



SER EMPRENDEDOR EN EL MÉXICO DEL SIGLO XXI

CARMEN BUENO CASTELLANOS
(COORDINADORA)



Universidad Autónoma
del Estado de México



UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA
CIUDAD DE MÉXICO

Ser emprendedor en el México del siglo XXI

DIRECCIÓN DE PUBLICACIONES UNIVERSITARIAS
Editorial de la Universidad Autónoma del Estado de México

Doctor en Educación

Alfredo Barrera Baca

Rector

Doctor en Artes

José Edgar Miranda Ortiz

Secretario de Difusión Cultural

Doctor en Administración

Jorge E. Robles Alvarez

Director de Publicaciones Universitarias

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, A. C.

Dr. Saúl Cuautle Quechol, S. J.

Rector

Dra. Sylvia Irene Schmelkes del Valle

Vicerrectora Académica

Mtra. Rosalinda Martínez Jaimes

Directora de Publicaciones

Ser emprendedor en el México del siglo XXI

CARMEN BUENO CASTELLANOS
(Coordinadora)



Universidad Autónoma del Estado de México

HB
615
.S47
2020

Ser emprendedor en el México del siglo XXI / Carmen Bueno Castellanos, coordinadora – [1ª ed. -- Toluca, Estado de México : Universidad Autónoma del Estado de México, 2020.]
[304 p.]

ISBN: 978-607-633-228-3 (Universidad Autónoma del Estado de México)
ISBN: 978-607-417-735-0 (Universidad Iberoamericana, A.C.)

1. Capacidad empresarial – México.
 2. Éxito empresarial – México.
 3. Empresarios – México.
-

Este libro fue positivamente dictaminado con el aval de dos revisores externos, conforme al Reglamento de la Función Editorial de la UAEM.

Primera edición, diciembre 2020

Ser emprendedor en el México del siglo XXI
Carmen Bueno Castellanos (coordinadora)

Universidad Autónoma del Estado de México
Av. Instituto Literario 100 Ote.
Toluca, Estado de México
C.P. 50000
Tel: (52) 722 277 38 35 y 36
<http://www.uaemex.mx>



Esta obra está sujeta a una licencia *Creative Commons* Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional. Los usuarios pueden descargar esta publicación y compartirla con otros, pero no están autorizados a modificar su contenido de ninguna manera ni a utilizarlo para fines comerciales. Disponible para su descarga en acceso abierto en: <http://ri.uaemex.mx>

ISBN: 978-607-633-228-3 (Universidad Autónoma del Estado de México)
ISBN: 978-607-417-735-0 (Universidad Iberoamericana, A.C.)

Hecho en México

Editor responsable: Jorge E. Robles Alvarez
Coordinación editorial: Ixchel Edith Díaz Porras
Corrección de estilo: Socorro Zepeda Montes
Silvia Martínez García
Gestión de diseño: Liliana Hernández Vilchis
Formación: Elizabeth Vargas
Diseño de portada: Xariny Toledano



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	11
PRÓLOGO	
INTEGRAR, EMPODERAR Y EXPANDIR EL CAMPO DE ACCIÓN DE GENUINOS EMPRENDEDORES MEXICANOS	
<i>Hans Lundberg</i>	17
CAPÍTULO I	
COORDENADAS TEÓRICAS SOBRE LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR: CAPACIDAD DE AGENCIA Y FORMAS ORGANIZATIVAS EN EL SIGLO XXI	
<i>Carmen Bueno Castellanos</i>	27
La problemática por estudiar	27
Conceptualizando al emprendedor	28
Las implicaciones de las TIC en el perfil de los emprendedores	35
Acción social de los emprendedores	40
Arropamiento de la producción creativa dentro de una estructura en red	43
Metodología	50
Contenido del libro	57
Bibliografía	60
CAPÍTULO II	
HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL MERCADEO <i>ONLINE</i>	
<i>Javier Alejandro Bruno Sánchez y Carmen Bueno Castellanos</i>	67
Introducción	67
Aprendizajes durante su infancia y juventud	69
Rebeldía encauzada	70
Su paso por el empleo en grandes firmas	74
Sus experiencias emprendedoras	76
La construcción de la marca John Doe Shoes	82
La crisis más importante para John Doe Shoes	86
¿Qué se destaca en esta trayectoria?	88
Bibliografía	91

CAPÍTULO III

EL DISEÑO ES UN ACTO CONTINUO DE CREACIÓN: EMPRENDIMIENTOS DE ALCANCE GLOBAL

<i>Joaquín Iduarte Urbieto</i>	95
Antecedentes	95
Antecedentes familiares y educativos	96
La carrera de Diseño Industrial: aprendizajes formales e informales	97
Uso de <i>software</i> para modelado en 3D: aprendizaje híbrido y mejora de habilidades profesionales	98
Participación en concursos de diseño: validación, visibilidad y producción constante de propuestas	101
Nueva York: exposición internacional	102
Recursos más importantes y primeras oportunidades de trabajo en México	106
Participación en ferias internacionales: el entendimiento del diseño de autor	108
La práctica independiente: financiamiento, diversificación de servicios y unidades de negocio	111
Redes de producción	114
Proceso de comercialización	116
Publicaciones y presencia en las redes	117
Estudio de diseño y otros emprendimientos	118
Reflexiones finales	121
Bibliografía	123

CAPÍTULO IV

TRADUCIR PARA VINCULAR, VINCULAR PARA INNOVAR: UN *TURGUMÁN* EN EL SIGLO XXI

<i>Patricia Alvarado Portillo</i>	127
Introducción	127
Reminiscencias	128
Levando anclas	129
Lasallista hawkiniano	130
Bogotá y la Universidad Libre	131
Tierra a la vista: TGB llega a México	132
<i>Fuck up academy</i>	133
Ya estaba fuera: el éxodo	135
<i>Chief ecosystem developer</i> : a un tuit	138
Los eventos	142
Las <i>meetups</i>	142
El <i>hackathon</i> 2016	144
Otras herramientas y otros aliados	146
La tecnología: redes sociales y aplicaciones	146
Los <i>influencers</i>	149

Haciendo trampa	149
Apuntes finales	151
Bibliografía	153
CAPÍTULO V	
TRAYECTORIA DEL EMPRENDEDOR CONECTOR SISTÉMICO	
<i>Carmen Bueno Castellanos</i>	159
Introducción	159
Perfil general de este emprendedor	162
El desarrollo de la creatividad durante su infancia y adolescencia	163
Experiencias formativas en el extranjero	167
La participación en espacios de innovación abierta en Holanda	170
Transferencia de conocimiento a México	173
Proyectos, apoyos y colaboraciones del Impact Fablab	176
Reflexiones derivadas de la trayectoria	188
Bibliografía	191
CAPÍTULO VI	
INNOVAR EN EL MUNDO DE LOS DRONES: ARROPAMIENTO Y HABILIDADES DE UN EMPRENDEDOR VISIONARIO DE GUADALAJARA, MÉXICO	
<i>Juan Arturo Zepeda Rojas</i>	195
Introducción	195
Trayectoria personal temprana	198
Trayectoria emprendedora	199
Primer momento: convirtiendo una oferta de trabajo en su propia empresa	201
Segundo momento: el arropamiento	203
Tercer momento: integración de drones al escenario emprendedor	207
Cuarto momento: el sueño emprendedor, primer intento en Silicon Valley	212
Quinto momento: de regreso a “evangelizar” en México	214
Sexto momento: punto de quiebre y el origen de su segunda <i>startup</i>	216
Moldeando su estructura organizativa	222
Pensando a partir del caso de David	226
El emprendimiento como proceso	226
Lo significativo del arropamiento	226
Aprendizaje y desarrollo de habilidades	227
Consideraciones finales	228
Bibliografía	229
CAPÍTULO VII	
UN MUNDO MÁS COMO WIKIPEDIA Y MENOS COMO FACEBOOK: TRAYECTORIA DE UN EMPRENDEDOR EN LA CULTURA HACKER	
<i>Rodrigo Ramírez Autrán</i>	233

Introducción	233
El <i>software</i> : historia de vida y formación académica	234
Trayectoria en el ecosistema emprendedor	238
El <i>hardware</i> : cultura <i>hacker</i> y el emprendedurismo en el mundo digital	242
Caso I	246
Una cultura emprendedora en México	249
Caso II	253
Reflexiones finales: hacia el futuro de un mundo digital	257
Bibliografía	265
CAPÍTULO VIII	
EXPERIENCIAS VIVIDAS EN EL ESPACIO EMPRENDEDOR	
MEXICANO DEL SIGLO XXI	
<i>Carmen Bueno Castellanos</i>	269
Presentación	269
Estilos de vida	275
¿Cómo se construye la capacidad de agencia de estos emprendedores?	281
Emprendedores <i>knowmads</i>	289
Morfologías organizativas y arropamientos	295
Bibliografía	300
BREVE RESEÑA CURRICULAR DE LOS AUTORES	303

PRESENTACIÓN

Ser emprendedor en el México del siglo XXI es una obra que surge como respuesta a la complejidad a la que nos enfrentamos quienes integramos el equipo de investigación del proyecto titulado: “Procesos de innovación en masa: estrategia del mundo conexionista”. En principio, nuestro plan fue incluir a un núcleo de investigadores, integrado por la coordinadora del libro y tres alumnos del doctorado en Antropología Social; posteriormente, decidimos invitar a dos exalumnos del mismo posgrado ya que, tanto su tesis como su experiencia de investigación los identificaban con esta temática. Una vez integrado el grupo, nos dimos a la tarea de reconstruir las trayectorias de seis emprendedores a partir del método etnográfico, de recolectar datos a propósito del mosaico de senderos, avenidas, caminos sinuosos experimentados por estos emprendedores a lo largo de sus prácticas, construidas por encuentros, yuxtaposiciones, traslapes entre el lugar donde se concretan las relaciones presenciales y los multivariados circuitos de los espacios virtuales. No obstante, este ejercicio colectivo nos permitió ir desenredando el tejido social que arropa los emprendimientos, dando cuenta de un ambiente en construcción desde el Sur Global.

En este ambiente innovador destaca el emprendedor joven, clase mediero con perfil de “nómada del conocimiento” —que es la traducción de *Knowmads* acuñada por Moravec en 2011—. Este emprendedor se convierte en el actor central de nuestro estudio, pues mantiene una relación orgánica con las tecnologías de la información y la comunicación y, justamente, con ellas y a través de ellas obtiene información, produce conocimiento, amplía su red de contactos, busca recursos para financiar sus emprendimientos, coloca productos en el mercado, interactúa con clientes, co-crea ideas novedosas o resuelve problemas, accede a mentorías o a benefactores que aportan tecnología, capacitaciones u otro tipo de servicios sin la mediación monetaria. La diferencia encontrada es que algunos emprendedores ven en el mundo

virtual una opción para posicionarse en los circuitos de comercio que han derrumbado las barreras en proximidad e interconectan la oferta y la demanda de bienes a escala global. Otros, mientras tanto, no persiguen un afán de lucro, pues sus proyectos están inspirados por una vocación social y un compromiso con el medio ambiente.

El punto de partida fue buscar una metodología que permitiera reconstruir la capacidad de agencia de estos actores sociales, tomando en cuenta el desarrollo de capacidades a lo largo de su vida. Se optó por la historia de vida en la medida en que permite ir más allá de las experiencias laborales y atiende el impacto del ambiente familiar y de la educación formal, desde los primeros años de formación hasta los estudios universitarios. Inspirados en el concepto acuñado por Bourdieu en la década de los ochenta, podemos decir que estos espacios fertilizan un *habitus* que se va incorporando a cada estilo de vida, a las experiencias de cada emprendedor y, en conjunto, permiten abonar a los capitales —económico, cultural, social y simbólico— que portan estos sujetos a lo largo de sus trayectorias. De esta forma, superamos ese enfoque frecuente del emprendedor circunscrito al talento, como cualidad interna de la conducta humana, pues demuestra que la capacidad de agencia emana de un cúmulo de diversos capitales propuestos por el autor antes referido.

Otro elemento relevante fue comprender la dinámica de los múltiples espacios donde transcurre la vida productiva de estos emprendedores. En todos los casos se constata que las estructuras jerárquicas de desarrollo profesional son criticadas por ser inhibitoras de la libertad de acción. Como alternativa, se da cabida al surgimiento de ambientes que operan en red y permiten lo que Hannerz, en el umbral del siglo *xxi*, acuñó como ecúmene global. Así, una red de relaciones presenciales y virtuales va tejiendo lazos fuertes y débiles o va generando ilusiones de potenciales vinculaciones, que permiten explicar el proceso de arropamiento y soporte de una estructura en red y, a la vez, exponen los desafíos que se presentan en el camino y que tienen que afrontar estos emprendedores.

Este libro va dirigido a todos aquellos que quieran sumergirse en las experiencias vividas por diversos emprendedores; que sientan curiosidad por sus anhelos, valores, habilidades para hacerse de recursos que fluyen en los múltiples canales de la economía actual; que pretendan comprender

esa búsqueda afanosa de posicionarse en un espacio altamente competido que se encuentra en permanente cambio. Los que aquí escribimos estamos infinitamente agradecidos por el tiempo, la apertura, la generosidad y, en muchos casos, la amistad que se fue construyendo a través de los múltiples encuentros con estos emprendedores. Además, cabe anotar que lo que aquí se relata es responsabilidad exclusiva de quienes reconstruimos etnográficamente estos casos aun cuando actuamos bajo el consentimiento de estos jóvenes emprendedores.

Este documento colectivo no hubiese salido a la luz sin múltiples apoyos: el financiamiento otorgado por la Dirección de Investigación de la Universidad Iberoamericana (UIA-CDMX) entre 2017 y 2019 a nuestro proyecto de investigación y las becas de posgrado y apoyos adicionales a la formación de alumnos que otorga la Dirección de Posgrado de la UIA-CDMX y el Conacyt. De igual manera, agradecemos la rigurosa revisión y los comentarios de los dictaminadores, que contribuyeron a precisar y profundizar muchos de los temas o reflexiones realizadas. También reconocemos el apoyo de las instancias correspondientes, tanto en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), como de la UIA-CDMX, para la publicación de esta obra. Agradecemos el prólogo del Dr. Hans Lundberg que, aun cuando aporta una mirada foránea, preserva ese espíritu de compromiso con el emprendimiento social mexicano. Por último, agradecemos al Mtro. Osmany Suárez, doctorante del posgrado en Antropología Social de la UIA-CDMX, por la minuciosa asesoría editorial de cada uno de los capítulos que integran esta obra.

CARMEN BUENO CASTELLANOS
Primavera, 2019.

PRÓLOGO

INTEGRAR, EMPODERAR Y EXPANDIR EL CAMPO DE ACCIÓN DE GENUINOS EMPRENDEDORES MEXICANOS

Hans Lundberg*

Como líder científico y miembro de un dedicado equipo que se ha unido a la Universidad Iberoamericana para fundar la primera escuela de negocios de su tipo en América Latina, totalmente centrada en el emprendimiento social e innovación (EDESÍ), leí este importante libro con gran placer e interés, por lo cual es un gusto compartir mi opinión sobre él y su contexto.

