	SI	SI
Consigue capital inicial	SI	SI
Elabora visión	SI	SI
Elabora misión	SI	SI
Busca el lucro	SI	NO
Define propiedad	Accionistas	Asociados
Rol en el mercado de recursos naturales	Compra	A veces compra
Rol en el mercado de mano de obra	Compra	Recibe voluntarios
Rol en el mercado de capitales	Compra	Recibe donaciones
Asigna las responsabilidades	SI	SI
Establece las jerarquías	SI	SI
Diseña procesos administrativos	SI	SI
Realiza pagos de impuestos a la renta	SI	NO
Diseña programa de marketing	SI	SI
Relacionamiento con los stakeholders	Normal	Elevada
Recaudación de fondos	Elevada	Elevada
Vende en el mercado de bienes	Tangibles e Intangibles	Intangibles
Recibe Ingresos por venta	SI	NO

*Elaboración propia.*

La recaudación de fondos es para las empresas el acto de vender, es decir, tiene para ambas organizaciones importancia elevada pero de otro orden, porque la empresa necesita de estos ingresos para recuperar su inversión y para el *Think Tank*, seguir operando en el mercado de las ideas sin repartición de utilidades.

*Relación entre un seminario organizado por una empresa y un Think Tank*

Cuando se relaciona el seminario organizado por una empresa y por un *Think Tank* hay muchas acciones empresariales que se corresponden. En la tabla N° 07, podemos notar que la identificación de la capacitación es para ambas organizaciones el primer paso en la realización del seminario. A diferencia de la empresa, que busca identificar la necesidad a satisfacer mediante la venta de un seminario, la empresarialidad descubre esa oportunidad de capacitación porque coincide con su misión de difundir propuestas para la venta de ideas. También, porque es una buena oportunidad de poder hacer una exposición pública de la marca y tratar de vender la misión del *Think Tank* a los participantes del evento. Y por el lado de la determinación del mercado objetivo, tenemos que ambas organizaciones coinciden en que es una técnica usual que aplicar para

tener efectividad en personalizar los temas, en cambio este mercado va a depender fundamentalmente del tipo de *Think Tank* debido a que el mercado objetivo puede cambiar, porque no es lo mismo un seminario organizado por un *Think Tank* de políticas públicas, con un público como autoridades, diseñadores de políticas, profesionales y académicos, que un *Think Tank* tradicional que su público sería la élite académica. El contenido de un programa de capacitación es la piedra angular de la misión del *Think Tank* porque representa la argumentación a favor de las ideas que sistematiza la ideología del *Think Tank*, en cambio para la empresa no necesariamente su énfasis esta puesto en mejorar las ideas de una sociedad, que si lo hace en forma indirecta, pero su enfoque es más por el lado de diseñar un producto de calidad para desarrollar competencias de los participantes.

**Tabla N° 07: Relación entre un seminario organizado por una empresa y por un *Think Tank***

Acciones	Empresa	Think tank
Identificación de capacitación	SI	SI
Determinación de mercado objetivo	SI	SI
Importancia de un tema	Elevada	Elevada
Importancia de expositores	Elevada	Elevada
Importancia del local	Elevada	Mediana
Elaboración del programa de capacitación	SI	SI
Personal de apoyo pagado	SI	NO
Búsqueda de auspicios	SI	SI
Importancia del impacto mediático	Mediana	Elevada
Entrega de materiales	SI	SI
Importancia del Networking	Mediana	Elevada
Venta de merchadising	SI	SI
Venta de libros	SI	SI
Alimentos y bebidas	SI	SI
Uso de base de datos	SI	SI
Uso de sitio web	SI	Si
Uso de materiales promocionales	SI	SI
Uso de alianzas	SI	SI
Fijación de precio	SI	NO
Búsqueda de ganancias monetarias	SI	NO

*Elaboración propia.*

La búsqueda empresarial del impacto mediático es esencial en el *Think Tank*, porque es una manera de influir sobre las políticas públicas

y no importa en qué medio sale, si es virtual o físico. Lo importante es que el impacto sea a nivel de discusión del tema que se plantea en agenda pública, mientras que la empresa no busca el debate sino el impacto del seminario en término de marca en los medios.

Un aspecto fundamental en la organización de un seminario es contar con un personal de apoyo que sirva para atención del público en la entrega de materiales, en la inscripción, en brindar información, en la recepción de los expositores, en el control de ingreso, en el manejo de los equipos de sonido, filmación y multimedia, todo esto tiene que ser descubierto por el emprendedor. Los auspicios son para ambas organizaciones una herramienta de marketing y levantamiento de fondos, pues significa una contribución económica para otorgar espacios dentro de la sala del seminario, como en los materiales que se entrega en las menciones y publicidad que se hace antes, durante y después del evento. Lo que buscan las firmas participantes es la conexión con su mercado objetivo para que experimenten la marca en este evento. Cabe señalar, que la entrega de materiales son un elemento que es bien apreciado por los participantes debido a que es considerado como un material de consulta que sirve para continuar estudiando, se desprende que la calidad de los materiales puede constituir una ventaja que lo hace diferente al resto.

En relación a lo anterior, la importancia del *networking* en los seminarios es una nueva tendencia en la organización de eventos y es el valor agregado donde se puede establecer contactos para futuros negocios, y en el caso de los *Think Tanks*, para desarrollar relaciones profesionales, alianzas, auspicios, descubrimiento de oportunidades de nuevos fondos entre otros aspectos ventajosos. Usualmente el periodo para hacer *networking* son las pausas de café dentro del periodo del seminario. De la misma manera como se obtiene fondos a través del *networking*, la venta de productos de *merchadising* y libros o videos son una fuente de ingresos alternativa donde se puede ofrecer polos, vasos, llaveros, lapiceros, pines, insignias, corbatas, agendas, gorros, paraguas y otros objetos que pueden ser útiles o para adornos, que puede ser aplicada por los *Think Tanks* y empresas. En relación con los alimentos y bebidas tenemos que los seminarios de más de 6 horas incluyen almuerzo, pausas de café o gaseosas, de igual manera, cuando estos seminarios terminan de noche, incluye cenas de cierre con un reconocido conferencista profesional; por ello, la alimentación puede ser un elemento importante por la calidad de las carnes, el plato de fondo y los postres, que son lo que posteriormente se va a comentar.

En lo que respecta al uso de la base de datos, es una herramienta de las empresas y de los *Think Tanks*. Este instrumento permite

organizar los seminarios, la actualización es imprescindible y con ello se puede determinar el número de participantes para el seminario. Los intercambios de tarjetas personales y de negocios son la fuente primaria para el ingreso a la base de datos, pues mientras más datos personales se incluyan mayores ventajas se obtiene para personalizar las preferencias individuales en la elección de los tópicos de los seminarios.

El sitio web es una herramienta fundamental de las comunicaciones y puede ser usado para movilizar gente y para inscribir en línea. Son canales de pagos y de tiendas virtuales para recaudar fondos, procesando las compras virtuales mediante tarjeta de créditos y débito que puede ser usado por los *Think Tanks* y empresas de seminarios. Asimismo, a través de ella se puede realizar seminarios virtuales, en vivo o grabado, conocido como *webinar* donde previamente se inscriben y a cierta hora acordada se inicia. Este es una fuente virtual donde se puede lograr el mismo objetivo de capacitación en internet con la diferencia que se ahorra fundamentalmente costos de alquiler de salas, estacionamiento, alimentos y bebidas, pero con la desventaja que no se puede realizar el *networking* en persona.

En el caso del uso de materiales promocionales del seminario, la empresariedad ha descubierto que los medios virtuales como Facebook, Twitter y Linkendin son poderosas herramientas para convocar participantes a los seminarios. Los afiches, propaganda en radio y televisión han dejado de ser los canales tradicionales y ahora, por la comodidad que ofrece el internet, las informaciones pueden caer en la bandeja de entrada de los mensajeros como Gmail, Hotmail, Yahoo y otros. El diseño de estos materiales si son importante porque tiene que decir mucho en poco espacio, además que esta propaganda puede tener vínculos conectados a páginas webs que contienen toda la información completa. En este sentido, los *Think Tanks* y empresas tienen ventajas para reducir costos y hacer llegar rápidamente sus materiales promocionales.

Otro acto de descubrimiento empresarial es que las alianzas son un medio que permite lograr objetivos más poderosos si se hace en conjunto con las organizaciones que tienen intereses comunes, lo que aumenta el prestigio y el poder de convocatoria, claro que no es lo mismo la alianza entre dos marcas poderosas, a que una de ellas no lo sea, en todo caso, la evaluación debe ser hecha en función de los costos y beneficios que tiene que descubrir la empresariedad de ambas organizaciones.

La fijación de precios no es una tarea común y regular de los *Think Tanks* como si fuera una empresa competitiva. Lo que hace es fijar precios sobre las membresías o paquetes de beneficios que consisten

en una serie de productos como seminarios, libros, descuentos, cenas, desayunos, que sirvan para financiar con estos fondos los programas de los *Think Tanks*. En cambio, para las empresas de seminarios su fijación de precios es clave porque usan un ROI (Return on Investment) para cada actividad que realiza lo que le da información en términos marginales para fijar precios sobre la base del cálculo del valor económico añadido. Eso no lo tiene un *Think Tank* en la venta de sus productos o fijación de membresías.

Como indica la tabla N° 07, los *Think Tanks* no persiguen búsqueda de ganancias monetarias sino cambios significativos de políticas públicas en la sociedad, lo que relega en un segundo lugar dichos ingresos, pues son considerados medios importantes para el logro de su misión. En cambio, las empresas si lo tienen como un objetivo económico a seguir no enfocado en el dinero en si, si no en el cliente y sus valores, pues a cambio de una satisfacción en cliente entrega su dinero por el valor añadido del producto o seminario.

De ahí que la empresa, al ser un ente creado por sus dueños que es presionada por la competencia para ser mejores y crecer empresarialmente, presiona a su vez a los administradores para lograr maximizar ganancias y entregar dividendos (Krause, 2006, p.266). Los *Think Tanks* no lucrativos no tienen esa presión competitiva pues no compiten con las empresas por bienes y servicios, de modo que nadie presiona competitivamente porque nadie es dueño de acciones y dividendos, por ello el tipo de gestión es marcadamente distinto. En teoría, el mayor aportante de fondos en un *Think Tank* sería de hecho un dueño en la práctica (Chafuen, 2004) y ocurriría un problema de agencia y principal sobre cómo comprometer a todos a lograr incrementar los fondos sin tener los incentivos usuales en el mundo empresarial como sería el sistema de compensación y precios internos (Krause, 2006, p. 270).

#### *Relación entre la recaudación de fondos de una empresa y un Think Tank*

En la tabla N° 08 la recaudación de fondos para un *Think Tank* es una actividad fundamental y delicada. El método apropiado es la persuasión y las empresas lo hacen a su manera. Mientras el primero sensibiliza al donante el segundo apela a la emoción de sus clientes para ampliar los decibeles de los beneficios de su producto. En ambos casos, lo que se vende son productos intangibles. El *Think Tank* recauda para beneficios de otros y la empresa para beneficio de ellos como una recompensa económica a sus esfuerzos. Hay diferentes tipo de donaciones; desde individuos hasta agencias internacionales de cooperación internacional (Kelley, 2000).

**Tabla N° 08: Relación entre la recaudación de fondos de una empresa y la de un *Think Tank***

Conceptos	Empresa	Think tank
Uso del método persuasivo	SI	SI
Campañas por correo	SI	SI
Cenas testimoniales	NO	SI
Subastas	NO	SI
Rifas	NO	SI
Campañas por teléfono	SI	SI
Auspicios	SI	SI
Membresías	NO	SI
Campaña del directorio	NO	SI
Seminarios	SI	SI
Cursos	SI	SI
Productos: libros, CD, videos	SI	SI
Construcción de relación con clientes o donantes	SI	SI
Conocer clientes o donantes	SI	SI
Educar los clientes o donantes	SI	SI
Ayudar a los clientes o donantes a encontrar su satisfacción personal	SI	SI
Construir confianza con el cliente o donante	SI	SI
Focalización en el cliente o donante actual	SI	SI
Pasión por el producto o causa	SI	SI
Persistencia en la venta	SI	SI

Fuente: Weinstein (2002, pag. 41); Ross y Segal (2009); Levinson, Adkins y Forbes (2010, pags. 2070-280).

El lema en la recaudación de fondos es: “la gente da a la gente para ayudar a la gente” (Weinstein, 2002, pag. 1). Al donante no le interesan los problemas de la organización sino los problemas que tienen otros a quienes se quiere ayudar. Ellos valoran su dinero y quieren que lo entregado a la organización llegue completamente a sus beneficiarios. Por ello, la actividad de recaudación de los *Think Tanks* no es la de mendigos pidiendo dinero sino la de vender causas que le van a hacer un favor a quien dona (Kelley, 2000, p. 22). Las campañas solicitando fondos, vía cartas personales dirigidas por medio del correo postal, son una de las formas de recaudación efectiva de dinero. Los propósitos son invitar nuevos donantes, promover más donaciones, renovar donaciones de quienes no contestaron en los últimos doce meses y fortalecer las

relaciones públicas y proporcionar información (Weinstein, 2002, p. 151). En su lugar, la empresa emplea dicha campaña para presentar a la empresa sus productos, prestigio y beneficios de realizar seminarios para los clientes corporativos que necesiten capacitación *in-house*. Al igual que los *Think Tanks*, las empresas pueden comprar base de datos en el mercado y en el caso de los *Think Tanks* hacen medición costo-efectivo por adquisición de nuevos para determinar si la campaña ha sido exitosa (Weinstein, 2002, p. 152). Los eventos especiales de recaudación de fondos de los *Think Tanks* pueden consistir en cenas testimoniales, subastas, y rifas. Como dice Weinstein (2002, p. 191), es una gran oportunidad para reclutar nuevos voluntarios y conseguir auspicios que podrían incrementar los ingresos, que usualmente deberían llegar al 50 por ciento del ingreso bruto. Los ingresos netos consisten en tickets vendidos, publicidad dentro de los folletos, auspicios, subastas y polos. A esto hay que deducirle los gastos por comidas, bebidas, alimentos, impresión de libros, tarjetas, impresión de tickets, envío por correo, grabación de videos y audios, música y entretenimiento, decoración y flores, premios, y fotografías (Weinstein, 2002, p. 192).

Para calificar si el evento ha sido exitoso en recaudar fondos habría que estimar los ingresos brutos menos los gastos y el total de horas invertidas en la organización para obtener un ratio que permita medir el valor de la hora recaudada (Weinstein, 2002, p. 196). Las empresas podrían utilizar este formato para el lanzamiento de nuevos productos o para actividades benéficas o de responsabilidad social, pero no es parte de su actividad regular realizar este tipo de eventos sociales. Las campañas por teléfono son una poderosa y efectiva estrategia de recaudación de fondos, aunque algunos levantadores de fondos sostienen que las encuestas señalan que la gente se molesta cuando las empresas llaman por teléfono. Lo cierto es que cuando se trata de campañas de caridad o causas sociales es diferente, además que muchas organizaciones no lucrativas encuentran altamente productiva esta estrategia (Weinstein, 2002, p. 176). Es obvio que las empresas de seminarios no realizan ventas de seminarios por teléfono y mal haría si lo intentan a decir de las encuestas. Las campañas de los directorios para conseguir fondos es otra tarea de los miembros directivos de los *Think Tanks*, pues ellos han entrado a la organización bajo el compromiso de obtener fondos desde su responsabilidad. Los *Think Tanks* abren departamentos de recaudación de fondos para hacer un monitoreo preciso de la información de cada donante, con el objeto de solicitar fondos con datos y entre ellos intereses, temas, inquietudes intelectuales, estilos de vida, hobbies, deportes favoritos, es decir, una información completa que pueda utilizar el levantador de fondos en su tarea de persuasión para que se asocie al *Think Tank*. Hay que hacerlos sentir importantes, invitarlos a los cocteles o cenas que se organizan, esta interacción fortalecerá las razones porque ellos

tienen que ayudar con donaciones. Las empresas, por su parte, pueden hacer un levantamiento de fondos utilizando casi las mismas técnicas pero mediante la investigación de mercado en buzones de sugerencias, atención al cliente, estudio de estadísticas de compra, *focus group*, pero no tan personalizado como lo hacen los *Think Tanks*.

Educar a los donantes es una garantía de tener donantes contentos. Con este consejo se evita el prejuicio que piensen que el dinero se usa para cubrir los costos de los programas de los *Think Tanks* mas que resolver problemas o que se está desperdiciando. Una educación de este tipo aleja los temores y mejora la comunicación. Para ello se le envía folletos a colores con poderosas fotos y testimonios de cómo el *Think Tank* está contribuyendo al debate de políticas públicas. La comunicación no siempre es para pedir donación sino para que sepan de los resultados y cómo está trabajando arduamente. Esto usualmente conduce a una relación estrecha con el donante (Levinson, Adkins, y Forbes (2010), págs. 272-275).

La gente quiere hacer la diferencia buscando la satisfacción personal a través del apoyo de una causa. Ellos se sienten bien cuando aprecian que pueden cambiar el mundo volviéndolo un mejor lugar. La parte más fácil para ellos es firmar un cheque para la donación pero lo más difícil para la organización es calzar esas necesidades de ayuda con los intereses de los donantes. La parte creativa es poner de conocimiento público el problema y que el *Think Tank* está poniendo la solución, es sin duda colocar las cosas de una manera para convencer con un mensaje esperanzador (Levinson, Adkins, y Forbes (2010), p. 276).

Los donantes tienen razones para desconfiar de los resultados que se muestran. El marketing tiende muchas veces a la exageración y las encuestas confirman que el 53% de los estadounidenses se sienten decepcionados del marketing (Levinson, Adkins, y Forbes (2010), p. 277). Hay una línea delgada entre la exageración y la deshonestidad y los *Think Tanks* tienen la tarea de revisar cada aspecto de su marketing para contar la verdad. De allí que el respeto al donante es otra regla de oro para el levantamiento de fondos. Debe inculcarse dentro de la organización el trato respetuoso hacia el donante, prestar atención a sus quejas, compartir información tan pronto como se tenga de los resultados, escuchar sus preguntas, comprometerse genuinamente por la excelencia de la atención hacia los donantes (Levinson, Adkins, y Forbes (2010), p. 279-280). Para las empresas, la confianza es un asunto importante debido a que es una condición esencial en las ventas. Los clientes necesitan que los productos sean de calidad para iniciar la construcción de la confianza hacia la empresa. Establecer unas relaciones personales acelera este proceso.

Mantener el contacto es un aspecto clave de la focalización y fidelización de los donantes. Atraer a un nuevo donante es más caro que mantener uno actual. Se debe conocer por qué ellos donaron, que es en realidad actualizar la información de todos los detalles posibles de sus intereses. Los *focus group* de donantes son el mejor medio de conocer las razones de la donación (Levinson, Adkins, y Forbes (2010), p. 282-284). Las empresas también hacen *focus group* para conocer los gustos e intereses de sus clientes y lo hacen porque tienen propuesta de valor. Fidelizar es otro medio que les permite mantener a sus actuales clientes satisfechos de los productos del portafolio. Tanto *Think Tank* como empresa buscan conocer más a sus donantes y clientes, quieren mantenerlos satisfechos, sobre ellos gira toda la sostenibilidad financiera del *Think Tank* o empresa. Mientras que al donante se le convence aportar por los beneficios que se entrega a otros, en el cliente el beneficio debe ser percibido por éste.

Para recaudar fondos para un *Think Tank* se necesita pasión por la causa. Ayuda a canalizar el compromiso a través de la comunicación. Para que tenga un real efecto debe involucrar la inteligencia emocional como una técnica que externaliza los sentimientos de manera que sea convincente su comunicación de la causa (Ross y Segal, 2009, p.26-27). Cuando uno se involucra con la recaudación de fondos debe tener en cuenta que siempre puede haber un No a una causa noble. No es que no quiera donar, sino que no ha sido adecuadamente informado. Lidar con ese No se llama persistencia. Un “no”, puede invitar a realizar preguntas que profundice más sus motivos que ha podido ser malinterpretado desde la perspectiva del donante y que no debe ser tomado de manera personal como indican algunas técnicas de venta aplicada a las empresas (Ross y Segal, 2009, p. 226-227).

## **DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS**

Todos los conceptos a continuación han sido elaborados por el autor salvo algunos que están indicados con sus referencias.

**Donación:** regalo que efectúa un donante para beneficiar a terceros.

**Donante:** es un individuo, empresa, o fundación que efectúa una transferencia monetaria o prendaria.

**Emprendedor intelectual:** individuo que descubre una necesidad de una nueva idea o solución de política pública y tiene el talento y la disposición para atraer recursos y asignarlos para satisfacer esa necesidad. (Atlas Economic Research Foundation, 2012)

**Empresarialidad:** es el proceso de descubrimiento de oportunidades de ganancias que otros no han advertido y actúa en consecuencia para aprovecharlas.

**Estrategia:** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. (Mintzberg, 1997)

**Recaudación de fondos:** actividad estratégica de levantamiento de fondos para entidades sin fines de lucro con una misión, visión y actividades programadas para ser financiadas.

**Seminario:** un programa diseñado para dar a los participantes información de un particular tema.

**Think Tank:** instituto de análisis de políticas públicas legalmente constituido como asociación civil y que otros catalogan como Organismo No Gubernamental, que es propio del vocabulario de aquellos que usan los canales de financiamiento de la cooperación técnica internacional.

**Valor añadido:** pago por el servicio que brinda la empresa o *Think Tank* por poner en utilidad un producto para satisfacción del cliente.

**Venta:** es lograr la compra del beneficiario de la idea.

## CAPÍTULO III

### LO QUE SE VA A DEMOSTRAR

#### LA GRAN AFIRMACIÓN

Entre la empresarialidad y la recaudación de fondos por organizar seminarios de capacitación existe una relación significativa en los *Think Tanks* liberales latinoamericanos, cuando las empresas son su principal fuente de recaudación de fondos.

#### OTRAS AFIRMACIONES IMPORTANTES

- H1: Entre la empresarialidad y el emprendedor intelectual existe una relación significativa en los *Think Tanks* liberales latinoamericanos cuando las empresas son su principal fuente de recaudación de fondos.
- H2: Entre la empresarialidad y el mercado de factores de la producción existe una relación significativa en los *Think Tanks* liberales latinoamericanos cuando las empresas son su principal fuente de recaudación de fondos.
- H3: Entre la empresarialidad y la organización de seminarios existe una relación significativa en los *Think Tanks* liberales latinoamericanos cuando las empresas son su principal fuente de recaudación de fondos.
- H4: Entre la empresarialidad y el mercado de bienes y servicios existe una relación significativa en los *Think Tanks* liberales latinoamericanos cuando las empresas son su principal fuente de recaudación de fondos.

#### LA MATRIZ DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL, RECAUDACIÓN DE FONDOS Y EL ORIGEN DE LOS FONDOS

##### ***Variable independiente (X)***

Empresarialidad

*Dimensiones de la recaudación de fondos por seminario de capacitación*

- El emprendedor intelectual (X1)
- Mercado de factores de producción (X2)
- Organización (X3)
- Mercado de bienes y servicios (X4)

**Variables dependientes (Y)**

Recaudación de fondos (Y)

**Variable interviniente (Z)**

Origen de los fondos

*Dimensiones del origen de la fuente de los fondos del Think Tank*

- Individuos (Z1)
- Empresas (Z2)
- Fundaciones (Z3)
- Otros (Z4)

**Tabla N° 09: Matriz de operacionalidad de las variables**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBVARIABLES
<b>EMPRESA-RIALIDAD (X)</b>	Es el estado de alerta al descubrimiento de oportunidades y actúa en consecuencia para aprovecharlas.	Emprendedor intelectual	Grado de importancia del descubrimiento del mercado de capacitación	1. Necesidad de capacitación (X1) 2. Mercado objetivo (X2) 3. Numero de participantes (X3)
		Mercado factorial	Grado de importancia del descubrimiento de la mano de obra	4. Personal de apoyo.(X4)
			Grado de importancia del descubrimiento del Capital	5. Equipos de sonido, equipo multimedia y equipo de filmación (X5)
		Organización	Grado de importancia del descubrimiento de los procesos administrativos	6. Medios de promoción (X6)
		Mercado de seminarios de capacitación	Grado de importancia del descubrimiento del producto	7. Tema (X7) 8. Expositores(X8)

<b>RECAUDACIÓN DE FONDOS POR SEMINARIO (Y)</b>	Es el resultado de una acción empresarial de conseguir fondos a través de la organización de eventos de capacitación.	Fondos	Grado de importancia de la empresarialidad en la captación de fondos obtenidos por organizar seminarios.	9. Ingresos por venta (Y1) 10. Ganancias (Y2)
<b>ORIGEN DE LA FUENTE DE LOS FONDOS (Z)</b>	Ingresos que tienen procedencias distintas por naturaleza de las organizaciones	Origen	Orden de importancia por tipo de fuente de fondos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuos (Z1)</li> <li>• Empresas (Z2)</li> <li>• Fundaciones (Z3)</li> <li>• Otros (Z4)</li> </ul>

En la tabla N° 09, se desarrollan las definiciones conceptuales de las variables, dimensiones, indicadores y los ítems del cuestionario. En cuanto a las dimensiones, hay en total cuatro para la variable (X) Empresarialidad y éstas son: Empresario, mercado factorial o de factores de la producción, organización y mercado de seminarios de capacitación que agrupan a los siguientes indicadores:

- Mercado de capacitación: determina el grado de importancia de la empresarialidad para descubrir la oportunidad de capacitación.
- Recursos naturales: determina el grado de importancia de la perspicacia para descubrir oportunidades en la compra de recursos más próximos a la naturaleza.
- Mano de obra: determina el grado de importancia de la perspicacia para descubrir el personal de apoyo del seminario.
- Capital: establece el grado de importancia de la perspicacia para descubrir oportunidades en la contratación de los equipos que facilitan el desarrollo del seminario.
- Organización: determina el grado de importancia de la perspicacia utilizada para descubrir oportunidades al momento de ejecutar y pagar por los factores de la producción.
- Mercado de seminario: determina el nivel de importancia de los medios de promoción y los fondos logrados por los seminarios para los *Think Tanks* liberales latinoamericanos.

En cuanto a la variable Recaudación de fondos (Y), su indicador es el grado de importancia de los fondos obtenidos por los seminarios organizados por los *Think Tanks* latinoamericanos.

En cuanto a la variable interviniente Origen de los fondos (Z), se ha clasificado por tipo de organizaciones en orden de importancia, como son: individuos, empresas, fundaciones y otros.

## CAPÍTULO IV

### ¿CÓMO SE LOGRÓ INVESTIGAR?

#### ¿QUÉ SE PLANTEÓ INVESTIGAR?

##### Tipo de investigación

Dado el alcance de la investigación y las variables que se han propuesto investigar, el nivel de la investigación es básico y aplicado, cuyo diseño es explicativo, descriptivo correlacional, cualitativo y cuantitativo. Es una investigación básica, porque se está relacionando variables y a la vez se está diagnosticando una realidad como es la de los *Think Tanks* liberales latinoamericanos. Se está probando y adaptando una de varias teorías de la empresariedad para poder generar conocimiento que permita entender mejor los procesos creativos de búsqueda de nuevas fuentes de recaudación. Asimismo, se está construyendo instrumentos de medición de la conducta empresarial de los emprendedores intelectuales tal que permita conocer con precisión qué nivel de relación hay entre empresariedad y búsqueda de nuevas fuentes de recaudación de fondos. Por el lado de la aplicación, se está proponiendo utilizar como herramienta de gestión, la capacidad empresarial del emprendedor intelectual para que pueda encontrar nuevas fuentes de recaudación de fondos de modo que se pueda optimizar la sostenibilidad de los *Think Tanks* liberales latinoamericanos. La tabla N° 10, indica las diferencias de ambas investigaciones.

**Tabla N° 10: Diferencia entre investigación básica y aplicada**

Tipo tradicional de investigación	Algunos intereses
Investigación básica (Generar conocimiento)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investiga la relación entre variables o constructos.</li><li>• Diagnostica alguna realidad empresarial.</li><li>• Prueba y adapta teorías.</li><li>• Genera nuevas formas de entender los fenómenos empresariales.</li><li>• Construye o adapta instrumentos de medición.</li></ul>
Investigación aplicada (Resolver problemas)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propone programas de gestión, innovación, nuevos modelos.</li><li>• Investiga sobre la gestión administrativa para mejorarla.</li><li>• Propone innovaciones tecnológicas y de gestión</li><li>• Propone nuevas herramientas de análisis empresarial</li><li>• Propone planes de negocio o propuestas empresariales.</li></ul>

Fuente: Vara Horna, A. (2012).

## Método de investigación

Se utilizó un método de razonamiento mixto: deductivo porque se aplicará una de las teorías de la empresarialidad a la muestra para validar esta teoría e inductivo porque se obtendrá nuevos conocimientos a partir de los resultados que se obtengan de la realidad recaudatoria de fondos de los *Think Tanks*. Las posibilidades de generalizar se ven limitadas a los *Think Tanks* liberales en Latinoamérica.

Para confirmar las hipótesis se utilizó el método estadístico porque se buscó asociar las variables empresarialidad con la recaudación de fondos por seminarios, ya que la medición es útil a nivel de dimensiones y para darle rigurosidad al relacionamiento de las variables mediante el coeficiente estadístico de correlación de Pearson.

## Población y muestra

De acuerdo a los registros del directorio de *Think Tanks* del Atlas Economic Research Foundation (Atlas, 2012a), la población de los *Think Tanks* liberales latinoamericanos está conformada por 48 organizaciones que se puede apreciar en la tabla N° 11.