A través del empleo de métodos etnográficos y socioantropológicos de manera general, y en lo particular llevando a cabo una combinación constructiva de etnografías digitales e *in situ*, los autores del libro se han propuesto reconstruir la trayectoria de seis emprendedores mexicanos, con la meticulosa edición de la Dra. Carmen Bueno Castellanos. Constituye un libro importante para México y para las áreas de emprendimiento e innovación en México y América Latina en general debido, al menos, a tres razones:

En primer lugar porque el libro contribuye al desafío fundamental de *liberar el discurso del emprendimiento y la práctica de los emprendedores mexicanos de la concepción 'correcta y oficial' del emprendimiento y la innovación que aún impera en México*. La idea del emprendedor socialmente integrado y sensible que encontramos en este libro, a pesar de haberse establecido y proliferado considerablemente en la actualidad, continúa siendo demasiado radical en diferentes lugares del mundo. México, con su larga tradición de cultura colonial de "sí, señor", patriarcal, machista, centralizada, vertical, corporativa (Mexico Inc., Grupo México), es desafortunadamente uno de los contextos donde todavía hay mucho por hacer. México se beneficiaría en gran medida de alinearse con concepciones del emprendimiento y la innovación que empoderen, integren y tengan como punto de partida una comprensión de

* Profesor-investigador de Emprendimiento e Innovación (EDESÍ) de la Universidad Iberoamericana (UIA).

estos procesos como fenómenos esencialmente humanos que pueden ponerse en práctica de diversas formas por todo tipo de individuos en todos los sectores de la sociedad. En el nivel internacional, dicha ampliación en las áreas de emprendimiento e innovación comenzó a darse hace aproximadamente tres décadas para llegar a establecerse en la actualidad tras grandes esfuerzos intelectuales y prácticos. Anteriormente, el emprendedor era considerado un actor maximizador de ganancias en el mercado desde el enfoque clásico o neoclásico funcionalista e hiperracional. Dicho discurso “oficial y correcto” aún impera en México. Esto debe cambiar, a lo cual contribuyen este libro y las acciones y actividades de los emprendedores en él reflejados. En esencia, el presente libro se alinea con grandes avances que han tenido lugar internacionalmente durante las tres décadas pasadas para diferenciar la teoría del emprendimiento y la innovación de sus inicios regidos por los Estados Unidos tras la Segunda Guerra Mundial, en los que eran considerados como fenómenos de mercado estrictamente, discurso que ha sido ampliamente criticado por ser científico y a la vez ideológico, y por ello considerado elitista, occidentalizado, discriminatorio en cuanto a género y etnia, colonizante, misionario, y por tanto, como un funcionalismo teóricamente deficiente e insustentable que pone excesivo énfasis en la racionalidad, maximiza el valor del accionista y minimiza la influencia de otros actores. Esto es, en síntesis, el discurso “oficial y correcto” sobre emprendimiento e innovación. Concretamente, los beneficios para México de alejarse de este discurso todavía imperante podrían ser los siguientes: *empoderar a genuinos emprendedores mexicanos* ante la visión colonizante “oficial y correcta” sobre innovación y emprendimiento impuesta sobre ellos (y sobre México en general) por parte del triángulo de hierro formado por los peces gordos mexicanos, la gran industria y su control sobre los medios, y los intereses foráneos que aún persisten. Ello podría traer consigo un auge nunca antes visto de emprendimiento e innovación en México, dada la inmensa pero poco aprovechada capacidad de inventiva y creatividad cotidiana que abunda en el país y que cualquiera con interés puede apreciar. El discurso “oficial y correcto” sobre innovación y emprendimiento adoptó un número “considerable” de las prácticas que se enlistan en la columna derecha a continuación, con el objetivo de figurar como legítimo representante del emprendimiento y la innovación en México (y en

otros lugares; esto ha sucedido en todo el mundo), pero sin renunciar a ningún rasgo esencial del paradigma de gestión tradicional orientado hacia el control, como se ilustra en la columna izquierda a continuación:

<i>Gestión tradicional</i>	<i>Gestión de emprendimiento</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Control y disciplina -Uniformidad y conformidad -Eficiencia y efectividad -Relaciones contractuales -Planeación a largo plazo -Funcionalidad -Especialización -Tratar de generar certeza -Tratar de aclarar la ambigüedad -Reglas, rutinas, políticas, manuales, normalización... -Evitar/minimizar riesgos -Combatir el fracaso -Ve las oportunidades como amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> -Motivada por las oportunidades. -Centrada en los procesos creativos. -Visión amplia de la innovación -se entiende que la innovación es solo una parte (menor) del Proceso de Emprendimiento- -Equilibrada toma de riesgos / razonable espacio para el fracaso y la experimentación. -Motivar a las personas a tener logros y destacarse -lo cual se reconoce y recompensa interna y públicamente- -Crear una cultura del "puedo hacer" y "el trabajo es divertido". Ser auténtico, de lo contrario serás visto como un encantador o fantoche manipulador y lleno de clichés. -Considerar el cambio como una constante, no como algo que ocurre entre dos condiciones constantes. -Crear una cultura donde se gane compartiendo información, conocimientos y aprendizaje -delegar, descentralizar, empoderar, autogobierno- -Alentar a las personas a pertenecer y sentirse dueños de la organización. -Una gran visión como aspecto esencial. -Comunicación efectiva como aspecto vital.
<p>= <i>Pensamiento y liderazgo lineales, secuenciales y jerárquicos, con excesivo énfasis en la racionalidad, además de creer que "esta es la mejor manera de hacer las cosas".</i></p>	<p><i>Gestión de "toque sutil", alto grado de autonomía (e igual número de responsabilidades) -muy poca tolerancia al mal uso de dicha confianza.</i></p>

Fuente: elaboración del autor.

En términos técnicos, dicha adopción se refleja en la literatura empresarial científica a través de conceptos como *emprendimiento corporativo*, *emprendimiento estratégico* e *intraemprendimiento*. Ello no significa que todo dentro de estas áreas sea adoptado y con carácter de "discurso oficial y correcto", pero para numerosas compañías en México y otras áreas resulta difícil o no están dispuestas a sacrificar nada que haya sido esencial en la lógica que los llevó al éxito inicial (prácticas mostradas en la columna izquierda) para realmente desatar el máximo potencial de una gestión de emprendimiento más auténtica y de gran escala (prácticas mostradas en la columna derecha). Se trata fundamentalmente de una cuestión de poder, control, tradiciones y hábitos, enfoques sobre el emprendimiento y el balance entre la creación de

valor de accionistas/actores. La fecha de caducidad de Mexico Inc. y Grupo México hace tiempo se prevé debido a la influencia y el poder remanentes de los actores reales detrás de esas metáforas, que en general representan una percepción adoptada, amputada, supuestamente “inofensiva” y disciplinaria del emprendimiento y la innovación, lo cual es nocivo para México. El momento para emprendedores mexicanos más genuinos y radicales ya ha llegado (prácticamente), pero se encuentra obstaculizado (en el discurso y en las políticas) por parte de esta dominación persistente, por lo cual libros como este y emprendedores como los que aquí conocemos son clave para desarrollar las áreas del emprendimiento y la innovación en México y América Latina.

Empoderar a los emprendedores de generaciones más jóvenes, que nacieron en la lógica de “los nómadas del conocimiento”, de la colaboración interconectada, de la conectividad en paralelo y entrelazada, y de la transparencia global, frente a la incapacidad de las generaciones anteriores para comprender a cabalidad y actuar ante las consecuencias del digimodernismo (Kirby, 2009) es fundamental, puesto que la fuerza socializadora de los contextos conservadores (gestión tradicional-columna izquierda arriba-) es devastadora para la energía empresarial, la identidad, la valentía y la visión, principalmente durante los años de formación en la juventud y la adultez temprana. No estamos experimentando una nueva versión de la historia de siempre (las brechas naturales entre las nuevas generaciones y las anteriores), pero no logramos comprender que este no es el caso. Las generaciones anteriores hacen caso omiso a las realidades totalmente diferentes en que nacen los digimodernos, desde y sobre las cuales actúan, como si fueran una réplica de la misma vieja historia. Una de las mayores fortalezas de este libro es que presenta ejemplos de prácticas y lógicas de emprendimiento e innovación digimodernos por parte de jóvenes emprendedores mexicanos.

Empoderar a mujeres emprendedoras frente a los espacios y lugares prescritos para ellas y los roles que se supone que desempeñen impactaría en una de las más claras (aunque actualmente más obstaculizada o regulada en el discurso) fuentes de cambio empresarial radical en México. En este sentido, el lado negativo del discurso conservador, como la supremacía de sectores poco progresistas de la Iglesia católica, constituye un gran obstáculo para que estos cambios sucedan y adquieran dimensión alguna en México.

Empoderar a emprendedores pertenecientes a minorías o grupos indígenas frente a los mapas cognitivos y esquemas psicosociales que han sido obligados a asimilar por medio de prácticas coloniales y poscoloniales, lo cual aliviaría la carga bajo la que aún deben operar (discriminación estructural, racismo y percepciones fascistoides sobre su inferioridad “natural” que aún imperan en amplios sectores de la sociedad mexicana), constituiría un primer paso hacia verdaderos procesos de reconciliación y absolución, los cuales el entretejido social de México necesita con urgencia para no resquebrajarse y fracasar como estado. De lograrse esto, o al menos dar pasos clave con dicho propósito, lo cual se ha conseguido en Ruanda y Sudáfrica por ejemplo, las potencialidades para auténticas formas de emprendimiento e innovación sensibles a su contexto entre minorías y grupos indígenas serían inmensas, lo que elevaría el estatus de México como país sumamente diverso, variado y casi mítico. Los beneficios de ello no se pueden resaltar lo suficiente, dadas las fuertes tendencias homogenizantes (“McCountry”) que se derivan de la adopción acrítica de un pensamiento determinista por parte de los portavoces de la globalización.

Empoderar a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y negocios familiares ante la percepción del emprendimiento y la innovación imperante en y desde las grandes empresas, y que ha sido impuesta en el resto de México por medio del discurso público, directrices políticas, prácticas cotidianas y programas de estudio, le proporcionaría a las PyMEs y los negocios familiares mexicanos –pilares económicos y sociales de México– una comprensión del emprendimiento y la innovación más en consonancia con sus realidades y necesidades.

A modo de síntesis de este amplio primer aspecto, el presente libro brinda una serie de ejemplos, ilustraciones y análisis teóricos y prácticos acerca de la capacidad de cambio con que cuentan los jóvenes emprendedores mexicanos si se les empodera y amplía su espacio de acción. El libro es especialmente sólido en los ejemplos que ofrece de los dos primeros aspectos mencionados (empoderar a genuinos emprendedores mexicanos y a emprendedores jóvenes), pero lo es menos al ilustrar los últimos tres (empoderar a mujeres emprendedoras, emprendedores pertenecientes a minorías o grupos indígenas, y PyMEs y negocios familiares). Sin embargo,

lograr ejemplos cabales de los diversos grupos de la sociedad mexicana a los que aún no se les permite ser completamente apreciados o comprendidos como emprendedores e innovadores es quizás pedir demasiado para un solo volumen, por lo que sugiero que se incluyan en un segundo volumen, dado que es en esa diversidad y pluralidad (si se empodera realmente) donde se encuentra el verdadero potencial para México como país de emprendedores e innovadores.

En segundo lugar, el libro no se propone explícitamente presentar el tipo de crítica realizada anteriormente, sino que, de manera mucho más productiva, busca *contar historias de emprendedores mexicanos que aplican en realidad la comprensión más amplia e inclusiva del emprendimiento* antes descrita y necesaria para México. Aquí encontramos casos en los que el emprendimiento y la innovación pertenecen a la sociedad (en lugar de al mercado solamente), y otros casos en los que el emprendimiento y la innovación se activan para solucionar o contribuir con la solución de grandes desafíos sociales de nuestro tiempo (en lugar de solo satisfacer la necesidad real o percibida de novedad en el mercado).

Un concepto esencial para comprender a profundidad al emprendedor e innovador con preocupación social es el de *integración*. Dicho concepto ha sido objeto de exhaustivas investigaciones en la literatura científica sobre emprendimiento, debido a que los emprendedores se convierten en actores fundamentales de las sociedades actuales por medio de la *integración*. En el proceso de convertirse en emprendedores y crear su identidad empresarial es necesario que establezcan una relación orgánica con la sociedad que pretenden cambiar con sus ideas. La *reciprocidad* es fundamental. Cuando se integran a la sociedad que se proponen cambiar, los emprendedores son recíprocamente reafirmados como miembros aceptados de dicha sociedad (con el rol de "emprendedor" que se les asigna), y por tanto se les da la misión de cambiar esa misma sociedad. Esto no constituye un contrato único que se firma y tiene validez para siempre; por el contrario, es un contrato social y societario orgánico que debe ganarse, merecerse, justificarse y refrendarse cada día, continuamente. Dicha idea de integrarse, de por lo tanto crear/construir relaciones societarias orgánicas y, consecuentemente, cambiar o cuestionar estas mismas relaciones, constituye un fundamento básico de este

libro y de los casos que en él se presentan, así como de los componentes más progresistas de la teoría contemporánea sobre emprendimiento.

En tercer lugar, el libro se suma a numerosos esfuerzos por *romper con la orientación obsesiva hacia el individuo y la empresa individual como unidades de análisis* en la teoría tradicional sobre emprendimiento e innovación. Con un sólido basamento en las más amplias teorías socioantropológicas de la sociedad de redes, las teorías sobre redes sociales más orientadas hacia el emprendimiento y la teoría de la innovación abierta, el libro contribuye a una apertura hacia las humanidades de las áreas de emprendimiento e innovación, generalmente funcionalistas y regidas por la administración de negocios y la economía. Dicha apertura promete una comprensión del emprendimiento y la innovación en México más sensible a la sociedad y al contexto, así como conectada en favor de la colaboración. En el digimodernismo basado en la lógica de los nómadas del conocimiento, la colaboración interconectada, la conectividad en paralelo y entrelazada y la transparencia global, la tendencia prevaleciente a centrar la atención en el individuo o empresa individual como unidad de análisis resulta obsoleta en la investigación sobre emprendimiento e innovación. Ello fue apreciado ya en 2001 por Bird Schoonhoven & Romanelli, quienes fueron de los primeros en “sugerir que el problema central del emprendimiento es cómo las interacciones y las acciones colectivas crean espacios de mercado, no cómo emprendedores individuales identifican oportunidades y se organizan para aprovecharlas” (Anderson, 2002: 734); sin embargo, dicho enfoque aún no se ha actualizado o puesto en práctica en modo alguno ni dentro de México ni internacionalmente. Esto no significa que el individuo o la empresa individual ya no son importantes, pero se debe aceptar que en el digimodernismo las formas individuales de participación están integradas con las formas de acción colectivas a tal punto que las formas de distribución del poder y de trabajo colaborativo (como son la innovación abierta, el desarrollo de código abierto, el contenido generado por el usuario, el diseño centrado en el usuario, los públicos activos, la innovación orientada hacia el usuario, la participación colectiva, el diseño abierto, la caza de nuevas tendencias o *coolhunting*, las organizaciones de colaboración masiva, las redes de intercambio de conocimiento, el consumo colaborativo, la economía colaborativa, etc.) han superado a los esfuerzos individuales como el más

importante mecanismo de cambio, de acuerdo con lo cual se debe actualizar la teoría del emprendimiento y la innovación.

A modo de resumen, el presente libro contribuye a la integración, el empoderamiento y la expansión del campo de acción de los genuinos emprendedores mexicanos que operan dentro de la lógica del digimodernismo, por lo que les deseo a todos su lectura placentera y provechosa.

Abril de 2019.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, P. (2002): Review of *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Bird Schoonhoven, C. y Romanelli, E. (eds.) (2001). *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 733-736.

Bird Schoonhoven, C. y Romanelli, E. (eds.) (2001): *The Entrepreneurship Dynamic. Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*. Stanford, California: Stanford University Press.

Kirby, A. (2009): *Digimodernism: How New Technologies Dismantle the Postmodern and Reconfigure Our Culture*. Londres, Reino Unido: Bloomsbury Publishing.

CAPÍTULO I

COORDENADAS TEÓRICAS SOBRE LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR: CAPACIDAD DE AGENCIA Y FORMAS ORGANIZATIVAS EN EL SIGLO XXI

Carmen Bueno Castellanos*

LA PROBLEMÁTICA POR ESTUDIAR

Este libro ofrece un abanico de trayectorias de emprendedores, todos ellos mexicanos, cuyas competencias, decisiones y anhelos los han llevado por diversos caminos en contextos específicos que se entremezclan con espacios propiamente globales. Uno de los grandes desafíos de esta tarea ha sido seleccionar los marcos de referencia que acompañen el análisis de las experiencias de los mismos. Shane y Venkataraman (2000) afirman que la gran variedad de concepciones e interpretaciones hacen prácticamente imposible llegar a un consenso del término emprendedor. Por tal motivo, en este capítulo trataremos de abordar las aportaciones al tema desde las ciencias administrativas y complementarlo con un breve recorrido acerca del término emprendedor desde la perspectiva de las ciencias sociales. Posteriormente se presentará una sección referida al impacto que los avances tecnológicos han tenido en la forma en que estos emprendedores operan y las habilidades que han tenido que desarrollar. Asimismo, se esbozará otra propuesta de análisis desde las ciencias sociales centrada en la capacidad de agencia de los sujetos/objetos de estudio, en un ambiente donde el arropamiento (*embeddedness*) de otros agentes sociales que cuentan con recursos de diversa índole, se vuelve indispensable. Los últimos dos apartados abordan la metodología, así como las técnicas de investigación utilizadas y un breve resumen de los subsecuentes capítulos.

* Profesora del posgrado en Antropología Social, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. carmen.bueno@ibero.mx

CONCEPTUALIZANDO AL EMPRENDEDOR

Un referente obligado para comprender al emprendedor del siglo XXI es la aportación que desarrolló el economista Schumpeter¹ durante la primera mitad del siglo pasado. Este autor publica en 1911 su libro *Teoría del desarrollo económico*, donde debate con el modelo keynesiano. Dicho modelo se fundamenta en la búsqueda del equilibrio y la competencia perfecta para comprender el crecimiento acumulativo, sostenido y regular del capital. Schumpeter, inspirado en Kondratiev, percibe procesos cíclicos de los negocios en el marco de un desarrollo capitalista con momentos de auge, estabilidad y crisis en periodos entre 45 y 60 años. Los ciclos tienen su fuerza impulsora en la innovación, sobre todo en las innovaciones disruptivas o lo que él nombra como “destrucción creativa”. Hay confluencia de otros ciclos más cortos que no tienen que ver con la economía capitalista en su conjunto, sino con la dinámica de los negocios que son, en última instancia, los espacios donde surge y opera la innovación. Esta última no sólo se manifiesta en productos de base tecnológica sino también en procesos productivos, fuentes de materias primas, estrategias de inserción en el mercado, instrumentos financieros y dinámicas organizativas. El autor argumenta que son cambios espontáneos y discontinuos que alteran el modelo vigente y que se acompañan de innovaciones incrementales que van posicionando de mejor forma a las innovaciones en el mercado.

La propuesta de Schumpeter sigue siendo un referente obligado en los estudios sobre empresariado e innovación. No obstante, la innovación orientada al mercado ha tenido tres grandes transformaciones:

1. El productor ya no es el que propone los cambios, su rol tampoco es “educar” al consumidor para que cambie sus patrones de compra. Por

¹ Las obras consultadas de Schumpeter en las que aborda el tema de los ciclos económicos, la innovación y el emprendedurismo son *Historia del análisis económico* y *Capitalismo, socialismo y democracia*. Se consultaron las ediciones de 1968 y 1971, respectivamente. También se consultó un artículo de Girón (2000) donde desarrolla las aportaciones principales de Schumpeter para el pensamiento latinoamericano.

el contrario, es el consumidor un actor activo en el proceso innovador. La experiencia del usuario está marcando tendencias en las innovaciones de productos y servicios, mientras que el proveedor de productos y servicios reacciona en concordancia con las señales del mercado.

2. A finales del siglo XX inició una nueva tendencia llamada innovación abierta, que está dando cabida a otro perfil de emprendedurismo como se podrá constatar a lo largo de las seis trayectorias que se exponen en este libro.
3. La producción flexible, pero sobre todo la mediación de la producción y el acceso al mercado a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han trastocado la durabilidad de los ciclos que pudo visualizar Kondratiev en su momento. Castells (1996) y Harvey (1989) sostienen que en la actualidad se experimenta un tiempo atemporal que ha provocado una reconceptualización de los ritmos en los que se producen y reproducen las innovaciones.

Volviendo a las aportaciones de Schumpeter, este autor afirma que las innovaciones sólo son posibles por la determinación del "espíritu emprendedor". Desde esta perspectiva, el emprendedor es una persona excepcional que tiene cualidades especiales que pocos poseen para romper con las rutinas: ser intuitivo y superar obstáculos. Esto implica transgredir normas y proponer nuevas prácticas, lo que impulsa a este actor social a asumir riesgos, y al mismo tiempo buscar beneficios económicos. Las ganancias obtenidas tienen una carga valorativa importante porque son la manera de comprobar que se ha tenido éxito. Siendo congruente con su propuesta cíclica, estos beneficios tendrían vigencia hasta el momento cuando apareciera una nueva propuesta innovadora que introdujera un cambio cualitativo. Si bien este perfil aventurero del emprendedor se ve reflejado en las personalidades de grandes empresarios de fines del siglo XIX y principios del siglo XX, como Rockefeller o Ford, en ese momento, el proceso innovador operaba en departamentos de innovación y desarrollo en las grandes empresas o en las universidades de gran prestigio. De la misma manera, la visión de Toyota de desarrollar un modelo de producción alterativo al fordismo y que fuera consecuente con la situación crítica que vivía la sociedad nipona después de la Segunda Guerra Mundial, dio cabida al modelo flexible que integró la producción y la innovación

a la relación de cooperación a lo largo de las diversas empresas que integraban cadenas de valor. La expansión supranacional del modelo se acompañó de más controles que se concretaban en regulaciones y estándares para que equipos especializados en ambientes herméticos fueran los encargados de proponer innovaciones.

En la actualidad, el espíritu emprendedor schumpeteriano resurge con personas como Bill Gates y Paul Allen de Microsoft, Michael Dell dueño de Dell Computers, Steve Jobs & Steve Wozniak quienes desarrollaron el emporio de Apple Computers, Elon Musk que ha revolucionado el uso de energías alternativas y vehículos autónomos, Phil Knight y Nike Fred Smith que originaron la idea de logística y paquetería, fundando una empresa reconocida mundialmente llamada Federal Express, también Mark Zuckerberg el promotor de Facebook. Todos ellos representan el potencial innovador de la revolución tecnológica informacional que surge en contextos universitarios en los Estados Unidos. Estos comenzaron siendo emprendedores en un ambiente colaborativo entre estudiantes, donde mayormente radica un interés innovador. Es así como en un lapso muy corto, se han convertido en íconos del impulso creativo de las multitudes, lo que sin lugar a duda ha tenido un impacto global. Estos casos de éxito que perfilan a jóvenes que rompen paradigmas en su forma de vestir, en propuestas de ambientes de trabajo relajados y colaborativos, en haber amasado riqueza en poco tiempo, provocan un efecto imitación en las generaciones que nacieron en la era informacional. Para los emprendedores actuales, estos casos de éxito constituyen el "sueño a perseguir". Florida (2010) afirma que ha surgido una "clase creativa" que ha multiplicado exponencialmente la producción de ideas geniales. Este mismo impulso de base, Leadbeater (2008) lo nombra fuerza creativa o comunidades creativas. Estas propuestas tienen en común argumentar que el talento fluye y es cooptado a través de los circuitos de producción de conocimiento de acceso abierto en el espacio virtual, es así como la economía mundial abre un nicho que el autor denomina "innovación en masa".

Este fenómeno es la antítesis de la propuesta schumpeteriana que refiere a que la invención es el resultado de un ejercicio individualizado y en aislamiento de una mente genial, así como de que las masas son pasivas y fácilmente acarreadas. Por el contrario, hay una visión muy positiva y renovadora en los

estudios sobre el tema que afirman que las muchedumbres participativas son capaces de autoorganizarse para colaborar voluntariamente, compartiendo intereses y a la vez aportando una gran variedad de puntos de vista en un espacio des-territorializado, en donde se procura el beneficio mutuo y el bien común. Leadbeater (2008) afirma que entre más ideas, soluciones, experiencias e intereses se compartan, más se multiplican, se transforman y se alimentan, dando como resultado el bienestar de la colectividad. En los subsecuentes capítulos, sobre todo en algunas de las trayectorias presentadas, se podrá constatar el alcance de esta propuesta optimista que aparece como un parteaguas de los modelos anteriores de generación de innovaciones.

Contrastando la aportación de Schumpeter con estudios elaborados por investigadores de administración de empresas, se encuentran dos “tipos puros” de emprendedores-innovadores: aquellos que persiguen en primera instancia el beneficio económico y otros que su estímulo se centra en aportar a la sociedad y el medio ambiente. La coincidencia de ambos tipos de emprendedores es que su motivación es perseguir un nicho de oportunidad. La estrategia que se puede visualizar en las trayectorias que persiguen fines de lucro es que han tenido visión de cómo participar exitosamente en el mercado combinando un producto original, competitivo en términos de precios y apoyarse en estrategias publicitarias, sobre todo en medios electrónicos o en revistas de gran prestigio, que les han permitido posicionarse a escala internacional. Su espacio de acción incluye poner un *stand* en ferias nacionales e internacionales, asistir a exposiciones y eventos sociales donde amplían su red de contactos, conocen las últimas tendencias, entran en contacto directo con compradores, etcétera.

La propuesta de valor que persigue el emprendedor con perfil empresarial se centra en atender las necesidades del mercado de productos o de servicios formulando un plan de negocio que reporte un balance positivo entre costos y beneficios. Otro aspecto que se puede extraer de las trayectorias de este libro es que explícitamente se constata que hay una búsqueda de satisfacción en el proceso y no sólo en el resultado. Mientras que los emprendedores cuya búsqueda es el compromiso social y ambiental reconocen que su principal recompensa es aportar propuestas incluyentes y ecológicas y que por añadidura les reporte al menos un ingreso que le permita la auto-sustentabilidad del

proyecto. Como se verá más adelante, la pobreza y el deterioro ambiental hoy día se han convertido en nichos de oportunidad donde se pueden generar jugosas ganancias.²

Bolton y Thompson (2003) utilizan el acrónimo Facets (por sus siglas en inglés) para presentar seis aspectos que consideran indispensables en el carácter de un emprendedor: *focus* (focalización), *advantage* (ventaja competitiva), *creativity* (creatividad), ego,—dividido en el ego interno que se refleja en la motivación, la seguridad en sí mismo y la dedicación y el externo que tiene que ver con su capacidad de controlar, de afrontar desafíos, y de hacer equipo—, y finalmente la capacidad de generar capital social. Estas aportaciones se reiteran en otros estudios con enfoque de negocios que coinciden en centrar el potencial emprendedor en cualidades y habilidades personales como los impulsores del cambio.

A diferencia de lo que proponía Schumpeter de pensar que sólo un grupo selecto tiene las atribuciones de ser emprendedor; en la actualidad se han promovido cursos y espacios de co-creación que pretenden desarrollar lo que se nombra como habilidades suaves. Alcalde (2016), quien ofrece cursos y asesorías en el campo del emprendedurismo, propone una diferencia entre las habilidades duras que son los conocimientos adquiridos formalmente: los grados profesionales, que aportan competencias “técnicas” y pueden ser aprendidas y mejoradas a través de la capacitación y la experiencia laboral, y las blandas analizadas en el marco de la inteligencia emocional e inscritas en los rasgos de la personalidad. Estas últimas delinean la capacidad comunicativa y colaborativa, el liderazgo, las motivaciones, la proactividad, etcétera. Además, se obtienen o inhiben a través de las experiencias vividas desde la infancia. Para este autor, la carencia o debilidad de estas habilidades suaves son susceptibles de ser desarrolladas, por ende, recomienda una postura reflexiva de sus orígenes y manifestaciones.

² Carmen Bueno (2017) presenta el caso de Hult Prize que ilustra una tendencia a abrir convocatorias de propuestas de negocio orientadas a resolver problemas sociales o ambientales. Hult Prize es promovido por la Fundación Clinton y una prestigiosa universidad en Boston.

Ahora bien, experiencias inéditas son los emprendimientos sociales que por principio no persiguen fines de lucro sino que se identifican con un así llamado movimiento social a nivel global que integra comunidades de identidad donde participan personas que tienen un perfil que se podría denominar “altruista”, lo cual rompe con el *status quo* de los emprendedores en búsqueda de ganancia. Por lo general se trata de emprendimientos que operan en los límites de la sobrevivencia. Esto significa que la mayoría vive con los recursos de la familia o bajo el auspicio de fundaciones, filántropos, mesías, también consiguen apoyo de los programas de responsabilidad social de corporaciones o reciben subsidios de programas de política pública y de recursos de organismos internacionales. Es común que los recursos económicos que proceden de estos canales sirvan para “irla pasando”, para contar con algún software o equipo de cómputo. Lo distintivo es que los apoyos se acompañan de algún tipo de capacitación para solventar carencias formativas.

Para Mair (2010), las causas del surgimiento de este tipo de emprendedurismo es la apertura de oportunidades en las estructuras locales de lanzar convocatorias que invitan a aportar soluciones a problemas que no están dentro de los intereses de las empresas tradicionales ni del estado. La mayoría atienden problemáticas producto de la exclusión o del deterioro de la calidad de vida. Mair y Martí (2006) conciben a los emprendimientos como catalizadores del cambio social, su especificidad yace en dar prioridad a la promoción de valores sociales y de desarrollo, buscando un beneficio transformacional para los grupos marginales.