**Tabla N° 11: Directorio de *Think Tanks* liberales latinoamericanos del Atlas Network**

	<b>País</b>	<b>Nombre del <i>Think Tank</i></b>	<b>Web</b>	<b>Dirección</b>
1	Argentina	Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina	cadal.org	Reconquista 1056 piso 11 - 1003 - Buenos Aires - República Argentina - Tel: (54-11) 4313-6599 / 4312-7743   Fax: (54-11) 4312-4741
2	Argentina	Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia	foresjusticia.org.ar	Fores - Arenales 1132, 1° p. (C1061AAJ) Bs. As. - Argentina - Tel: (54-11) 4815 6655
3	Argentina	Fundación Atlas 1853	atlas1853.org.ar	Av. Alicia Moreau de Justo 740, Piso 3 oficina 1 (C1107AAR) Puerto Madero, Buenos Aires - Argentina Tel. 54-11-5235-3988
4	Argentina	Fundación Bases	fundacionbases.org	Rioja 1151 Piso 2do Oficina IV s2000ayo Rosario - Argentina - Tel. [54 341] 411.3273

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

5	Argentina	Fundación Pensar Argentina	fundacionpensar.org	Piedras 383, Piso 9, Buenos Aires Teléfono: 54-11-52182459
6	Argentina	Fundación Friedrich von Hayek	hayek.org.ar	No Disponible
7	Argentina	Fundación Libertad	libertad.org.ar	Mitre 170, Rosario 2000, Santa Fe, Tel.54 341 4105000
8	Argentina	Instituto Acton Argentina	institutoacton.com.ar	No Disponible
9	Argentina	Libertad y Progreso	libertadyprogresonline.org	Lavalle 636 5° C1047AAN, Buenos Aires, Argentina, Tel. +54 011 5236 4370
10	Bolivia	Fundación Nueva Democracia	nuevademocracia.org.bo	No disponible
11	Bolivia	Instituto de Ciencia, Economía, Educación y Salud	icees.org.bo	Av. Mutualista N° 2285 Santa Cruz de la Sierra - Bolivia Tel: (591-3) 3481805
12	Bolivia	Políticas Públicas Para La Libertad	populi.org.bo	Tel.(591-3) 3216408
13	Brasil	Instituto de Estudos Empresariais	iee.com.br	Dr. Nilo Peçanha, 2825/504 Iguatemi Corporate Cep 91330-001 Porto Alegre, RS – Brasil, Tel/Fax 55 51 3335.1588
14	Brasil	Instituto Liberal - Rio de Janeiro	institutoliberal.org.br	R. Maria Eugenia, 167 • Humaitá 22261-080 • Rio de Janeiro/RJ • Brasil Tel(Fax): 55 21 2539-1115
15	Brasil	Instituto Liberdade do Rio Grande do Sul	ilrs.org.br	Av. Ipiranga 6681 – Prédio 96B, Conj. 107 - Tecnopuc - CEP 90619-900 - Porto Alegre, RS, Tel.55 51 3384-7158 55 51 3384-6893
16	Brasil	Instituto Ludwig von Mises Brasil	mises.org.br	Tel. +(5511) 3704-3782
17	Brasil	Instituto Millenium	imil.org.br	Tel: 55-21 2220-4466
18	Brasil	OrdemLivre.org	ordemlivre.org	Tel.55-202-449-8449

19	Chile	Acción Emprendedora	accionemprededora.cl	Ramón Carnicer 259A, Providencia, Santiago - Chile, Tel. (056-2) 248 91 50
20	Chile	Centro de Estudios Públicos	cepchile.cl	Monseñor Sótero Sanz 162 - Providencia - Santiago de Chile. Código Postal 7500011   Teléfono: 56-2-328 2400
21	Chile	Instituto Democracia y Mercado	democraciaymercado.cl	No Disponible
22	Chile	Libertad y Desarrollo	lyd.com	Alcántara 498, Las Condes Fono : (56-2) 377-4800
23	Colombia	Fundación Hayek	fundacionhayek.co	No disponible
24	Colombia	Instituto de Ciencia Política	icpcolombia.org	Calle 70 No. 7A-29 Bogotá - Colombia, PBX: (+571) 317 79 79
25	Costa Rica	Asociación Nacional de Fomento Económico	anfe.cr	Dirección Postal Apartado 3577-1000 San José Teléfono (506)-2253-4460
26	Ecuador	Instituto Ecuatoriano de Economía Política	ieep.org.ec	Urdesa central, Higuera 106 y Manuel Rendon (Costanera), Guayaquil, Guayas, Tel.593-4-2881011
27	Ecuador	Fundación Ecuador Libre	ecuadorlibre.org	Av. de las Americas y Eleodoro Arboleda - Edificio Las Americas - Piso 5 Ofic. 503A - Telef. (+593) 4 2287-078/2287-130
28	El Salvador	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social	fusades.org	Bulevard y Urbanización Santa Elena, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Apartado Postal 01-278, Tel: (503) 2248-5600
29	Guatemala	Centro de Estudios Económicos y Sociales	cees.org.gt	Universidad Francisco Marroquín Calle Manuel F. Ayau (6 Calle final), zona 10 Edificio de la Biblioteca Ludwig von Mises, Primer nivel Guatemala, Guatemala 01010 Teléfono (+502) 2338-7828

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

30	Guatemala	Centro de Investigaciones Nacionales	www.cien.org.gt	10 calle 3-17 zona 10, Edificio Aseguradora General, Nivel 5 Guatemala, Guatemala. Tel y Fax: (502) 2331-1564
31	Guatemala	Universidad Francisco Marroquín	ufm.edu	Calle Manuel F. Ayau (6 Calle final), zona 10 Guatemala, Guatemala 01010, Teléfono: (+502) 2338-7700
32	México	Centro de Investigación para el Desarrollo	cidac.org	Jaime Balmes 11, Edificio D, 2o. piso, Col. Los Morales Polanco, C.P. 11510, México D.F. // Tel. (52-55) 5985-1010
33	México	Instituto de Pensamiento Estratégico Agora AC	ipea.org.mx	Teléfono: (+52) 5527281850
34	México	Red Liberal de América Latina	relial.org	Cerrada de la Cerca No. 82 - Col. San Angel Inn - México DF 01060 Tel. +5255 5550 1039
35	Nicaragua	Fundación Nicaraguense para el Desarrollo Económico y Social	funides.com	Discover Business Center, Segundo piso frente al Club Terraza, Villa Fontana, Managua, Nicaragua Teléfonos: (505) 2270-6490, (505) 2270-6491, (505) 2270-6483
36	Panamá	Fundación Libertad	fundacionlibertad.org.pa	Dirección Postal: Apartado Postal 0832-0596 WTC Panamá, Panamá, Tel: (507) 399-1466
37	Panamá	Instituto de Estudios para una Sociedad Abierta	isapanama.org	Torres Dresdner Bank, Piso 7. Calle 50. Área Bancaria. Panamá. Tel: 507-302-2862
38	Paraguay	Fundación Libertad	fundacionlibertad.org.py	No disponible
39	Perú	Andes Libres	andeslibres.com	Jose Gabriel Cosio 404 - B - Urb. Magisterial Cusco - Perú, Tel. 084- 244954
40	Perú	Democracia y Desarrollo	ddint.org	Piura 868, Miraflores, Lima 18, Tel.511 994143783
41	Perú	Instituto de Libre Empresa	ileperu.org	Calle Barajas 522, San Borja, Lima 41, Tel.5921175

42	Perú	Instituto Libertad y Democracia	ild.org.pe	Las Begonias 441 Oficina 901, San Isidro, Lima 27, Perú, Tel: (51-1) 616-6100
43	Perú	Instituto Político para la Libertad	iplperu.org	Apartado Postal 180517 Lima, Perú. Teléfono: 987 719 777
44	Uruguay	Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social	ceres-uy.org	Antonio Costa 3476 11300 Montevideo - Uruguay Tel: (598) 2628 7703 - (598) 2628 7644
45	Uruguay	Centro de Estudios Jean Francois Revel	centrorevel.org.uy	Plaza Cagancha 1164, CP 11.100, Montevideo, Uruguay (598-2) 902 0115 int. 410
46	Uruguay	Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina	cadal.org/uy	Yaguarón 1407 piso 4° - Montevideo - República Oriental del Uruguay
47	Venezuela	Centro de Diseminación del Conocimiento Económico para la Libertad (CEDICE Libertad)	cedice.org.ve	Av. Andrés Eloy Blanco (Este 2). Edif. Cámara de Comercio de Caracas. Nivel Auditorio, Los Caobos, Caracas, Venezuela.
48	Venezuela	Liderazgo y Visión A.C.	liderazgoyvision.org	Centro Comercial Mata de Coco, PB, locales 7, 8 y 9. Avenida Blandín. Chacao. Diagonal al Centro San Ignacio. Tel.: 58 212 266.5147/ 266.5748

*Fuente: Atlas (2012a)*

*Elaboración propia. Los datos de las direcciones y teléfonos se han recogido el 13 de abril 2012 via las webs de los Think Tanks.*

Los criterios de inclusión-exclusión aplicados a los *Think Tanks* de la población fueron:

- Exclusión: no organiza seminarios
- Inclusión: si organiza seminarios

El seminario fue escogido por ser una actividad de corta duración que básicamente busca vender ideas, reclutar gente y recaudar fondos, además que la propia naturaleza del *Think Tank* no es educativa sino de influencia en la política pública.

Una vez que fueron aplicados estos criterios por medio de la verificación de los contenidos de las páginas web de los *Think Tanks* entre el 05 y 21 de julio de 2012, la nueva población ha quedado como sigue en la tabla N° 12:

**Tabla N° 12: Relación de la población de *Think Tanks* liberales latinoamericanos con seminarios de capacitación**

	<b>País</b>	<b>Nombre del <i>Think Tank</i></b>	<b>Emprendedor</b>
1	Argentina	Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina	Gabriel Salvia
2	Argentina	Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia	Raúl Alejandro Farias
3	Argentina	Fundación Atlas 1853	Martin Simonetta
4	Argentina	Fundación Bases	Federico Fernandez
5	Argentina	Fundación Pensar Argentina	Iván Petrella
6	Argentina	Fundación Libertad	Gerardo Bongiovanni
7	Argentina	Instituto Acton Argentina	Gabriel Zanotti
8	Argentina	Libertad y Progreso	Aldo Abram
9	Brasil	Instituto Millenium	Priscila Barbosa Pereira Pinto
10	Brasil	OrdemLivre.org	Diogo G.R. Costa
11	Chile	Acción Emprendedora	Sebastian Rodriguez
12	Chile	Centro de Estudios Públicos	Juan Fontaine
13	Chile	Libertad y Desarrollo	Luis Larrain
14	Colombia	Instituto de Ciencia Política	Marcela Prieto
15	Costa Rica	Asociación Nacional de Fomento Económico	Oscar Alvarez
16	Ecuador	Instituto Ecuatoriano de Economía Política	Xavier Andrade
17	Ecuador	Fundación Ecuador Libre	Pablo Arosemena
18	El Salvador	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social	Álvaro Ernesto Guatemala
19	Guatemala	Centro de Investigación Económico Social	Ramón Parellada
20	Guatemala	Universidad Francisco Marroquín	Ramón Parellada
21	México	Instituto de Pensamiento Estratégico Agora	Armando Regil
22	Perú	Andres Libres	Edwar Escalante
23	Perú	Instituto de Libre Empresa	Jose Luis Tapia
24	Perú	Instituto Político para la Libertad	Yesenia Álvarez
25	Uruguay	Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina	Gabriel Salvia
26	Venezuela	Centro de Diseminación del Conocimiento Económico para la Libertad (CEDICE Libertad)	Rocío Guijarro

Fuente: Atlas (2012a). Elaboración propia

### **Elección del método de selección de muestra**

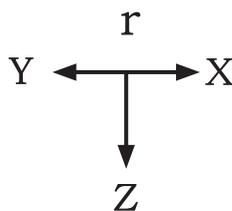
Debido a que la investigación trató de asociar las variables empresarialidad y recaudación de fondos por seminarios de capacitación para establecer si existe una relación significativa, el análisis de contenidos de las entrevistas a los emprendedores intelectuales y la correlación de Pearson serán las pruebas de rigurosidad cualitativa y cuantitativa que permitan cumplir con el objetivo trazado.

El plan para levantar información requirió trabajar con una metodología cualitativa y cuantitativa, de corte transversal, descriptivo y explicativo.

Fue cualitativo porque las entrevistas permitieron conocer a profundidad cómo se relacionó la empresarialidad con la realidad de la recaudación de fondos, en el descubrimiento de las oportunidades que se presentaron para los emprendedores intelectuales en sus respectivos países al organizar seminarios.

Fue cuantitativo porque los indicadores fueron resultado numérico de las respuestas a las preguntas por nivel de escalas que se les efectuó mediante la aplicación de un cuestionario vía telefónica y por Skype. La investigación se centró en efectuar las entrevistas y encuesta en un periodo de dos meses conforme iba respondiendo cada encuestado.

Este diseño se centra en determinar si existe la relación significativa como valor estadístico. Se propone la siguiente representación gráfica del diseño de investigación para este estudio.



Donde,

- X es igual a la variable independiente empresarialidad.
- Y es igual a la variable dependiente recaudación de fondos por seminario de capacitación.

- Z es igual a la variable interviniente origen de la fuente de la recaudación de fondos.
- r es la relación de ambas variables según el tipo de fuente de fondos.

Esta investigación es inferencial porque en el análisis correlacional propuesto se toma los resultados obtenidos al cruzar la variable independiente con la variable dependiente, de modo que al utilizar los resultados de las tablas que se han obtenido del programa estadístico se infiere si la variable “X” objeto de análisis influye sobre la variable dependiente “Y” para determinar si es significativa o no la relación de ambas variables teniendo en cuenta la variable interviniente “Z”. (Ortiz, 2012).

Es descriptivo porque se desea saber el estado de la situación con respecto de la importancia de la variable empresarialidad y la realidad de la recaudación de fondos. Es explicativo debido a que se desea saber a profundidad, mediante entrevistas, la realidad de la empresarialidad por cada pregunta contestada en el cuestionario y encontrar una explicación si hay relación con los seminarios teniendo en cuenta el origen de los fondos recaudados.

Para tal efecto, se busca sintetizar información objetiva de las variables (empresarialidad y recaudación de fondos por seminario) teniendo en cuenta que existen variables subyacentes no observables como el origen de los fondos de recaudación que en realidad son factores que van a formar parte de la combinación que se realizará. Al tener una estructura de variables interrelacionadas se procederá a utilizar pruebas estadísticas de Pearson y Spearman. (Ortiz, 2012).

### **Obtención del tamaño de la muestra**

Como la población de los *Think Tanks* es pequeña, se ha convenido que la muestra sea no probabilística, pues no dependió de la probabilidad para que sea elegido un número determinado, sino que la definición de la muestra fue por la factibilidad económica y de contactos que tenía el investigador. El método de muestreo no probabilístico utilizado fue el muestreo razonado. (Castro, 2009).

La muestra de la investigación estuvo conformada por 26 *Think Tanks*.

Sin embargo, debemos señalar que en el caso de los *Think Tanks* de Cadal de Argentina y Uruguay, y la Universidad Francisco Marroquín y Centro de Estudios Económico Social de Guatemala, están dirigidas por un mismo emprendedor intelectual en cada caso, lo que hace que fueran entrevistados 24 emprendedores intelectuales.

## **Selección del instrumento para recopilar los datos**

### ***Entrevista a profundidad***

El aspecto que se quiso profundizar fue la asociación de la variable empresarialidad y recaudación de fondos por organizar seminarios, por medio de entrevistas estructuradas basadas en una guía (Ver anexo N° 1) a profundidad a los emprendedores intelectuales incluidos en la tabla N° 12. Adicionalmente, una vez que se realizaron las entrevistas y encuestas se tuvo previsto entrevistar a profundidad a dos experimentados personajes del mundo de los emprendedores intelectuales y de los negocios de seminarios con la finalidad de despejar dudas sobre las respuestas que pudieron brindar los emprendedores anteriormente entrevistados y, en el último caso, se pretendió conocer el potencial empresarial de los emprendedores intelectuales si decidieran establecer una unidad de negocios para organizar los seminarios con fines recaudatorios y entender mejor la naturaleza de las respuestas. Los perfiles de los dos entrevistados experimentados fueron:

- **Alex Chafuen**, argentino-estadounidense, Presidente de Atlas Economic Research Foundation con 25 años al mando de esta institución es el principal responsable de haber articulado los 400 *Think Tanks* alrededor del mundo. Básicamente el señor Chafuen respondió a la problemática de la recaudación de fondos de los *Think Tanks* latinoamericanos, pues en estos años de presidente del Atlas ha conocido muy de cerca la evolución de los *Think Tanks* y sobre todo que ha hecho mucho para darle sostenibilidad, vía nuevas fuentes de recaudación de fondos. Ph D en Economía en el International College de EEUU.
- **Alberto Jiménez**, colombiano, empresario de Seminarios Andinos de Bucaramanga, Colombia, con 10 años de experiencia en la gestión de empresa de seminarios y está invirtiendo en el Perú para abrir su negocio a partir de julio de 2012.

Para las entrevistas se tuvo previsto encuestar durante el mes de julio de 2012.

### ***Cuestionario administrado por teléfono***

El diseño de este instrumento se realizó tomando en cuenta que existen libros sobre organización de seminarios que contienen listas de verificación de ejecución de seminarios en Howard (1990) y Wood (2002).

Otra consideración en el diseño fue que el cuestionario sería aplicado por medio telefónico o Skype por lo que no podía contener muchas preguntas debido a que se tenía en agenda realizar una entrevista a profundidad

a los emprendedores intelectuales (Ver anexo N° 2). Empezando por los datos generales como:

- Nombre del emprendedor o empresario
- Nombre del *Think Tank*
- Tipo de *Think Tank*

Y luego se elaboró 10 preguntas ordenadas por objetivo de investigación, teniendo en cuenta las variables empresarialidad (X) y recaudación de fondos por seminarios (Y). En las entrevistas se haría el cruce con la variable interviniente (Z).

- Dimensión: empresario
- Dimensión: mercado factorial,
- Dimensión: organización, y
- Dimensión: mercado de seminarios.

La aplicación de los cuestionarios también se realizó durante el mes de Julio de 2012.

### ***Validación de los instrumentos***

Para garantizar la efectividad del levantamiento de información vía telefónica se procedió a someter a examen los instrumentos bajo los criterios de dos jueces experimentados. Ellos fueron:

- **Aristides Vara Horna.** Director del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de San Martín de Porres con grado de Doctor en Educación y cuenta con cerca de 10 libros sobre metodología de la investigación.
- **Myriam Janet Ortiz Herrera.** Fundadora y Directora del Instituto de Libre Empresa (ILE), con 10 años de experiencia en el cargo de directora, además de contar con el grado de Magister en Docencia Universitaria, conoce bien como funciona el emprendimiento intelectual y la organización de seminarios.

Ellos verificaron y validaron el cuestionario y la guía de entrevistas estructurada en el mes de junio de 2012.

### **Recopilación de los datos**

#### ***Cuestionarios***

Para aplicar el cuestionario se realizó el contacto con los 26 emprendedores intelectuales de los *Think Tanks* liberales de la tabla N° 12

mediante correo electrónico y en menor medida por teléfono. Por correo electrónico se explicó en breves líneas el objetivo de la entrevista y en dónde va a ser publicado. En algunos casos se envió las preguntas de la entrevista y el cuestionario para que tomaran nota por adelantado y se organizarán con anticipación para las respuestas oficiales.

Se hizo el contacto con Gonzalo Schwarz, funcionario del programa latinoamericano de la Fundación Atlas de EEUU, para validar la información de contacto en caso no figure en la página web de la organización a contactar.

En el contacto vía correo electrónico se indagó si estaban de acuerdo para que sean entrevistados por teléfono o por skype, ofreciéndoles al final -por sí era de su interés- enviarles un avance preliminar de los resultados de la encuesta por medio de un artículo que se aceptó en el VI Workshop de la Red Emprendesur, que se realizó en Lima del 10 al 14 de octubre del 2012.

La grabación se efectuó por medio del micrófono virtual instalado como dispositivo de la laptop Toshiba Satellite L755 y un grabador con micrófono de archivos digitales marca LG. Se grabó externamente para respaldar como *back up* en caso exista una falla técnica.

### ***Entrevistas a profundidad***

Una vez que fueron grabados los archivos mp3 en el directorio de evidencias de la investigación de la laptop, se procedió a renombrar cada archivo con los apellidos y fechas de la entrevista y encuesta. Una vez finalizado el proceso, se procedió a la desgrabación de los contenidos a nivel de matriz de insumos, como entrada y producto, como salida, organizados en columnas los temas abordados y ordenados por objetivo de investigación, por tablas separadas y como filas para cada emprendedor intelectual por orden alfabético, colocando cada afirmación literal textual más relevante de su respuesta llenando un total de 17 filas y máximo 3 columnas según el objetivo específico de investigación. Se trató, en lo posible, de conceptualizar en tablas de coincidencias para realizar el análisis de contenidos dependiendo de los objetivos específicos de la investigación. En el examen cualitativo se utilizó la técnica de análisis de contenido y categorización a nivel de empresarialidad por mercados, a fin de describir en forma objetiva, sistemática y cualitativa la data textual recogida de las entrevistas.

### **Procesamiento de los datos**

#### ***Resultados de entrevistas***

Los resultados se vaciaron en una tabla de 3 columnas como máximo. Dependiendo de los objetivos de investigación, las respuestas explicativas

que se fueron vaciando corresponden a cada pregunta ordenada como figura en la guía de entrevista estructurada (Anexo N° 2). Por razones de espacio y puesto que se trata de la desgrabación de 17 entrevistas, se ha archivado el cd correspondiente con los archivos mp3 y solo se transcribió los contenidos pertinentes para vaciar la información relevante.

### **Resultados de cuestionario**

Se vació el contenido de las respuestas en 11 tablas Excel y con elaboración de gráficos de barras horizontales por cada subvariable que se ha contestado acerca del seminario y por origen de las fuentes de la recaudación de fondos. Las escalas fueron clasificadas de mayor a menor.

### **Correlación de las variables**

De los resultados obtenidos del cuestionario y de las entrevistas (pregunta 4 sobre origen de fuente de recaudación de fondos), se utilizó para realizar la correlación estadística de las dos variables principales y sus respectivas subvariables, que hacen un total de 14 columnas y 14 filas, incluyendo la variable interviniente Z. Se utilizó el programa SPSS (Statistical Package for Social Science) para realizar la prueba estadística de Pearson con el propósito de determinar la correlación de todas las variables y determinar los patrones descubiertos.

### **¿QUÉ RESULTADOS SE OBTUVO?**

Como se había mencionado, una vez terminado el trabajo de campo se procedió a categorizar, tabular, procesar e integrar los datos para luego analizarlos y sintetizarlos, con el propósito de obtener conocimiento a partir de la utilización del método de un razonamiento mixto: deductivo, porque se aplicó la teoría de la empresarialidad de Kirzner que está validado por la teoría de la estrategia emprendedora de Mintzberg, aplicado a la muestra para validar estas dos teorías. Inductivo, porque se obtuvo nuevos conocimientos a partir de los resultados que se logró de la realidad recaudatoria de fondos de los *Think Tanks*, teniendo en cuenta la variable interviniente del tipo de fuente de recaudación de fondos. Las posibilidades de generalizar estuvieron limitadas a los *Think Tanks* liberales en Latinoamérica.

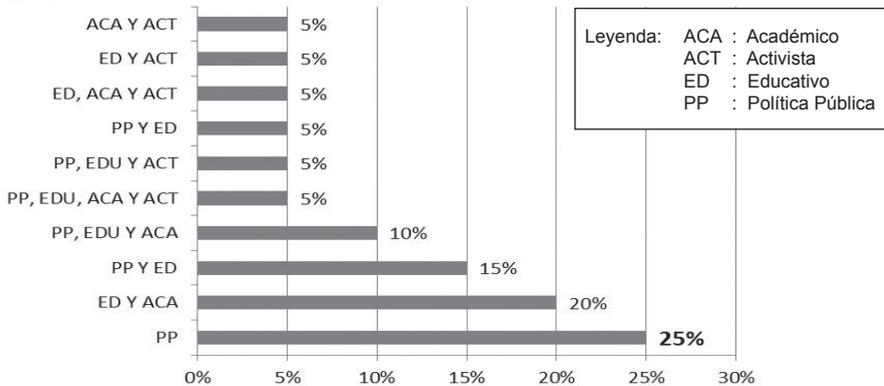
Para confirmar las hipótesis se utilizó dos métodos: el método estadístico de correlación de variables, porque se buscó asociar las variables empresarialidad con la recaudación de fondos por seminarios y la variable interviniente Z, ya que la medición es útil a nivel de dimensiones. Y la otra validación de las hipótesis se contrastó con el método cualitativo de análisis de contenidos resultantes de las entrevistas, lo que otorgó

validez por triangulación de los datos que se obtuvieron a nivel encuesta, entrevistas y prueba bibliográfica documentaria.

**Presentación de los resultados**

De acuerdo a la encuesta aplicada, vía telefónica y por Skype, se han obtenido los siguientes resultados demográficos de los 20 emprendedores intelectuales y sus respectivos *Think Tanks*. Y los entrevistados a profundidad fueron 17 emprendedores intelectuales más un experto en *Think Tanks*.

**Figura N° 12: Tipos de *Think Tanks* liberales latinoamericanos encuestados**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3.

Se puede observar en la figura N° 12, que un 25% de los encuestados pertenecen a un *Think Tank* de políticas públicas, lo que podría decirse en comparación al resto, que son puros y no híbridos. En cambio, un 20% han indicado que sus *Think Tanks* donde trabajan son educativos y académicos. Un 15% de los emprendedores intelectuales han señalado que sus *Think Tanks* tienen una mezcla de política pública con educativo y un 10% han manifestado que son de políticas públicas, educativas y académicas. Hay un encuestado que ha manifestado que tiene de los cuatro tipos de *Think Tanks*, mientras el resto individualmente ha manifestado que tiene una combinación de políticas públicas, con educativas y activistas; política pública con educativa solamente; educativa con académica y activista; educativa con activista y académica con activista.

Otra información requerida de los emprendedores intelectuales fue conocer el orden de importancia de las fuentes de recaudación de fondos de sus *Think Tank*. En la figura N° 13, indica que el 45% de los encuestados manifestaron que los individuos son su principal fuente de recaudación de fondos, mientras el 30% consideraron que tiene un tercer lugar en importancia.

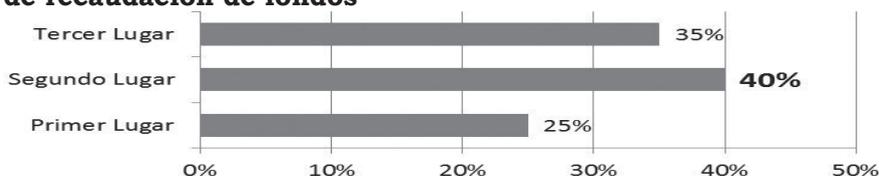
**Figura N° 13: Orden de importancia de los individuos como fuente de recaudación de fondos**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3.

Cuando se le pregunta a los emprendedores sobre el orden de importancia que tienen las empresas como fuente de recaudación de fondos, un 40% señalaron que tiene un segundo lugar de importancia (ver figura N° 14)

**Figura N° 14: Orden de importancia de las empresas como fuente de recaudación de fondos**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3. Nota: El cuarto lugar no aparece porque nadie consideró esta opción.

En la figura N° 15, se puede observar que el 35% de los encuestados indicaron que las fundaciones están en segundo lugar de importancia como fuente de recaudación de fondos e igual porcentaje indica que se encuentra en tercer lugar.

**Figura N° 15: Orden de importancia de las fundaciones como fuente de recaudación de fondos**

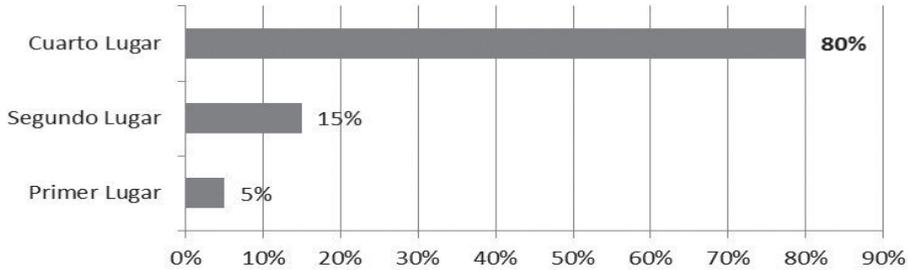


Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N°3.

Por último, en la figura N° 16, indica que el 80% de los encuestados han manifestado que otras fuentes de recaudación de fondos se encuentran

en el último lugar de importancia como fuente de recaudación de fondos, mientras un 15% señalaron que tiene un segundo lugar de importancia.

**Figura N° 16: Orden de importancia de “otros” como fuente de recaudación de fondos**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3. Nota: el tercer lugar no aparece porque nadie valoró esta opción.

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos de la encuesta sobre la importancia de la relación de la empresariedad y cada ítem de la organización de seminarios como fuente de recaudación de fondos por objetivo de investigación. También se presentarán los resultados cualitativos de las entrevistas a profundidad efectuadas a los emprendedores intelectuales. Por razones de espacio y puesto que se trata de la desgrabación de 17 entrevistas a emprendedores intelectuales y un experto en *Think Tanks*, se activará el cd con los archivos mp3 correspondientes y se transcribirá los contenidos pertinentes. Más adelante se dará cuenta de la lista de quienes no fueron entrevistados y de las entrevistas que no fueron analizadas por fallas de sonido de la entrevista vía Skype.