Hoy día, la perspectiva del emprendedor social como un sujeto comprometido viviendo en niveles de subsistencia, se ha pretendido suplir por una perspectiva que rompe la barrera entre lo empresarial y lo social. Pomerantz (2003) argumenta que es factible que un emprendimiento social tenga la capacidad de ser autosustentable, desligándose de los subsidios, aplicando los principios de maximización económica sin abandonar su propósito central. Otro elemento que ha desdibujado la división entre proyectos con fines de lucro y los que tienen una vocación social es reconocer que se pueden proponer proyectos que atiendan problemáticas sociales que se replican, al punto de convertirse en soluciones a fenómenos globales, como son: el combate contra la obesidad, la sequía, desarrollar materiales de bajo costo para mejorar la

calidad de las viviendas, echar a andar programas preventivos para combatir las epidemias en zonas tropicales, etc. Generar proyectos que atiendan estos fenómenos a gran escala es menos susceptible a la mercantilización. Un ejemplo icónico de ello es el *Grameen Bank*, un modelo de negocio creado por el ganador del Premio Nobel en 2006, Mohammad Yunus quien propuso desde la década de los ochenta un sistema de microcréditos y microfinanzas administrado dentro de un esquema cooperativo que eliminaba agiotistas y las altas rentas de la banca comercial. Yunus comprueba que es viable pensar e implementar instrumentos alternativos de financiamiento que tengan un efecto multiplicador al ofrecer crédito a empresas sociales que dinamicen las economías de poblaciones en condiciones precarias. Grameen Bank es una propuesta financiera que es rentable y cuyo éxito ha impulsado un movimiento social que incentiva la generación de soluciones escalables para combatir la pobreza. En la actualidad, Yunus está promoviendo una nueva economía sin desempleo, pobreza ni contaminación.

Molina *et al.* (2017) en su estudio relativo al emprendedurismo social en Cataluña argumentan que en el contexto actual se puede apreciar una importante oleada de emprendedores. Estos autores lo atribuyen a la reducción significativa de empleo estable con derechos laborales. Al respecto, Harvey (1989) afirma que la dinámica del capital gira en torno a un núcleo central compacto y estratégico, el cual se nutre de formas variadas de producción y de servicios que operan de manera altamente flexible y que se integran al sistema generándose sofisticados mecanismos de gestión, vinculación, explotación y control. Adicionado a lo anterior, las grandes corporaciones han integrado cadenas de valor que en su interior se sostienen con maquinarias operativas altamente burocratizadas y con reglamentaciones estrictas, lo cual es visto por las generaciones jóvenes como inhibidores del talento personal y la libertad de acción. Los estudiosos del tema empresarial coinciden en que en la actualidad el crecimiento económico dependerá de organizaciones con capacidad de reacción más ágil, lo que le da sentido al surgimiento de propuestas organizativas como las que se presentan en este libro.

En este apartado se pudo constatar que Schumpeter sigue siendo una referencia obligada para los estudiosos de la innovación como fuerza impulsora del crecimiento económico y el rol que juega el emprendedor para promover

la innovación. Habría que ubicar esta reflexión en el contexto actual donde están ocurriendo grandes transformaciones en las prácticas innovadoras como sería el surgimiento de comunidades creativas que participan en procesos de innovación abierta queriendo emular las experiencias vividas por íconos de los emprendimientos que actualmente dirigen las firmas mundiales de tecnología más prestigiosas. Las coordenadas conceptuales y el método propuesto en este libro aportan un análisis que contrasta con la perspectiva de las ciencias administrativas que se centra en el carácter del emprendedor y sus cualidades personales. Otro elemento que resulta una aportación de nuestra investigación etnográfica es dar cuenta que no todos los emprendedores tienen como fin único operar eficientemente en el ambiente de negocios, sino que se pudo detectar otro perfil de emprendedor cuya actividad tiene el incentivo de buscar el bien común, de querer ser portadores de soluciones que mejoren la calidad de vida de la sociedad y que resuelvan el deterioro ecológico. Por último, se trató de comprender las causas de un amplio crecimiento de emprendedurismo optando por una visión estructural en la cual el empleo formal y bien remunerado se está reduciendo, dando cabida a la demanda *off-shore* de múltiples servicios y productos, encontrando un caldo de cultivo en aquellos *millennials*³ que consideran que los aparatos burocráticos de las grandes organizaciones inhiben el potencial creativo y la libertad de acción.

LAS IMPLICACIONES DE LAS TIC EN EL PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES

Los emprendedores del siglo XXI se han apropiado de las tecnologías de la comunicación de muy diversas maneras. A partir de la obra clásica de Castells *Sociedad Red* (1996), las ciencias sociales, desde diferentes ópticas, han analizado las transformaciones de las prácticas comunicativas, las nuevas formas de relacionamiento en el ámbito público y privado y también los efectos de la ampliación y revaloración del acceso y uso de datos, lo cual ha dado

³ *Millennial* es la generación nacida entre las décadas de los ochenta y noventa, cuyo desarrollo se acompaña y se identifica con la apropiación "natural" de las tecnologías digitales.

cabida a la reestructuración de la producción de conocimiento. Las trayectorias de los emprendedores que integran esta obra son ejemplo de la generación millennial; en los diversos capítulos se puede constatar que ellos navegan indistintamente entre las relaciones que tejen cara a cara y las interacciones y conexiones a través de los circuitos del espacio virtual. Como afirma Leadbeater (2008) se transitó de la producción en masa a la innovación en masa. Esto significa la multiplicación exponencial de la creatividad compartida, generando un nuevo perfil de trabajador, el trabajador del conocimiento o *knowmads* cuya movilidad se incrementa espacial, mental y electrónicamente (Moravec, 2008). Este trabajador produce, comparte y se apropia de múltiples recursos a partir de la conectividad en un ambiente desterritorializado y de bajo o nulo costo. Tal parece que se están construyendo nuevas rutas de participación productiva que anteriormente estaban encapsuladas en firmas y empresas de distinto tamaño, reguladas por jerarquías y una normatividad rigurosa. Los dos autores antes referidos coinciden en que se está experimentando la democratización de los espacios de producción y consumo de información, lo que se traduce en una participación sin barreras de talentos y recursos compartidos.

Prevalen las colaboraciones en red y multiescala. Aquí existe una combinación de la participación en “comunidades de interés”, encuentros efímeros, y vinculación de más largo aliento. Se trata de una estructura en red con morfología y extensión variables que se auto-organiza y autogobierna (Castells, 2006). A través de un acceso abierto por los circuitos virtuales fluye conocimiento científico, datos creativos de distintos niveles de sofisticación, así como datos personales dispersos en redes sociales y en múltiples plataformas. Aunado a lo anterior, los emprendedores del siglo XXI no sólo son receptores pasivos, sino activos productores de ideas, soluciones y comentarios, así como conectores, que multiplican el alcance de lo que fluye en la red.

La suma de todo esto va “formateando” su trayectoria a partir de la información y las relaciones que mantienen en blogs y su comunicación en twitter, Facebook, y otras redes sociales. Sin lugar a duda, como afirma Meyer (2017) nos hemos convertido en una sociedad datificada, en la que los metadatos están disponibles, se redistribuyen, se reutilizan según las necesidades de quien los consume. Esto no sólo repercute en la acumulación de información sino en el desarrollo de múltiples habilidades para la generación de conocimiento.

Open data, open source, open access son espacios comunes en la economía de las ideas, convirtiendo la información en una mina de oro susceptible de ser redistribuida libremente a la sociedad. El caos y la ambigüedad que prevalece en el hiperespacio de los flujos requieren obligatoriamente un ente que controle su ordenamiento y manipulación: sensores, codificadores, decodificadores y algoritmos. Aquí opera un proceso en donde se fusiona la toma de decisiones de los directivos de las firmas de las TIC, los profesionistas especializados en lógica-matemática y estadísticas y la auto-reproducción que los profesionistas han creado de lo que se llama inteligencia artificial. Todo esto modela y plantea patrones y relaciones inter e intra sistemas generando estructuras dinámicas a partir de las cuales se toman decisiones y se desarrollan análisis prospectivos. Esto da cuenta de que se ha transformado radicalmente la relación sociedad-herramientas tecnológicas porque el procesamiento y la optimización del cúmulo de datos que fluyen en la red rebasan las capacidades humanas.

Además, los emprendedores en la actualidad tienen que operar en ambientes transculturales, transnacionales y post-organizacionales (Moravec, 2008). Esto requiere del desarrollo de múltiples habilidades que los emprendedores van acumulando a través de diversas vías combinadas: experiencias de vida, capacitación formal-informal-fortuita y auto-aprendizaje. Esto en conjunto les permite desarrollar un *habitus* tecnológico (Rivera y Lleana, 2008 y Silva y Reygadas, 2013) que define su capacidad de agencia en este ambiente. Davies, Fidler y Gorbis (2012) realizaron un estudio prospectivo sobre las habilidades suaves que los *knowmads* deberían desarrollar en la era informacional y destacan las siguientes:

- a) Pensamiento complejo que permite tener un entendimiento crítico de los datos codificados por las máquinas inteligentes.
- b) Inteligencia social que faculta al emprendedor a participar en ambientes colaborativos y generar confianza y compromiso en el plano virtual.
- c) Capacidad de discriminar y filtrar información de calidad.
- d) Originalidad en el procesamiento de datos y respuesta expedita, esto sugiere un perfil emprendedor multi-habilidades y adaptable a circunstancias inesperadas.
- d) Sensibilidad transcultural para comprender códigos de conducta y valores distintos al propio.

- e) Elaborar propuestas que visualmente respondan a formatos de medios de comunicación virtual.
- f) Desarrollar competencias para la comunicación transdisciplinar que permita optimizar la interlocución y la co-creación de ideas entre distintas profesiones.
- g) Reaccionar con toda oportunidad, participando de manera simultánea en varios proyectos, combinando esto con actividades altruistas y eventos sociales.
- h) Romper con jerarquías en su práctica profesional, siendo en ocasiones aprendiz y en otras el experto.
- i) Desdibujar el espacio privado del público, lo que se refleja en que el ocio y el trabajo se fusionan.

Si bien en otros modelos productivos se resaltaban valores como autoridad, disciplina, orden, teniendo como recompensa una suerte de estabilidad económica producto de la permanencia en el trabajo, plan de retiro, seguridad social, prestaciones; en el mundo de la producción de ideas, en cambio, la dinámica no convencional del tiempo, espacio y métodos de trabajo han dado cabida a otro perfil de trabajador que manifiesta otro orden de valores. Ross (2001) lo nombra “trabajador sin cuello” (*no-collar labour*)⁴ que, en vez de moverse en un mercado de trabajo tradicional, lo ubica en una suerte de movimiento social globalizado *proto-hipster*. Este autor al igual que Florida (2010) mencionan que hay una reivindicación del glamour bohemio con un nuevo *ethos* donde se confunde la vida privada con el trabajo. Esto último conlleva el acompañamiento y muchas veces el soporte económico de los padres o la pareja en los momentos de escasez de trabajo. Estos ambientes cosmopolitas, *cool* casi lúdicos, promueven valores de libertad, creatividad y construcción conjunta de comunidades o movimientos de identidad. En el discurso de estos emprendedores privan inquietudes y compromisos con la sociedad, la ecología, los valores humanitarios y democráticos. Resalta el

⁴ Con este término, el autor hace alusión a una categoría alterna a los trabajadores de cuello blanco (empleados administrativos) y trabajadores de cuello azul (obreros).

hecho de que el trabajo creativo sólo se puede realizar si hay entrega, pasión, vocación, búsqueda de sentido, gozo, diversión, pero también autodisciplina y compromiso. Todo esto en realidad oculta procesos de auto-explotación y que este autor compara con los talleres domésticos que aún operan invisibles en zonas marginadas donde se usa la vivienda como lugar de trabajo. Lessard y Baldwin (2000) los llaman esclavos de la red (*net-slaves*) coincidiendo en que los ritmos de trabajo son desgastantes, que existe una fusión a veces caótica entre lo público y lo privado, lo cual se tensiona por la inestabilidad de ingresos. Los esclavos de la red incluso tienen una liga donde relatan sus historias www.disobey.com/netslaves.

La vinculación con el mercado es multivariada; entre las alternativas que surgen ante la virtualización del mercado, están las ventas *online* y el marketing a través de redes sociales y blogs que limitan la demanda y también los somete a una competencia feroz. Para los emprendedores sociales existen convocatorias cerradas o abiertas. Las primeras operan por proyecto o demandas específicas en una suerte de *outsourcing* o subcontratación especializada, también denominada *free-lance*, mientras que las convocatorias abiertas son proyectos de firmas, gobiernos y organismos internacionales que lanzan propuestas a través de la red para proponer ideas creativas. Estas últimas son respondidas por un pool indefinido de emprendedores expertos y flexibles ubicados en cualquier lugar del mundo. Es así como la producción de conocimiento fluye en el hiper espacio de los flujos rompiendo barreras georreferenciadas (Castells, 2006). A esta situación se le nombra economía *gig* (Meyer, 2017) la cual favorece a las instancias que lanzan las convocatorias al deslindarse del compromiso con los “productores de conocimiento” que va abonando a un reservorio ilimitado de ideas y que les permite contratar talento y seleccionar propuestas si esto conviene a sus intereses.

Enrique de la Garza (2012) analiza la subcontratación *off-shore* de trabajadores cuya especialidad es la manipulación e interpretación de datos. En este espacio, al subvertirse los conceptos de jornada de trabajo, se generan nuevas formas de precarización porque operan con derechos laborales restringidos o nulos, sin capacidad colectiva de negociación de su condición de empleabilidad. Filipik y Kania (2003) acuñan el término *precarial* para analizar las consecuencias de la pérdida de acción colectiva que proteja derechos

laborales como resultado de la pulverización y atomización del trabajo, lo que sitúa a la mayoría en una condición de fragilidad e incertidumbre no sólo en el corto plazo, sino con limitadas oportunidades de proyección a futuro. Ross (2001) afirma que el “embriagante veneno” de las fantasías de autonomía ocultan todas estas desventajas estructurales.

En este apartado se constata que un referente obligado para comprender el emprendedurismo del siglo XXI tiene que ver con las prácticas de relación y comunicación en la esfera productiva mediadas por múltiples infraestructuras tecnológicas, dando cabida a nuevos ambientes de trabajo multi-escala y generando estructuras dinámicas pero también efímeras de colaboración. Esto requiere del desarrollo de habilidades que van moldeando un *habitus* para aprovechar la democratización de los espacios virtualizados que han moldeado a un sujeto que se convierte en un nómada del conocimiento, identificándose con un estilo de vida que desdibuja el espacio público del espacio privado y que invisibiliza la condición de precariedad de este espacio productivo.

ACCIÓN SOCIAL DE LOS EMPRENDEDORES

En los apartados anteriores se ha mencionado la capacidad de agencia que los emprendedores desarrollan a lo largo de su vida; por ello resulta necesario hacer explícito lo que en este libro se entiende por agencia. La perspectiva centrada en el actor surge como contrapunto al enfoque estructural que hace hincapié en cómo los factores estructurantes de un sistema determinan la dinámica social. Giddens (1995, 1997 y 2006) en contraposición argumenta que, si bien las estructuras sociales habilitan o inhiben el comportamiento social, estas no pueden ser comprendidas sin apelar al concepto de *agencia humana*. Para este autor, el actor social actúa y da sentido a sus experiencias por su “habilidad de hacer” y “la habilidad de conocer”, esto es por su margen de maniobra y por la fuerte carga de significado que le otorga a su historia, las influencias y los recursos. Desde la perspectiva de Giddens aún el referente analítico de la actuación del actor es el Estado.