Una vez presentados los resultados descriptivos se procederá a realizar el análisis de los datos utilizando la correlación no paramétrica con prueba estadística de Pearson. También se hará análisis cualitativo con tabla cruzada de contenido analítico de coincidencias de las 17 entrevistas efectuadas a los emprendedores intelectuales.

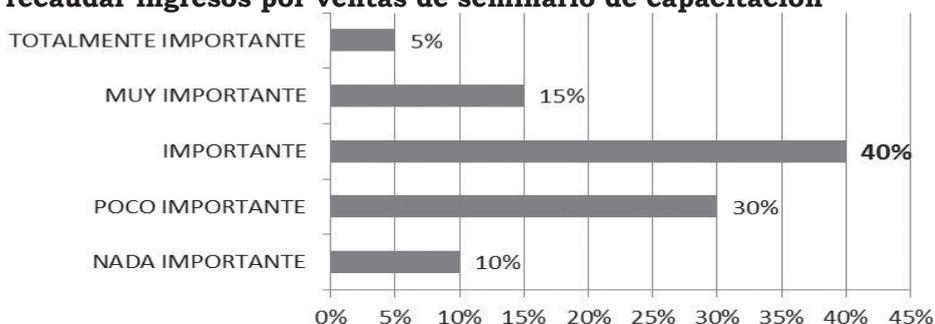
Se debe recordar que las variables a analizar son “empresariedad” y “recaudación de fondos por seminarios de los *Think Tanks*. También se debe señalar que la variable independiente empresariedad (X) se va a descomponer en subvariables de las dimensiones emprendedor intelectual, mercado factorial, organización y mercado de seminario de capacitación.

Posteriormente, la variable dependiente “recaudación de fondos por seminario (Y)” será analizada descomponiendo en subvariables “monto recaudado por venta” y “monto de las ganancias” por organizar seminarios. Y la variable interviniente “origen de los fondos” se descompondrá en subvariables “individuos”, “empresa”, “fundación” y “otros”.

**Determinar la relación entre empresarialidad y la recaudación de fondos por organizar seminarios de capacitación en los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos**

En la figura N° 17, el 40% de los encuestados consideran que la empresarialidad es importante para recaudar ingresos por venta de seminario, un 30% señala que es poco importante, un 15% considera como muy importante, un 10% como nada importante y un 5% como totalmente importante.

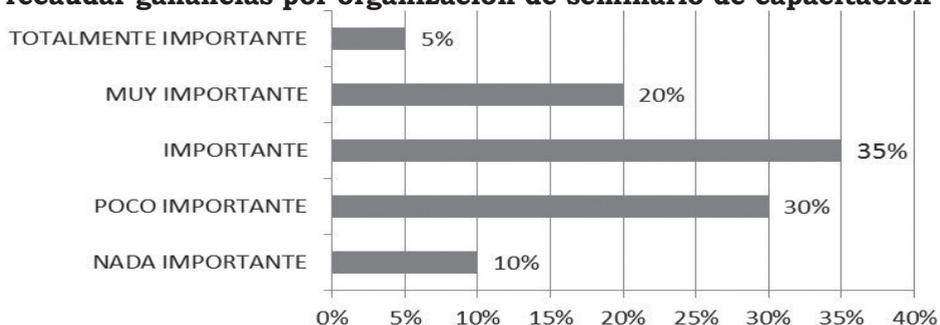
**Figura N° 17: Grado de importancia de la empresarialidad para recaudar ingresos por ventas de seminario de capacitación**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3.

En la figura N° 18, se puede observar que el 35% de los encuestados indican que la empresarialidad es importante para recaudar ganancias organizar seminarios, un 30% considera que es poco importante, un 20% considera como muy importante, un 10% como nada importante y un 5% como totalmente importante.

**Figura N° 18: Grado de importancia de la empresarialidad para recaudar ganancias por organización de seminario de capacitación**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3.

En las tablas N° 13, 14, 15, y 16, se presentan los resultados de las 18 entrevistas establecido en el objetivo general de investigación. Luego se procederá a presentar los resultados por objetivo específico en las sucesivas tablas.

**Tabla N° 13: Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Importancia de la empresarialidad para recaudar fondos**

Apellidos y nombres por orden alfabético y principal fuente de fondo (1).	Dimensión: fondos
	Importancia de la empresarialidad para recaudar fondos
Abram, Aldo (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Es vital. Más allá que nosotros no recaudemos fondos con los instrumentos de discusión que tenemos, pero la realidad es que nosotros tenemos una fuerte presencia en los medios (...) eso nos permite mayor llegada a la gente, por tanto, la gente se siente en el compromiso de tener que aportar a nuestra fundación por que observa que hay gente que tiene vocación y que está haciendo el esfuerzo.”
Alvarez, Oscar (Costa Rica). Principal fuente de fondos: fundación	“Sí es importante, claro.”
Alvarez, Yesenia (Perú). Principal fuente de fondos: fundación	“Sí es importante para recaudar fondos”.
Andrade, Xavier (Ecuador). Principal fuente de fondos: empresa	“Es bastante importante porque hay que darse cuenta lo que la gente quiere (...) hay que tratar de ver qué oportunidades hay presentes, qué es lo que más le preocupa, de tal manera que nosotros somos un <i>Think Tank</i> que propone políticas públicas y capacitación. Es muy importante encontrar qué es lo que está deseando la gente y lo sé con el paso del tiempo”.
Arosemena, Pablo (Ecuador). Principal Fuente de fondos: individuo	“Es fundamental. La frase de emprendedor intelectual, la verdad que calza bien y necesariamente se requiere un emprendedor y uno de los elementos fundamentales del emprendedor es esa noción de empresarialidad o estar alerta a las oportunidades. Como se le llame de distinta manera; encontrar océano azul, nichos, etc, eso es fundamental de ahí que cuando se tiene a un fulano de la academia me parece que no la ve tan bien como que cuando ese tipo de la academia tiene el bicho emprendedor”.
Bongiovanni, Gerardo (Argentina). Principal fuente de fondos: empresa	“Totalmente. Es absolutamente importante, relevante, y definitivo para un <i>Think Tank</i> ”.

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

<p>Escalante, Edwar (Perú). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Sí. Aquí me parece que es muy importante porque uno tiene que estar atento. En el Perú, es muy difícil encontrar posibilidades de recaudación de fondos, de manera que la empresarialidad es fundamental para percibir esas opciones que son muy pocas y que aparecen muy esporádicamente y cuando hay oportunidades afuera, también la empresarialidad es fundamental”.</p>
<p>Fernández, Federico (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Sí totalmente. Yo creo que es muy importante porque muchos criterios, sobre todo los que empleamos en el ámbito de los negocios son factibles de aplicar en nuestros ámbitos y nos vuelven más eficientes. Uno de ellos que a mí más me ha influenciado, que nosotros ponemos en práctica desde el año 2009, es la confección de un plan de negocio, o sea un plan de acción para la fundación, un plan anual: cómo aplicaría los recursos en casos que vemos de la mejor manera, cómo nos hacemos más conscientes del entorno en lo que estamos y de las oportunidades y amenazas que nos ofrecen. Desde ese punto de vista, esos criterios son muy importantes”.</p>
<p>Guatemala, Álvaro (El Salvador). Principal fuente de fondos: fundación</p>	<p>“Claro que sí. Allí ha que poner mucha atención en las diferentes oportunidades que se presentan, ya sea nacionalmente con entidades internacionales que están constituidas en el país, como también de entidades internacionales. Pero sigue siendo un tema como le dije anteriormente, que hay que aplicarse mucho hacia la fuente de recursos y ver qué proyectos están manejando uno, cómo cuajan, cómo se determinan las agendas temáticas que uno tiene con los otros los que generan las fuentes de recursos, si es compatible mi agenda con la de ellos, los proyectos de ellos con la nuestra, eso es importante”.</p>
<p>Guijarro, Rocío (Venezuela). Principal fuente de fondo: empresa</p>	<p>“Por supuesto. Claro que sí. Muy importante. Además nuestra Junta Directiva son empresarios y ellos son fundamentales para la captación de fondos, por que ellos son los que abren los contactos para tus visitas a las empresas u organizaciones o fundaciones puedas presentar los proyectos.”</p>
<p>Parellada, Ramón (Guatemala). Principal fuente de fondo: fundación</p>	<p>“Totalmente. Definitivamente que sí. El empresario, un recaudador de fondos tiene que pedir donaciones, y es como un empresario, que tiene que ver dónde están esas oportunidades y poder convencer a esa persona de que le otorgue los fondos, o sea hay una actitud empresarial ahí, definitivamente y el empresario tiene pues que acercarse a contar historias, anécdotas, tiene que estar muy empapado, como si estuviera convenciendo a alguien para invertir en su empresa. Tiene que involucrarse personalmente, en fin y allí sí creo que hay una actividad empresarial”.</p>

<p>Petrella, Iván (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Es muy importante. Porque es, en general, la alta empresarialidad que tiene las cualidades, la buena relación con la gente, son buenos presentando de manera esquemática los objetivos, la misión del instituto. En el fondo hablan el mismo idioma que mucha gente podría poner plata”.</p>
<p>Prieto, Marcela (Colombia). principal fuente de fondo: otros</p>	<p>“Muy importante. Porque sí uno muestra si la institución que uno representa realmente constituye una institución que tiene: primero, influencia en las políticas públicas. Si tiene un nivel de interlocución importante con los medios de comunicación. Si tiene credibilidad a la hora con sus afiliados. Todas esas cosas son el valor agregado que yo puedo ofrecer para generar recursos, para ser competitivos en el mercado. Una entidad que tiene un valor dentro de un contexto. Es muy importante tener un talento empresarial como si fuera una empresa con ánimo de lucro. Usted tiene que tener una serie de servicios que realmente se vuelvan útiles y que pueda tener un valor de retorno para quienes participan de una u otra manera.”</p>
<p>Regil, Armando (México). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Yo creo que lo primero es qué proyecto estoy vendiendo que sea sumamente atractivo, como para poder presentarlo de una manera que resulte interesante a quien se le pide el apoyo. Me parece que es fundamental conocer tus propios temas, tu equipo, tus cualidades y fortalezas de tu organización y busca elementos de por qué apoyar a esta organización a diferencia de otras. Por qué finalmente estás en un mercado competitivo donde muchas organizaciones o personas pueden acudir a los mismos benefactores buscando fondos. Siempre buscar el elemento diferenciador y demostrar que vale la pena dar un donativo o efectuar un gasto presentándolo como una inversión. En este caso, cómo trabajamos en las ideas con proyectos muy concretos”.</p>
<p>Rodríguez, Sebastian (Chile). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Yo creo que es muy relevante. A mi me da la sensación que el trabajo que nosotros a veces hacemos con los emprendedores es de alguna u otra manera, al fin a los ojos de la cantidad de oportunidades que pasan al frente de ellos, ellos no hacen nada para tomarlas (...) porque hoy día, en el país, existen esas oportunidades. Y a veces los emprendedores se quedan en lo mismo, que es muy difícil porque no se postular y tampoco se dan el tiempo para aprender a postular (al financiamiento que ofrece la organización) o ver el fracaso como algo negativo, entonces a la primera que se cae, no siguen adelante”.</p>

Salvia, Gabriel (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Por supuesto que es importante”
Zanotti, Gabriel. (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Sí, en la medida en que se pueda descubrir oportunidades de recaudación en cuanto a donaciones, sí, así de simple”.

Fuente: Entrevista vía telefónica y skype con guía de entrevista estructura del Anexo N° 2. Elaboración propia. Nota: (1) Ver la tabla N° 9 para las fuentes de fondos

**Tabla N° 14: Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos. Relación entre empresariedad y recaudación de fondos**

Apellidos y nombres por orden alfabético y principal fuente de fondo (1).	Dimensión: Fondos	
	Ingresos por venta (Y1)	Ganancias por seminarios (Y2)
Abram, Aldo (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Es muy relevante. En la ciudad de Buenos Aires tenemos abundantes eventos y la disponibilidad de la gente de información muchas veces es eso, nada más, no formación y la gente lo asume como formación, es muy difícil ponerle un <i>pricing</i> en algo que tenga que tener un costo, que uno tiene que jugar contrariamente en el límite de no espantar concurrencia que uno le interesa y la necesidad de sufragar los costos del evento.”	“Dada nuestra situación, es que nosotros no le ponemos la prioridad a ese factor, no porque nos sobre la plata, al contrario, nos falta, sino también en términos de recursos humanos, estamos escasos, con lo cual la verdad es que (...) Priorizamos muchísimo lo que es difusión, eso hace que por ahí no nos importe tanto, si vamos a ganar plata con esto suena absolutamente ilógico para una fundación de que sus recursos son muy escasos. Nosotros sentimos que tenemos que avanzar lo más rápidamente posible en términos de difusión de nuestras ideas. Está pasando por un momento complicado y de decadencia, la verdad es que no le ponemos mucha prioridad al tema de las ganancias, aunque reconozco que le daría sustento en el mediano y largo plazo.”

<p>Álvarez, Óscar (Costa Rica). Principal fuente de fondos: fundación</p>	<p>“Nosotros somos una organización sin fines de lucro”</p>	<p>No contestó por considerarlo similar.</p>
<p>Álvarez, Yesenia (Perú). Principal fuente de fondos: fundación</p>	<p>“Es poco importante, porque sus fuentes son solo fundaciones, de los individuos son muy poco, lo de las empresas también, lo que nosotros ganamos es por una idea de principio más que por obtener una ganancia, además si es importante porque se paga alguna cosa con eso, pero si dependiera de eso no alcanza, no hay tema de recaudar en el Perú del individuo, nos falta mucho en eso todavía (..) noto la diferencia en que hay ciudadanos que no perciben en apoyar las ideas sino en apoyar otras causas como los animales, que no está mal, pero no hay apoyo al tema de las ideas, si somos conscientes de eso”.</p>	<p>No contestó por considerarlo similar</p>
<p>Andrade, Xavier (Ecuador). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Es importante fijar un ingreso, uno dice; bueno, fijemos un objetivo. Este seminario va a ser importante porque va a servir para difundir ideas y nada más y queremos una determinada cantidad de gente, ¡perfecto!, va adelante. Vamos a cubrir los costos, vamos a invertir en publicidad y tiene que generar ingresos atractivos para la institución y sobre todo un superávit. También nos permite vivir los siguientes 6 meses y ahí hemos encontrado una fuente importante de financiamiento, que antes no se tomaba en cuenta.”</p>	<p>“Hay que estar muy alerta a la posibilidad de que el seminario, el evento, sirva para sostenerse en los siguientes meses y lograr un equilibrio en los gastos de la institución y de acuerdo a una ganancia esperada y, sobre todo, lo que es importante en la alerta empresarial es que las ganancias estén guiando a las personas a descubrir mejores formas de hacer las cosas así fuese en organizaciones sin fines de lucro, si se está generando fondos o superávits, no es que se esté ganando para repartir utilidades, sino para sobrevivir”.</p>

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

<p>Arosemena, Pablo (Ecuador). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Hay un Directorio por encima donde colaboro y trabajamos la ruta crítica para hacer cumplir la misión, entonces, se ha entendido, que si bien es fundamental que se tenga una institución autosustentable, se ha pensado que la principal prioridad ha sido llegar a la mayoría de la gente posible de nuestro grupo objetivo, capacitarlos, contribuir a la formación del grupo objetivo que queremos, llegar a la gente con nuestras ideas. Que para llegar de esa forma en las primeras etapas, no seamos rentables, se ha puesto más énfasis en llegar a la gente que tener evento y publicaciones rentables, al punto que toda publicación debe ser entregado de manera gratuita a toda la comunidad. La explicación es en cuanto a la visión que tiene el Directorio con la fundación, es que debe trabajarse enteramente en esta etapa no como una empresa”</p>	<p>Asume como similar la respuesta</p>
<p>Bongiovanni, Gerardo (Argentina). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Ahí hay que maximizar los ingresos, hay que considerar aspectos decisivos como la cantidad de asistentes, hay una tendencia a maximizar los eventos. Si hay una fuerte gestión empresarial porque se diseña los presupuestos de seminarios; esto va costar tanto y se va recaudar tanto”.</p>	<p>“Es igual que lo anterior, todos nos guiamos de un presupuesto en donde se estiman los gastos y los ingresos, es una herramienta de management, de gestión claramente”.</p>
<p>Escalante, Edwar (Perú). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Siempre es importante pero parecería que es un poco menor. Lo que tratamos de hacer primero es hacer conocida nuestra marca. Y sí, esto ha permitido incrementar los montos con el tiempo, espero que la demanda crezca y podamos aumentar los montos”.</p>	<p>“Nosotros trabajamos mucho con la recaudación de todas las ganancias, a veces no son ganancias, esto nos permite atenuar un poco los costos. En realidad, lo podríamos atender, sin hacer ganancias. A mi me gusta que haya algún nivel de costo para las personas que asisten a nuestros cursos”</p>

<p>Fernández, Federico (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Claramente cuestiones de la empresariedad son fundamentales y allí vemos como el mercado siempre ajusta y eso uno de los más fundamentales de los que habíamos estado conversando (..) es lo más relacionado con el dinero y por que se interrelaciona con un montón de factores. Creo que son los que condensan que un buen emprendedor tiene que detectar (intuir) a la hora de fijar precios. Ahí esta la interacción más grande del mercado”</p>	<p>“Sin duda que sí, pero también hay otras cosas”.</p>
<p>Guatemala, Álvaro (El Salvador). Principal fuente de fondos: fundación</p>	<p>“Actualmente no tenemos un programa que teníamos para Pymes, que era asistencia técnica y capacitación por que hacemos seminarios pero allí no cobramos sino por invitación especial, no hay cobro (antes) establecíamos algunos pagos, cuánto estaban dispuestos a pagar las Pymes, pero eran precios muy accesibles porque estos estaban ligado a la asistencia técnica y también al financiamiento, entonces el costo no era para discriminar, al contrario, solo para decir a la gente que esto tenía precio y que no era gratis, al principio era fundamental”.</p>	<p>“...las actividades eran superavitarias, eso fue lo indispensable, puede ser que esa condición superavitaria la hayamos tenido por años en la fundación (...) eso superavitario tiene donaciones incluidas. Siempre pensamos que una institución debe ser sostenible en el tiempo. No hay más que ser superavitarios porque las empresas que trabajan con déficits en años ya no existen.....La mentalidad superavitaria siempre lo hemos tenido.”</p>
<p>Guijarro, Rocío (Venezuela). principal fuente de fondo: empresa</p>	<p>“Si es muy importante , tienes que tener un presupuesto para saber si a ese seminario vienen 200 personas que estarán pagando “X” cantidad, cuánto me va costar, después de haber sacado todos los costos, cuál sería el ingreso bruto, luego el ingreso neto, después de haber pagado, cuánto le costó a la organización.”</p>	<p>“Tienes que tener ese talento empresarial para ello y verlo con tu administrador que también tiene ese talento de sacar la cuenta (...) Hasta aquí hay un <i>breaking point</i> y a partir de aquí ya hay ganancia, luego que saques todas las cuentas antes del evento tienes que saber que vas a tener una ganancia que por lo regular nuestras organizaciones tienen que hacer algunos eventos que traigan ganancias para poder utilizar para actividades y programas que desarrollen a la organización.”</p>

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

<p>Parellada, Ramón (Guatemala). Principal fuente de fondo: fundación</p>	<p>“Es importante tener una idea de los costos y de los ingresos para cubrir el presupuesto de equilibrio, si lo sobre pasas que bueno!. Creo que si tienes un seminario, depende de cubrir los costos. Hay algunos costos fijos y si se cubre todo esto ya eres exitoso, y si encima te viene un poco más de gente mucho mejor. Mínimo tu tienes que tener exacto tu costo y saber cuántas personas necesitas que paguen para llegar al punto de equilibrio.”</p>	<p>No contestó por considerarlo similar</p>
<p>Petrella, Iván (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“No cobramos”</p>	<p>“No cobramos”</p>
<p>Prieto, Marcela (Colombia). Principal fuente de fondo: otros</p>	<p>“Nosotros no cobramos por la participación de ellos. En muchas ocasiones nos da temor cobrar, por que hay un tema cultural y si cobráramos nos iría bien. Pero eso parte del objetivo de la institución. Si lo que quieres es un impacto sobre las ideas y cabezas de los participantes y no por el ánimo de lucro, si sería positivo una visión empresarial”.</p>	<p>“Ahora ya no busco plata. Yo busco que esté totalmente pagado de diferentes fuentes; bien sea patrocinios, o bien sea de proyectos, de seminarios y talleres”</p>
<p>Regil, Armando (México). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Si por supuesto. Porque requiere de una cantidad que sea justa para el participante y que realmente permita desde este lado cubrir los gastos de todo el evento, de que no haya pérdidas. Si se requiere buscar ese equilibrio que logre cubrir todos esos gastos (..) muchas veces nos solicitan becas y esas becas las podemos dar gracias al dinero que recaudamos de otras fuentes de ingresos. Entonces finalmente ahí se va compensado”.</p>	<p>No contestó por considerarlo similar</p>

Rodríguez, Sebastian (Chile). Principal fuente de fondos: empresa	“En general, no cobramos en el seminario. Hay alguien que los financia”	No aplicable
Salvia, Gabriel (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Si requiere básicamente sabiendo lo que uno quiere hacer. Básicamente el costo que implica y que no deje costos ocultos en la institución, que cada uno cubra todo lo que implica la actividad siempre que pueda quedar un excedente para los gastos operativos de la institución. En nuestro caso no podemos hacer cosas sin financiamiento previo pero al mismo tiempo determinada actividad requiere sumas que implica generar ingresos más de lo que esa actividad cuesta”.	“El enfoque que nosotros le damos es que la actividad se financie. En general, el concepto de ganancia no lo utilizamos porque los recursos que recaudamos son para generar actividades (...) como nos manejamos con otra lógica que la empresa con fines de lucro este tipo de actividad tiene costos ocultos como sería los recursos humanos que debemos cubrir.”
Zanotti, Gabriel. (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Dado lo que expuse antes, no es algo que nos preocupe”.	“Con el lenguaje un poco forzado, ganancias son las donaciones, en ese sentido sí, pero no hay ganancias en el sentido de <i>profits</i> ”

Fuente Entrevista vía telefónica y skype con guía de entrevista estructura del Anexo N° 2. Elaboración propia. Nota: (1) Ver la tabla N° 9 para las fuentes de fondos

**Tabla N° 15: Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos . Seminarios como nueva fuente de recaudación de fondos**

Apellidos y nombres por orden alfabético y principal fuente de fondo (1).	Dimensión: fondos
	Seminarios como una nueva fuente de recaudación de fondos
Abram, Aldo (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Creo que depende de las circunstancias y de los objetivos que cada fundación pueda tener. Considero que al interior de la Argentina puede llegar a ser mucho más interesante como fuente de recursos que la capital federal (...) la abundancia de eventos y posibilidades de tener acceso a la información y análisis , también y la capacitación es tan grande que en esa competencia lo veo bastante difícil el desarrollo de eso como negocio, como fuente de ingreso. En el interior de la Argentina es distinta porque tiene mucho menos acceso a todo este movimiento en la capital y entonces un evento, un curso de capacitación genera mucho más interés, de la escasés uno podría cobrar, ¿sí?”

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

<p>Álvarez, Óscar (Costa Rica). Principal fuente de fondos: fundación</p>	<p>“Si verdad. Podría ser, si”</p>
<p>Álvarez, Yesenia (Perú). Principal fuente de fondos: fundación</p>	<p>“No. Aquí en el Perú la gente no paga. Hay una forma en la que no se ha implementado y es estar asociado con universidades y puede influir en créditos en los participantes. Esa forma sí. Pero en la formación de ideas, no. O si se trae a un ponente que sea super mediático, puede ser muy académico, muy intelectual, lo mejor de una universidad, si no es mediático, no. Esas dos cosas; lo mediático y lo que esté asociado a tener crédito por adquirir un conocimiento adicional. No es una gran fuerte la recaudación por seminarios”</p>
<p>Andrade, Xavier (Ecuador). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Sí. Encontrar ese punto de equilibrio es importante para poder subsidiar la entrada de los seminarios. Encontrar ese punto de equilibrio es una herramienta más de recaudación de fondos, no dejar de lado para nada.”</p>
<p>Arosemena, Pablo (Ecuador). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Sí. Nosotros lo hemos hecho. En su momento, también lo que hemos hecho es traer a alguien top: un nombre, José María Aznar. Hacer un evento grande. Pero aparte, también hacer un evento pequeño, invitando a 50 de los empresarios más influyentes del país. No pedirles nada en el evento. Dos semanas o tres semanas después de haberlos invitado en el evento privado, los visitamos y tras tocarle la puerta, les pasamos el sombrero. Eso lo hemos hecho. Eso es lo más emprendedor que te puedas imaginar, poniendo todo el riesgo por delante. Estás invirtiendo dinero y tiempo con la expectativa de tener una plata de retorno (...) Eso lo hemos hecho y nos ha funcionado de algún modo. Una gran dificultad es que no hay deducción de impuesto a la renta (...) porque si la gente por ley puede destinar una porción de sus impuestos a la renta, pues es una cuestión de competir por esa porción y eso no es una opción”.</p>
<p>Bongiovanni, Gerardo (Argentina). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“...hay algunos seminarios que son muy rentables porque me parece que si lo sabes armar bien, que incluya marketing, que incluya que el sponsor entienda lo que es una retribución a cambio de cualquier tipo de retribución afin, me parece que es una fuente de ingresos”.</p>
<p>Escalante, Edwar (Perú). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Yo creo que sí, siempre y cuando el instituto alcance un nivel de reconocimiento importante. Creo que eso solo funciona cuando una marca que pueda vender la institución de reconocimiento, de seriedad, de profesionalismo, creo que ahí funciona”.</p>
<p>Fernández, Federico (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Sí, pero también, justamente, ahí volvemos al tema del <i>alertness</i>: ¿qué tipo de seminario?, ¿para quién?, ¿cómo?. Es difícil dar una respuesta porque tiene que ver con muchos factores. Entonces, sí puede ser, pero también hay que evaluar otros cosas.”</p>

<p>Guatemala, Álvaro (El Salvador). Principal fuente de fondos: fundación</p>	<p>“Para nosotros, no. De nosotros salió otra fundación que es para la educación superior, que nació acá. Esa entidad sí se dedica a dar seminarios, postgrado, etc. y su negocio es eso. Nosotros, no”.</p>
<p>Guijarro, Rocío (Venezuela). Principal fuente de fondo: empresa</p>	<p>“No es nuevo. Todo el mundo utiliza los seminarios de toda la vida para recaudar fondos e, incluso, más bien tenemos ahora competencia con las consultoras ya que se han dedicado también a realizar eventos de este tipo de seminarios para captar fondos, para su consultoría. No es una cosa nueva. Yo creo que no es tan fácil tampoco recaudar fondos a través de los seminarios a menos que sean bien focalizados, bien dirigidos, a un <i>target</i> específico (..) tienen que ser muy creativos, muy innovadores, con temas que saben que le van interesar al público objetivo para que venga y que te permita lograr patrocinio a fin de cubrir los costos y obtener ganancias”.</p>
<p>Parellada, Ramón (Guatemala). Principal fuente de fondo: fundación</p>	<p>“Muchos de los seminarios que ha realizado la Marroquín se hacen de manera gratuita a los profesores y se hacen conferencias a los alumnos también en forma gratuita. Algunos vienen acompañados de alguna donación o se aprovecha la visita de algún profesor. Ahora hay seminarios donde se cobra porque es un tema que le interesa al que va a recibir un valor. Si tu ves que le va generar un valor, lo cobras ahí si tratamos de que no solamente cubramos los costos sino que quede un ingreso. Con cubrir los costos ya estamos cubriendo parte de los costos fijos que a la larga es una contribución a los gastos comunes de la universidad. Así que hacer un seminario donde cubrimos los gastos fijos ya es importante para la universidad”.</p>
<p>Petrella, Iván (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Nosotros somos un <i>Think Tank</i> político y está asociado a un partido político. Nosotros lo que hacemos es el diseño de políticas públicas a nivel nacional y muchos de los seminarios tienen que ver con promover ideas y fomentar la discusión en el ámbito público a nivel nacional y queremos que sea lo más abierto posible”.</p>
<p>Prieto, Marcela (Colombia). Principal fuente de fondo: otros</p>	<p>“Sí potencialmente lo son. Pero nosotros no hemos apostado por ese paso”</p>
<p>Regil, Armando (México). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Yo creo que sí. Por supuesto. Realmente se podría plantear un esquema en donde hubiera distintos eventos de capacitación, en donde se llegara a un punto que además de poder cubrir los gastos que generan estos eventos, se pudieran tener remanentes que se pudiera utilizar en algún otro proyecto”.</p>
<p>Rodríguez, Sebastian (Chile). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Te diría que sí. Puede ser incluso algo importante. La gente valora a veces cuando paga por lo que ve. También muchas veces, la ve como la calidad como la puede recibir. Sin embargo, nosotros no hemos probado esa opción hasta el momento. Pero si me parece que es una oportunidad que no debemos descartar”.</p>

Salvia, Gabriel (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Los seminarios no son considerados como fuentes de recaudación de fondos”.
Zanotti, Gabriel. (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“No. Una nueva fuente no. La nueva fuente que tratamos de difundir en Argentina es el pequeño donante”.