De igual modo, Long (2007) advierte de la importancia de atender las experiencias, racionalidades, interpretaciones, expectativas y sentimientos

del actor social, lo que permite comprender las inserciones diferenciadas, los acoplamientos y tensiones que enfrentan en contextos particulares. Un elemento que añade a la propuesta de Giddens es la importancia de las vinculaciones con instituciones del entorno, las que toman forma por los recursos que se intercambian, el valor otorgado, las expectativas y obligaciones que acompañan estas transacciones. Si bien en las trayectorias aquí presentadas los recursos al alcance de estos emprendedores están circunscritos a lugares específicos y sin lugar a dudas fueron estratégicos en su repertorio cultural y en el capital social y material que han acumulado, su capacidad de agencia se complejiza al tomar en cuenta las dimensiones de un mundo no regido exclusivamente por instituciones enmarcadas dentro del Estado-nación ni en el entorno inmediato, sino por fuerzas fluidas en ambientes transnacionales que responden a los circuitos del mercado global. Al respecto, Bauman (1991), Appadurai (1990) y Hannerz (1998) aportan conceptos que permiten delinear nuevos espacios de acción.

Bauman (1991) afirma que la agencia es un arreglo social producto de la libertad del consumidor para gestar mecanismos de integración a la sociedad líquida. A diferencia de Giddens y Long que se refieren a la agencia frente a los programas y normativas de las instituciones del Estado y de actores sociales en proximidad, Bauman ubica la producción y operación de la agencia en un hábitat. Este último se caracteriza por ser un espacio propio de la sociedad líquida que no refiere a un contexto en específico sino a un ambiente de significados emergente, ambivalente y transitorio donde el actor social, en una práctica de corte subjetivo y de libre albedrío, teje su red de relaciones, encuentra recursos y otorga sentido a sus acciones, configurando, de esta manera, su estilo de vida. Este autor argumenta que dichos significados son producidos por actores institucionales que representan corporativos con una posición dominante en el mercado, que dictan tendencias, ofreciendo ofertas difusas, apropiadas de muy diversas maneras por los actores sociales.

Appadurai (1990), en un tono similar, afirma que la imaginación es central en cualquier forma de agencia. La percepción del contexto y de las experiencias vividas se convierte en el poder imaginativo liberador de la agencia humana. El imaginario, para este autor, se refleja en un campo organizado de prácticas sociales, en formas de negociación y acceso a recursos y por tanto un

componente central de la dinámica productiva actual. Su argumento es que la economía global, producto del capitalismo desorganizado, es una construcción transnacional compleja que integra paisajes imaginados a través de los cuales fluyen recursos, acciones, ideas e influencias que son apropiadas por los actores sociales. Tanto el enfoque de Bauman como el de Appadurai suplantando la construcción objetivizada de agencia, construida unidireccionalmente de arriba hacia abajo, y en sustitución proponen una serie de circuitos comunicativos fluidos e interactivos que contiene un cúmulo de imágenes y textos que después se organizan en un sinnúmero de concatenaciones y que va delineando la capacidad de agencia del actor social. Si bien las propuestas de Bauman y Appadurai atienden el componente efímero de las acciones y relaciones del mundo actual, la centralidad que en su explicación toma el mercado desatiende la importancia de otros espacios igualmente estratégicos en la capacidad de agencia de las trayectorias de los emprendedores que se analizan en este libro.

Hannerz (1998) también apunta al poder explicativo de la perspectiva del imaginario colectivo. Su aportación centra la capacidad de agencia en el perfil de actores sociales cosmopolitas que ofrecen un repertorio de significados a la construcción de lo que el nombra ecúmene global. Este último se convierte en un espacio común de intercomunicación y entendimiento cuya morfología es variable, carece de fronteras puesto que se reproduce por la intensidad de las conexiones de flujos culturales. La incorporación al ecúmene depende de las competencias de los actores sociales para comprender y apropiarse de las formas simbólicas disponibles en este espacio. Este autor admite que la cultura cosmopolita tiene una fuerte influencia en los referentes noroccidentales apropiados y reconfigurados en culturas que él define como periféricas (Hannerz 1998). Como se podrá constatar en las seis trayectorias que se presentan en los subsecuentes capítulos, estos emprendedores han acumulado su repertorio cultural a través de su vida familiar, su educación formal, sus viajes y estancias en Europa y Estados Unidos, que han utilizado en los espacios de operación tanto virtuales como presenciales, lo que da origen a un perfil cosmopolita que les permite aprovechar los recursos asequibles para operar en esta ecúmene global.

Este argumento estaría incompleto si se soslayara la relación de los emprendedores cosmopolitas con las TIC, resultando pertinente retomar

el concepto central de la teoría del actor-red de Latour (2008). Para este autor la agencia es el resultado de un complejo ensamble de atributos de agentes y actantes. Esto último incluye el vínculo de los actores sociales con el dinero, los datos, la publicidad y las tecnologías de la información, así como los discursos indisociables en este ensamble. En todos los casos aquí presentados se constata una fusión orgánica de los desarrollos tecnológicos con las posibilidades de acción de estos actores sociales. Esto es consecuente con la libre elección que se reitera en los aportes de los autores antes citados y que permite visualizar las opciones y limitaciones de las interconexiones, asociaciones, representaciones y transformaciones de la capacidad de agencia en espacios fluidos y mediados por una multiplicidad de plataformas, dispositivos electrónicos, *hardwares* y *softwares* al alcance de estos emprendedores.

En esta sección se presentaron los conceptos medulares que acompañan la explicación de las trayectorias presentadas en este libro. La capacidad de agencia de estos emprendedores se complejiza al incorporar los elementos sociales, culturales, materiales y cognitivos que en conjunto van moldeando la acción social de los sujetos en cuestión, que transitan en y a través de viejos y nuevos espacios de acción, aportando un repertorio de significados y experiencias vividas, a la construcción de un ecúmene global. Este análisis quedaría incompleto si no se atendieran las implicaciones que conlleva operar en un espacio en red cuya dinámica está mediada por las TIC. La pregunta por contestar en la siguiente sección es ¿se puede hablar que los casos analizados en este libro, sobre todo aquellos que participan en procesos de innovación abierta, también lo hacen en un ecosistema social en México?

ARROPAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN CREATIVA DENTRO DE UNA ESTRUCTURA EN RED

Para contestar lo anterior resulta conveniente, en primer lugar, abordar el tema del ecosistema y su alcance como un concepto clave para comprender los nuevos ambientes de innovación abierta. Ecosistema se ha convertido en la referencia común en el ambiente de negocios y en la administración pública teniendo su fuente de inspiración en el ecosistema biológico. Este

último se aplica a la comprensión de la relación que los organismos vivos tienen con la ecología en donde habitan y que va perfilando hábitos y formas de vida que les permiten sobrevivir en ambientes determinados. La pervivencia del ecosistema requiere de la retroalimentación que opera en un proceso dinámico y en permanente cambio como resultado del comportamiento de estos organismos con su hábitat (Jackson, 2011). Al traducirlo al ambiente que se ha construido en las prácticas actuales de la innovación, los organismos vivos se convierten en los actores sociales que interactúan al compartir y aportar diversos recursos necesarios para la producción de conocimiento. Se incluyen emprendedores, inversionistas, académicos, empresas financieras y otras empresas que proveen servicios de diversa índole como por ejemplo, la capacitación (Adams y Olesak, 2010, Jackson, 2011, Carrillo y Gomis, 2014). Se encuentran dos debilidades al término cuando se quiso utilizar para explicar las experiencias de las trayectorias aquí presentadas, por lo cual se optó por descartarlo. La primera debilidad es tomar ecosistema como modelo "universal" inspirado en la "marca registrada" de este concepto que es Silicon Valley en California. Esta región se distingue por una importante concentración de instituciones, firmas y espacios abiertos orientados a producir conocimiento, movilizar múltiples recursos para la maduración de ideas y para introducir dichas innovaciones al mercado global, siendo el líder de la economía del conocimiento. Si bien el imaginario de este espacio parece mantener el formato de sistema regional de innovación; en la práctica, la posición hegemónica que guarda es porque en Silicon Valley se ubican las infraestructuras más potentes para la concentración y manejo de datos y una derrama billonaria de inversionistas especulativos que definitivamente facilitan la concreción de proyectos exitosos. Lo que no se toma en cuenta en el uso indiscriminado de ecosistema es que este valle se fortalece del talento y de los usuarios de estas innovaciones que se conectan multidireccionalmente desde todos los rincones del mundo a través de un infinito entramado en red. Más que un ecosistema, este valle opera como una fuente de atracción de recursos intangibles en una dinámica similar a la reproducción autopoética del universo. No tomar en cuenta la escala y las características del modelo que opera en Silicon Valley, distorsiona el entendimiento de la transferencia del concepto a otros contextos.

La segunda debilidad es no tomar una postura crítica cuando el término se utiliza en espacios donde el modelo se ha querido replicar o “tropicalizar” (término recurrentemente utilizado en el medio emprendedor). Adams y Olesak (2010) analizan el valor y la interrelación que detentan tres tipos de capitales en el término ecosistema: el capital humano que requiere de habilidades, redes y conocimiento; el capital relacional que da cuenta del nivel de confianza, comportamiento y visión compartida y por último el capital estructural que incluye firmas, organizaciones, programas, financiamiento e infraestructura. En los siguientes capítulos se ilustra que ninguno de los tres capitales tiene un punto de madurez y de visión conjunta. Está en proceso de construcción el desarrollo de capacidades por deficiencias en los modelos pedagógicos y también porque los espacios de co-creación difícilmente cuentan con las asesorías y el acceso a recursos de la calidad que se proveen en espacios como Silicon Valley. Más bien en el trabajo de campo se ha podido percibir que firmas e instituciones de gobierno no tienen una visión a largo plazo, sino es una actividad secundaria en sus agendas y se convierten en vínculos circunstanciales.

Las experiencias documentadas en este libro dan cuenta de que la trayectoria de los así llamados “ecosistemas” en México carecen de una gobernanza eficaz para generar colaboraciones de mayor alcance. Para la innovación abierta, esto significa mantener el espíritu auto-regulado y dinámico de la colaboración en red pero sustentado en normas, entendimientos y expectativas que permitan operar bajo los mismos principios para todos los actores sociales clave. En varios de los casos que aquí se presentan, se puede constatar que los emprendedores ante la falta de una gobernanza clara, optan por tejer lazos en el extranjero percibiendo el entorno mexicano como un espacio transitorio o con potencial para colocarse en mercados internacionales o bien buscan formar parte de redes internacionales que respalden los esfuerzos desarrollados en el ambiente mexicano. De ahí que se optase por el concepto de *arropamiento* como la traducción de *embeddedness*, por considerar que permite analizar de mejor manera el tipo de colaboraciones sistémicas que han experimentado estos emprendedores en el país. A continuación se presenta una reconstrucción del término *arropamiento* y la importancia de los lazos fuertes y débiles en el entramado de la colaboración para la innovación abierta y la participación en una economía virtualizada.

Dentro de la tradición antropológica, se le atribuye a Polanyi (1989) el término *arropamiento* o incrustamiento de la economía en la vida social. Este término lo aplica principalmente para explicar las relaciones de confianza y lealtad de largo aliento de las instituciones económicas de sociedad primitivas, así como de los grandes imperios. En su argumento, la reciprocidad y la redistribución no sólo sostienen a la economía sino explican la estabilidad y el orden social. Además, a este autor se le reconoce por ser pionero en el análisis antropológico de los mercados, proponiendo argumentos alternativos a la perspectiva de la economía clásica. En los segmentos de intercambio, concretamente el análisis que hace de las fuerzas del mercado en el siglo XVIII; en Europa afirma que se trata de un proceso auto-regulado en el cual la sociedad se subordina a la economía. Por tanto, son las regulaciones institucionales del mercado las que dan forma al tejido moral de la sociedad en el mercantilismo.

Arropamiento también es un concepto que se maneja de manera recurrente en la sociología económica. Se reconoce a Granovetter (1985) como fuente de inspiración y debate sobre este, quien afirma que las acciones económicas son impactadas a consecuencia del *arropamiento* que se produce de manera relacional entre actores sociales. Por tanto, no son las instituciones como afirma Polanyi, sino la estructura de relaciones entre actores lo que facilita la acción colectiva para dar respuesta a las oportunidades y los obstáculos del contexto. Otro elemento que contrasta con la postura de Polanyi es que el autor antes citado sostiene que lejos de haber circuitos de mercado paralelos con lógicas distintas, la economía en su conjunto presenta procesos más complejos por estar incrustada socialmente. Esto significa que en sociedades de reciprocidad e intercambio se puede encontrar una visión calculadora y estratégica por parte de los actores sociales y que hay elementos de corte social y cultural que inciden en el comportamiento económico del mercado.

Granovetter (1985) argumenta que al centrar su análisis en la estructura de relaciones se entrelaza lo que acontece a nivel micro con los procesos que explican las teorías macro. Para llegar a esta propuesta, el autor debate, por un lado, con aquellos estudios de la economía clásica que se centran en la racionalidad económica, desconociendo o minimizando la acción de los actores sociales involucrados de corte más disruptivo, a lo que el autor

llama *undersocialized concept of action* y por el otro, los estudios en los que la acción está controlada de manera casi exclusiva por las normas sociales u *oversocialized concept of action*. Su argumento llega a un punto medio en el que arropamiento explica la red de relaciones interpersonales que operan dentro de un marco de propiedades estructurales que pueden o no estar legitimadas por las normas sociales del contexto.

Otra aportación de este mismo autor (Granovetter, 1983) pertinente para comprender las trayectorias de los emprendedores del siglo XXI, es reconocer la importancia de la naturaleza de los vínculos. En este escrito, el autor analiza los lazos fuertes que se dan en grupos primarios, esto es, en relaciones de largo aliento donde generalmente prevalece algún tipo de parentesco que conlleva relaciones de lealtad. Este necesariamente se complementa con los lazos débiles, que operan en grupos no primarios.⁵ Los lazos débiles se nutren de contactos indirectos que se vuelven indispensables para ampliar la red de relaciones y hacer posible la oportunidad de movilidad. También incluye los lazos ausentes, esas relaciones deseadas o se saben importantes, pero que no se han encontrado oportunidades para su concreción. Un ejemplo de esto último es el vínculo que los emprendedores anhelan alcanzar con promotores bien posicionados en el mercado o con instancias que aportan capital para los emprendimientos.

Zukin y DiMaggio (1990) presentan una propuesta más elaborada del término *arropamiento*. Este concepto lo utilizan para dar cuenta de la naturaleza contingente de la acción económica, distinguiendo cuatro tipos: el primero lo retoman de la propuesta de Granovetter que es el arropamiento de la estructura social. Este tiene que ver con la contextualización del intercambio económico entre actores sociales en una relación diádica, lo que significa que a partir de las relaciones que va tejiendo el actor social se construye el arropamiento estructural. El segundo es el arropamiento cognitivo —que

⁵ Se trata de un artículo titulado "The strength of weak ties: A network theory revisited", en *Social Theory*, vol. 1, pp. 201-233. Granovetter escribe la primera versión en 1973, más de una década antes de que publicara su discusión sobre arropamiento.

a mi juicio está poco elaborado en la introducción de la publicación antes referida—. Ellos mencionan que este arropamiento está inspirado en la psicología cognitiva, lo cual pone límites al razonamiento económico. En este sentido, las organizaciones no pueden asegurar que tienen la racionalidad económica controlada porque los procesos incorporan mayor complejidad e incertidumbre. El arropamiento cognitivo complementa el alcance explicativo del tercer arropamiento que es cultural. Este último se manifiesta en símbolos, habilidades, hábitos y estilos de vida que permiten moldear las estrategias económicas y sus metas, generando un entendimiento colectivo compartido, lo que permite organizar y dar sentido a la agencia de los actores sociales. Incluso los autores antes citados analizan el arropamiento cultural como la instancia organizadora que permite mantener patrones estables y duraderos de respuesta en contextos específicos.

El cuarto tipo de arropamiento es el político, el cual revela que aún persisten relaciones de poder entre los actores sociales, y en estas relaciones están quienes aún mantienen el control de actividades relevantes que afectan a los demás. Este control produce relaciones asimétricas por el hecho de que el actor que está en desventaja tiene que regir su comportamiento de acuerdo con la normativa, intereses y proyecto de quien detenta el poder. Fligstein y McAdam (2011) abonan a la comprensión de la dimensión política del arropamiento afirmando que un espacio de acción colectiva se convierte en un campo estratégico de acción donde si bien hay un entendimiento común de reglas y propósitos, estos últimos están formulados para cubrir intereses de quienes tienen más poder.

Beckert (2007 y 2011) considera limitativo al concepto de *embeddedness* para escalar una propuesta teórica de mayor alcance. Desde su perspectiva sociológica, es un concepto esencialmente pragmático. Bajo la óptica antropológica, esta crítica es precisamente lo que le otorga su alcance explicativo, pues es a partir del método inductivo como se pretende aportar al entendimiento de la estructuración de una red de relaciones tomando en cuenta las experiencias, rutinas de decisiones que otorgan capacidad de agencia de los emprendedores de este siglo.

La conformación de estas estructuras modulares en red, permite la inclusión de los emprendedores dentro de una dinámica en constante cambio

que colocan al primer impulso de las ideas creativas y sus primeros desarrollos en espacios *off-shore* que si bien se dinamizan de manera fragmentada, al mismo tiempo fluyen en un ambiente virtual interconectado supliendo la contigüidad por la simultaneidad (Castells, 2006). Para los emprendedores innovadores esto ha dado cabida a nuevos espacios productivos: las locaciones de cotrabajo (*coworking*) incluyendo *startups*, aceleradoras de negocios, *hubs* y *fablabs* ofrecen a los emprendedores una serie de servicios necesarios para su operación, como asistencia contable o legal, diseño de imagen, etcétera. Los emprendedores, sobre todo los que tienen un perfil social, se mantienen en constante movimiento entre estos espacios y la participación en concursos abiertos o *crowdsourcings* que generalmente operan a escala global, también eventos multitudinarios nombrados *hackathones*, además de identificarse y pertenecer a lo que ellos denominan “comunidades de interés” o movimientos sociales de cambio transformador.

Se trata de la auto-adscripción y auto-regulación de un ecúmene (Hannerz, 1998) que no sólo se convierte en un espacio común de entendimiento sino que abre oportunidades de capacitación, cocreación y encuentro con diversos actores sociales. Los emprendedores navegan por este ecúmene con la expectativa de conciliar sus propuestas con los intereses y recursos que aportan mentores, filántropos, inversionistas, proveedores de tecnología, representantes de gobierno. Es aquí donde el arropamiento cultural está en proceso de construcción, sobre todo por la poca coincidencia de expectativas y acciones de los actores sociales que proveen recursos y constatan que es un sistema operando con asimetrías que el arropamiento político permite comprender.

La argumentación del porqué los diferentes tipos de arropamiento tienen un mayor alcance explicativo que el término ecosistema se sustenta en las contradicciones sistémicas del ambiente en que operan estos emprendedores donde concurren relaciones de reciprocidad, confianza, incluso lealtad que imprimen un sello a la acción colectiva entre los emprendedores; al mismo tiempo, en los casos aquí presentados se pueden constatar una multiplicidad de tensiones de las asimetrías que se presentan en los vínculos débiles que los enfrenta a relaciones efímeras y coyunturales por la falta de gobernanza en el flujo de recursos igualmente circunstanciales; la incertidumbre

provocada por la altísima competencia a la que se enfrentan en el espacio virtual y la inevitable confrontación entre quienes controlan los recursos de esta estructura en red y los que luchan por obtenerlos. Esto último da cuenta que aún persisten relaciones asimétricas maquilladas por el encanto de un ambiente *cool*. No obstante las vicisitudes que cotidianamente sortean estos emprendedores, hay un elemento que llama la atención: el fracaso en este ámbito no existe, siempre es visto como una oportunidad de aprendizaje a partir de intentos múltiples e iteraciones. Los emprendedores ven el fracaso como una oportunidad para alcanzar su objetivo y se convierte en un estimulante que reiteradamente se expresa en estas comunidades de pertenencia y que probablemente permita ir madurando la acción colectiva que este sistema en red requiere para escalar los alcances de los emprendimientos.

METODOLOGÍA

Los autores de los diversos capítulos optamos por aplicar el método de trayectorias de vida.⁶ Su uso ha sido multivariado; sin embargo, aquí decidimos focalizar el relato de vida hacia las prácticas, decisiones y carga valorativa que alienta a los emprendedores a seguir determinadas rutas, y de esta manera responder a la pregunta central de este libro: ¿Qué significa ser emprendedor en el México del siglo XXI? Como afirma Panaia⁶: “Cada individuo es un testimonio de su sociedad y a través de este se ven los rastros de la sociabilidad constituyente” (2004, 343). El sujeto se convierte así en el objeto de estudio que mediante un ejercicio retrospectivo da cuenta de perfiles y tendencias en las opciones y limitaciones a las que se enfrenta. El investigador,

⁶Panaia (2004, 336-8) comenta que esta técnica se desarrolla en la Escuela de Chicago, los investigadores Thomas y Znaniecky publican en 1927 una serie de historias de vida de migrantes polacos a los Estados Unidos. Aunque la misma autora menciona que en la década de los setenta vuelve a retomarse como un instrumento de las ciencias sociales. Kornblit (2004,16) coincide con el origen del método y resalta el trabajo de Oscar Lewis *Los hijos de Sánchez* como un clásico de la antropología donde la biografía de la familia “se analiza como correlato de lo social, como expresiones de la estructura sociocultural”.

mediante un proceso dialógico, orienta los ordenamientos y representaciones de la trayectoria y va fijando criterios de los cortes temporales.

Este método obtiene su alcance antro-po-sociológico porque se constituye como proyecto social al contextualizar los relatos de vida dentro de los dos ejes que distinguen la perspectiva holística de la antropología: diacrónico y sincrónico. El primer eje ordena la evolución del ciclo vital dentro de un esquema longitudinal en el cual los hechos se van encadenando. Habría que aclarar que no se trata de procesos lineales, pero sí secuenciales en los cuales el sujeto-objeto de estudio va narrando hechos y experiencias en la dimensión espacial de sus vivencias. Mientras la dimensión sincrónica para estos emprendedores ocurre en dos planos, el local y el global y da cuenta de la espacialidad de la trayectoria, la cual se concibe a través de la acción y de las prácticas sociales. Como lo afirman Bueno y Pérez Negrete (2006) "el espacio no es un contenedor donde ocurren las relaciones sociales; sino que es producto de la agencia humana, que de manera colectiva va creando y recreando nuevas formas de cooperación y competencia, otorgando diversos significados a través de la práctica cotidiana" (Bueno y Pérez Negrete, 2006: 9).

Hay múltiples enfoques que permiten analizar una historia de vida. Haciendo una revisión y selección de éstos, la propuesta de Pries (1992 y 1994) incita al diálogo en tanto aplica el método para analizar trayectorias laborales de obreros de la fábrica Volkswagen en Puebla. Desde su perspectiva sociológica, este autor propone cuatro instituciones que se convierten en ejes estructurantes de los sujetos a lo largo de su vida. Estas instituciones son centrales en el análisis de las trayectorias aquí presentadas: la familia tanto nuclear como extendida de los casos estudiados mantiene su centralidad en el desarrollo de habilidades de carácter científico (investigación, generación de conocimiento), esto se debe a que los padres de estos emprendedores son profesionistas y en algunos casos académicos. La familia también mantiene un apoyo emocional y económico que es estratégico en el impulso de los emprendimientos. La siguiente institución es la profesión, en la que el autor incluye la educación formal. En los subsecuentes capítulos se puede constatar que todos llegaron a tener un grado universitario, que aportaron al desarrollo de capacidades técnicas aunque reiteradamente hacen una crítica al formato pedagógico de la educación formal a la que subvaloran reconociendo que se ha

quedado anquilosada en el pasado. En cambio, el auto-aprendizaje combinado con las prácticas de iteración y co-creación del ecúmene innovador en el que se desarrollan estos emprendimientos se ha convertido en un espacio estimulante para el desarrollo de habilidades de todo tipo.

Las siguientes dos instituciones que Pries considera en su investigación sobre trayectorias laborales es la empresa y el mercado de trabajo. En la mayoría de las historias de vida aquí relatadas se constata algún tipo de experiencia de empleo formal en grandes firmas internacionales o en centros de investigación. No obstante, más que reconocer el desarrollo de habilidades, los emprendedores hacen hincapié que seguir políticas y normas preestablecidas es un inhibidor de sus proyectos emprendedores, se reitera el rechazo por el empleo formal y una crítica a la rigidez de las organizaciones. Es así como la conducta disruptiva se manifiesta en el valor otorgado a los espacios tradicionales de producción y la oferta de trabajo que la empresa ofrece. De la propuesta del autor antes citado, lo que se retoma es analizar la huella que dejaron estas instituciones, los criterios para optar o rechazar insertarse en el mercado laboral y desde la perspectiva de los emprendedores analizar el significado otorgado a estas experiencias.

La limitante encontrada en el enfoque de Pries radica en su referencia a las instituciones, al estilo durkhemiano como elementos estructurantes de sus relatos de vida. Esto restringe las alternativas que el contexto provee, entre los que podrían estar: algunos programas comunitarios o de política pública, la televisión y en la actualidad la información que fluye a través de la *web*. De igual modo, inhibe la perspectiva *emic*, en la cual el sujeto/objeto de estudio pueda plantear influencias o colaboraciones significativas, pero que no encajan dentro de las instituciones estructurantes propuestas a priori por el investigador; por ejemplo, la derrama de conocimiento tácito en ambientes más informales o los nuevos espacios de cotrabajo y también la apropiación de habilidades y experiencias en encuentros efímeros que tienen un impacto coyuntural. Aunque la propuesta de Pries se enmarca en el referente al Estado-nación, no obstante, se retoma en varias trayectorias como punto de arranque incorporando nuevas consideraciones institucionales y nuevos resquicios de una economía globalizada. En este mismo estudio se quiso abordar el análisis simbólico de la trayectoria interpretando los gestos y las

pausas que se registraron en la grabación de la entrevista, lo cual puede tener un sesgo cultural importante pues el investigador puede estar dando una connotación más apegada a su experiencia respecto a lo que el entrevistado trató de manifestar en sus expresiones o estilo de relatar.

Otros enfoques que se revisaron y de alguna manera se retomaron son los de Panaia (2004), Kornblit (2006) y Muñiz (2012) que dan cuenta de un abordaje distinto. Las autoras coinciden en que el análisis comprensivo de Bertaux (1989) es un referente obligado que combina los aspectos socio-estructurales y los simbólicos. El método se centra en los datos expresados por el sujeto, lo cual se acompaña de una aprehensión simbólica de los deseos, las experiencias y decisiones tomadas a lo largo de su trayectoria. Este enfoque propone hacer cortes en el proceso que son momentos bisagra o puntos de inflexión que se van tejiendo a lo largo de una cadena causal organizada por rutas y bifurcaciones que perfilan la trayectoria del emprendedor. Habría que aclarar, como lo señala Kornblit (2006) que las causas y consecuencias de estos puntos de inflexión tienen explicaciones multifacéticas, las cuales deben ser expresadas y valoradas por el entrevistado.

El relato navega entre acciones planeadas y otras coyunturales a lo que se suman circunstancias que se vuelven impredecibles para el propio actor social. Todas estas situaciones irrumpen en diversos momentos de la trayectoria vital. Muñiz (2012) afirma que la imprevisibilidad le permite al informante reflexionar sobre las estrategias implementadas para enfrentar situaciones no esperadas, además de los recursos y las relaciones con las que puede sortear los imprevistos. En estos puntos de inflexión es donde más se pone a prueba la capacidad de agencia del emprendedor y el desarrollo de múltiples habilidades.

Para el propósito de este libro, el análisis comprensivo de Bertaux se complementa con el análisis de las relaciones significativas del sujeto/objeto de estudio con diversos actores sociales. Las posibles interacciones con familiares, profesores, amigos, jefes, socios, colaboradores esporádicos, inversionistas, tutores, proveedores de tecnología, funcionarios de gobierno, permiten tejer la variedad de lazos que propone Granovetter (1983, 1985) y con esto analizar el tipo de vinculación, recursos que fluyen, posibilidades reales o sentidas de aprovechar esta red de relaciones, y con esto dar cuenta

de los alcances y limitantes de la agencia de los emprendedores. Las interacciones se van construyendo en cada punto de inflexión, los actores sociales pueden estar presentes en diversos momentos de la trayectoria, tener impactos diferenciados o pueden aparecer de manera efímera o coyuntural. El sujeto/objeto de estudio otorga sentido a estas interacciones para la consecución de sus proyectos y es quien a través de su relato dibuja las diversas formas que toman las estructuras de arropamiento que han acompañado su trayectoria.

Para dar cuenta del proceso evolutivo centrado en el tejido social que va construyendo el emprendedor, las técnicas de recuperación de datos combinan etnografía *in situ* y etnografía virtual. El acompañamiento del informante, sobre todo en su espacio productivo, permite observar el comportamiento de la persona, lo que ilustra situaciones que el sujeto-objeto da por sentadas. Muñiz (2012: 48) refiere uno de los inconvenientes de la reconstrucción de las vivencias por parte de los informantes, en tanto estos últimos pueden hacer una selección consciente e inconsciente de los recuerdos que se almacenan en la memoria, sobre todo de aquellos que tienen cargas emotivas significativas. Es frecuente que los sucesos se vayan revalorando con el tiempo. En la construcción de la narrativa el protagonista reordena los episodios, selecciona, escoge ciertos hechos y deja en el olvido otros.