*Fuente: Entrevista vía telefónica y skype con guía de entrevista estructura del Anexo N° 2. Elaboración propia. Nota: (1) Ver la tabla N° 9 para las fuentes de fondos.*

**Tabla N° 16: Resumen de información de la entrevista a Alex Chafuen, Presidente del Atlas Economic Research Foundation – Relación entre empresarialidad y recaudación de fondos**

Tema	Dimensión: Fondos
	Comentario
La empresarialidad como factor estratégico en la recaudación de fondos	“Desde ya!. Porque en la forma en que a mi juicio se lleva a cabo es en el diálogo con el potencial donante, en donde tanto el que busca fondos, trata de descubrir si hay algún lugar en común para lo que uno hace, en lo que quiere el donante y el donante trata de descubrir si lo que hace la organización de uno, no es consistente con la visión por una sociedad que uno ayude a mejorar”
Influencia del origen de los fondos sobre la gestión empresarial de seminarios	“Depende de la naturaleza de los seminarios. En los EE.UU. solamente las captaciones de 10% en promedio, lo que le llega a los <i>Think Tanks</i> , vienen de empresas (...). Fuera de los EEUU, incluyendo a Canadá, Inglaterra y parte de Europa, al menos un tercio, casi la mitad de los fondos vienen de empresas. Quienes reciben de empresas generalmente es gente que se dedica a temas un poquito más coyunturales, lo que implica un ejercicio distinto al que se dedica a hacer seminarios que son puramente de tipo educacional, filosófico y de un largo plazo. Las donaciones son muy de largo plazo. Vienen generalmente a individuos más que a empresas que siempre están preocupadas por subsistir y cómo pueden influir en obtener ganancias. Y ahora, pienso que es independiente. Yo creo que de lo que se trata es que todos los seminarios puedan realizarse y económicamente es una decisión totalmente distinta, es cómo y quién los financia. Me parece que es más una decisión de los <i>managers</i> , que de quien vende cada producto del instituto. Es difícil generalizar, los <i>Think Tanks</i> , como se ha visto, son muy distintos”

<p>Suficiencia de los talentos empresariales de los emprendedores intelectuales para organizar seminarios con un enfoque empresarial</p>	<p>“No conozco todo el mercado latinoamericano tan bien como el norteamericano. Conozco algún caso como el <i>Institute of Economic Affairs</i> (IEA), que por mucho tiempo todos los seminarios los subcontrataba a empresas de gestión de seminarios y eran financiados por donaciones de empresas y por las entradas que cobraban. El <i>Institute of Economic Affairs</i> hizo muchos seminarios de tipo de temas de regulación subcontratando casi todo, cosa que no cabe el trabajo del staff de esta ONG, pero la verdad es que no conozco. Entre los distintos institutos tenemos la Fundación Libertad que tiene un centro empresarial. Sabés que los productos que ellos ofrecen son prácticamente como un servicio al sector empresarial.”</p>
<p>Compatibilidad de misión y recaudación de fondos por organizar seminarios</p>	<p>“Pueden tener razón, pero le recomendaría que miren un poco el caso del <i>Institute of Economic Affairs</i> en Londres y ver si requiere una misión muy estricta. Hay que ver si de la forma que ellos hacen los programas los hacen consistentes, porque lo que se está vendiendo quizá sea un tema de “<i>Third Part</i>” o de tercera persona; y después si hay superávit, corre el riesgo de perder dicho superávit o lo comparte. Yo le recomendaría que vean. No es imposible lo que tu dices (...) Casi todos los países que están en América tienen empresas muy profesionales que se dedican a este tema. El problema es que una organización sin fines de lucro se está convirtiendo en una fundación con fines de lucro y puede abrirse un tema de competencia desleal. Uno que vende tiene que pagar impuestos y el otro vende porque tiene que pagar. Quizá la fórmula que controle sea la del <i>Institute of Economic Affairs</i> y lo pueda aplicar otro grupo”.</p>
<p>La organización de los seminarios como una unidad de negocios</p>	<p>“No conozco un momento en Latinoamérica que haya copiado exactamente el IEA. Yo le recomendaría mandar un email con estos links a la gente que tu le preguntastes si están familiarizados con esto y si ellos hacen algo similar”</p>
<p>Importancia de la empresarialidad para descubrir la necesidad de capacitación</p>	<p>“Obviamente lo que describe Kirzner y otros economistas es la importancia de estar alertas y poder descubrir necesidades estrechas o incluso nuevas oportunidades, es esencial para casi toda acción humana, puede ser que sea una rutinaria pero en cierta forma tiene de empresarialidad como que uno siempre está corriendo ciertos riesgos (...) me parece que toda acción económica implica anticipar recursos, oradores, conseguir auditorios, comprometerse a dar unos costos, todo eso para un seminario. Lo mismo que hace un empresario trata de producir un nuevo producto anticipa recursos...”.</p>

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

<p>Intensidad del uso del talento empresarial en el mercado de factores y de bienes</p>	<p>“Yo pienso que es como casi todo el proceso económico generalmente cuando uno empieza a invertir recursos. No es cuando uno está diseñando las ideas, sino cuando uno ya decide tirarse a la piletta, después al final hay que evaluar si el esfuerzo es exitoso o no, y es que es una labor más de evaluación que de toma de riesgo. Yo diría que durante el transcurso de la aplicación y anticipación de recursos para producir resultados. El siguiente paso es para evaluar si esto se repite”.</p>
<p>Estandarización de la empresarialidad en ciertos procesos</p>	<p>“Sí, pero eso no implica que la labor disminuye, ahí empieza a tomar más rol el administrador y el <i>manager</i>, pero siempre esta el talento empresarial de ampliar o reducir y cambiar el producto o servicio”.</p>
<p>Influencia del origen de la fuente de los fondos en el éxito de la recaudación de fondos</p>	<p>“No. Es al revés. Porque a veces se puede aislar los talentos de la búsqueda de fondos y de la venta, del contacto con posibles donantes a veces pasa a la empresa, la que uno regenta, estoy hablando del modelo del IEA, esto había al inicio pero no siguió creciendo en el mercado. Otros institutos en el mundo crecieron sin esa misma modalidad, como el <i>Fraser Institute</i>”.</p>
<p>Cualidades de un emprendedor intelectual para recaudar fondos</p>	<p>“En inglés decimos que <i>fundraising</i> es <i>friendraising</i>. Buscar fondos es más que nada ganarse amigos. Sobre todo en EE.UU. que somos más amigos de fundaciones que de empresas. Uno tiene que ganarse la confianza de otros que participan de las ideas y un producto de uno va llevar a construir una sociedad más consistente con las ideas del donante. Entonces, quizá hay tres atributos generales que tiene esta gente. Yo los tomé un poco de este libro de Malcom Gladwell <i>The Tipping Point</i>; que tienen que ser campeones de las ideas, que tienen que ser vendedores y que tienen que ser conectores. A veces se tiene que ser las tres cosas al mismo tiempo, no todos tienen ese talento (...) Una de las lecturas esenciales es saber escuchar, a veces no es fácil para los campeones de la libertad que están muy cerrados a sus ideas pero ganarse millones se hace con paciencia, consistencia y la rendición de cuentas. Muchas de las prácticas son en los EE.UU. por que <i>friendraising</i>, el hacerse amigos, es algo muy “<i>country specific</i>” muy específico de la cultura, cosa que se puede hacer en EEUU., mandar cartas pidiendo dinero. En Latinoamérica uno se tiene que ganar la confianza invitándolo a comer, haciendo deporte o primero haciendo un programa muy específico para el beneficio del donante; hay una consistencia en lo que promueve en el instituto con lo que quiere el dueño de una empresa pero el secreto es realmente hacer amigos de largo plazo.”</p>

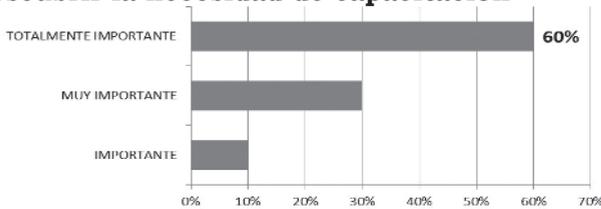
Fuente: Entrevista a profundidad vía telefónica. Elaboración propia.

**Determinar la relación entre empresariedad y el emprendedor intelectual en los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos**

En este apartado se va a mostrar los resultados de la subvariable emprendedor intelectual donde el indicador es el “Grado de importancia del descubrimiento del mercado de capacitación”, entendido que la empresariedad está presente en el inicio al momento de organizar un seminario como Necesidad de capacitación, Mercado objetivo y Número de participantes. La escala utilizada es de Likert, de cinco niveles: “Nada importante”, “Poco importante”, “Importante”, “Muy importante” y “Totalmente importante”.

Se puede observar en la figura N° 19, que el 60% de los encuestados consideraron que la empresariedad es totalmente importante para determinar la necesidad de capacitación y un 30% indicaron como muy importante. Ninguno ha considerado falta de importancia de dicho talento.

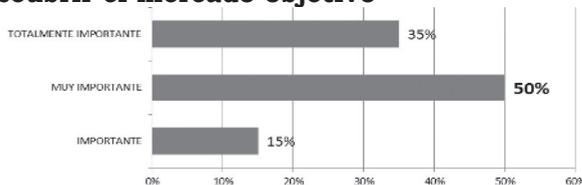
**Figura N° 19: Grado de importancia de la empresariedad para descubrir la necesidad de capacitación**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3. Nota: las otras dos escalas que no aparecen tienen valor 0.

En la figura N° 20, se indica que el 50% de los encuestados consideraron que la empresariedad es muy importante para descubrir el mercado objetivo al momento de organizar un seminario y el 35% como totalmente importante. Nadie consideró que la empresariedad no tuviera importancia alguna.

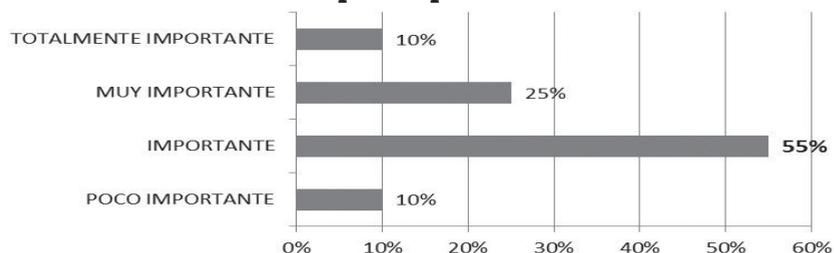
**Figura N° 20: Grado de importancia de la empresariedad para descubrir el mercado objetivo**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3. Nota: las otras dos escalas que no aparecen tienen valor 0.

En la figura N° 21, se observa que el 55% de los encuestados han manifestado que la empresariedad es importante para descubrir el número de participantes que va a beneficiarse al momento de organizar un seminario, el 25% como muy importante, un 10% como totalmente importante y un 10% como poco importante. Nadie consideró que la empresariedad no tuviera importancia alguna.

**Figura N° 21: Grado de importancia de la empresariedad para descubrir el número de participantes**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3. Nota: la escala nada importante tiene valor 0.

**Tabla N° 17: Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de Think Tanks liberales latinoamericanos – Relación entre empresariedad y emprendedor intelectual**

Apellidos y Nombres por orden alfabético y principal fuente de fondo (1).	Dimensión: Emprendedor intelectual		
	Necesidad de Capacitación (X1)	Mercado Objetivo (X2)	Numero de participantes (X3)
Abram, Aldo (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Sin lugar a dudas, nosotros tenemos por delante un montón de nichos para explotar, en términos de la difusión de nuestras ideas”.	“Y lo que hemos hecho en ese sentido, que es muy interesante, nos ha servido. Es el tema de algún curso para los periodistas, porque los periodistas tienen aquí una formación más bien tendiente de izquierda, eso llega en sus opiniones y artículos. Nosotros en ese sentido hemos visto que con cursos y capacitaciones logramos que la gente tenga más pre disposición...mientras nuestras ideas las entienda más profundamente, pueda plantear las mejoras en los medios”.	“(…) nuestra vocación más que juntar gente es que vayan los periodistas o que los periodistas que hagan trascender las ideas que se pongan en estos eventos o sea que allí nosotros, en realidad, no priorizamos tanto el tema de cuánta gente va, como nuestra posibilidad de hacer trascender esto a través de los medios”.

Dimensión: Emprendedor intelectual			
Apellidos y nombres por orden alfabético y principal fuente de fondo (1).	Necesidad de Capacitación (X1)	Mercado Objetivo (X2)	Numero de participantes (X3)
Alvarez, Oscar (Costa Rica). Principal fuente de fondos: fundación	“Es importante...porque el talento empresarial permite detectar las necesidades reales que existen en el país”.		
Alvarez, Yesenia (Perú). Principal fuente de fondos: fundación	“Para descubrir la necesidad no. Es más una vocación...lo que ayuda la empresarialidad es después, cuando ya dicto la capacitación. Te ayuda a poder ordenar, pensar en tus targets, objetivos, beneficiarios, pero encontrar la necesidad yo lo veo medianamente importante”.		“Eso ha sido producto también exactamente de un proceso y de haber visto cómo se puede trabajar precisamente, cómo puedo lograr más con ellos, trabajamos con 100, luego con 60 y estamos bajando con 40. Si hay una empresarialidad ahí y pensar cómo somos más productivos, como llegamos a más, a veces la cantidad no significa en un solo evento, no significa que tengas impacto, depende de lo que busques, entonces, trabajar con menos te permite tener más calidad y más tiempo con ellos y no significa que después no vas a trabajar con ellos con 40 más, por eso tienes otros tipos de actividades con esos y a nivel nacional..”

<p>Andrade, Xavier (Ecuador). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Si es importante, hay mucha competencia y muchas veces ofrecen cursos, talleres, en el que la gente no termina asistiendo, queda como meta llenar con 100 personas cuando solo asisten 20, es importante cubrir ese tema (...) y ahora sobre eso involucra costos. Uno dice: bueno, entonces, lo puedo hacer por perspicacia empresarial...”</p>	<p>“Y ahora el nicho del IIEP, por ejemplo, es la capacitación en temas macroeconómicos con el tema del emprendimiento o con los temas de políticas públicas, ahí hay quizá menos competencia. Eso es en cuanto a lo que te dice la oferta pero también hay menos demandantes”</p>	<p>“Bien, al menos en ese punto si tengo poco que aportar(...) siempre que el número de participantes más que nada tratamos de ver la relación costo beneficio, evaluamos eso para decidir cuál es el número, pero no está tanto el tema, bueno, cómo yo leo, que la gente quiere y de pronto decide ir a un auditorio muy numeroso, allí o a un auditorio un poco reducido, allí hay mucha gente que tiene un bajo perfil quiere algo mucho más íntimo en un ambiente mucho más tranquilo. También hemos manejado en su momento ofrecemos un almuerzo o conferencia para un público selecto y exclusivo donde ya precisamente lo importante es que ellos se sientan con confianza entonces hay desayunos o almuerzos para captar fondos para un proyecto, entonces hay que hacerlo en poca cantidad que cantidad muy numerosa.”</p>
<p>Arosemena, Pablo (Ecuador). Principal Fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Digamos, uno de los desafíos más grande que he tenido con un tanque de pensamiento, al menos local, es que tienes que explicarle a la gente que se trata de un tanque de pensamiento.... entonces debemos ser creativos en el momento de pensar formas de llegada a nuestros potenciales <i>fundraisers</i> (fondeadores mejor dicho) y también al momento de pensar nuevas formas de capacitación, yo creo que sí, que la creatividad empresarial ha sido un elemento importante avanzar en ese camino”.</p>		<p>“A ver. diría que en su momento si, todo esto ha sido una curva de aprendizaje y como toda curva al principio es más empinada, nosotros tenemos ya siete años ya sabemos todo pero seguimos cometiendo errores, entonces, al armar un evento se nos hace infinitamente más sencillo que hace siete años cuando no teníamos idea de nada, sin perjuicio que vaya cambiando (.) la empresarialidad es importante para descubrir el número ideal que va variando y el tipo de eventos quieras hacer”.</p>

<p>Bongiovanni, Gerardo (Argentina). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Es muy importante estar en contacto con el mercado, estar en contacto con los <i>sponsors</i>, tener una relación muy estrecha con los <i>sponsors</i>...y estar muy atentos, más que a los intereses, a las inquietudes que tienen las empresas; de ellas surgen muchas de las ideas para organizar seminarios...hay pues que estar atentos al mercado, me parece que es muy importante eso que se llama empresariedad, también de los seminarios”.</p>		<p>“...es un tema de gestión, tenemos un seminario donde van 1500 personas, ahí el objetivo es reclutar mucha gente donde lo que importa es la cantidad a la calidad, en cambio también tenemos un seminario de 20 personas y también eso depende con cada producto”.</p>
<p>Escalante, Edwar (Perú). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Creo que, es lo que he percibido, hay una necesidad, una demanda muy importante por querer educarse, por querer mejorar. Creo que lo que muchos jóvenes profesionales buscan en este momento es cualquier cosa que lo pueda acercar a tener posiciones, un estatus social, a tener poder y dinero”.</p>		<p>“Yo creo que sí, porque en realidad depende del objetivo. Si lo que estás tratando de hacer es dejar una pequeña semilla, dar un mensaje poco superficial, entonces muy bueno es tener mucha gente que conozca el instituto y que respondan a las actividades para que conozcan los que tienen ciertas inclinaciones en nuestras ideas, para que sepan que no están solos, que tienen que prepararse y capacitarse más y si el objetivo es preparar a las personas más talentosas, un trabajo más profundo, necesitamos un grupo mucho más pequeño, más selecto”.</p>
<p>Fernández, Federico (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Es muy importante por que creo que en cuestiones básicas que tienen que ver con la empresariedad servirían para identificar esas necesidades de capacitación”.</p>		<p>“Diría que sí. Desde el punto de vista que vincularía mucho con cualidades empresariales la idea de saber qué y hasta donde es agradable al público, en ese sentido la elección de expositores, una buena elección de expositores, creo que se requiere cualidades vinculadas a la empresariedad”.</p>

<p>Guatemala, Alvaro (El Salvador). Principal fuente de fondos: fundación</p>	<p>“Las tareas de capacitación que nosotros hacemos en ese contexto, pues, son sumamente importantes (...) aquí lo que hacemos nosotros, en algunos seminarios o en algunos programas, es hacer unas consultas necesarias para determinar cuál es el tema de interés para atraer al público y también al mismo tiempo esté alineado a las áreas de trabajo nuestro y no damos cualquier clase de capacitación”.</p>		<p>“Claro que sí, requiere de mucho emprendimiento, en este sentido porque dependiendo del tema y la calidad del expositor, maneamos una base de datos donde tenemos registrados en un sistema de información económica, legal y empresarial, allí son alrededor de 152 empresas que constantemente les estamos llevando a un tipo de actividades para mostrarles informes de coyuntura pero también hay elementos más amplios que requieren de anticipación de 2 a 3 meses para generar una buena asistencia”.</p>
<p>Gujjarro, Rocío (Venezuela). Principal fuente de fondo: empresa</p>	<p>“La empresariedad, dada las connotaciones que tiene, es fundamental para explicar cómo funciona la empresa, cómo se genera riqueza, cuáles son aquellos condicionantes que tu debas tener o aquellos talentos que tienes que tener para que seas exitoso, una idea o un proyecto y programa para llevarlo a cabo; cómo lograr mantener contentos a todos tus clientes, proveedores, comunidad, la empresariedad es fundamental para ponerlo en práctica”.</p>		<p>“Dependiendo del tema que vayas a tratar con tu seminario qué atracción pueda tener eso. Si fuera un seminario de perspectivas económicas tu vas a atraer bastante público del sector empresarial; ya sabes qué <i>target</i>; qué audiencia, es toda una investigación previa de acuerdo a los temas que vas a tocar en el seminario”.</p>
<p>Parellada, Ramón (Guatemala). Principal fuente de fondo: fundación</p>	<p>“Definitivamente, hay que capacitarse. Mira, hay técnicas que ya están descubiertas para acercarse a un donante, o a lo mejor, hay personas que la tienen con toda naturalidad, pero estas técnicas te ayudan a multiplicar o potencializar esa naturalidad que tu tienes como emprendedor para recaudar fondos”.</p>	<p>“Si es un seminario para empresarios tiene que ser un par de mañanas o un par de tardes o algo que no les quite demasiado de su tiempo productivo, depende del grupo objetivo al que te estás fijando, así puedes hacer un seminario”.</p>	<p>“Ya tenemos una serie de experiencias de la universidad y ya sabemos que por equis cantidad se cubre los costos, uno sabe que es un poco especular, tu apuestas que venga tanta gente y lo anuncias usando tus medios, pones una fecha límite de inscripción con alguna anticipación y más o menos tienes idea de cuántos se inscriben, pero es un poco especulativo”.</p>

<p>Petrella, Ivan (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Creo que las sociedades modernas donde los sectores privados son grandes impulsores de la vanguardia económica, de la vanguardia del conocimiento; es importante a través de esa visión captar lo que necesita la sociedad (...) las instituciones privadas articulan las necesidades sociales en cuanto a inversión, innovación, etc.”</p>		
<p>Prieto, Marcela (Colombia). Principal fuente de fondo: otros</p>	<p>“Si, de alguna manera, cuando tú te diriges para diferentes sectores les estas generando al mismo tiempo un mercado para que te retroalimentes, es decir, es un círculo. Tu vendes unas ideas, esas ideas las transmites, a través de talleres en amplios sentidos, entonces luego tus consumidores hacen tu trabajo en el instituto, entonces lo que tu quieres es abrir un financiamiento que es vender las ideas de la libertad, de la democracia, de la libre iniciativa, del emprendimiento, entonces, las vendes a estos sujetos consumidores de las ideas que tú estas transmitiendo a través de los talleres, entonces les das una razon perfecta”.</p>		<p>“Si claro. Cumplimos 25 años hace un par de semanas cuando armamos los paneles y los invitamos a participar, tenías que ser lo suficientemente atractivo para convocar una audiencia masiva, entonces uno tiene que buscar todas esas características que se combinen para que sean atractivos los seminarios. Cuando uno quiere que la audiencia sea masiva. Muchas veces el tema que tu quieres tratarlo con expertos y el objetivo es sacar ideas concretas con expertos para un público de 20 personas, depende del objetivo que tu tengas, no importa si es aburrido o no, lo que importa son las ideas, entonces depende de los objetivos de tus encuentros”.</p>
<p>Regil, Armando (México). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Bueno, yo creo que es fundamental, aquí nos damos cuenta que hay una necesidad enorme de formar personas que entiendan por qué la libertad es importante, cómo funciona el mercado (...) de la necesidad de formar a los jóvenes en estos temas (...) entonces se convierten en agentes de cambio (...) entonces es una necesidad latente que hay que identificar”.</p>		

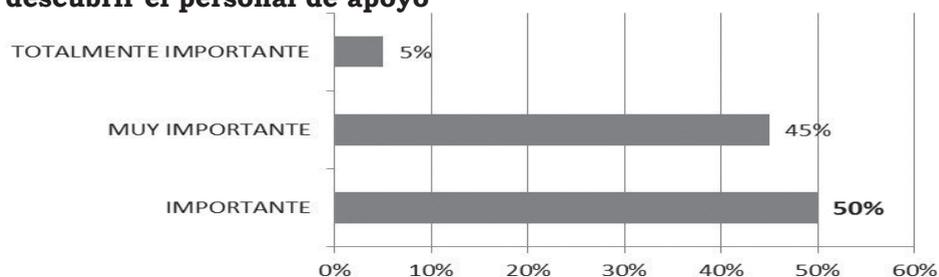
<p>Rodríguez, Sebastian (Chile). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Yo creo que ahí es muy importante (...) los seminarios que nosotros organizamos están orientados principalmente a emprendedores que nosotros queremos que pasen por las distintas etapas de capacitación, servicios e información que nosotros ofrecemos; entonces, nosotros llamamos a estos seminarios en espacios donde nosotros debemos sensibilizar a estas personas que tienen una idea o un negocio, de repente, incipiente y tenemos que sensibilizarlos en temas relacionados con el emprendimiento”.</p>		<p>“También dentro del seminario, más que el número ideal, tiene que estar relacionado con el lugar y cómo los seminarios son la primera etapa de la intervención que nosotros realizamos con los emprendedores y buscamos sensibilizar. Me parece que el número no es lo más importante, sino que la gente esté cómoda en un auditorio de 200 cuando solo hay 60 personas o que haya 80 cuando el auditorio es de 60 personas”.</p>
<p>Salvia, Gabriel (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Es muy importante (...) muchas veces lo que nosotros tratamos de transmitir es que algunos tenemos que hacer un trabajo, o sea el empresario básicamente lo que tiene que hacer es dedicarse a efectuar mejores utilidades y para eso se necesita un determinado contexto favorable a las inversiones, al clima de los negocios”.</p>	<p>“En nuestro caso lo que hacemos es buscar mucho en capacitar, por ejemplo, a los que estudian carreras humanísticas, los formamos en lo que es desarrollo sustentable, sobre los mitos y realidades de la política energética (...) tratamos de buscar nichos en cada uno de los programas que hacemos”.</p>	<p>“Sí, por supuesto. Hay actividades de aniversario que de alguna manera necesitan un público importante, es una forma de avalar y respaldar la institución, después para determinadas actividades donde lo que hay que evaluar es la calidad del público, primero, es muy importante que vengan quienes nos donan, porque tenemos que dar un sentido de pertenencia, en la institución se le trata de la mejor manera, conoce gente, se facilitan contactos, personas que aportar, como te dije, ese tipo de público es difícil”.</p>
<p>Zanotti, Gabriel (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Eso es totalmente indispensable porque prácticamente permite seguir dándole la identidad y la misión del instituto y es algo a lo cual damos la mayor importancia posible, así que si allí no tenemos la inventiva y creatividad, el Instituto Acton prácticamente desaparecería en poco tiempo”.</p>		<p>“Sí, aquí la tarea de descubrimiento tiene relación entre objetivo y audiencia. Así que en nuestro instituto nos hemos acostumbrado a discernir entre audiencia general y específica. Y los específicos, si no se sabe descubrir a la audiencia, se puede malgastar los pocos recursos que tenemos”.</p>

Fuente: Entrevista vía telefónica y skype con guía de entrevista estructurada del Anexo N° 2. Elaboración propia. Nota: (1) Ver la tabla N° 9 para las fuentes de fondos

**Determinar la relación entre empresarialidad y mercado de factores de la producción del seminario de capacitación en los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos**

En la figura N° 22, se observa que el 50% de los encuestados considera que la empresarialidad es importante para descubrir el personal de apoyo que va a servir para organizar un seminario, el 45% lo indica como muy importante y el 5% señala como totalmente importante. Nadie ha considerado que la empresarialidad no tuviera importancia alguna.

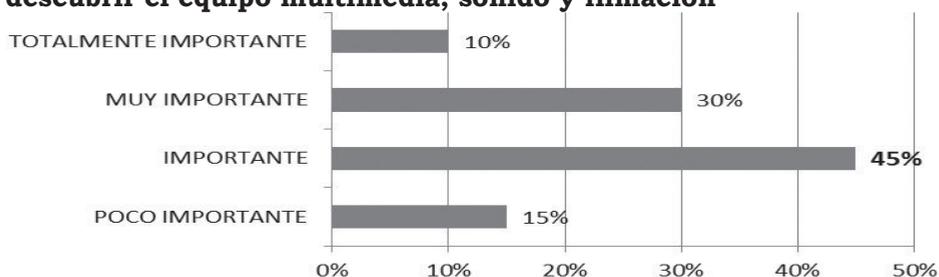
**Figura N° 22: Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir el personal de apoyo**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3. Nota: las otras dos escalas que no aparecen tienen valor 0.

En la figura N° 23, el 45% de los encuestados ha manifestado que la empresarialidad es importante para descubrir el equipo de filmación, multimedia y sonido adecuado para un seminario, el 30% ha indicado como muy importante, el 15% ha señalado como poco importante y un 10% ha precisado como totalmente importante. Nadie ha considerado que la empresarialidad no tuviera importancia alguna.

**Figura N° 23: Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir el equipo multimedia, sonido y filmación**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3. Nota: la escala Nada Importante tiene valor 0.

**Tabla N° 18: Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresariedad y mercado factorial**

Apellidos y nombres por orden alfabético y principal fuente de fondo (1).	Dimensión: mercado factorial	
	Personal de apoyo (X4)	Equipos de sonido, multimedia y filmación (X5)
Abram, Aldo (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Nosotros trabajamos mucho con voluntarios, entonces tenemos una base de datos de voluntarios, normalmente tiene experiencia y que hacen que todos las tareas se puedan cumplir de la mejor forma posible mostrando una imagen que nosotros queremos mostrar en todos los eventos, así que (...) hay una relevancia muy importante en ese tema, nos interesa que la gente que esté, sea la más idónea para que todo el evento salga bien”.	“Nosotros le damos alta relevancia si vamos y se prueba el sonido el mismo día en la mañana o para que no haya ningún problema durante el evento, creemos que todo tiene que salir perfecto y las fallas tienen que preverse”.
Alvarez, Oscar (Costa Rica). Principal fuente de fondos: fundación	“Sí, es importante, también”.	“Sí, necesitamos talento empresarial para eso también”.
Alvarez, Yesenia (Perú). Principal fuente de fondos: fundación	“Sí, claro que sí, nosotros encontramos diferentes tipos de personas, que no siempre están asociadas a los <i>Think Tanks</i> , son personas que tienen habilidades para organizar, en eso hay que diferenciar al intelectual del que sabe organizar, no vamos a encontrar esas dos cualidades juntas porque se encuentran separadas; un intelectual que no organiza nada y otro que le gusta organizar y no le gusta leer nada, es una cualidad del que trato de encontrar; la vocación y convicción intelectual con tener habilidades para organizar y convocar, estar disciplinado y todo lo demás”.	“Eso si es continuo, está estandarizado, lo que pasa con la tecnología cambia a cada momento; en la institución dominan la tecnología, no hay uno que se encarga de una cosa, entonces si es como una pieza importante dentro del instituto, los que trabajan conmigo dominan todo, no existe que uno llegue y no sepa como grabar un video o descolgar un video de youtube...”

<p>Andrade, Xavier (Ecuador). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“En una primera instancia no lo podría definir porque no está cumpliendo con el tema de las oportunidades, tenemos un equipo debidamente de hace años y sabemos quién desea terminar la obra en su momento...”</p>	<p>“Es importante tener una tecnología y un ancho de banda adecuado para los eventos”.</p>
<p>Arosemena, Pablo (Ecuador). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Usando a nuestra propia gente, Ecuador Libre tiene hoy por hoy 15 personas a tiempo completo incluyéndome yo, (...) y te diría que al momento de hacer un evento nos remangamos las mangas y todos hacemos de todo, no existe esto de contratar a alguien, salvo cuando hemos hecho un evento muy grande, que en algún momento si hemos hecho (...) ahí si, digamos, se contrata a una compañía que maneja estos protocolos”.</p>	<p>“De ahí en adelante trabajamos con equipos que nos funcionan, como el hotel, con el centro de convenciones,(...) yo doy por dado la ley de Murphy, que si puede fallar fallará, los equipos siempre fallan, ya es parte de esto”.</p>
<p>Bongiovanni, Gerardo (Argentina). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Nosotros tenemos un gran personal, un equipo de gente que se dedica solo a seminarios y conferencias...”</p>	<p>“...(ininteligible)..en el momento que se toma la decisión se considera hacer la gestión, pero sí forma parte del esquema general del seminario”.</p>
<p>Escalante, Edwar (Perú). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Sí, allí si tenemos que hacer una selección de las personas que tienen más condiciones que están como deseosos de involucrarse con nosotros, entonces, si tratamos de alentar eso de que esas personas que tienen esos talentos se involucren primero con la organización de eventos y en otras capacitaciones y otras oportunidades que pudiéramos brindarles, sí eso si es importante (...) el personal de apoyo son los estudiantes que hemos tenido en ciclos pasados, son los mejores estudiantes que han estado en nuestras capacitaciones, los que han mostrado más interés con nuestras actividades, a ellos los invitamos a estar en contacto con nosotros, entonces desarrollamos una relación más estrecha con ellos”.</p>	<p>“Pues si estoy atento a las nuevas técnicas que se utilizan para la realización de eventos en ese sentido, primero, debemos decir que la empresariedad la utilizamos en el tema de la cotización de buscar el mejor servicio a menos precio y lo segundo, en explorar otras opciones, como la transmisión en vivo en el internet o en el tema del twitter”.</p>

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

<p>Fernández, Federico (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Si es importantísimo, es lo fundamental en un evento, yo creo, sobre todo en los eventos más importantes, forma y fondo son casi lo mismo, entonces, desgraciadamente, el evento con expositores super interesantes pueden resultar un fracaso para los asistentes si el evento está mal organizado o tiene mal personal o las cosas no se dan como se tienen que dar, entonces desde ese punto de vista, si creo que es importantísimo”.</p>	<p>“Yo creo que es importante, pero creo que no lo vincularía tanto al elemento empresarial. A ver... hasta cierto punto si se puede vincular, lo que pasa es que también llega a un momento en que uno puede vincular todo con todo; yo creo que eso lo vínculo más con la formación técnica de ese tipo de cosas, me parece que la vinculación más fuerte viene por ese lado”.</p>
<p>Guatemala, Alvaro (El Salvador). Principal fuente de fondos: fundación</p>	<p>“Nosotros nos hemos fijado que nuestro departamento de comunicaciones es bastante fuerte y el departamento de comunicaciones coordina con la gente de los departamentos que van a impartir los seminarios (...) muy raramente hemos ocupado gente de afuera”.</p>	<p>“Aquí tenemos localmente. La fundación ya lo tiene estandarizado, tratamos de estar con la última tecnología que se requiera, cuando son eventos muy grandes, sobre todo los que realizamos en hoteles, contratamos con una firma especializada”.</p>
<p>Guijarro, Rocío (Venezuela). Principal fuente de fondo: empresa</p>	<p>“Es importante (..) si tiene que ver mucho de acuerdo a tu talento, sabes a quién puedes escoger y desarrollar una tarea que ayude a que tu evento sea exitoso, si es un evento muy grande, por ejemplo, aquí en Venezuela acostumbramos a contratar una empresa que se encarga de toda la producción del evento (...) para cosas más pequeñas el equipo de tu organización está capacitado para eso, como las organizaciones americanas y los <i>Think Tanks</i> de los amigos, en el Cato Institute hay un departamento exclusivo para eventos y un departamento de <i>fundraising</i> (..) el talento está en formar los equipos que se encargen de todas estas cosas”.</p>	

<p>Parellada, Ramón (Guatemala). Principal fuente de fondo: fundación</p>	<p>“Eso es lo más importante para que el seminario sea exitoso, necesitas una persona que se adueñe de la logística que entienda toda la logística, todos los detalles con la máxima atención y el más mínimo detalle donde vea las invitaciones, llamadas (...) y eso tiene que ser perfecto a la hora de hacer seminarios y para eso tienes a una persona trabajando pagada muchos meses antes del día del evento (...) es una persona que ya agarró experiencia logística en estas cosas”.</p>	<p>“El equipo tiene que estar nítido, no te puedes dar el lujo de tener problemas de sonido, ni de cañoneras, ni de presentaciones, tiene que tener que todo te funcione perfectamente, es una vergüenza que algo no funcione bien. No hay justificación para que no te funcione bien. Esta persona que te ayuda en la logística tiene que encargarse que eso sea perfecto”.</p>
<p>Petrella, Iván (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Nosotros tenemos (personal)... tenemos el mismo equipo de apoyo para el evento”.</p>	<p>“Tenemos un proveedor”.</p>
<p>Prieto, Marcela (Colombia). Principal fuente de fondo: otros</p>	<p>“Yo he armado un equipo de trabajo para eso (...) acá hay equipo de logística (...) en el caso de subcontratación también hemos tenido experiencia, hemos identificado con quienes uno puede contar para todas las actividades que se subcontratan, eso es un talento empresarial, también”.</p>	<p>“Si yo tengo un equipo de comunicaciones, y ese equipo de comunicaciones se encarga de invitar a todos los medios que corresponde para el tema en cuestión (...) una es la parte técnica y otra es la de contenido, yo creo que si hay un elemento empresarial”.</p>
<p>Regil, Armando (México). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Principalmente, el equipo que integra e IPEA, somos los que organizamos el evento, tanto en la parte previa, durante el evento y después el seguimiento, porque algo fundamental es que después de cada evento de esta naturaleza (Universidad IPEA) haya un seguimiento para saber qué pasa con los participantes y en que están, cómo están aplicando los conocimientos, ahí principalmente es el equipo de IPEA el que lleva a cabo esta tarea antes, durante y después del evento”.</p>	<p>“Sí por supuesto, yo creo que identificar como número uno, luego negociar y para tener pues lo mejor que se pueda, nosotros hemos tenido la fortuna de los cuatro años de vida que lleva IPEA. Siempre hemos contratado el mismo servicio de personas que hacen la parte de videos, de fotografías y siempre es importante esa parte del evento por que finalmente estás generando contenido y ese contenido se genera a lo largo de la semana del evento, después al tenerlo bien documentado, se puede utilizar para formar personas en otros eventos y programas”.</p>

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

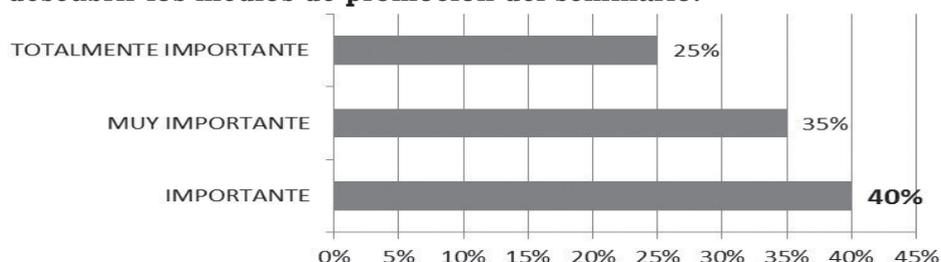
<p>Rodriguez, Sebastian (Chile). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Creo que es una de las tareas más difíciles, pero que es muy relevante. Creo que cuando uno tiene la persona indicada haciendo la tarea indicada da mejores resultados y si a eso le sumamos que a esa persona le gusta lo que está haciendo, no me cabe duda que el éxito está asegurado (...) creo que no es fácil lo que pasa es que a veces, los que asumen el liderazgo de la organización están muy metidos en todo y finalmente, si tu no eres capaz de delegar bien, puedes pasar por problemas”.</p>	<p>“Me parece que son super relevantes y hay que hacerlo con tiempo para probarlo, para ver cuáles son las presentaciones, que funcione, porque siempre pueden ocurrir imprevistos y más, en nuestra situación particular como organización, nosotros no tenemos auditorios propios, por consiguiente, estamos arrendando lugares, entonces cuando conseguimos y nos prestan el lugar obviamente uno tiene que prepararse con tiempo, el buen sonido es fundamental para hacer el seminario”.</p>
<p>Salvia, Gabriel (Argentina). Principal Fuente de Fondos: Individuo</p>	<p>“Si, por supuesto. En general, salvo los pasantes que están un tiempo limitado, contrariamente después hay un número, el staff conoce quiénes son los que vienen y se reparten las tareas para que todos participen y sepan a quién hay que presentar a quién y dónde alguien se tiene que sentar (...)”.</p>	<p>“Si uno hace actividades de ahora en adelante, por supuesto que se necesita todo eso. En nuestro caso, una de nuestras prioridades son nuestras sedes, y no se requiere eso, y nosotros lo que hacemos, en lugar de filmar toda una presentación, lo que hacemos es tomamos una breve nota de dos ó tres minutos con el expositor invitado, donde se resume el tema de su presentación en sí. Lo que hemos estudiado es que nadie ve el video entero. Si hemos hecho videos completos en lo que son actividades más grandes, en los foros más grandes ahí si hemos filmado completamente y lo hemos subido a internet para que esté disponible para todo el mundo...”</p>
<p>Zanotti, Gabriel. (Argentina). Principal Fuente de Fondos: Individuo</p>	<p>“Bastante. Te digo, no a nivel de nuestro tipo de seminario un personal de apoyo puede arruinarlo, en otro tipo de seminario si, nuestro personal de apoyo son estudiantes entusiasmados que suplen con su entusiasmo y su sonrisa a veces cierta falta de profesionalismo así que podemos estar tranquilos”.</p>	<p>“Recientemente nos hemos dado cuenta mucho más de lo que pensábamos, ¿por qué? Porque si bien para el momento de la exposición no son tan importantes, luego si lo son para subir el material en el internet; tema en el cual hemos tenido déficit hasta ahora. Te diría que hace un año y medio estamos tratando de subsanar ese déficit y en ese sentido, ese material es fundamental en una época donde todo empieza a multiplicarse al infinitum, por el tema del internet”.</p>

*Fuente: Entrevista vía telefónica y skype con guía de entrevista estructurada del Anexo Nº 2. Elaboración propia. Nota: (1) Ver la tabla Nº 9 para las fuentes de fondos*

**Determinar la relación entre empresarialidad y organización del seminario de capacitación en los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos**

En la figura N° 24, el 40% de los emprendedores intelectuales han manifestado que la empresarialidad es importante para descubrir los medios de promoción del seminario pertinentes para un seminario, el 35% considera como muy importante y el 25% indica como totalmente importante. Ninguno ha manifestado que la empresarialidad no tenga importancia alguna.

**Figura N° 24: Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir los medios de promoción del seminario.**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3. Nota: las otras dos escalas que no aparecen tienen valor 0.

**Tabla N° 19: Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de Think Tanks liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y organización**

Apellidos y nombres por orden alfabético y principal fuente de fondo (1).	Dimensión: Organización
	Medios de promoción del seminario (X6)
Abram, Aldo (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Eso es muy importante, sobre todo cuando se cuenta con recursos escasos, ahí vamos aprendiendo cómo desarrollar eso más eficientemente... hay unas alternativas que nos han resultado de lo mejor por allí a través de convocar a periodistas a almuerzos, ese tipo de cosas nos han resultado lo suficientemente rentable en términos de almuerzos previos, lo suficientemente rentable en términos de la difusión posterior. Por ahí hemos encontrado que es mucho más interesante y útil que una persona tenga contacto fluido con periodistas y que nos llamen...”

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

Alvarez, Oscar (Costa Rica). Principal fuente de fondos: fundación	"Eso es muy importante".
Alvarez, Yesenia (Perú). Principal fuente de fondos: fundación	"Bueno, en redes sociales definitivamente, sí, es lo más económico y también el talento está más relacionado con los conocimientos. Tenemos que saber todo esto para economizar y tener más impacto con los medios, que son un poco difícil, lo hemos tenido pero no lo hemos aprovechado al máximo en el sentido de que eso no es tema todo el tiempo en los medios y estas cosas, ahí es en donde nos falta mirando en forma empresarial".
Andrade, Xavier (Ecuador). Principal fuente de fondos: empresa	"Cada vez hay que ser más ingenioso (...) entonces ahora la gente mucho utiliza el Twitter o el Facebook, incluso más que el correo electrónico y ya no se necesita abrir el correo".
Arosemena, Pablo (Ecuador). Principal fuente de fondos: individuo	"Equivocándonos bastante, te diría que utilizando lo más barato primero, que sé yo; agarrando redes sociales, que el costo marginal tiende a cero, hemos utilizado eso en su momento y luego, cuando hemos visto que ha tenido acogida, hemos invertido un poco, en el caso concreto en redes sociales con anuncios pagados "social ads" (..) el Facebook en el Ecuador tiene 4.5 millones de usuarios lo cual para este país es casi la mitad con 8 millones de habitantes, ha sido una vía que hemos utilizado y que nos ha funcionado".
Bongiovanni, Gerardo (Argentina). Principal fuente de fondos: empresa	"...tenemos una gestión puntual en términos de difusión para cada tipo de seminario".
Escalante, Edwar (Perú). Principal fuente de fondos: individuo	"Es muy importante, como te decía en una pregunta anterior, he ido descubriendo a través del tiempo cuáles son los medios más eficaces para hacerlo en la promoción del evento. Si nos dirigimos más a estudiantes yo he descubierto que las redes sociales son fundamentales para eso. Lo otro, las invitaciones cara a cara e ir a las universidades y hacer las invitaciones dentro de las clases con el favor de los profesores, también es fundamental e inicialmente habíamos empezado con la televisión y la radio no era muy efectivo".
Fernández, Federico (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo	"Sí, creo que, suponiendo, porque también es cierto y vos lo debes saber porque estás en instituciones como éstas, a veces uno promueve por los canales que puedes y no por los que quieres, pero supongamos en una situación hipotética ideal, donde uno pudiera elegir los medios como para hacer la difusión que más propia le parece para el evento, yo creo que en esa mirada de esta situación hipotética, sí creo que el talento empresarial en ese punto sería muy importante".

<p>Guatemala, Alvaro (El Salvador). Principal fuente de fondos: fundación</p>	<p>“Nosotros lo hacemos vía escrita, por los medios escritos, como también en forma virtual y de hecho, por ejemplo, en nuestro sitio web se está anunciando tales eventos”.</p>
<p>Guijarro, Rocío (Venezuela). Principal fuente de fondo: empresa</p>	<p>“Claro, por supuesto, dónde lo quieres tu promocionar, ¿entiendes?. Sabes que en los medios de comunicación debe ser costoso poner un aviso, pero para ello debe tener el talento de lograr que sea a partir de un intercambio al poner un aviso, sacar propaganda te doy tres cupos (...) pero ahorita se utiliza mucho todo lo que sea a través de redes sociales y de boletines electrónicos y el <i>banner</i> y la página web para promocionar el evento, pero siempre es bueno tener la posibilidad de poner un aviso y micro en la radio, que te ayude porque esos son medios de comunicación que pueden tener más llegada a la gente. Aunque esto hace toda la difusión a través de los mecanismos que uno tiene que son la red, redes sociales, las llamadas por teléfono, etc., si es un evento grande, puedes contratar un <i>call center</i> y colocar un aviso en la prensa, etc.”.</p>
<p>Parellada, Ramón (Guatemala). Principal fuente de fondo: fundación</p>	<p>“Tienes que usar esos medios hoy en día, sino estás en esos medios (sociales) pierdes un grupo objetivo muy importante. Yo diría que la gente que está en esos medios es la gente que suele participar más, te estoy hablando de Facebook, incluso si tienes Twitter como para mandar mensajitos (...) Hay que ver qué medios se usan más en cada país; a veces la prensa escrita no funciona mucho en esos países u hoy en día funciona más en estos medios y correos; si vas a difundir un seminario ponerlo en la página web, mandar correos a tus redes, a tu lista de personas que tienes en tu banco de datos, pero también en Facebook y otras cosas”</p>
<p>Petrella, Ivan (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Tenemos un sistema bastante establecido, tenemos una base de datos, por email, hacemos por Twitter, tenemos por Facebook”.</p>
<p>Prieto, Marcela (Colombia). Principal fuente de fondo: otros</p>	<p>Ininteligible</p>
<p>Regil, Armando (México). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Muy importante, porque depende de esos medios desde la capacidad de llegar a más personas o del éxito de la convocatoria y de la discusión que se logra hacer (...), lo utilizamos principalmente entre la página web, Facebook y Twitter, así como en redes sociales, también en este año nos abrieron espacio en algunos programas de radio donde comentamos”.</p>

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

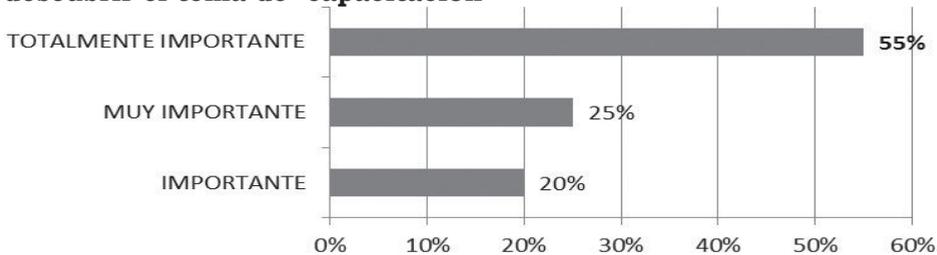
<p>Rodriguez, Sebastian (Chile). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Si me parece que esa es una línea donde sí creo se tiene que dedicarle mucho tiempo, porque lugares y espacios hay muchísimos que si uno no lo hace en forma adecuada, el éxito de tu seminario se puede ir, puede ser muy malo y si uno hace las gestiones para estar en los lugares indicados el éxito del negocio va a ser espectacular. Entonces, me parece que si uno genera una estrategia y nuevamente va ligado al mercado objetivo que yo quiero y dónde podría leer esta persona y dónde podría ver a esta persona, creo que es fundamental hacer esta difusión”.</p>
<p>Salvia, Gabriel (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Sí, bueno, en nuestro caso, los medios de comunicación establecen relaciones de confianza con los que toman decisiones, pero no es algo fácil, a veces nos ha ido bien y a veces nos ha ido mal, tratar que el medio o la persona que uno tiene contacto asegure la presencia del medio. Si para difundir depende del tipo de actividad, pero en general, muchas veces, el periódico o el medio es uno de los invitados y la difusión de la actividad se hace por canales específicos. O sea, hoy en día nos interesa que el estudiante se entere no porque salió en el diario sino porque se enteró que salió en su universidad, en su comunicación interna. Lo mismo con los empresarios, en alianza con entidades empresariales. Después, si llevar una base de datos muy actualizada y hacerlo lo más personalizado posible por más que sea desde hace mucho tiempo (..) no nos interesa tanto la comunicación o la convocatoria misma, sino que sea más directa o personalizada”.</p>
<p>Zanotti, Gabriel. (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“En este momento en Argentina la capacidad es cable. Internet, es fundamental, ya sea por redes sociales, blogs, web, sí sobre todo redes sociales y la página web, por supuesto, esto es fundamental porque por lo demás, dada las dificultades que hay en Argentina en estos momentos con respecto a los medios de comunicación o porque se está controlando a los medios de comunicación o porque están cerrados para ellos mismos, te diría que la creatividad empresarial va hacia Internet”.</p>

*Fuente: Entrevista vía telefónica y skype con guía de entrevista estructurada del Anexo N° 2. Elaboración propia. Nota: (1) Ver la tabla N° 9 para las fuentes de fondos*

**Determinar la relación entre empresarialidad y el mercado de seminarios de capacitación en los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos**

En la figura N° 25, se puede observar que el 55% de los encuestados consideran que la empresarialidad es totalmente importante para descubrir el tema de capacitación del seminario, un 25% señala que es muy importante y un 20% considera como importante. Ninguno de los encuestados ha considerado que no tiene importancia la empresarialidad en dicho ítem.

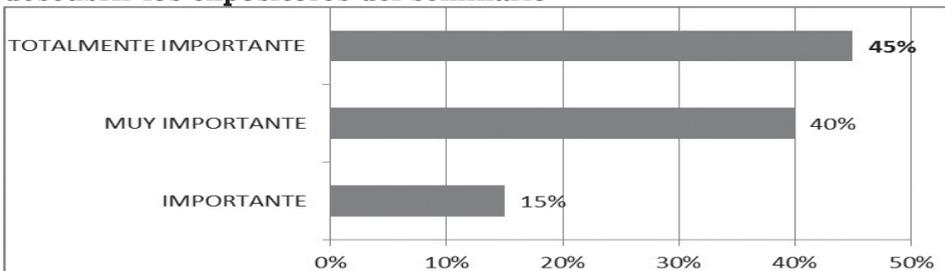
**Figura N° 25: Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir el tema de capacitación**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N°3. Nota: las otras dos escalas que no aparecen tienen valor 0.

En la figura N° 26, se puede observar que el 45% de los encuestados consideran que la empresarialidad es totalmente importante para descubrir el tema de los expositores del seminario, un 40% indica que es muy importante y un 15% considera como importante. Ninguno de los encuestados ha manifestado que no tiene importancia la empresarialidad en dicho ítem.

**Figura N° 26: Grado de importancia de la empresarialidad para descubrir los expositores del seminario**



Fuente: Encuesta por aplicación del cuestionario del Anexo N° 3. Nota: las otras dos escalas que no aparecen tienen valor 0.

**Tabla N° 20: Resumen de información de entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresariedad y mercado de seminarios**

Apellidos y nombres por orden alfabético y principal fuente de fondo (1).	Dimensión: Mercado de capacitación	
	Temas de capacitación (X7)	Expositores (X8)
Abram, Aldo (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo	“Absolutamente relevante, esto es totalmente importante (...) (el gobierno) tiene una gran capacidad de imponer los temas y uno cuando está en estas lides y tiene que organizar un evento o algo, tiene que hacerlo con tiempo, sí, acá, la agenda no la manejamos nosotros, por lo tanto, es vital echarle mucho ojo, mucho <i>timing</i> para fijar el tema en el momento adecuado, para que eso pueda meterse por algunas de las rendijas que abren los medios de comunicación y aparecer en la prensa, sino toda nuestra tarea pasa a ser vana (...) entonces el tema es lo que va a traer tanto a la gente como a los medios en su interés en difundir”.	“Es importante. En la Argentina, por suerte, nuestra dirigencia intelectual tiene una tendencia a pensar en términos de nuestros valores y principios, eso nos provee de muy buenos profesionales y académicos para nuestros eventos, pero es cierto, en términos de determinar a quiénes invitar tratamos de que tengan las características de buenos difusores de nuestras ideas pero también algunos deben tener las características que tengan que ver con lo mediático para poder trascender con todas esas opiniones”.
Alvarez, Oscar (Costa Rica). Principal fuente de fondos: fundación	“Es importante, claro”.	“Es muy importante. De la excelencia de los expositores depende en gran parte el éxito del evento”.
Alvarez, Yesenia (Perú). Principal fuente de fondos: fundación	“Eso sí, porque realmente, en el sentido de que algunas veces funcionamos con lo que tenemos que transmitir, otras veces también con los temas de coyuntura; lo que el público quiere escuchar o seguimos hablando de los inicios del liberalismo”.	“Allí es muy importante”.

<p>Andrade, Xavier (Ecuador). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Sí, es importante, definitivamente el título del seminario vende, ¿verdad?, por ejemplo, la gente se fija mucho en eso y ya tenemos descubierta esa oportunidad que se presenta precisamente cuando uno puede ofrecer un buen tema, ya inclusive muchas veces ya ni siquiera tiene porque estar la palabra liberal”.</p>	<p>“Es una cosa fundamental, ver quiénes están hablando de esos temas y también el descubrimiento recae en una persona que quisiera tener y si ésta está vigente todavía. Ver también si tenemos un beneficio marginal de traer a alguien versus su costo. Si traes a un expositor muy caro el beneficio marginal puede superar enormemente a ese costo marginal, teniendo un expositor de renombre podemos tener de 100 a 300 personas en un evento”.</p>
<p>Arosemena, Pablo (Ecuador). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Sí, también, tal vez no de la forma más científica sino un poco la intuición es lo que hemos utilizado para saber cuáles son los temas que a la gente le interesa y luego tratas de conectar oferta con demanda”.</p>	<p>“De qué forma los hacemos?. Los hacemos de forma intuitiva o empírica y con algo de rigor científico; en el sentido de pasar una hoja para calificar al expositor y luego saber cómo nos fue y no solamente con la gente que hemos traído de afuera sino con nosotros mismos. Nos aplicamos para saber qué tan bien o qué tan mal podemos manejar el material, es clave. El común denominador es lo importantísimo de la empresariedad”.</p>
<p>Bongiovanni, Gerardo (Argentina). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Me parece que ahí es clave tener gente que tenga criterio de empresario en el buen sentido, que esté en contacto con el mercado, que sea perceptible, que tengan un buen <i>feedback</i> con el mercado”.</p>	<p>“Interactuando con la demanda uno puede saber qué tipo de disertantes es lo que se requiere. Hay todo un trabajo más técnico o más práctico donde pueden ser mecanismos formales e informales. Ver los disertantes que caen mejor al público asistente, pero en eso hay mucho de gestión pre y post, y en organizaciones que realizan muchos eventos por año. Hay muchos disertantes que se repiten y que son los más exitosos.”</p>

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

<p>Escalante, Edwar (Perú). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Uno cometería un error si trata de seguir lo que todo el mundo ofrece, creo que hay un campo muy amplio de demandas por temas educativos. Creo que una pieza importante para satisfacer la demanda es tratar siempre de innovar, de presentar cosas distintas (...) a veces tomamos casos de países, de institutos que realizan algunos temas y copiamos esos casos y ofrecemos aquí, y bueno, hemos tenido éxito en ese sentido”.</p>	<p>“Los expositores son importantes, pero dada la dificultad de traer a expositores liberales pues tratamos de suplir con lo mejor que podamos encontrar aquí en el mercado local, colocando otros materiales y aumentando el número de expositores para compensar de alguna manera un poco lo que nos podría faltar en la calidad de los expositores.”</p>
<p>Fernández, Federico (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Existen muchas oportunidades, la necesidad de capacitación de “X”, sea grupos o personas, tiene que ver con temas que están en boga, que tengan que ver con la coyuntura, entonces muchas veces capacitación y necesidad de capacitación y tema van de la mano porque responden a esa cuestión coyuntural del momento”.</p>	<p>“Para mi el tema de los expositores es fundamental, así que en este caso sería fundamental. Una de las cosas que a mi me desvela es que existen diamantes sin descubrir, que hay mucha gente que tienen mucha capacidad para transmitir conocimientos a lo que nosotros no podemos haber llegado y debemos tratar de llegar, desde ese punto de vista es fundamental”.</p>
<p>Guatemala, Alvaro (El Salvador). Principal fuente de fondos: fundación</p>	<p>“Uno de los atractivos principales de un seminario de capacitación es el tema (...) pero el tema y expositores famosos siempre ha sido bien básico”.</p>	<p>“Ya que la calidad de los expositores depende mucho para que tengan calidad los seminarios y que depende el impacto con los asistentes, con eso podemos ver si hemos alcanzado las expectativas de la gente que ha asistido al seminario”.</p>
<p>Gujarro, Rocío (Venezuela). Principal fuente de fondo: empresa</p>	<p>“Sí, claro que sí, la capacitación tiene que ver siempre con captar aquellas necesidades que necesita la sociedad para crecer y desarrollarse; entonces la empresariedad tiene que ver esos talentos que tiene la empresariedad; de asumir riesgos, de liderar, de saber lo que funciona etc. Los <i>intellectuals entrepreneurs</i> somos fundamentales para captar esas necesidades que tiene una sociedad que conoces, cómo funcionan los ideales de un sistema de economía de mercado (...) entonces ahí hace falta capacitar más de los valores del mercado”.</p>	<p>“Es fundamental, que si uno no tuviese ese talento sería muy difícil relacionarte. Conocer, involucrarte con esa red de gente que hay alrededor de un emprendedor intelectual, eso te permite un conocimiento especial de quiénes son los que se acercan a tus ideas para considerarlos en tus programas de capacitación”.</p>