Las entrevistas abiertas se complementan con el análisis de la información que se encuentra en la red, o lo que se suele llamar etnografía virtual, que implica entrevistas vía Skype, comunicación por Twitter, Facebook, participación en *blogs*, LinkedIn, etcétera. Para lograr la recopilación de datos dentro del territorio de la red, hay que tomar en cuenta el principio de que Internet es un espacio de interacción que es accesible a la investigación etnográfica (Hine, 2000). De acuerdo con esta autora, el ciberespacio puede ser entendido como un compuesto de textos más que de interacciones del tipo que se llevan a cabo en una relación cara a cara, esto debido al formato de comunicación que toma lugar en la red. Mientras que la interacción hablada es efímera y local, los textos son portátiles, susceptibles de ser transportados lejos de las circunstancias que se han originado y, por esto, hacen posible una separación entre su producción y su consumo. En este sentido, el análisis etnográfico de los textos tendría que tomar en cuenta las circunstancias particulares de su

producción y consumo pues el texto adquiere un significado etnográfico una vez que se tiene el contexto social donde situarlo.

Desde esta perspectiva, el uso de Internet se reduce concretamente a un proceso de leer y escribir, y el trabajo del etnógrafo consiste en desarrollar una comprensión de los significados que subyacen a estas prácticas alrededor de los textos. En muchos casos, los mundos virtuales permiten a los etnógrafos una participación más completa que en los contextos del mundo físico y puede ser más demandante desde una perspectiva de adquisición de habilidades (Boellstorff, Nardi, Pearce y Taylor, 2012). Como en el trabajo etnográfico tradicional, la observación participante está construida dentro de los lineamientos de la participación de las actividades del día a día, por un lado, y del registro y análisis de esas actividades por el otro. Según los autores antes citados, realizar observación participante dentro del mundo virtual permite tener acceso a dinámicas, interacciones e información que no siempre se puede tener acceso a partir de una mera entrevista.

Los casos que se presentan en los siguientes capítulos fueron escogidos al azar, se trata de emprendedores con los que se había logrado un *rapport* en encuentros anteriores durante el proceso de trabajo de campo de la investigación en curso o del trabajo de tesis de los estudiantes. En ninguno de los casos se trató de una sola entrevista, sino de múltiples oportunidades de platicar e incluso acompañarlos en sus emprendimientos. Esta cercanía, en mucho de los casos, se convirtió en amistad, lo que ha dado oportunidad de revisar de manera conjunta los ensayos, profundizar en ciertos temas o rectificar los puntos de vista cuando se requería. Cabe resaltar que algunos solicitaron que no se cambiara su nombre y consintieron de forma explícita se registrara su empresa, o la escuela donde acudieron. Esto es consecuente con una de las características que prevalece en los jóvenes emprendedores que es una apertura por compartir.

Un reclamo al texto es la ausencia de trayectorias de mujeres emprendedoras. Esta definitivamente es una tarea pendiente que da oportunidad de pensar en futuros análisis donde el elemento de género sea una prioridad por investigar. Sin embargo, como se podrá constatar en una encuesta levantada por una empresa que ofrece instrumentos crediticios a emprendedores llamada ALLVP Research con la finalidad de conocer la situación de los *startups* en México,

hay una tendencia al predominio de hombres en estos emprendimientos. En la encuesta que levantaron en dos años consecutivos mostraron que los equipos que integran los *startups* tenían la siguiente composición por género.

	<i>Sólo hombres</i>	<i>Principalmente hombres</i>	<i>Mismo número de hombres que de mujeres</i>	<i>Principalmente mujeres</i>
2016	19%	33%	34%	14%
2017	13%	38%	27%	22%

Fuente: ALLVP Research, mayo 2017, pág. 12.

Estos datos demuestran que si juntamos los porcentajes de emprendimientos donde los integrantes son sólo o mayoritariamente hombres se muestra que tanto en 2016 como en 2017 esto sumaba 52%, en contraste con 14% en 2016 y 22% en 2017, donde participan principalmente mujeres. Llama la atención que no se reporta algún emprendimiento que estuviese integrado exclusivamente por mujeres. Lo que confirma que, si bien hay una tendencia al alza de emprendimientos donde predominan las mujeres, todavía la proporción de hombres en este sector es mayor.

Los resultados de esta encuesta también mostraron que en emprendimientos donde se registran mayoritariamente mujeres, 38% se dedican a ventas de productos o servicios en línea, y 27% de emprendimientos en temas de salud. Mientras que emprendimientos que venden instrumentos financieros alternativos (*Fintech*) registraban un total de 68% donde trabajaban mayoritaria o solamente hombres. En el caso de propuestas de movilidad no se reportaron emprendimientos donde trabajaran mayoritariamente mujeres, mientras que 58% eran emprendimientos donde predomina el género masculino (ALLVP Research: 2017: 13). Esto abre una veta analítica por explorar para averiguar las razones por las cuales hay un sesgo por género en las preferencias de la actividad económica que los emprendedores quieren desarrollar.

Las coordenadas conceptuales y metodológicas de una u otra forma atraviesan los contenidos de los casos presentados a continuación y sirven de referente para el análisis comparado que se presenta en el último capítulo. Si bien este abordaje fue discutido y consensuado por los autores de esta obra, el lector encontrará una gama de formas de presentar las trayectorias. La

libertad de expresión, estilos particulares de redacción, especificidades de cada caso ofrecen un prisma de acciones y representaciones que ilustran los vínculos sistémicos que tejen los emprendedores del siglo XXI.

CONTENIDO DEL LIBRO

Los seis capítulos subsecuentes presentan una diversidad de experiencias, influencias, habilidades, apoyos que le han permitido a diversos emprendedores afrontar los desafíos de sus trayectorias profesionales en el mundo contemporáneo. Cada capítulo es el resultado de investigaciones realizadas por alumnos y exalumnos del posgrado en Antropología Social de la Universidad Iberoamericana (CDMX) a quienes, como se mencionó anteriormente, se les ha respetado su forma de presentación; no obstante, todos coinciden en mantener el mismo método de análisis. A continuación se presenta un breve resumen del contenido de cada capítulo etnográfico.

El siguiente capítulo ofrece un tipo particular de análisis y un enfoque testimonial más abocado a sobresaltar las experiencias a veces un tanto azarosas, que fueron abonando al perfil de un emprendedor cuyo fin es la búsqueda de ganancia económica. Llama la atención las habilidades para sacar el mayor provecho de los trabajos que tuvo en compañías extranjeras y la convicción de optar por un espacio que le diera libertad de acción. Incursiona en la venta de calzado sin conocer el giro, va narrando el proceso de prueba y error en la subcontratación de productores de oficio, en sus vínculos con proveedores de insumos, así como en la virtualización de sus canales de venta. Un punto a destacar es la capacidad de relación con consumidores *online* a través de una estrategia audaz de mercadotecnia. El tercer capítulo identifica los recursos, redes, lógicas de acción y capitales con los cuales un diseñador industrial muy talentoso ha podido posicionarse desde estudiante en los espacios de mayor distinción en el diseño de muebles a nivel mundial. Todo ello permite aseverar que es un emprendedor con gran capacidad de agencia, evidenciada no sólo en las estrategias puestas en función del reconocimiento de su producción creativa en mercados globales, sino también sus habilidades para coordinar alternadamente diferentes pistas que diversifican y retroalimentan su práctica profesional.

A partir del cuarto capítulo se presentan los casos de emprendedores cuya práctica se desarrolla en los nuevos espacios de innovación abierta. El primer caso es de un emprendedor que relata las alianzas e instrumentos utilizados en y para la construcción de una comunidad de innovación abierta en temas de salud siendo el responsable del capítulo de México de una red mundial con sede en Canadá. Esta trayectoria da cuenta del papel de las redes sociales en el fortalecimiento del capital social y cultural de las colectividades que se identifican con un tema en específico. Su misión como emprendedor es abonar al cambio social haciendo hincapié en el impacto que causa en el orden político y social una correcta estrategia de bien público sobre temas de salud. En el quinto capítulo se relata la trayectoria de un emprendedor conector con un perfil *multi-task* que después de una variedad de experiencias y emprendimientos reconoció sus habilidades para la gestión de proyectos innovadores que se retroalimentan y maduran como producto de sugerencias, críticas y propuestas que fluyen en el espacio virtual, dando cabida a prácticas de innovación en masa, al tiempo que capacita, estimula y acompaña proyectos que incorporan a sus soluciones conocimiento tecnológico y que son propuestos por otros emprendedores que ven en un *Fablab* el espacio idóneo para su desarrollo.

En el sexto capítulo se presenta la historia de vida de un joven tapatío que con ingenio y esfuerzo pasó de ser ingeniero en sistemas computacionales a emprendedor que constituyó varias empresas con un común denominador: el componente tecnológico como materia prima, particularmente la utilización de vehículos aéreos no tripulados y su inserción en el mundo de los *bitcoins*. Este visionario no sólo posee un entendimiento amplio de los factores que facilitan u obstaculizan el emprendedurismo de base tecnológica, sino también conoce acerca de la generación y estructuración del valor de una innovación y el impacto social que esta pueda tener. La última trayectoria presenta el caso del emprendedor con una larga trayectoria en el desarrollo de proyectos de animación digital y publicidad para grandes firmas. Es el único de estos casos que decidió dirigir programas de grado y posgrado sobre artes digitales, lo que le llevó a incursionar en el desarrollo de programas de educación en línea. Este caso da cuenta de una bifurcación en su trayectoria en donde él se autodenomina *futurista creativo*, pues se aventura en un nuevo espacio

digital que denomina *hacker*. En este emprendimiento, desarrolla métodos de predicción que permiten la configuración de escenarios de realidad virtual cuya finalidad es realizar análisis y proyecciones futuras de fenómenos globales. Los últimos dos casos se distinguen por haber hecho realidad, lo que para otros es simplemente un anhelo: aventurarse a buscar inversionistas en Silicon Valley. Esto último es ampliamente difundido en los espacios de “evangelización” del movimiento de innovación abierta pero pocos se atreven a hacerlo.

Después de presentar las distintas historias de vida, el octavo capítulo se aboca a emprender un ejercicio de síntesis comparativa de los aspectos que se abordaron en las seis trayectorias en relación con la figura y accionar del emprendedor que ha encontrado en la *web* un espacio de acción que combina con actividades que se desarrollan en el contexto mexicano. El conjunto de trayectorias son testimonio del gran esfuerzo que implica moverse en el medio emprendedor. Se podría afirmar que no se trata de presentar “casos de éxito”, esto es, “vivencias motivacionales” que inspiren a otros, sino exponer un rango amplio de recorridos, todos ellos caminos sinuosos, por donde los emprendedores van acumulando experiencias y desarrollando habilidades. La intención es que a partir de un interesante repertorio de casos se puedan ilustrar ciertas tendencias que faciliten la comprensión de la vida social de los emprendimientos. Los lectores encontrarán una riqueza etnográfica salpicada de anécdotas y experiencias, al mismo tiempo que un esfuerzo dialógico que permite acompañar las reflexiones y las valoraciones de momentos y acontecimientos trascendentales en las trayectorias y en los proyectos de estos emprendedores. Se reitera el agradecimiento profundo a estas seis personas que nos dejaron asomar a la cotidianidad de lo que, en el siglo XXI, significa ser un emprendedor.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, M. and Olesak, M. (2010): "Innovation ecosystems: built from the bottom up", Washington DC, I-Capital Advisors.
- Alcalde, I. (2016): "Soft skills: habilidades blandas en las organizaciones", en *Blog ideas sobre transformación digital, innovación y visualización de datos*. <https://www.ignasialcalde.es/soft-skills-habilidades-blandas-en-las-organizaciones>
- ALLVP Research (2017): State of Mexican Startups, mayo.
- Appadurai, A. (1990): "Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy". *Theory Culture Society*, 7, pp. 295-310.
- Bauman, Z. (1991): *Modernity and Ambivalence*, Nueva York: Cornell University Press.
- Beckert, J. (2007): *The Great Transformation of Embeddedness: Karl Polanyi and the New Economic Sociology*, MPIFG Discussion, Paper 07/1 Max-Planck, Colonia: Max Planck Institute for the Study of Societies.
- Beckert, J. (2011): "The Great Transformation of Embeddedness. Karl Polanyi and the New Economic Sociology", en Han, C. y K. Hart (eds.). *Market and Society. The Great Transformation Today* (pp. 38-55). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bertaux, D. (1989): "Los relatos de vida en el análisis social". *Historia y fuente oral*, España, Universidad de Barcelona, núm. 1: 87-96.
- Bourdieu, P. (2012 [1988]): *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*, Madrid: Editorial Taurus.
- Bolton, W.K. y J.L. Thompson (2003): *The Entrepreneur in Focus: Achieve your Potential*, Londres: Thomson.
- Boellstorff, T., B. Nardi, C. Pearce y T.L. Taylor (2012): *Ethnography and Virtual Worlds: A Handbook of Method*, vol. 39.1, pp. 61-74.
- Bueno, C. (2017): "Innovación abierta con contenido social. Dilemas y retos de la co-creación en red", *Revista Sociología del Trabajo*, España: Siglo XXI. Nueva época / primavera, pp. 7-26.
- Bueno, C. y M. Pérez Negrete (coords.) (2006): *Espacios globales: de México para el mundo*, México, Plaza y Valdés/UIA.
- Carrillo, J. y R. Gomis (2014): "Empresas Innovadoras e inclusión en México: una perspectiva micro", en A. Foxley y B. Stallings (eds.), *Economías latinoamericanas. Cómo avanzar más allá del ingreso medio*, Washington, Center for Latin American & Latino Studies, pp. 391-430.

- Castells, M. (1996): *La era de la información. La sociedad red*, México D.F.: Siglo XXI, Tomo I.
- Castells, M. (2006): *La sociedad red: una visión global*, Madrid: Alianza Editorial.
- Davies, F., D. Fidler y M. Gorbis (2012): *Future Work Skills 2020*, Arizona: University of Phoenix and Institute for the Future.
- De la Garza, E. (coord.) (2012): *La situación del trabajo en México. El trabajo en la crisis*, México: UAM-Iztapalapa y Plaza y Valdés Editores.
- Filipiak, A. y E. Kania (2003): "Global trends Introduction", en *Revista Evolutions*, vol. 1, no. 1, pp. 16-23.
- Fligstein, N. y D. McAdam (2011): "Toward a General Theory of Strategic Action Fields", en *Social Theory*, Washington, 29:1, marzo.
- Florida, R. (2010): *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*, México, Editorial Paidós.
- Giddens, A. (2006): *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Giddens, A. (1997): *Las nuevas reglas del método sociológico*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Giddens, A. (1995): *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea*, Madrid: Península.
- Girón, A. (2000): "Schumpeter: aportaciones al pensamiento económico". *Revista Comercio Exterior*, diciembre, pp. 1077-1084.
- Granovetter, M., (1983): "The strength of weak ties: a network theory revisited", *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Granovetter, M. (1985): "Social Structure and Economic Action: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.
- Hannerz, U. (1998): *Conexiones transnacionales. Cultura, gente, lugares*, Madrid: Cátedra Ediciones, España: Universitat de Valencia.
- Harvey, D. (1989): *The Condition of Postmodernity*, Oxford, Estados Unidos: Blackwell Publishers.
- Hine, C. (2000): *Etnografía virtual*, California, Estados Unidos: Editorial uoc.
- Jackson, D. J. (2011): 'What is an Innovation Ecosystem?', Arlington, VA *National Science Foundation*.
- Kornblit, A.L. (2004): "Historias y relatos de vida: una herramienta clave en metodologías cualitativas", en A.L. Kornblit (coord.). *Metodologías cualitativas en ciencias sociales*, Buenos Aires: Biblos, pp. 15-33.