<p>Parellada, Ramón (Guatemala). Principal fuente de fondo: fundación</p>	<p>“Es fundamental. Primero, acuérdate que los temas los defines de acuerdo a tu causa, cada <i>Think Tank</i> tiene una causa distinta; no es lo mismo un <i>Think Tank</i> que quiere tocar un tema de derechos de propiedad con relación con el medio ambiente; que un <i>ThinkTank</i> que quiera tocar un estado de derecho (...) cada uno tiene su nicho (...) cada uno tiene su objetivo, cuánta gente va a venir a la información. Tienes que poder tener alguna medida de sensibilidad de lo que sería, cuánta gente le interesa el tema, tienes que tener de alguna manera ese tacto y de esa manera tu puedes invitar a esa gente (...) hay que buscar el tema en que la gente quiera escucharlo”.</p>	<p>“Un buen expositor te atrae gente solo por él, es increíble, si traes un expositor de fama o prestigio, te atrae mucha gente y si la conferencia es en español todavía te viene más gente”.</p>
<p>Petrella, Iván (Argentina). Principal fuente de fondo: individuo</p>	<p>“Por ejemplo, una perspectiva académica es un poquito más amplia, los empresarios o la empresariedad muchas veces estamos delimitados por sectores y hace falta una perspectiva que de un pasito hacia atrás para mirar más globalmente hacia el conjunto”.</p>	<p>“Creo que la empresariedad es lo importante pero no lo fundamental (...) para saber si un personaje atrae prensa, no hace falta perspicacia empresarial”.</p>
<p>Prieto, Marcela (Colombia). Principal fuente de fondo: otros</p>	<p>“Claro, primero tienes que estar muy al tanto de la coyuntura, de los temas con una visión que está mucho más allá del día a día y unir la coyuntura con esa visión que es esencial para poder realmente hacer un empaste de discusión bien sensata, como a través de los seminarios con los diferentes públicos, se vuelve atractivo para el consumidor (...) la destreza de identificar cuál debe ser el tema que capte la atención del público, es crucial”.</p>	<p>“Hay personas que saben mucho y no saben comunicar, pero hay excelentes comunicadores que no tienen los conocimientos suficientes de fondo, entonces encontrar el equilibrio entre comunicación y conocimiento, tendrá muchísimo más impacto si es un <i>policy maker</i>, hoy y en el pasado, y eso tiene dos efectos: uno sobre los periodistas que le brindas un expositor de calidad y eso a su vez genera un nivel de interés y credibilidad en la institución organizadora”.</p>

## ¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?

<p>Regil, Armando (México). principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Sí, es como poner el termómetro para medir cuáles son los temas importantes del momento y no solo es descubrir cuáles son los más importantes, sino desde qué perspectivas abordadas que le sean atractivas para los jóvenes para que en este caso sean los beneficiarios de este programa, entonces, otra vez, el talento empresarial le permite identificar esas oportunidades de vivir esos temas e identificar esas personas que mejor puedan transmitir sus conocimientos y poner una semilla para que en esos jóvenes nazca esa inquietud por conocer más y llevarla a la práctica sobre todo lo que se aprende”.</p>	<p>“A mi me parece que es importantísimo por que finalmente te permite ubicar dependiendo de los temas y prioridades quien representa la mejor opción (...) creo que es importante la labor de convencimiento y negociación para que acepten participar, no en un solo evento, sino formar parte de una comunidad que cada día es más grande, que busca fortalecerse e integrar a gente de gran valor”.</p>
<p>Rodriguez, Sebastian (Chile). Principal fuente de fondos: empresa</p>	<p>“Yo creo que es muy relevante en términos del seminario, pues si pongo una temática al seminario en donde, en este caso, para nosotros el emprendedor no ve un valor agregado en lo que va ir a escuchar, es muy probable que le cueste asistir”.</p>	<p>“Son relevantes, pero el caso de nuestra institución, debido a que el perfil no es un perfil que haya tenido una educación formal muy avanzada no siempre el nombre tiene un gran boom, a veces, la temática tiene una relevancia mayor, sin embargo, para la convocatoria de autoridades y prensa, si es muy importante el tema de los expositores”.</p>
<p>Salvia, Gabriel (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“Tratamos de hacer cosas innovadoras (...) buscamos tema, digamos, muy focalizados y originarios; no hacer un seminario de economía, no un seminario sobre periodismo económico como hacíamos originalmente, algo, digamos, que tenga valor agregado que se vea todo lo que influya en lo que es la comunicación económica, dónde está relacionado el periodismo económico, la empresa y la política”.</p>	<p>“Acá priorizamos a los que son miembros de nuestro Consejo Académico, Empresarial y Consultivo, porque de alguna manera los que exponen -a veces vienen periodistas- y siempre que esa persona diga algo en nuestra institución, también para nosotros tiene valor que lo que se diga sea por un miembro de nuestra institución”.</p>
<p>Zanotti, Gabriel (Argentina). Principal fuente de fondos: individuo</p>	<p>“La mayor empresarialidad que se necesita es para el título; porque los temas, por lo menos, en una institución con una misión tan acotada y específica como la nuestra, los temas giran alrededor de lo mismo, lo más importante es el título, a parte, por supuesto, de la audiencia”.</p>	<p>“Estamos a la búsqueda permanente de talentos intelectuales y a la vez de expositores y eso forma parte de la tarea especial de difusión, forma parte también, a veces, de tratar de convencer a muchos talentos aislados que hay en el medio intelectual argentino, están muy aislados y forma parte de nosotros convencerlos”.</p>

*Fuente: Entrevista vía telefónica y skype con guía de entrevista estructurada del Anexo N° 2. Elaboración propia. Nota: (1) Ver la tabla N° 9 para las fuentes de fondos*

## Análisis de los resultados

### Análisis de resultados cualitativos

**Del objetivo general: *Determinar la relación entre empresarialidad y recaudación de fondos por organizar seminarios de capacitación de los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos. Variables: ingresos por venta (Y1) y ganancias (Y2).***

En la tabla N° 21, se observa que el 43% de los emprendedores han considerado que la importancia de la empresarialidad es que le ha permitido descubrir que para recaudar fondos es necesario escuchar a la gente considerada como potenciales donantes o benefactores o clientes de tus productos, que hay que estar atentos a las oportunidades que se presentan, mientras una minoría señala que hay que tener influencia en los medios o tener empresarios como contacto garantiza el éxito. Se puede advertir a nivel desagregado, que el 50% de los emprendedores con fuente principal de fondos de origen empresarial considera que la empresarialidad es totalmente importante, relevante para el éxito en la recaudación de fondos.

**Tabla N° 21: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y recaudación de fondos**

Importancia de la empresarialidad para recaudar fondos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Otros
Presencia en medios / Influyente	13%	13%(1)			100%(1)
Importante / relevante / totalmente	25%	24%(2)	<b>50%(2)</b>	50%(2)	
Lo que quiere la gente / atento a las oportunidades	<b>43%</b>	37%(3)	25%(1)	25%(1)	
Empresarios son fundamentales	13%	13%(1)	25%(1)	25%(1)	
Qué se vende	6%	13%(1)			

Fuente: tabla 13. Elaboración propia.

El 62% de los emprendedores consideraron que la empresariedad es poco importante en la recaudación de fondos por venta de entradas de seminario debido que son entidades sin fines de lucro, mientras un 19% consideraron como relevante y un 19% señalaron que sirve para generar superávit. A nivel de emprendedores con fuente principal de origen empresarial consideraron un 50% como importante la empresariedad para recaudar fondos por venta de seminarios debido a que les permite conectar con el mercado y sus necesidades. (Ver tabla N° 22)

**Tabla N° 22: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresariedad y recaudación de fondos**

Ingreso por venta (Y1)	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Otros
Muy relevante	19%	25%(2)	<b>50%(2)</b>	25%(1)	
Sin fines de lucro/ poco importante	<b>62%</b>	63%(5)	25%(1)	75%(3)	100%(1)
Generar Superavit	19%	12%(1)	25%(1)		

Fuente: tabla 14. Elaboración propia.

En cuanto a las ganancias por organizar seminarios, el 50% de los emprendedores indica que no tiene prioridad porque sus seminarios no cobran ya que son sin fines de lucro, mientras un 25% considera que la empresariedad si les permite darse cuenta que hay que darle sostenibilidad a sus organizaciones. A nivel desagregado por emprendedor con fuente principal de fondos de origen empresarial, un 50% señala que si es importante para maximizar ganancias y donaciones (Ver tabla N° 23).

**Tabla N° 23: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresariedad y recaudación de fondos**

Monto de Ganancias (Y2)	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Otros
No tiene prioridad / no cobramos / sin fines de lucro	<b>50%</b>	63%(5)	25%(1)	50%(2)	100%(1)

Hay que dar sostenibilidad / mentalidad superavitaria	25%	13%(1)	25%(1)	25%(1)	
Maximizar / más donaciones	17%		50%(2)		
Igualación con los gastos	8%	24%(2)		25%(1)	

Fuente: tabla 14. Elaboración propia.

En la tabla N° 24, el 50% de los entrevistados han señalado como posible que los seminarios sean una nueva fuente de recaudación de fondos bajo los criterios de generar rentabilidad y ganancias, mientras un 37% de los emprendedores indican que no es posible. A nivel de emprendedores con un origen importante de fondos de tipo empresarial, un 75% si considera posible que los seminarios puedan ser una nueva fuente de recaudación de fondos.

**Tabla N° 24: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y recaudación de fondos**

Seminarios como nueva fuente de recaudación de fondos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Otros
Depende de objetivos / circunstancias / prestigio	13%	24%(2)			
Es posible / rentabilidad / ganancias	<b>50%</b>	38%(3)	<b>75%(3)</b>	50%(2)	100%(1)
No es posible / no pagan / no son nuevas	37%	38%(3)	25%(1)	50%(2)	

Fuente: tabla 15. Elaboración propia.

En la entrevista realizada al Presidente del Atlas, Alex Chafuen, se puede apreciar en la tabla N° 20, el contenido donde manifiesta su total acuerdo respecto a que la empresarialidad es un factor estratégico en la recaudación de fondos debido a que mediante el diálogo se puede descubrir un lugar común para el donante y el donatario en la búsqueda de fondos.

También ha señalado que no conoce experiencia en Latinoamérica que se haya organizado seminarios como unidad de negocios, que más bien recomendaría que le eche un vistazo a la experiencia del IEA de Londres. Y por último, opina que el origen de los fondos de tipo empresarial no determina una gestión de tipo empresarial de los *Think Tanks*, que piensa que es más bien al revés; que una gestión de tipo empresarial consigue fondos de tipo empresarial.

**Primer objetivo: Determinar la relación entre empresarialidad y el emprendedor intelectual en los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos. Variables X1: necesidad de capacitación; X2: Mercado Objetivo (X2) y Número de participantes (X3)**

En la tabla N° 25, se puede observar que al realizar un análisis de los contenidos de las entrevistas con los participantes, el 75% coincidieron en señalar que la empresarialidad es relacionar la forma en cómo se detecta la necesidad de capacitación y un 12% lo asocia con nicho de mercado y talento. En cambio, si se realiza un análisis de contenido de los entrevistados cuya principal fuente de recaudación de fondos es de tipo empresarial se puede apreciar que ese mismo porcentaje se repite.

**Tabla N° 25: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de Think Tanks liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y emprendedor intelectual**

Necesidad de capacitación (X1)	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Otros
Nichos	6%	12%(1)			
Detectar la capacitación	<b>75%</b>	63%(5)	<b>75%(3)</b>	50%(2)	100%(1)
Vocación / talento	6%		25%(1)	50%(2)	
Creatividad	13%	25%(2)			

Fuente: tabla 17. Elaboración propia.

Un 66% de los entrevistados manifestaron que la empresarialidad le ha permitido descubrir que el mercado objetivo principalmente es de empresarios y el 32% a periodistas y otros. Solo uno de los emprendedores con fondos principales de tipo empresarial contestó que ha descubierto que su mercado no debe estar dirigido a los empresarios. (ver tabla N° 26)

**Tabla N° 26: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y emprendedor intelectual**

Mercado objetivo (X2)	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Otros
Periodistas	16%	50%(1)			
Empresarios	66%				100% (1)
Otros	16%	50%(1)	<b>100%(1)</b>		

Fuente: tabla 17. Elaboración propia. Nota: Solo contestaron 4 emprendedores intelectuales: Abram (Argentina), Andrade (Ecuador), Parellada (Guatemala) y Salvia (Argentina).

Los emprendedores intelectuales entrevistados han manifestado en un 50% que la empresarialidad le ha permitido descubrir que si es prioridad el número de participantes para sus seminarios, en cambio los emprendedores con fondos empresariales están divididos en la misma proporción en cuanto a la importancia en este tema (ver tabla N° 27).

**Tabla N° 27: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y emprendedor intelectual**

Numero de participantes (X3)	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Otros
No es prioridad la cantidad	43%	40%(2)	50%(2)	66%(2)	
Si es prioridad	50%	60%(3)	<b>50%(2)</b>	34%(1)	100%(1)
Otros	7%				

Fuente: tabla 17. Elaboración propia. Nota: No contestaron: Alvarez (Costa Rica), Petrella (Argentina), y Regil (México).

En la entrevista realizada al Presidente del Atlas, Alex Chafuen, se puede apreciar en la tabla N° 20, que valida la teoría de la empresarialidad de Kirzner, pues indica que hay que estar alerta a las oportunidades y que es aplicable a la organización de seminarios porque hay que anticipar recursos. Asimismo, desconoce si los emprendedores intelectuales en Latinoamérica tengan talentos empresariales, lo que si conoce es el caso

del Institute of Economic Affairs de Londres donde esa institución ha empleado la subcontratación de los eventos que realiza a una empresa que se llama MarketForce. Tal vez algunos centros empresariales como el que tiene Fundación Libertad de Argentina pueda estar orientado al uso del talento empresarial en la gestión de esta organización.

**Segundo objetivo: Determinar la relación entre empresarialidad y el mercado de factores de la producción del seminario de capacitación en los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos. Variables X4: personal de apoyo y X5: equipos de sonido, multimedia y filmación**

Del total de entrevistados, un 59% considera que la empresarialidad le ha permitido descubrir que es pertinente tener un equipo permanente como personal de apoyo, mientras un 20% considera que deben ser voluntarios. A nivel desagregado, los emprendedores cuyos principales fondos son de tipo empresarial, un 50% considera que debe ser un personal de apoyo permanente y un 50% debe ser subcontratado cuando son eventos grandes (ver tabla N° 28).

**Tabla N° 28: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de Think Tanks liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y mercado factorial**

Personal de apoyo (X4)	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Otros
Voluntarios	20%	38%(3)			
Intelectual y organizador	7%			25% (1)	
Equipo permanente	<b>59%</b>	50%(4)	<b>50%(2)</b>	50%(2)	100%(1)
Fundamental	7%	12%(1)		25%(1)	
Subcontratación	7%		50%(2)		

Fuente: tabla 18. Elaboración propia.

En la tabla N° 29, se observa que el 50% de los emprendedores manifestaron que por medio de la empresarialidad les había permitido descubrir que era adecuado estandarizar los procedimientos para utilizar sus equipos de sonidos y multimedia, mientras que un 31% si consideraba que descubrir ciertas características tecnológicas de estos equipos se necesitaba de un talento empresarial relevante. Cuando se desagrega a

nivel de emprendedores con fondos empresariales un 75% considera que se necesita de una perspicacia para descubrir los elementos claves en la contratación de los equipos correspondientes.

**Tabla N° 29: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y mercado factorial**

Equipos de sonido, multimedia, y filmación (X5)	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Otros
Alta relevancia	31%	29%(2)	<b>75%(3)</b>	20%(1)	
Talento necesario	19%	29%(2)		20%(1)	
Estandarizado	<b>50%</b>	42%(3)	25% (1)	60%(3)	100%(1)

Fuente: tabla 18. Elaboración propia. Nota: no contestó Guijarro.

**Tercer objetivo: Determinar la relación entre empresarialidad y la organización del seminario de capacitación en los *Think Tanks* liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos. Variable X6: medios de promoción**

El 71% de los entrevistados consideraron que han descubierto que las redes sociales son los principales medios de promoción de sus seminarios, mientras un 21% consideran que es el periodismo. A nivel desagregado, los emprendedores con fondos importantes de origen empresarial están divididos en un 50% entre redes sociales y medios escritos y tradicionales, como radio y televisión (ver tabla N° 30).

**Tabla N° 30: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y organización**

Medios de promoción (X6)	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Otros
Redes sociales	<b>71%</b>	70%(5)	<b>50%(2)</b>	66%(2)	
Periodistas	21%	15%(1)			
Medios escritos /Tradicional	9%	15%(1)	<b>50%(2)</b>	34%(1)	

Fuente: tabla 19. Elaboración propia. Nota: no contestó Alvarez (Costa Rica), Fernández (Argentina) y Prieto (Colombia).

**Cuarto objetivo: *Determinar la relación entre empresarialidad y el mercado de seminarios de capacitación en los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos. Variables: Tema (X7) y Expositores (X8)***

Habiendo terminado el análisis anterior del emprendedor y del mercado factorial ahora en esta parte se analiza la relación de empresarialidad con el mercado de bienes a nivel de descomposición del producto que permite recaudar fondos. En la tabla N° 31, el 30% manifestó que han descubierto que el tema tiene que ser de interés de la gente dirigido a un mercado específico, le sigue con 21% que el título tiene que ser vendedor pero que importa que esté acompañado de un expositor de prestigio. Cuando se desagrega a nivel de emprendedores con principales fuentes de origen empresarial tenemos que un 50% han manifestado que la empresarialidad le ha permitido descubrir que el tema debe estar acorde a las necesidades del mercado.

**Tabla N° 31: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y mercado de seminarios**

Temas de capacitación (X7)	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias - Origen Fondos: Otros
Relevante	14%	12.5%(1)	25%(1)	25%(1)	
Ser oportuno / coyuntural	7%	25%(2)		25%(1)	
Título vendedor / expositor	21%	12.5%(1)	25%(1)	25%(1)	
De interés para la gente / Mercado	<b>30%</b>	12.5%(1)	<b>50%(2)</b>	25%(1)	
Innovar temas	14%	25%(2)			
Amplitud / largo plazo	14%	12.5%(1)			100%(1)

*Fuente: tabla 20. Elaboración propia. Nota: 4 emprendedores intelectuales son los entrevistados que tienen como principal fuente de recaudación de fondos a las empresas: Andrade (Ecuador), Bongiovanni (Argentina), Guijarro (Venezuela), y Rodriguez (Chile).*

Quando se les entrevistó a los emprendedores que opinen sobre la importancia de la empresarialidad para descubrir a los expositores, el 31% consideraron que debe tener excelencia, calidad, talento, mientras

el otro 31% señaló que debe ser famoso, exitoso y de prestigio. Cuando se desagrega a nivel de emprendedores con fuentes principales de origen empresarial, el 50% manifestó que deben ser famosos/exitosos/prestigio (ver tabla N° 32).

**Tabla N° 32: Coincidencias porcentuales de las entrevistas a emprendedores intelectuales de *Think Tanks* liberales latinoamericanos – Relación entre empresarialidad y mercado de seminarios**

Expositores (X8)	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Todos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Individuos	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Empresa	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Fundación	Porcentaje de coincidencias – Origen Fondos: Otros
Difusores / comunicador / convincente	26%	39%(3)	25%(1)		100%(1)
Excelencia / calidad / talentoso	<b>31%</b>	25%(2)	25%(1)	50%(2)	
Famosos / exitosos / prestigio / importante	<b>31%</b>	12%(1)	<b>50%(2)</b>	50%(2)	
Se Evalua	6%	12%(1)			
Propios	6%	12%(1)			

Fuente: tabla 20. Elaboración propia.

### ***Interpretación de los resultados cualitativos***

Del objetivo general se puede mostrar que el 43% de los emprendedores coinciden en que la empresarialidad les ha permitido estar atentos a las oportunidades de contactarse con la gente para escuchar lo que quieren y esto mismo se repite a nivel de emprendedores con fondos empresariales, con un 37%. Y es que un emprendedor básicamente es tomador de riesgos, presta atención a las oportunidades, se compenetra con la gente, cuenta historias, ve proyectos, percibe las temáticas y busca los elementos que lo hagan diferente de la competencia. En cambio, la perspectiva cambia totalmente cuando se trata de explicar la empresarialidad en los ingresos por venta de seminarios, donde un 62% del total de entrevistados considera que poco importante son este tipo de ingresos porque sus proyectos ya están financiados o por que son entidades sin fines de lucro. Un 75% de los emprendedores con fondos empresariales consideran que si es relevante y se debe generar superávit en los ingresos

obtenidos porque eso le permite seguir financiando sus programas con los excedentes que generan y los que tienen fondos de fundaciones, un 75% consideran que son poco importantes. Cuando a los entrevistados se les preguntó que opinaban por la importancia de la empresarialidad de obtener ganancias, un 50% consideró que no tiene prioridad porque son entidades sin fines de lucro o porque las circunstancias legales no se los permiten, ya que cobrar y ganar sería algo que culturalmente no se aceptaría en vista que se vende solamente ideas, o simplemente porque no cobran ya que están financiados sus seminarios. A nivel desagregado, un 75% de los emprendedores con fondos empresariales si están de acuerdo en tener maximización de ganancias, con una mentalidad superavitaria y porque es una herramienta de la gestión empresarial que permite darle sostenibilidad. Otro aspecto de las entrevistas versó sobre si consideraban que los seminarios pudieran ser una nueva alternativa de recaudación de fondos, el 50% señalaron que sí era posible que la empresarialidad pudiera ser utilizada para generar ganancias y rentabilidad, y un 75% de los emprendedores con fondos empresariales consideraban que era una herramienta más de recaudación de fondos, que lleva a arriesgar muchas veces invirtiendo antes de conseguir fondos después y que requiere de cierto reconocimiento institucional para poder convertir en fondos los seminarios que se organizan. En la entrevista con el experto considera que la empresarialidad es un factor estratégico porque permite articular los deseos del donante con las necesidades de capacitación coincidentes con la misión del *Think Tanks* que busca construir una sociedad dentro de los deseos del donante. Es más *friendraising* que *fundraising* y que la gestión empresarial de los emprendedores no depende del tipo de fondos empresarial sino al revés, que los fondos conseguidos pueden ser la gestión empresarial del seminario, con temas más coyunturales que filosóficos o educacionales. Así que considera que no hay incompatibilidad entre misión y ganancias de tipo empresarial para cualquier *Think Tanks*. Puede remitirse a lo que hace el *Institute of Economic Affairs* de Londres.

Del primer objetivo se puede observar que detectar la oportunidad de capacitar es una actividad fundamental de la empresarialidad para los emprendedores intelectuales y que se puede aplicar, asimismo, para aquellos que tienen como fondos principales a las empresas. Y es que estar en contacto con el mercado y sus potenciales donantes es una de las cuestiones más importantes para determinar la necesidad de capacitación y descubrir los deseos del donante.

No se ha podido determinar un principal mercado objetivo debido a que han contestado pocos, pero por las pocas entrevistas concedidas estas organizaciones tienen diferentes públicos, porque tienen misiones distintas. Asimismo, una mitad si considera que es prioridad el número de participantes para sus seminarios y a nivel de fondos empresariales

se repite este mismo efecto. Y es que el emprendedor ha descubierto mediante el aprendizaje a gestionar de manera eficiente sus pocos recursos que disponen, y tiene que saber dirigir sus esfuerzos a públicos específicos, donde pueden ser en algunos casos importantes el número de participantes y en otros no.

En todo caso, la empresariedad de Kirzner si es aplicable a juicio del experto y que el emprendedor es un agente articulador de mercados factoriales con mercados de bienes y servicios. Todavía no se ha podido desarrollar actividades de subcontratación como una gestión moderna empresarial al interior de las organizaciones como si se ha hecho en un *Think Tank* en Inglaterra.

Del segundo objetivo se puede apreciar que una gran mayoría de emprendedores han coincidido en señalar que han descubierto que tener personal de apoyo permanente es lo más conveniente y si lo desagregamos a nivel de emprendedores con fondos empresariales coinciden en tener este tipo de personal y subcontratar cuando se trata de eventos grandes. Esto es debido a que el personal voluntario tiene su desventaja en que no son especialistas y no conocen las prácticas usuales con que se maneja la organización. Una mayoría ha coincidido en señalar que estandarizan sus procesos en la administración de los equipos de sonido, multimedia y filmación porque disponen de equipos propios o porque ya tienen un proveedor que siempre contratan, pero para los emprendedores con fondos empresariales si consideran de alta relevancia el uso del talento empresarial para evitar cualquier desajuste técnico, garantizar una alta calidad en la organización del seminario y difundir por las redes sociales.

Del tercer objetivo se puede indicar que una gran mayoría de emprendedores han coincidido en que las redes sociales por Internet son un medio de promoción que han descubierto como pertinente para organizar sus seminarios en vista que son económicos, tienen más llegada a la gente y más impacto para el cumplimiento de su misión. En cambio para los emprendedores con fondos empresariales se encuentran divididos entre redes sociales y medios tradicionales como radios, periódicos y televisión, en estos últimos se busca asegurar la presencia de algún periodista que le de cobertura a sus eventos.

Del cuarto objetivo se puede señalar que hay una gran dispersión de coincidencias donde solo un 30% del total consideran que el tema debe suscitar interés para la gente y que hay que escuchar mucho al mercado. El tema es considerado como parte componente del producto que se ofrece en el mercado de la riqueza. En cambio para los emprendedores con fondos empresariales, solo una mitad coincide en señalar que hay que conectar la oferta con la demanda, tener un *feedback* del mercado y

volver interesante con temas de coyuntura. Otro componente importante del seminario son los expositores. La gran mayoría de emprendedores han coincidido en descubrir que un expositor debe ser famoso y tener prestigio, así como ser un buen comunicador para que sea exitoso el seminario. El tema debe ir acompañado de un buen expositor. El 50% de los emprendedores con fondos empresariales han coincidido con la mayoría de los otros emprendedores en que un expositor de prestigio te atrae gente.

### **Análisis resultados cuantitativos**

En la tabla N° 33, se puede apreciar los resultados de la correlación de Pearson por objetivos de investigación que se hizo con las variables X, Y y Z.

**Objetivo general: *Determinar la relación entre empresarialidad y recaudación de fondos por organizar seminarios de capacitación de los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos. Variables: Ingresos por venta (Y1) y Ganancias (Y2)***

Si analizamos la correlación de la variable Ingreso por ventas (Y1) se puede apreciar una relación significativa de 0.491 con Personal de Apoyo (X4). Por el lado de origen de fondos, el análisis arroja una relación inversa significativa de -0.369 con Otros.

En relación con la variable Monto por ganancias (Y2) se puede observar una relación significativa de 0.880 con la variable Ingreso por Ventas (Y1), le sigue la variable Promoción de seminario (X6) con una relación significativa de 0.515. Si se analiza por tipo de fondo, se tiene que hay una relación inversa de -0.369 con Otros y con Individuos con 0.270.

**Tabla N° 33: Correlación entre escalas empresarialidad (X), fondos (Y) y origen de la fuente de recaudación de fondos (Z)**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.	11.	12.	13.	14.
1. Necesidad de capacitación (X1)	1													
2. Mercado Objetivo (X2)	.330													
3. Tema (X7)	.423	.149												
4. Expositores (X8)	.313	<b>.496(*)</b>	.345											
5. Número de participantes (X3)	.423	-.037	<b>.522(*)</b>	.080										
6. Personal de apoyo (X4)	.316	.350	.123	.439	.123									
7. Equipos de sonido, multimedia y filmación (X5)	.393	.138	.115	.238	.337	<b>.711(**)</b>								
8. Medios de Promoción (X6)	-.047	-.037	-.076	.168	.084	.177	-.070							
9. Ingresos por ventas (Y1)	.113	-.074	.048	.035	.048	<b>.491(*)</b>	.221	.397						
10. Monto por ganancias (Y2)	.145	.057	.086	-.054	.025	.346	.080	<b>.515(*)</b>	<b>.880(**)</b>					
11. Individuo (Z1)	-.420	.166	-.326	-.310	-.216	-.099	-.404	.304	.142	.270				
12. Empresa (Z2)	.194	-.058	<b>.468(*)</b>	.237	.304	-.099	.130	.058	.164	.101	-.243			
13. Fundación (Z3)	.000	-.186	-.188	-.305	-.043	.019	.027	<b>-.478(*)</b>	.058	-.045	-.378	<b>-.478(*)</b>		
14. Otros (Z4)	.364	.016	.195	<b>.479(*)</b>	.058	.189	.373	.024	-.369	-.380	<b>-.691(**)</b>	-.078	-.075	1
Media	4.50	4.20	4.35	4.30	3.35	3.55	3.35	3.85	2.75	2.80	2.85	2.90	2.80	1.45
Desviación típica	.68825	.69585	.81273	.73270	.81273	.60481	.87509	.81273	1.01955	1.05631	1.18210	.78807	.89443	.944513
Muestra	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Notas: (\*) La correlación es significativa al nivel 0,05.(\*\*) La correlación es significativa al nivel 0,01.  
Fuente: Encuesta basada en cuestionario del Anexo No 3. Elaboración propia

En cuanto a Mercado objetivo (X2) se puede apreciar que tiene una relación significativa con Expositores (X8) con 0.496 y cuando se analiza por tipo de fuente se tiene que hay una relación significativa con Individuo (Z1) con 0.166. La variable número de participantes (X3) se observa que tiene relación significativa con Tema (X7) con 0.522, y en cuanto a tipo de fondos, Empresa (Z2) destaca con una relación de 0.468.

Por último, se puede apreciar en las entrevistas y encuesta que hay relación significativa y positiva entre las tres subvariables que componen la dimensión Emprendedor intelectual.

**Segundo objetivo específico: *Determinar la relación entre empresarialidad y el mercado de factores de la producción del seminario de capacitación en los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos. Variables X4: Personal de apoyo y X5: Equipos de sonido, multimedia y filmación***

Cuando se analiza la correlación de Personal de apoyo (X4) con Expositores (X8) se tiene una relación significativa de 0.439, mientras que por tipo de fondos destaca la relación Otros (Z4) con 0.189.

Por otro lado, Equipos de sonido, multimedia, y filmación (X5) tiene una relación significativa de 0.711 con Personal de apoyo (X4), mientras que en la relación por tipo de fondos destaca Otros (Z4) con 0.373.

**Tercer objetivo específico: *Determinar la relación entre empresarialidad y la organización del seminario de capacitación en los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos. Variable X6: medios de promoción***

La variable Medios de Promoción (X6) se relaciona significativamente con Personal de Apoyo con un coeficiente de 0.177, mientras tiene una relación inversa significativa de -0.478 con Fundación (Z3).

**Cuarto objetivo específico: *Determinar la relación entre empresarialidad y el mercado de seminarios de capacitación en los Think Tanks liberales latinoamericanos según la fuente de recaudación de fondos. Variables: Tema (X7) y Expositores (X8)***

El Tema (X7) se relaciona con la variable Número de Participantes (X3) con 0.522 mientras que con Empresa tiene una relación significativa de 0.468.

Por el lado de Expositores (X8), tiene una relación significativa con Mercado Objetivo (X2) de 0.496 y con una relación con Otros de 0.479.

### **Interpretación de los resultados cuantitativos:**

Del objetivo general la relación más significativa en el tema de recaudación de fondos es Ingreso por Ventas (Y1) con Personal de Apoyo (X4), debido a que una gran mayoría de emprendedores han descubierto que tener personal de apoyo permanente es lo más conveniente para eventos pequeños, pero si se tratara de eventos de gran magnitud entonces ellos adicionalmente subcontratarían una empresa de eventos para que el evento sea bien dirigido, planificado y con rentabilidad. La relación significativa negativa que existe con origen de fondos Otros (Z4), se debe a que a las agencias de cooperación internacional no les interesa que sus eventos financiados a los *Think Tanks* se organicen con fines de hacer negocios o bajo los criterios de lograr superávits, por ello consideran que no hay relación positiva en todas las subvariables de empresariedad e Ingresos por ventas. Pero tratándose de una entidad sin fines de lucro, como son los *Think Tanks*, no se enfocan en generar ingresos y menos obtener ganancias (correlación de 0.880). Por ello es que se ha encontrado en el trabajo de campo que de las 8 subvariables que componen la empresariedad, 7 tienen relación positiva mientras la subvariable Mercado Objetivo tiene una relación negativa a los Ingresos. Y en el caso de la subvariable dependiente Monto por Ganancias, 7 subvariables tienen relación positiva y la subvariable Expositores tiene relación negativa.

En relación con la variable Monto por ganancias (Y2) se puede observar que hay una relación significativa con Ingreso por Ventas (Y1) y esto se debe a que los emprendedores han manifestado que el mismo uso del talento empresarial para el caso de conseguir ganancias es similar al de ingresos. Cuando se examina la relación de variables dependiente, como Monto por ganancias (X2) con independiente Promoción de seminario (X6), tiene significancia porque el Monto por Ganancias e ingresos depende en gran medida de que se utilice de forma económica las redes sociales, que a juicio de los emprendedores, sirven para lanzar masivas convocatorias para sus seminarios. Si se analiza por tipo de fondo, se tiene que hay una relación inversa con fuentes Otros (Z4) debido a las mismas razones anteriormente explicadas, donde las agencias de cooperación internacional no les interesa que sus eventos financiados se organicen bajo los criterios de lograr superávits o ganancias, sino que consideran que lo importante es cómo cumplir la misión que ha sido pactada por el *Think Tank* y estas agencias e influenciar a los *policy makers* y no a un público amplio.

Del primer objetivo específico lo que se puede observar de esa relación significativa de Necesidad de Capacitación (X1) con Tema (X7), es que se trata de un componente importante del producto que se va ofrecer y

que tiene que estar conectado con el mercado, básicamente, con temas coyunturales para atraer el interés del público. Respecto de la relación con Número de Participantes (X3) se puede deducir que la necesidad de capacitar va estar en función de distintos públicos, ya que no siempre está enfocado en conseguir un número grande de participantes para aprovechar economías de escala sino que a veces se requiere de un público específico, tipo élite, porque el propósito del *Think Tank* es tratar de influenciar a un número pequeño de gente influyente en el escenario de políticas públicas. Que la relación más significativa por origen de fondos sea Otros (Z4) se explica porque los seminarios, al ser financiados previamente, no se estarían organizando en función de las necesidades del mercado sino que el otorgamiento de los fondos está supeditado a llegar a un público con influencia sobre las políticas públicas, como serían los periodistas y empresarios.

La otra relación significativa es Mercado Objetivo (X2) con Expositores (X8). Se deduce por los resultados que no hay un solo mercado para los *Think Tanks*, sino que por sus distintas misiones necesitarían expositores famosos y de prestigio para atraer a *targets* específicos que son importantes para estas organizaciones. A nivel de origen de fondos Individuos (Z1) los emprendedores han descubierto que no hay una conexión única con algún mercado objetivo sino que estos individuos que aportan a las organizaciones provienen de distintas actividades económicas que tienen intereses entre ellos distintos. En todo caso, el común denominador entre ellos es que comparten la misión del *Think Tank* y los directivos de estas organizaciones cuidan su independencia en la toma de decisiones para que éstas no se vean influenciadas por alguno de los aportantes.

Y por último, Número de participantes (X3) se relaciona significativamente con Tema (X7), porque la atención o interés del público hacia sus seminarios va a depender en gran medida que se trate de temáticas de coyuntura para conseguir un gran número de participantes, en cambio, el tema es mandatorio cuando se trata de públicos más pequeños, especializados, donde no importa en realidad el número sino la calidad del tema. Y hay una relación significativa cuando se trata de origen de fondos Empresas (Z2), a quienes si les interesa el número de participantes porque se enfocan en la rentabilidad cuando se trata de temas de coyuntura de alto interés para el público. Los públicos masivos son vistos como negocios para generar superávit o ganancias en un seminario con un expositor famoso.

En resumen, se puede apreciar en la encuesta que hay una relación significativa positiva entre las tres subvariables que componen la dimensión Emprendedor intelectual (X1 y X2 con 0.330 y X1 y X3 con 0.423).

Del segundo objetivo específico se puede apreciar una relación significativa de Personal de Apoyo (X4) con Expositores (X8), porque siendo este último parte del producto que va a ofrecer se requiere que el personal de apoyo sepa los procesos críticos que originan la calidad del seminario en cuanto a brindar información sobre el expositor y distribución de los materiales educativos. Y en cuanto a la relación significativa con origen de fondos Otros (Z4) se explica porque las agencias de cooperación internacional financian estos seminarios porque consideran que los *Think Tanks* tienen un personal que puede administrar correctamente los fondos de manera que puedan contratar a un expositor de acuerdo a las necesidades de los donantes.

En cuanto a equipos de sonido, multimedia y filmación (X5) se relaciona significativamente con Personal de Apoyo (X4), porque la mayoría de los emprendedores manifestaron coincidir en señalar que tener un personal de apoyo permanente es más profesional que depender enteramente de voluntarios y esto podría mejorar los procesos de gestión de estos equipos o poder subcontratar con empresas en caso que se organice eventos con gran número de público. Destaca en esta relación con fuentes de origen Otros (Z4), cuya explicación se debe a que los emprendedores hacen un uso eficiente de sus recursos para que los equipos mencionados vayan acorde a la calidad del seminario y los donantes puedan percibir el buen uso de su dinero.

En cuanto al tercer objetivo específico, Medios de Promoción (X6), se relaciona significativamente con Personal de Apoyo (X4), debido a que los emprendedores han descubierto que necesitan de un personal calificado en el uso de las redes sociales para potenciar la difusión y el impacto del seminario en la opinión pública. Existe una relación inversa significativa con Fundaciones (Z3), debido a que los emprendedores explicaron que al estar financiados sus seminarios la difusión no exige uso importante del talento empresarial para captar más público y hasta podría ser contraproducente difundir por redes sociales seminarios especializados con invitación cerrada. En resumen, de acuerdo a la encuesta esta variable X6 tiene más relaciones negativas que positivas con X1, de -0.47; con X2, de -0.37; con X3, de 0.084; con X4, de 0.177 y X5, de -0.070.

Respecto al cuarto objetivo específico, de nuevo, existe una relación significativa entre Tema (X7) y Número de Participantes (X3), porque la atención o interés del público hacia sus seminarios va a depender en gran medida que se trate de temáticas de coyuntura para conseguir un gran número de participantes. En cambio, el tema es mandatorio cuando se trata de públicos más pequeños, especializados donde no importa en realidad el número sino la calidad del tema. Y hay una relación significativa cuando se trata de origen de fondos Empresas (Z2), a quienes les interesa

el número de participantes porque se enfocan en la rentabilidad cuando se trata de temas de coyuntura de alto interés para el público.

Otra relación significativa que se vuelve a repetir es Expositores (X8) con Mercado Objetivo (X2). Los resultados nos indican que no hay un solo mercado para los *Think Tanks*, sino que por sus distintas misiones necesitarían expositores famosos y de prestigio para atraer a *targets* específicos que son importantes para estas organizaciones. Existe una relación significativa con fondos de origen Otros (Z4), debido a que al ser financiados previamente los seminarios no se estaría organizando en función de las necesidades del mercado, sino que los emprendedores han descubierto que el previo de fondos está supeditado a la calidad de los expositores como para influir a los decisores de las políticas públicas.

## **CAPÍTULO V**

### **LA DISCUSIÓN DEL ROL DE LA EMPRESARIALIDAD**

#### **VALIDEZ DE LA DISCUSIÓN**

La validez de la presente investigación y de los resultados aquí presentados se sustenta en el método de la triangulación: referencias bibliográficas, entrevistas, cuestionarios y pruebas estadísticas como forma de análisis cuantitativo y cualitativo, donde la data recogida por aplicación del cuestionario se ha visto apoyada y profundizada con los contenidos de las 18 entrevistas, incluyendo una del experto al finalizar el desgrabado total de las entrevistas, según objetivos cumplidos.

La validación de instrumentos del cuestionario y guía estructurada de entrevista fueron validados por los dos jueces que se mencionaron en el diseño metodológico, por lo que se pudo obtener la fiabilidad de los instrumentos empleados para el trabajo de campo.

La aplicación del coeficiente estadístico en psicometría Alfa de Cronbach sirvió para medir la fiabilidad de la escala del cuestionario de los ocho ítems que corresponde a la variable independiente X arrojando un valor de 0.694 que garantiza cierta fiabilidad de la escala (Hernández et al, pag, 288, 2006; Wikipedia, 2012). En vista de esta primera limitación para realizar un análisis estadístico fiable, es que esta investigación se apoya en gran medida en las entrevistas a profundidad que permitirá validar muchos de los resultados cuantitativos que no pudieron ser confiables porque la muestra es muy pequeña y la escala de medición no era muy fiable para un cuestionario de ocho preguntas.

Otras limitaciones resaltantes de la investigación fueron el periodo inicial previsto de un mes para realizar las entrevistas a profundidad, vía teléfono y Skype, debido a que muchos de los entrevistados se encontraban de viaje o porque algunos no respondían a las comunicaciones vía telefónica o por correo electrónico, por lo que se tuvo que prescindir de 6 entrevistados de un total programado de 25 entrevistas total (ver tabla N° 34).

**Tabla N° 34: Relación de no entrevistados**

	<b>País</b>	<b>Nombre del <i>Think Tank</i>/Empresa</b>	<b>Emprendedor</b>
1	Argentina	Fundación Atlas 1853	Martin Simonetta
2	Brasil	Instituto Millenium	Priscila Barbosa Pereira Pinto
3	Brasil	OrdemLivre.org	Diogo G.R. Costa
4	Chile	Centro de Estudios Públicos	Juan Fontaine
5	Chile	Libertad y Desarrollo	Luis Larrain
6	Colombia	Seminarios Andinos Perú	Alberto Jimenez

*Fuente: Atlas (2012a) de 1 a 5. El entrevistado 6 es por contacto personal. Elaboración propia*

Otra limitación fue que la tecnología Skype no prestó la utilidad esperada, debido a que la calidad del sonido conseguido fue muy pobre y se perdió fluidez comunicativa por las permanentes interrupciones de señal de ancho de banda para dos entrevistas que se hicieron con los representantes de los *Think Tanks* “Libertad y Desarrollo” de Chile y “Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia”, por lo que no fue posible transcribir sus entrevistas sino apenas tomar las respuestas de la encuesta realizada.

No obstante, y a pesar de estas limitaciones, ello no afectó en lo sustantivo porque se logró entrevistar a más del 85% de los entrevistados y sobre todo al Presidente del Atlas Network, quien ha brindado información sobre el mundo de los *Think Tanks* por su experiencia de 30 años al frente de esta fundación que ayuda a éstas entidades.

## **CONFRONTACIÓN ENTRE AUTORES DE LA EMPRESARIALIDAD**

Habiéndose realizado el trabajo de campo y teniendo los resultados expuestos podemos ahora inferir la validez de los resultados haciendo una comparación con los antecedentes nacionales e internacionales y las bases teóricas mencionadas en esta investigación. Al observar los aportes de información del trabajo de campo podemos indicar que hay destacables coincidencias de la empresarialidad en la actividad de recaudación de fondos por organizar seminarios.

### **Antecedentes y bases teóricas**

Del objetivo general: la forma principal en que estas organizaciones emprendedoras se financian es con donaciones cuyo origen puede ser de distintos tipos: desde individuos, empresas, fundaciones y otros. Los emprendedores intelectuales usan talentos empresariales para

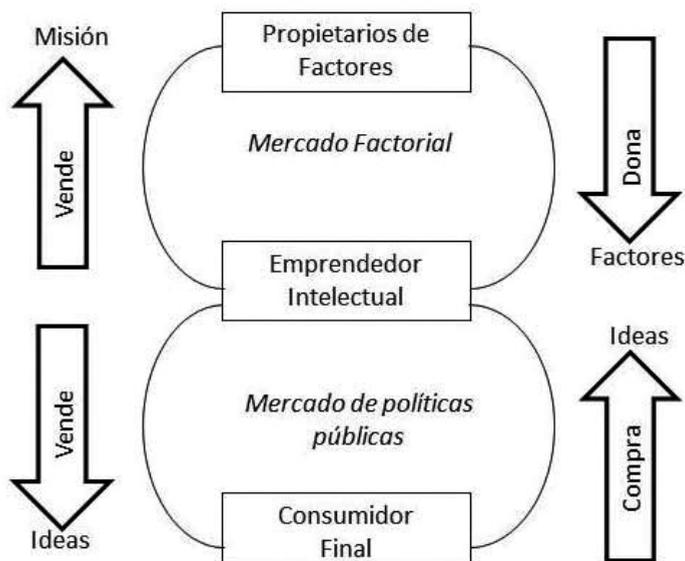
descubrir los vacíos de ideas y propuestas y llenan ese vacío compitiendo en el mundo por pocos recursos y requieren de la empresariedad para descubrir nuevas formas de financiarse y gestionar como si fuese una empresa lucrativa (Kelley, 2000; Warwick, 2009; Navarro, 2010; Atlas, 2012; Heritage, 2012; Chafuen, 2004). Una de estas formas innovadoras para darle sostenibilidad con nuevas fuentes de recaudación de fondos es la organización de seminarios donde se gestiona empresarialmente y puede ser de gran ayuda para financiar los programas de los *Think Tanks* debido a que es una industria en franco crecimiento (PriceWaterhouseCoopers, 2011; Grupo Eventosplus, 2010; Terry y Rob Adams, 2003; Shenson, 1990; Wood, 2002, Blundell, 1988; Weinstein, 2002; Kelley, 2000; Ross y Segal, 2009).

Del objetivo específico 1: la empresariedad es vista como un estado de alerta al descubrimiento de oportunidades de ganancias que no está limitada sólo a aspectos de hacer negocios, como el intercambio de bienes y servicios, sino que puede incluir actividades no lucrativas de ideas que generan discusión de aspectos de políticas públicas (Kirzner, 1998; Mintzberg, 1999; Diaz y Lopez, 2007; Ferré, 2001; Camara de Comercio de Industrias de Madre de Dios, 2007).

Y es que la empresariedad no sólo es un concepto sino es una cualidad muy notoria en todo emprendedor, que busca crear valor para el mercado económico y para el mercado de ideas a través del descubrimiento, donde busca llenar un vacío cuyos resultados no necesariamente pueden ser medidos monetariamente, sino que puede ser observado por su contribución en nuevas soluciones de políticas públicas (Mendonca y Ortega, 2000; Macedo y Domínguez, S/F; El Comercio y Apoyo SA, 2000; Aranzandi, 2001; Austin y Reficco, 2009; Baden, 1996; Mendizabal, 2006; Termes, 2000).

Del objetivo específico 2: la empresariedad intelectual tiene el mismo comportamiento económico que una empresariedad económica, articula mercados (ver figura N° 27), busca oportunidades, satisface necesidades y aplica herramientas de gestión, solo que los elementos que distinguen a ambos tipos de empresariedad son su misión y los valores que persigue, es decir, el sentido de propósito, pues ambos temas están siempre presente en el intercambio en el mercado factorial y de bienes y que en algunos casos las empresas y *Think Tanks* aplicando técnicas en que se retroalimentan ambos tipos de organizaciones (Kotler, 2011; Blanchard y O Connor, 2008; Chafuen, 2004, Bast, 2005; Atlas, 2012b; Kelley, 2000; Levinson, Adkins y Forbes, 2010; Weinstein, 2002; Von Kannon, 2005; Couyoumdjian, 2005; Center for Reputation Leadership, 2012; Adams, 2013; Gagnon, 2005; Skousen, 2009; Atlas, 2012; Amazon, 2012; Drucker, 1993).

**Figura N° 27: Rol de la empresarialidad intelectual en los mercados.**



Fuente: Skousen (2009), pag. 74; Levinson, Adkins, y Forbes (2010), pag. 59. Elaboración propia

Del objetivo específico 3: otro aspecto que se debe destacar es que la empresarialidad puede ser considerada como una herramienta de análisis, donde puede ser enfocada tanto microeconómicamente como macroeconómicamente para destacar su importante rol en el desarrollo de prácticas administrativas de gestión de organizaciones, mercados y del crecimiento económico. (Boettke Coyne, 2003; Global Entrepreneurship Monitor, 2003; Belso, 2004; Chiles, Vultee, Gupta, Greening y Tugle, 2009; Cowen y Parker, 1998; Ellig, 1996; Navarro, 2010; Termes, 2000). El vínculo existente entre la economía y la administración se inicia con ese cruce de caminos, donde se puede apreciar a la estrategia como una exploración de oportunidades, la misma que se descubre utilizando a la empresarialidad como un fundamento para la innovación de una organización emprendedora que busca la disrupción permanente para asegurar su viabilidad de largo plazo (Hamel, 2012; Mintzberg, 1997, Ellig 1996; Huerta de Soto, 1999; Krause, 2004).

Del objetivo específico 4: un *Think Tank* es una de estas organizaciones emprendedoras que no pertenecen propiamente a un mercado económico, sino al mercado intelectual, donde su rol está en influir en el escenario de políticas públicas y que ha ido ganando notoriedad a nivel mundial por su crecimiento vertiginoso año a año cubriendo ese vacío dejado

por las universidades y que ha tenido un papel muy influyente en el desarrollo de las ideas políticas en el mundo. Hay distintos tipos de *Think Tank*, desde los clásicos hasta los que son organizados de forma territorial, todo depende de su propósito. Venden ideas y servicios en el mercado de bienes para influir en el proceso político (McGann, 2012; Mendizabal y Sample, 2009; Barberá y Arregui, 2011; Blundell, 2004; Mendizabal, 2006; Tanaka y Barrenechea, 2009; Bast, 2005).

### **¿COMÓ SE PUEDE RESUMIR LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS ENCONTRADOS?**

Del objetivo general: Los emprendedores intelectuales han manifestado que la empresarialidad es fundamental para recaudar fondos, pero yendo más específico, consideran que no tiene mucha importancia para la generación de Ingresos por ventas y monto de ganancias al realizar seminarios. Es fundamental porque les permite detectar oportunidades de conectarse con sus donantes, escucharlos, asumir riesgos, descubrir su personal de apoyo, usar herramientas de gestión y generar rentabilidad. Ven como una posibilidad organizar seminarios como alternativa de recaudación de fondos pero que todavía no lo han formalizado por la razón que son entidades sin fines de lucro, que por lo general no cobran y que no podrían cumplir esa misión. Aunque esto último no tiene asidero porque hay un *Think Tank* que subcontrata sus seminarios para recaudar fondos y ahorrarse los escasos recursos personales, financieros y operativos para emplearse en lo que resulta el corazón de su misión.

Del objetivo específico 1: Se considera a la empresarialidad como una de las actividades fundamentales para detectar la oportunidad de capacitar y tiene que estar conectado con las necesidades del mercado. Y esto básicamente se debe a que los *Think Tanks* tienen misiones que cumplir como primera prioridad. Cuando se escogen temas de coyuntura es que se quiere realizar un seminario con un gran número de gente para que sea rentable y debe estar acompañado con expositores de prestigio, comunicativos y mediáticos, esto es lo que demandan los *Think Tanks* de fondos de origen empresarial. En caso que sean eventos pequeños, solo bastará con que sean especialistas solo para influir a un público específico. Sean que los *Think Tanks* financien por adelantado sus seminarios, no es óbice para que los *Think Tanks* con distintos orígenes de fondos tengan mucho cuidado en el uso de recursos porque lo consideran sumamente escasos. Por ello se puede afirmar que existe una necesidad de capacitación, porque se quiere difundir los ideales que están en su misión, pero no es prioridad llegar a un gran número de participantes en sus seminarios. Además, los *Think Tanks* no tienen un mercado objetivo específico puesto que son diferentes tipos de organizaciones con diferentes misiones. No se puede afirmar que hay

comportamientos empresariales distintos según los tipos de fuentes de recaudación de fondos.

Del objetivo específico 2: Los emprendedores intelectuales han descubierto que el personal de apoyo es fundamental para el éxito de sus seminarios, pero ellos confían más en un personal permanente que uno voluntario porque entienden que organizar seminarios es sumamente competitivo y requieren estar bien organizados, ya sea para distribuir los materiales educativos o para gestionar todas las rutas críticas de un seminario incluyendo equipos de sonidos, filmación y multimedia. Cuando se trata de seminarios de gran número de público escogen subcontratar empresas profesionales en organización de eventos, pues están trayendo a expositores de gran prestigio, mediáticos y comunicadores que van a asegurar el éxito y la rentabilidad esperada.

Del objetivo específico 3: Se ha podido determinar que las redes sociales son los medios de promoción preferidos por los emprendedores intelectuales, porque han descubierto que tienen gran llegada a su público, son económicos y generan más impacto. Sin embargo, dichos medios están manejados por un personal permanente que manejan ello de forma profesional. En los casos en que los seminarios son especializados y dirigidos a un público selecto sería contraproducente hacer una difusión masiva en redes sociales; primero, porque está presupuestado por fundaciones que financian por adelantado estos seminarios y, segundo, porque se busca discreción en los resultados de estas reuniones sobre todo con *policy makers*.

Del objetivo específico 4: El tema es considerado fundamental por los emprendedores intelectuales, sobre todo si va acompañado de un expositor de prestigio. Básicamente, los temas salen de escuchar al mercado pues pueden atraer más público y recaudar más, pero es cierto que hay temas específicos que por su propia temática tienen un peso propio y que no es necesario un expositor mediático. Hay una relación significativa entre tema coyuntural y origen de fondos empresarial.

### **¿SE VALIDARON O NO LAS AFIRMACIONES HECHAS?**

**a) Hipótesis general: *Entre la empresarialidad y la recaudación de fondos por seminarios existe una relación significativa en los Think Tanks latinoamericanos cuando las empresas son su principal fuente de recaudación de fondos.***

La relación entre empresarialidad y recaudación de fondos por seminarios está validada parcialmente debido a que la encuesta indica que la subvariable Ingreso por Ventas (Y1) tiene una correlación positiva

y negativa con X1, de 0.113; con X2, de -0.074; con X3, de 0.48; con X4, de 0.491; con X5, de 0.221; con X6, de 0.397; con X7, de 0.048 y con X8, de 0.035. Y por el lado del origen empresarial (Z2) de los fondos tiene una relación de 0.164. Las bases teóricas y el marco teórico señalan que la empresariedad es un estado de alerta al descubrimiento de oportunidades para capacitar y que le permite al emprendedor articular los mercados factorial y de bienes y servicios, como lo haría un empresario en un negocio lucrativo. Pero tratándose de una entidad sin fines de lucro, como son los *Think Tanks*, no se enfocan en generar ingresos y menos obtener ganancias (correlación de 0.880), pues sus fondos se encuentran previamente financiados por la contribución de sus miembros o de organizaciones, por lo que no es prioridad generar superávits, aunque no se opondrían en lograrlo. Y en el caso de la subvariable dependiente Monto por Ganancias (Y2), tiene relaciones positivas y negativas con X1, de 0.145; con X2, de 0.057; con X3, de 0.025; con X4, de 0.346; con X5, de 0.080; con X6, de 0.515 y X8, de -0.054. En cuanto a los fondos de origen empresarial hay una relación de 0.101. De las entrevistas los resultados arrojan que los fondos de origen empresarial si influyen en darle al *Think Tank* un sesgo empresarial en la gestión, pero que no determina el generar superávits y menos tengan la urgencia de implementar una unidad de negocios por temor a desviarse de su misión.

**b) Primera hipótesis específica: *Entre la empresariedad y el emprendedor intelectual existe una relación significativa en los Think Tanks liberales latinoamericanos cuando las empresas son su principal fuente de recaudación de fondos***

La relación entre empresariedad y el emprendedor intelectual está validada parcialmente debido a que la Necesidad de capacitación (X1) se relaciona con Mercado objetivo (X2), con 0.330 y Número de participantes (X3), con 0.423. También hay relaciones positivas y negativas con X4, con 0.316; de X5, con 0.393; de X6, con -0.47; de X7, con 0.423 y de X8, con 0.313. En cuanto a los fondos de origen empresarial (Z2) tiene una relación de 0.194.

En cuanto al Mercado objetivo (X2) se valida parcialmente porque se relaciona positiva y negativamente con X3, de 0.423; con X4, de 0.316; con X5, de 0.393; con X6, de -0.047; con X7, de 0.423 y X8, de 0.313. Y respecto de los fondos de origen empresarial (Z2) tiene una relación de 0.194.

El marco teórico y el trabajo de campo indican que la empresariedad no depende de que los fondos sean de origen empresarial para detectar una oportunidad de capacitar sino que es una cualidad innata en todo ser humano, pues al detectar medios para conseguir un fin se

utiliza naturalmente una función empresarial. También se ha podido encontrar que los emprendedores han descubierto que hay necesidad de capacitación y pretenden llenar ese vacío con la venta de ideas que ellos difunden y que son declaradas en sus misiones, pues les interesa muy poco el número de participantes en sus seminarios pero sí que las personas a quienes se dirigen sean influyentes, por lo que no dejarán de organizar seminarios grandes y pequeños para todo tipo de público si así fuese necesario.

**c) Segunda hipótesis específica: *Entre la empresarialidad y el mercado de factores de la producción existe una relación significativa en los Think Tanks liberales latinoamericanos cuando las empresas son su principal fuente de recaudación de fondos.***

La relación entre empresarialidad y mercado de factores es validada parcialmente debido a que Personal de apoyo (X4) tiene una relación con X1, de 0.316; con X2, de 0.350; con X3, de 0.123; con X5, de 0.711 y X6, de 0.177. Pero no se puede validar por origen de la fuente de fondos Empresa (Z2), pues tiene una relación inversa de -0.099. La otra subvariable X5, que compone la dimensión Mercado factorial, se puede validar parcialmente debido a que hay relaciones positivas y una negativa con X1, de 0.393; con X2, de 0.138; con X3, de 0.337; con X4, de 0.711; con X6, de -0.070 y con X7, de 0.115. En el caso de la fuente de origen Empresa (Z2), tiene una relación de 0.130.

El marco teórico valida que la empresarialidad está relacionada con el comportamiento económico en el mercado factorial, como una herramienta de gestión. Lo que arroja la encuesta y entrevistas es que los expositores requieren de un personal de apoyo que sepa los procesos críticos que originan la calidad del seminario, en cuanto a brindar información sobre el expositor y la distribución de los materiales educativos. Y en relación con los equipos de sonido, filmación y multimedia, se puede encontrar que tener un personal de apoyo permanente es más profesional que depender enteramente de voluntarios y esto podría mejorar los procesos de gestión de estos equipos o poder subcontratar con empresas en caso que se organice eventos con gran número de público. El que los fondos sean significativamente mayor en Otros (Z4), con 0.189, para el caso del personal de apoyo se explica porque las agencias de cooperación internacional que financian estos seminarios consideran que los *Think Tanks* tienen un personal que puede administrar correctamente los fondos de manera que puedan contratar a un expositor de acuerdo a las necesidades de los donantes. Y en el caso de los equipos, se debe a que los emprendedores buscan hacer un uso eficiente de los recursos recibidos para que vayan acorde a la calidad del seminario y los donantes puedan percibir el buen uso de su dinero.

**d) Tercera hipótesis específica: *Entre la empresarialidad y la organización de seminarios existe una relación significativa en los Think Tanks liberales latinoamericanos cuando las empresas son su principal fuente de recaudación de fondos***

Esta hipótesis está validada parcialmente debido a que de acuerdo al trabajo de campo en la encuesta esta variable (X6) tiene más relaciones negativas que positivas con X1, de -0.47; con X2, de -0.37; con X3, de 0.084; con X4, de 0.177 y X5, de -0.070.

El marco teórico valida la organización de los seminarios debido a que la empresarialidad puede ser considerada como una herramienta de análisis, donde puede ser enfocada tanto microeconómicamente como macroeconómicamente para destacar su importante rol en el desarrollo de prácticas administrativas de gestión de organizaciones, mercados y del crecimiento económico. El vínculo existente entre la economía y la administración se puede apreciar conceptuando a la estrategia como una exploración de oportunidades, que se descubre utilizando a la empresarialidad como un fundamento para la innovación de una organización emprendedora que busca la disrupción permanente para asegurar su viabilidad de largo plazo.

Las entrevistas explican que una gran mayoría de emprendedores han coincidido que las redes sociales por Internet son un medio de promoción que han descubierto como pertinente para organizar sus seminarios, porque son económicos, tienen más llegada a la gente y más impacto para el cumplimiento de su misión. En el caso del origen empresarial de los fondos (Z2) indica que hay una relación de 0.058. Las entrevistas indican que los emprendedores se encuentran divididos entre redes sociales y medios tradicionales como radios, periódicos y televisión, en estos últimos se busca asegurar la presencia de algún periodista que cubra sus eventos.

**e) Cuarta hipótesis específica: *Entre la empresarialidad y el mercado de bienes y servicios existe una relación significativa en los Think Tanks liberales latinoamericanos cuando las empresas son su principal fuente de recaudación de fondos***

Esta hipótesis se valida parcialmente debido a que hay relaciones positivas y negativas entre las subvariables Tema (X7) y Expositores (X8), de la dimensión Mercado de bienes. Por el lado de X7 tiene relación con X1, de 0.423; con X2, de 0.149; con X3, de 0.522; con X4, de 0.123; con X5, de 0.115; con X6, de -0.076 y X8, de 0.345. Respecto de los fondos de origen empresarial (Z2), se puede apreciar que existe una relación significativa de 0.468.

De las entrevistas que se han recogido se aprecia que hay una gran dispersión de coincidencias, donde sólo un 30% del total consideran que el tema debe suscitar interés para la gente y que hay que escuchar mucho al mercado. El tema es considerado como parte componente del producto que se ofrece en el mercado de las ideas. En cambio para los emprendedores con fondos empresariales, solo una mitad coincide en señalar que hay que conectar la oferta con la demanda, tener un *feedback* del mercado y volver interesante con temas de coyuntura.

Otro componente importante del seminario son los expositores (X8). De la correlación efectuada con las subvariables son las subsiguientes: con X1, de 0.313; con X2, de 0.496; con X3, de 0.080; con X4, de 0.439; con X5, de 0.238; con X6, de 0.168, y con X7, de 0.345. Respecto del origen empresarial de los fondos (Z2), se aprecia una relación positiva de 0.237.

De las entrevistas se deduce que la gran mayoría de emprendedores han coincidido en descubrir que un expositor debe ser famoso, tener prestigio y ser un buen comunicador para que sea exitoso el seminario. El tema debe ir acompañado de un buen expositor. El 50% de los emprendedores con fondos empresariales han coincidido con la mayoría de los otros emprendedores en que un expositor de prestigio te atrae gente. El marco teórico nos indica que un *Think Tank* es una organización emprendedora que no pertenece propiamente a un mercado económico sino al mercado intelectual, donde su rol está en influir en el escenario de políticas públicas. Venden ideas y servicios en el mercado de ideas para influir en el proceso político.

## **CONCLUSIÓN: EMPRESARIALIDAD PARA LA VENTA PROFESIONAL DE IDEAS**

El éxito de la venta profesional de ideas liberales depende de emprendedores intelectuales que tengan una visión estratégica de cómo recaudar fondos para sus *Think Tanks*. Básicamente, sus talentos empresariales pueden ser utilizados más allá de la simple recolección de fondos tipo donaciones. Es decir, sus talentos empresariales para la venta de ideas pueden ser profesionalizados a través de un manejo gerencial de sus organizaciones como lo harían los gerentes de empresas. Como se ha visto, en el propio terreno de los emprendedores intelectuales, cuando organizan seminarios pueden formalizar ingresos como una unidad de negocios si dejan de lado la visión no lucrativa de los *Think Tanks*. Aunque el origen de los fondos sea de tipo empresarial no determina una gestión de tipo empresarial.

Ese talento empresarial (empresarialidad) que tienen los emprendedores latinoamericanos permite detectar oportunidades de negocio para la venta profesional de ideas, entre ellas, los seminarios de capacitación. La empresarialidad no sólo es una cualidad sino también una herramienta de gestión, pues permite articular mercados de manera económica y estratégica utilizando la perspicacia empresarial. También se aprecia que gestionan recursos humanos y capitales para producir seminarios con calidad. Así como los gerentes se actualizan permanentemente con las nuevas tecnologías, estos emprendedores hacen lo mismo al promocionar sus seminarios pues utilizan redes sociales para impactar, economizar y llegar a la gente.

Por otro lado, cuando los emprendedores latinoamericanos actúan en el mercado de las ideas (como sería en cualquier bien y servicio) descubren nichos de mercado que les permiten vender temas especializados con expositores pocos conocidos y un número pequeño de participantes. Pero desde el punto de vista financiero, no arroja ganancias. Más bien cuando se trata de atraer público de gran magnitud, debe elegir un expositor con prestigio y mediático para volver superavitario sus inversiones.

## RECOMENDACIONES

Los emprendedores intelectuales pueden crear *Think Tanks* con fines lucrativos tal que les permitan incursionar exitosamente en el negocio de la venta de capacitación y actualización en políticas públicas para recaudar fondos de manera competitiva. La profesionalización de este emprendimiento intelectual le permitirá vender ideas liberales utilizando las técnicas de ventas empresariales para descubrir beneficios y utilidades para los clientes.

Profesionalizar las habilidades empresariales de los emprendedores latinoamericanos es una oportunidad de hacer negocios en este mercado de ventas de ideas cuyo fortalecimiento sería en temas de gestión y ventas.

Los emprendedores provienen básicamente del mundo académico, político y empresarial y han demostrado ser muy capaces en la elaboración de propuestas de políticas públicas de alta calidad. Sin embargo, carecen de las habilidades empresariales suficientes que le permitan gestionar lucrativamente sus organizaciones con el propósito que sean sostenibles en el tiempo. En lugar que los emprendedores intelectuales emigren de las universidades para realizar sus propios emprendimientos, las universidades deberían habilitar centros de incubación empresarial de estos emprendedores cuyas ideas no solo sean de alto impacto en el ámbito académico, sino en el empresarial y políticas públicas.

Finalmente, las empresas deberían ver con buenos ojos la aparición de estos emprendedores intelectuales tratando de vender ideas de alto impacto. Como las empresas están interesadas en rentabilizar sus negocios a través de la gestión de intangibles como su reputación y marca, los asuntos públicos y comunicación pueden ser gestionados eficientemente por estos profesionales del emprendimiento intelectual. A su vez, estos emprendedores intelectuales pueden profesionalizarse en la creación de *Think Tanks* empresariales para elevar el valor de los activos financieros y rentabilizar las empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **ADAMS, TERRY Y ROB (2003).** *Seminar production business. Your step-by-step guide to success.* Canada: Entrepreneur Press.
- **AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (2012).** *Intervenciones ejecutadas por instituciones privadas y públicas con financiamiento de la CINR.* Recuperado en: <http://www.apci.gob.pe/bancoproyecto.php>
- **AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (2011),** *Situación y tendencias de la cooperación internacional no reembolsable,* presentación de power point de Mayo de 2011, elaborado por Carlos Pando, director ejecutivo, consultado el 24 de marzo de 2012 en [http://www.apci.gob.pe/noticias/attach/Situacion\\_Tendencias\\_Coopera\\_Inter\\_No\\_Reemb\\_2006\\_2009.pdf](http://www.apci.gob.pe/noticias/attach/Situacion_Tendencias_Coopera_Inter_No_Reemb_2006_2009.pdf)
- **AMAZON.COM (2012).** *Books: seminar,* en [http://www.amazon.com/s/ref=nb\\_sb\\_noss\\_1?url=search-alias%3Dstripbooks&field-keywords=seminar&x=0&y=0](http://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss_1?url=search-alias%3Dstripbooks&field-keywords=seminar&x=0&y=0) Consultado: 28 de marzo de 2012.
- **ANDRIEU, EUGENIO COSME (2010).** *The entrepreneur according to the Austrian School.* Tesis para optar el grado de maestro del arte con mención en economía por la Universidad de Sudáfrica, Sudáfrica.
- **ARANZADI DEL CERRO, JAVIER (2001).** *Empresarialidad, creatividad y etica.* Papeles de ética, economía y dirección, 6, Universidad Autónoma de Madrid.
- **ATLAS ECONOMIC RESEARCH FOUNDATION (2012),** *Training and Networking,* EEUU. <http://atlasnetwork.org/blog/2010/07/training-networking/> (Acceso: 27 de marzo de 2012).
- **ATLAS ECONOMIC RESEARCH FOUNDATION (2012a),** *2011 Year In Review,* EEUU; Atlas Economic Research Foundation en <http://atlasnetwork.org/2011-year-in-review/> (Acceso: 31 de marzo de 2012).

- **ATLAS ECONOMIC RESEARCH FOUNDATION (2012b)**, *Think Tank 101-Lesson 3: business basic*, en <http://atlasnetwork.org/blog/2012/04/think-tank-101-online/>\_(Acceso: 2 de mayo de 2012)
- **ATLAS ECONOMIC RESEARCH FOUNDATION (2002)**, *Manejo gerencial de fundaciones. búsqueda de fondos en terrenos difíciles*, Key Biscayne, EEUU. <http://www.hacer.org/pdf/terrenos.pdf> (Acceso: 4 de mayo de 2010). Publicado por Hispanic American Research Center.
- **AUSTIN, JAMES Y REFICCO, EZEQUIEL (2009)**. *Corporate Social Entrepreneurship*. Working Paper, 09-101, Harvard Business Review.
- **BADEN, JOHN (1996)**. *Entrepreneurs harmonize economy with ecology*. Publicado el 4 de setiembre de 1996. <http://www.free-eco.org/insights/articles/entrepreneurs-harmonize-economies-with-ecology.html>
- **BARBERÁ, PABLO Y ARREGUI, JAVIER (2011)**. *Naturaleza e influencia de los Think Tanks en el proceso político en España*, Working Paper, Nº 292, Institut de Ciències Polítiques i Socials, Barcelona.
- **BAST, JOSEPH (2005)**. *A Guide to Classical-Liberal Think Tanks*, No.106, February 2005, Report, The Heartland Institute.
- **BERKOWITZ, HERB Y BERKOWITZ SCHELL, JENNIFER (2005)**. *Communicating Success: the value of a strategic Communications Plan*. En *The Think Tank Primer: Strategies for advancing freedom around the world*, Arlington: Atlas Economic Research Foundation
- **BLANCHARD, KEN Y O'CONNOR, MICHAEL (2008)**. *Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una visión y valores compartidos*, Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- **BLUNDELL, JOHN (2004)**. *En el combate de las ideas no se pueden tomar atajos*, Caracas: Centro de divulgación del conocimiento económico.
- **BLUNDELL, JOHN (1988)**. *Fundraising for the free society* IHS Working Paper 87/12, Marzo, Indianapolis: Institute for Humane Studies.
- **BOETTKE, PETER Y COYNE, CHRISTOPHER (2003)**. *Entrepreneurship and development; cause or consequence?*. Advance in Austrian Economics, Vol.6, pp.67-87.

- **BUSTAMANTE BELAUNDE, LUIS (2001).** *La empresa y la educación.* Ponencia presentada en la XXV Convención de Ingenieros de Minas del Perú, Setiembre, Arequipa.
- **CAMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE MADRE DE DIOS (2007).** *Propuestas políticas para un desarrollo empresarial.* Puerto Maldonado: documento digital.
- **CASTRO CHAVARRY, PILAR (2009).** *Metodología de la investigación científica I. Diseño de muestra. Sesión 10.* Maestría en gestión estratégica empresarial. Escuela de Post Grado de la Asociación Universidad Privada San Juan Bautista. Lima. Formato power point. 32 diapositivas.
- **CENTRO DE DIVULGACIÓN DEL CONOCIMIENTO ECONÓMICO (2012),** *Cámara de Comercio de Maracaibo invita: Cena conferencia El rol de la empresa privada con Carlos Henrique Blohm,* en <http://www.cedice.org.ve/detalle.asp?ID=5869> consultado el 25 de marzo de 2012.
- **CENTER FOR REPUTATION LEADERSHIP (2012).** *Estrategias de gestión de la marca corporative: el papel de la reputación para diferenciar empresas,* documento de estrategia, 1113/2012, Madrid: Center for Reputation Leadership
- **CENTRO DE INVESTIGACION DE INSTITUCIONES Y MERCADOS (2012),** *Servicios,* en <http://ciima.org.ar/servicios/> Consultado el 25 de marzo de 2012
- **CHAFUEN, ALEJANDRO (2012).** *Our mission,* en Atlas Economic Research Foundation <http://atlasnetwork.org/blog/2010/01/mission/> Consultado el 24 de marzo de 2012.
- **CHAFUEN, ALEJANDRO (2004).** *La motivación de nuestros empresarios intelectuales.* Revista Nuevas tendencias, 54, navarra: instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.
- **CHILES, TODD H.; VULTEE, DENISE M.; GUPTA, VISHAL K.; GREENING, DANIEL W.; Y TUGGLE, CHRISTOPHER, S.(2009).** *The Philosophical Foundations of a Radical Austrian Approach to Entrepreneurship,* Journal of Management Inquiry, Volume, 19, (2), 138-264
- **COUYOUMDJIAN, DENISE (2005).** *Corporate Fund Raising. Creating strategic partnership with donors* en The Think Tank

Primer: Strategies for advancing freedom around the world, Arlington: Atlas Economic Research Foundation.

- **COWEN, TAYLOR Y PARKER, DAVID (1998).** *Los mercados en las empresas: un enfoque gerencial.* Revista Libertas 28, Mayo, Eseade, Argentina.
- **DÍAZ ACUÑA, MARISELA Y LÓPEZ LAURENTE, PATRICIA (2007).** *Exploración de la Evaluación de la oportunidad de un negocio de venta de productos para la gestante y el bebé en Lima.* Tesis para optar el grado de Magister en administración de negocios. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima.
- **DOMÍNGUEZ, PABLO Y MACEDO, GUSTAVO (S/F).** *La Actividad Emprendedora.* Revista PAD, Piura: Universidad Privada de Piura.
- **DRUCKER, PETER (1993).** *Gerencia para el futuro,* Colombia: Grupo Editorial Norma S.A.
- **EL COMERCIO Y APOYO COMUNICACIONES SA, (2000).** *Tu Propio Negocio,* Lima: Empresa Editora El Comercio SA
- **ELKINGTON, JOHN (2003).** *La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio,* Londres: SustainAbility y fundación ecología y desarrollo.
- **ELLIG, JERRY (1996).** *De la economía austriaca a la administración basada en el mercado,* revista Libertas, 24, Mayo, Eseade, Argentina.
- **GRUPO EVENTOPLUS (2010).** *El estudio del mercado de eventos 2010.* Madrid.
- **FERRÉ, MIGUEL (2005).** *El Emprendedor como Responsable de la Generación de Empleo y de Riqueza,* Discurso en la Universidad de Piura, Campus Lima, Abril. (Acceso 14 de abril de 2012) [http://www.pad.edu/comunidad/pop\\_profesor\\_seminarios\\_detalle.asp?pIDProfesor=22&pIDConferencia=31](http://www.pad.edu/comunidad/pop_profesor_seminarios_detalle.asp?pIDProfesor=22&pIDConferencia=31)
- **FERRÉ, MIGUEL (2001).** *Entre el negocio y la filantropía.* Diario El Comercio, 2 de abril de 2001.
- **FUNDACIÓN CAROLINA (2012).** *Becas del programa de Master en administración y dirección de fundaciones, asociaciones y otras entidades no lucrativas.* (Acceso: 27 de marzo de 2012) [http://gestion.fundacioncarolina.es/candidato/becas/ficha/ficha.asp?Id\\_Programa=2207](http://gestion.fundacioncarolina.es/candidato/becas/ficha/ficha.asp?Id_Programa=2207)

- **GAGNON, MICHAEL KELLY (2005).** *Tips for Young Think Tanks That Want to Grow Fast* en *The Think Tank Primer: Strategies for advancing freedom around the world*, Arlington: Atlas Economic Research Foundation.
- **GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2012).** *What is GEM?*. Acceso el 15 de abril de 2012 en <http://www.gemconsortium.org/about>
- **HERITAGE FOUNDATION (2012)** *Resource Bank*, en <http://www.heritage.org/about/resource-bank/resource-bank> . Acceso: 27 de marzo de 2012)
- **HAMEL, GARY (2012).** *Lo que ahora importa*. Madrid: Ediciones Deusto
- **HERNANDEZ, ROBERTO; FERNANDEZ-COLLADO, CARLOS Y BAPTISTA, PILAR (2006).** *Metodología de la investigación*, México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- **HUERTA DE SOTO, JESUS (2012).** *La aportación esencial de Kirzner en el campo de la ética*. Acceso el 15 de abril de 2012 en <http://www.jesushuertadesoto.com/madre2.htm>
- **HUERTA DE SOTO, JESUS (2010).** *Socialismo, cálculo económico y función empresarial*, Madrid: Unión Editorial SA.
- **HUERTA DE SOTO, JESUS (1999).** *La escuela austriaca moderna frente a la neoclásica*. Revista Libertas, 31, Buenos Aires: Eseade
- **ICCA (2012),** *Bienvenido al sitio del capítulo latinoamericano*, en <http://www.iccaworld.com/dbs/latino/> consultado: 29 de marzo de 2012.
- **INSTITUTO ECUATORIANO DE ECONOMIA POLITICA (2012),** *Ciudades libres; el Ecuador del futuro*, [http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2385&Itemid=9](http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=2385&Itemid=9). Consultado el 25 de marzo de 2012.
- **ISHIKAWA LARIU, ALICE Y MOREL BERENDSON, RICARDO (2008).** *Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil*, cuadernos de la cátedra de responsabilidad social de la empresa y Gobierno Corporativo, N° 2, Noviembre, Navarra: IESE Business School-Universidad de Navarra.
- **JUSSOGRAPH (2012).** *Verb: Alertness*. Acceso: 22 de abril de 2012 en <http://jc42graphy.wordpress.com/page/3/>

- **KELLEY, DANIEL Q. (2000).** *Más dinero para su causa. Cómo obtener fondos de empresas, individuos, fundaciones y gobierno*, México, DF: Editorial Panorama.
- **KIRZNER, ISRAEL M. (1998).** *Competencia y empresarialidad*, 2da. Edición, Madrid: Unión Editorial.
- **KIRZNER, ISRAEL M. (1995).** *Creatividad, capitalismo y justicia distributiva*. Madrid: Unión Editorial SA
- **KLEIN, PETER (2011).** *Entrepreneurship theory; issues, challenges and debates*, presentación power point, en ENT Doctoral Consortium, San Antonio Texas, Agosto.
- **KLEIN, PETER (1999).** *Función Empresarial y Control de la Dirección de la Empresa*, Revista Libertas, 31, Octubre, Buenos Aires: Eseade.
- **KRAUSE, MARTIN (2010)** Conversación durante el evento de Pacific Rim Policy Exchange Conference en Singapur, Octubre 2010.
- **KRAUSE, MARTIN (2004).** *Economía para emprendedores. Nociones al servicio de la empresa*. Buenos Aires: Aguilar
- **LEVINSON, JAY CONRAD; ADKINS, FRANK Y FORBES, CHRIS (2010).** *Guerrilla Marketing for non profit. 250 tactics to promote, recruit motivate and raise more money*. Canada: Entrepreneur Press.
- **MAVILA HINOJOZA, DANIEL; TINOCO GÓMEZ, ÓSCAR; Y CAMPOS CONTRERAS, CÉSAR (2009).** *Factor influyente en la capacidad emprendedora de los alumnos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, Volumen 12, 2, pp. 32-39. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- **McGANN, JAMES (2012).** *2011 Global Go To Think Tank Rankings*, Pennsylvania: Universidad de Pennsylvania.
- **McGANN, JAMES (2010).** *Think Tanks: catalizadores para las ideas y la acción en el mundo*. Recuperado de: [http://www.fundacionfaes.org/record\\_file/filename/2857/JAMES\\_MCGANN\\_ES.pdf](http://www.fundacionfaes.org/record_file/filename/2857/JAMES_MCGANN_ES.pdf)
- **MENDIZÁBAL, ENRIQUE Y SAMPLE, KRISTEN, Editores (2009).** *Dime a quién escuchas...los Think Tanks y los partidos políticos*, Lima: Instituto Internacional para la Democracia y Asistencia Electoral.

- **MENDIZÁBAL, ENRIQUE (2006).** *¿Por qué las políticas públicas deben basarse en la investigación?: experiencias desde Londres*, en revista *Economía y sociedad*, No 66, octubre, Centro de Investigación Económica Social, Lima.
- **MENDONCA FERREIRA, SEBASTIAO Y ORTEGA SAN MARTÍN, FERNANDO (2000).** *Pre Empresa*. 4ta. Edición. Lima: Care Perú y Sinapsis S.A.
- **MIFFLIN BRESCIANI, IVAN y LEITAO ORDONIO, KENIA (2003).** *Bases para la calificación de Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial*. Enero. Documento digital.
- **MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (2012).** *Crea tu empresa. Modulo CEPS*. Acceso; 14 de abril de 2012 en <http://www.crecemype.pe/portal/nie/modulo-ceps/index.html>
- **MINTZBERG, HENRY; QUINN, JAMES Y VOYER, JOHN (1997).** *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México DF: Pearson Prentice Hall
- **MINTZBERG, HENRY; AHLSTRAND Y LAMPEL, JOSEPH (1999).** *Safari a la estrategia*, Barcelona: Granica
- **MINTZBERG, HENRY; QUINN, JAMES BRYAN Y VOYER, JOHN (1997).** *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall.
- **MUTZ, JOHN y MURRAY, KATHERINE (2010).** *Fundraising for dummies*, New Jersey: Wiley Publishing Inc.
- **NAVARRO, PETER (2010).** *Macroeconomía en la empresa*, Barcelona: Bresca editorial.
- **NETQUEST (2011).** *Calculadora de muestra*, en [http://www.netquest.com/panel\\_netquest/calculadora\\_muestras.php](http://www.netquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php) Acceso: 1 de abril de 2012
- **ORTIZ HERRERA, MYRIAM JANET (2012).** *Determinación de la relación monto de pensiones y calidad educativa: caso de la carrera de administración de negocios internacionales de la Universidad de San Martín de Porres 2009-II*. Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención en Docencia Universitaria, Universidad Alas Peruanas, Lima.

- **PRICEWATERHOUSECOOPERS (2011).** *The economic significance of meetings to the U.S. economy.* Presentación power point, para Convention Industry Council, USA. Obtenido el 16 de abril de <http://www.conventionindustry.org/ResearchInfo/EconomicSignificanceStudy/ESSExecSummary.aspx>
- **RED LIBERAL DE AMERICA LATINA (2010).** [En línea] [www.reliat.org](http://www.reliat.org)
- **ROSS BERNARD Y SEGAL CLARE (2009).** *The Influential Fundraiser. Using the psychology of persuasion to achieve outstanding results,* California: Jossey-Bass.
- **SANTOS REDONDO, MANUEL (1997).** *Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico.* Madrid: Alianza Editorial SA
- **SARGEANT, ADRIAN; SHANG, JEN Y ASOCIADOS (2010).** *Fundraising. Principles and Practice,* California: Jossey Bass.
- **SEMINARIUM (2012).** *El equipo Seminarium.* En <http://www.seminarium.com/nosotros/el-equipo-seminarium/>. (Acceso: 2 de mayo de 2012)
- **SHENSON, HOWARD L.(1990).** *How to develop and promote successful seminars and workshops. The definitive guide to creating and marketing seminars, workshops, classes and conferences.* New York: John Wiley and Sons Inc.
- **SKILDUM-REID, KIM Y GREY, ANNE-MARIE (2007).** *The sponsorship seeker's toolkit,* 3era. Edición, Sydney: Mc Graw Hill.
- **SKOUSEN , MARK (2009).** *Economic Logic. New Enlarged Edition.* Washington: Capital Press
- **SURI, ANKITA (2009),** *International fundraising: now more important than ever?*, New York: Philantropia
- **TANAKA, M. VERA ROJAS, S. Y BARRENECHEA, R. (2009).** *Think Tanks y partidos políticos en el Perú: precariedad institucional y redes informales,* en: Mendizabal y Sample (Eds.). *Dime a quién escuchas... los Think Tanks y los partidos políticos,* pp. 209-234, Instituto Internacional para la Democracia y Asistencia Electoral: Lima.
- **TERMES, RAFAEL (2000).** *La formación empresarial como factor de desarrollo económico.* Disertación en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, 21 de noviembre, Madrid.

- **TV TROPE (2012).** *Alertness Blink. Western Animation.* Acceso 22 de abril de 2012 en <http://tvtropes.org/pmwiki/pmwiki.php/Main/AlertnessBlink>
- **VARA HORNA, ARISTIDES ALFREDO (2012).** *Desde la idea hasta la sustentación: siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales,* Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet: [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net)
- **VARA HORNA, ARISTIDES ALFREDO (2010).** *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Manual breve para los tesisistas de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing,* Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- **VARGAS VARGAS, GABY (2007).** *Influencia de la motivación de logro, actitud emprendedora y autoeficiencia emprendedora, sobre la intención en los estudiantes del área de ciencias empresariales de la Universidad San Antonio Abad del Cusco.* Tesis para optar el grado académico de Doctora en Psicología, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- **VILLARAN, FERNANDO (COORDINADOR, 2001).** *Competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú.* Documento de trabajo 1. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- **VON KANNON, JOHN (2005).** *Marketing the movement: fundraising for public policy organizations,* en *The Think Tank Primer: Strategies for advancing freedom around the world,* Arlington: Atlas Economic Research Foundation.
- **WARWICK MAL (2009).** *Fundraising when Money is tight. A Strategic and practical guide to surviving tough times and thriving in the future,* California: Jossey Bass.
- **WEINSTEIN, STANLEY (2002).** *The complete guide to Fundraising Management,* New York: John Wiley & Sons.
- **WIKIPEDIA (2012).** *Alfa de Cronbach.* En [http://es.wikipedia.org/wiki/Alfa\\_de\\_Cronbach](http://es.wikipedia.org/wiki/Alfa_de_Cronbach) (Acceso el 26 de octubre de 2012)
- **WOOD, LEN (2002).** *Profitable seminars. 195 tips on designing, marketing and delivering the goods.* California: The Training Shoppe

## **ANEXOS**

### **ANEXO N° 1: GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD ESTRUCTURADA A EMPRENDEDORES INTELECTUALES**

1. ¿Qué cualidades debe tener un emprendedor intelectual?
2. ¿Podría describir la realidad de la recaudación de fondos en tu país?
3. ¿Podría describir la realidad de la recaudación de fondos fuera del país?
4. ¿Cuál es el orden de importancia de las siguientes fuentes de recaudación de fondos?:
  - a) individuos,
  - b) empresas,
  - c) fundaciones,
  - d) otros: cuales.
5. ¿Usted considera que la empresarialidad es importante para recaudar fondos?
6. ¿Usted considera que la empresarialidad es importante para descubrir nuevas fuentes de recaudación de fondos?
7. ¿Usted considera que los seminarios son una nueva fuente de recaudación de fondos?
8. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir la necesidad de capacitación?
9. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir el tema adecuado para el seminario?
10. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir a los expositores calificados para el evento?

11. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir el lugar ideal del evento?
12. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir el número ideal de participantes del seminario?
13. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir el contenido para elaborar el programa del seminario?
14. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir los materiales educativos para el seminario?
15. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir los alimentos y bebidas pertinentes para el seminario?
16. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir los banners publicitarios para el seminario?
17. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir el personal de apoyo del seminario?
18. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir los equipos de sonido, filmación y multimedia necesarios del seminario?
19. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir el diseño de los materiales publicitarios del seminario?
20. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir el momento de contratar y pagar por las compras del seminario?
21. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir el diseño de los materiales publicitarios del seminario?
22. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir la forma de inscripción?
23. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir la forma de pago del seminario?
24. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir el lugar de pago del seminario?
25. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir los medios de promoción del seminario?

26. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir el monto ideal de los ingresos por ventas del seminario?
27. ¿Podría explicar cuán importante es la empresarialidad para descubrir el monto esperado de las ganancias del seminario?
28. ¿Podría explicar cuán importante son los fondos obtenidos de los seminarios?

**ANEXO N° 2: CUESTIONARIO A LOS EMPRENDEDORES  
INTELECTUALES POR TELÉFONO Y VIA SKYPE**

1. ¿Cuál es su nombre? .....
2. ¿Cuál es el nombre de su *Think Tank*?
3. ¿Qué clase de *Think Tank* es su organización; public policy, educacional, académico, activista, o litigante?

*De acuerdo a la información contenida en la página web de su Think Tank, ustedes reportan que han organizado seminarios.*

4. En este sentido, la pregunta es ¿Qué tan importante es poseer la perspicacia empresarial (el darse cuenta) para descubrir los siguientes ítems de un seminario?:

Items de un seminario	Nada Importante (1)	Poco Importante (2)	Importante (3)	Muy Importante (4)	Totalmente importante (5)
1. La necesidad de capacitación					
2. El mercado objetivo					
3. El tema del seminario					
4. Los expositores					
5. El número de participantes					
6. Personal de apoyo					

7. Los equipos de sonido, multimedia y filmación					
8. Los medios para promocionar el seminario					
9. El monto recaudado por venta					
10. El monto de las ganancias					



**¿CÓMO VENDER IDEAS LIBERALES?**  
*Experiencias latinoamericanas de emprendedores*

se terminó de imprimir en los talleres de  
Gráfica Yovera S.A.C.  
Jr. Santiago Crespo 170 San Luis  
T. 473-0888 / 473-0928 / 474-0065  
Lima - Perú