- Kuntsman, A. (2004): "Cyberethnography as home-work". *Anthropology Matters*, 6(2), pp. 1-10.
- Latour, B., (2008): *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor-red*, Buenos Aires: Editorial Manantial.
- Leadbeater, C. (2008): *We Think: Mass Innovation, not Mass Production*, Londres: Profile Books.
- Lessard, B. y S. Baldwin (2000): *NetSlaves: True Tales of Working on the Web*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Long, N. (2007): *Sociología del desarrollo: Una perspectiva centrada en el actor*. San Luis Potosí, El Colegio de San Luis.
- Mair, J. (2010): "Social entrepreneurship: Taking stock and looking ahead", en A. Fayolle & H. Matlay (Eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 20-32.
- Mair, J. e I. Martí (2006): "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction ad delight". *Journal of World Business*, 41(1), pp. 36-44.
- Meyer, H. (2017): "Understanding the digital revolution and what it means". *Social Europe Newsletter*, Revista electrónica Unión Europea.
- Molina, J.L., et al. (2017): "The Cowl Does Make The Monk": Understanding the Emergence of Social Entrepreneurship in Times of Downturn", *International Society for Third-Sector Research*, The Johns Hopkins University.
- Moravec, J. (2008): *Knowmads in Society 3.0*. Leicester, Inglaterra: Institute for Education Futures. <http://www.educationfutures.com/2008/11/20/knowmads-in-society-30/>
- Muñiz Terra, L. (2012): "Carreras y trayectorias laborales: Una revisión crítica de las principales aproximaciones teórico-metodológicas para su abordaje", en *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 2(1): 36-65
- Panaia, M. (2004): "El aporte del uso de las técnicas biográficas a la construcción de teoría". *Revista de Investigaciones Sociales*, (13), pp.335-356.
- Polanyi, K. (1989[1944]): *La Gran Transformación. Los orígenes políticos-económicos de nuestros tiempos*, Madrid: Piqueta.
- Pries, L. (1992): "Trayectorias laborales", en *Ajuste Estructural, mercados laborales y TLC*, México: Colmex.
- Pries, L. 1994): "Conceptos de trabajo, mercado de trabajo y proyectos biográficos-laborales", Puebla, documento de trabajo.

- Schumpeter, J. (1968): *Capitalismo, socialismo y democracia*, Madrid: Aguilar.
- Schumpeter, J. (1971): *Historia del análisis económico*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Pomerantz, M. (2003): *The business of Social Entrepreneurship in a down economy*. Ponencia presentada en el Coleman Symposium on Social Entrepreneurship, Carolina del Sur, enero.
- Rivera, S. J., y Lleana, G. (2008): "Cultura digital y reconfiguración del habitus tecnológico. Reflexiones teóricas y filosóficas". *Razón y Palabra*, Estado de México, 13(64), septiembre-octubre.
- Ross, A. (2001): "No Collar Labour, in America's New Economy". *Socialist Reviewer*, 37, pp. 77-87.
- Shane, S. y S. Venkataraman (2000): "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research". *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-226.
- Silva, D. y L. Reygadas (2013): "Tecnología y trabajo colaborativo en la sociedad del conocimiento", en *Revista Alteridades*, vol. 23, no.45, pp. 913-933.
- Yunus, M. (2017): *A World of Three Zeros. The New Economics of Zero Poverty, Zero Unemployment and Zero Carbon Emissions*, Nueva York: Public Affair Books.
- Zukin S. y P. DiMaggio (1990): "Introduction" en *Structures of Capital. The Social Organization of the Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 1-36.

Ligas consultadas

<https://creativecommons.org/>

<http://www.disobey.com/netslaves>

<http://www.masstech.org/innovation-ecosystem>

<http://www.cibersociedad.net/congres2009/es/coms//924/>

<http://www.know-hub.eu/knowledge-base/videos/innovation-ecosystems-as-drivers-of-regional-innovation-validating-the-ecosystem.html>

CAPÍTULO II

HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL MERCADEO *ONLINE*

Javier Alejandro Bruno Sánchez*

Carmen Bueno Castellanos

INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta la trayectoria de un emprendedor que ha visto en los circuitos de mercadeo *online* un nicho de oportunidad para poder superar barreras georreferenciadas y así construir su espacio de acción productiva. Las particularidades del caso lo han hecho de especial interés para formar parte de este libro, ya que nos brinda pistas sobre procesos de comercialización que vinculan oficios tradicionales como la manufactura de calzado y técnicas digitales de mercadotecnia.

Por otra parte, la gran mayoría de publicaciones sobre emprendimientos se centran en aspectos económicos, financieros o de negocios, exaltando principalmente aptitudes individuales. No obstante, hay otros elementos del contexto que van abriendo o cerrando oportunidades y prefigurando la trayectoria del sujeto en cuestión. El análisis de la confluencia de las dimensiones tiempo y espacio que enriquece al enfoque antropológico, permite dar cuenta de cambios y continuidades en las diversas rutas seguidas por Cuic, un emprendedor que desde edad temprana ha incursionado en la compraventa de productos en el espacio virtual.

A lo largo de su vida, este emprendedor ha desarrollado diversas habilidades suaves y duras. Las primeras se obtienen del aprendizaje derivado de la experiencia, la capacidad de comprender y apreciar la complejidad del entorno, así como la adaptabilidad para responder oportunamente a la demanda del mercado. Las segundas se obtienen a través de la educación

* Estudiante del Doctorado en Antropología Social, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.

formal respaldadas por el conocimiento científico (Davis, Fidler y Gorbis, 2012). La combinación de ambas habilidades ha marcado las estrategias seguidas por Cuic, caracterizadas por un proceso de ensayo y error. Al igual que otros emprendedores, él cuenta con una estructura de relaciones, prioritariamente familiares que han arropado su trayectoria emprendedora. Este arropamiento es un proceso relacional incrustado socialmente y que acompaña la racionalidad económica de un negocio (Beckert, 2007, 2011). Esta estructura en red conforma las posibilidades de acción, pues a través de ella fluyen recursos de diversa índole: financieros, tecnológicos, conocimiento, consejos, apoyo moral.

Metodológicamente se siguió la propuesta de Kornblit (2006) que permite la reconstrucción de la trayectoria haciendo cortes en el proceso, llamado puntos de inflexión. Estos cortes son expresados y valorados por el entrevistado; en este caso se distinguen tres grandes etapas en esta trayectoria: 1. Sus primeros años de formación escolar, así como la rebeldía durante su pubertad y adolescencia. 2. Su formación universitaria y su experiencia profesional en trabajo corporativo. 3. Su etapa como emprendedor haciendo hincapié en sus experiencias en ventas *online* de calzado para hombre.

La información que se presenta sobre este emprendedor ha sido recopilada en la Ciudad de México mediante entrevistas en el domicilio del emprendedor, conversaciones vía mensajería instantánea (WhatsApp), así como la posibilidad de acompañarlo a sus encuentros con los proveedores de zapatos en la ciudad de León, Guanajuato. De igual forma se levantaron entrevistas con la esposa, el padre y el hermano de Cuic, estos últimos, socios fundadores de la empresa. La investigación también ha recopilado datos mediante la página *web* de la empresa y las plataformas sociales virtuales del propio Cuic. Hine (2000) reconoce que los múltiples canales virtuales de comunicación se han convertido en un espacio de interacción que aporta información a la etnografía. Fue importante realizar observación participante en su domicilio, así como durante una visita al taller ubicado en León, Guanajuato, en donde se manufacturan los zapatos que comercializa este emprendedor. Es necesario señalar que ha sido fundamental la convivencia entre el autor principal de este capítulo y el emprendedor, ya que la relación de amistad forjada durante casi veinte años da lugar a una reciprocidad de

confianza reflejada en la calidad de la etnografía y en el tono específico de los testimonios de Cuic. También influye esta relación en la franqueza y apertura de las entrevistas con los familiares del emprendedor, situación que no compromete la distancia analítica de los autores.

APRENDIZAJES DURANTE SU INFANCIA Y JUVENTUD

Cuic, el mayor de dos hermanos, nació en 1984 en la Ciudad de México. Sus padres han tenido una trayectoria en el sector educativo y de investigación. Su padre tiene un doctorado en Física y una trayectoria de más de 30 años como profesor; obtuvo una plaza como profesor investigador en una universidad privada vinculada al Opus Dei, cuando Cuic cursaba la primaria. En el momento de la entrevista, dirigía un proyecto interinstitucional con una universidad canadiense y la UNAM sobre desarrollo energético. Su madre es directora de una escuela primaria y, por los comentarios de Cuic y su padre, ella juega un rol hasta cierto punto tradicional en la familia, pues es la responsable de las actividades del hogar y también se le reconoce como guía y transmisora de valores como la disciplina y el orden, además de que sus opiniones son tomadas en cuenta para tomar decisiones en la trayectoria de sus hijos.

Nuestro informante vivió sus primeros años al oriente de la gran metrópoli, cerca de la calzada Zaragoza, donde reside un sector medio bajo de la población. Sus padres hicieron un gran esfuerzo por darle una buena educación. Según comenta el padre, esto implicó un gran sacrificio, pues desde preescolar hasta tercero de primaria tenían que trasladarse hasta la Colonia del Valle, reconociendo que la rutina de despertarse muy temprano desarrolló una gran disciplina en su hijo. Cuic omite durante las primeras entrevistas su lugar de residencia en sus primeros años de vida, pero menciona que la escuela a la que acudió le permitió aprender desde edad temprana el idioma inglés, el cual le ha abierto muchas puertas en su trayectoria emprendedora. El manejo de dicho idioma es un recurso estratégico en sus ventas *online*, como se verá más adelante. Algo que reconoce el padre es que, desde pequeño, su hijo tenía grandes habilidades para comerciar, le gustaba vender dulces en la escuela, etc., esto ha sido una constante a lo largo de su vida.

Cuando el padre consigue una plaza en una universidad privada mejora la condición económica de la familia y logran mudarse a Copilco. El cuarto año de primaria lo cursó en una escuela privada bilingüe que ni a su madre ni a él los convencieron; como Cuic afirma: “Fue como un año sabático... No era nada retador en ningún sentido, ni académicamente ni socialmente ni deportivamente, o sea, con muy poco podías destacar en ella...”.

La decisión de los padres fue cambiarlo de escuela a una con más prestigio, mucho más grande, con mejores instalaciones, donde además acudían estudiantes de alto poder adquisitivo. Cuic reconoce que fueron los años “más felices” de su vida escolar por varias razones: Tuvo buenas calificaciones sin poner mucho empeño, conoció a la mujer que actualmente es su esposa, participó en los equipos de deporte en donde también destacó, incluso fue muy popular después de pelearse con otro alumno del colegio: “...(yo) era como el güey más cabrón para los madrazos de la generación. Así muchas cosas. Entonces, te digo, era muy holístico todo en lo que estaba bien en ese momento...” Todos estos comentarios dan cuenta de una persona que busca espacios donde puede sobresalir y ser reconocido por sus logros.

El padre de Cuic reconoce que en esa época su hijo era un Sport Billy, esto es, un apasionado del deporte. Además de ser parte del equipo de natación de la escuela, jugó fútbol americano en una liga externa, reconociendo que fue en ese momento cuando desarrolla su carácter competitivo y su disciplina, dos elementos que estima fundamentales de un emprendedor. Sin embargo, cuando de un año a otro elevaron excesivamente las colegiaturas, Cuic cambió de escuela. Esta decisión la valoró como una nueva aventura, un nuevo reto. En esta ocasión, se trataba de una escuela con más prestigio, sólo para varones, y con un alumnado de igual o mejor condición socioeconómica que la anterior.

REBELDÍA ENCAUZADA

En segundo año de secundaria, Cuic ingresa a dicha institución educativa vinculada con la institución católica Opus Dei. Lo que más lo motivó de la nueva escuela es que tenía una selección de fútbol y en ese momento pensó que quería hacer una carrera como profesional de este deporte. Cuic considera

que lo más importante fue conocer a sus amigos más cercanos, los cuales mantiene hasta la fecha. El testimonio que se presenta revela lo que fueron esos años:

[...] yo no diría que descarrilamos, sino que encarrilamos la vida de cada uno de los integrantes de este grupo de amigos hacia nuevos horizontes de lo que originalmente estaban dispuestos... Los primeros meses estaba feliz en la selección de fútbol y ya, terminó ese año conmigo cortando cactus en vez de ir a entrenar... O sea, empecé a sacar malas calificaciones ahí, empecé a tener pinches pedos de: "se voló clases", "hizo esto", "lo vamos a correr"... y recuerdo siempre en el camino a mi casa pensar: "güey, ayer tu vida estaba bien, digo ya habías hecho tu chingadera y hasta ahora te habías salido con la tuya, creías no estar en problemas, pero hoy ve qué *güeva* [pereza], estás así como que con angustia, le vas a decir ahorita a tu mamá, se va a emputar se va a poner a llorar... va a llegar tu papá... o sea hoy te vas a acostar de entrada a las dos de la mañana de un pinche sermón, te van a castigar y la chingada, etc., etc., etc.... ¿valió la pena haber quemado ese bote [de basural]? ¿Valió la pena haber hecho eso?" Y era así como de: "no, ahora que lo veo en retrospectiva, no. La verdad, fue muy divertido en su momento, [pero] si pudiera regresar el tiempo, no lo haría". Y después hacía otra chingadera, literal así tres semanas después hacía otra chingadera, un mes después hacía otra chingadera... lo achaco un poco a la edad. Era la plena pubertad entonces creo que eso fue parte responsable y me ha llevado el día de hoy a que no hay nada como estar tranquilo.

El padre de Cuic estima que fue una mala época, considera que él no quería coartar la libertad de sus hijos y mantener una actitud autoritaria, tal y como sucedía con sus alumnos y los padres de estos. Su apuesta fue "dejar que mis hijos crecieran libres". La pubertad es un punto de inflexión en la vida de este emprendedor, pues florece su veta disruptiva rompiendo con todos los valores que le daban prestigio y reconocimiento social. Tiene una reacción contestataria a la disciplina, a proponerse metas de largo plazo. No obstante, en una conversación él también expone aprendizajes tales como valorar vivir con tranquilidad y el reconocimiento de la amistad. Incluso se refiere a los amigos de esa época como "hermanos".

A partir de ese momento, su formación académica no fue para él un reto, comenta lo siguiente:

Entré a la prepa como sedado por todas las pinches amenazas y cagadero que había hecho, entonces, la prepa y la universidad las pasé de noche. Bueno, 4° (primer año de preparatoria) todavía. En 5° conocí a Kristoff (uno de sus mejores amigos y eventual socio en un negocio)... sí, la prepa y la universidad fue como la mediocridad absoluta porque además nunca me ha llamado la atención la escuela; me aburre, en extremo. Yo me considero más un pinche autodidacta que alguien que pueda seguir instrucciones o aprender así de —hace pausa para pensar—... como que tengo que cagarla yo o aprender por mí mismo. Eso me funciona mejor.

Otro hecho importante es que Cuic no quería estudiar una carrera universitaria, por ello ideó el plan de buscar ser reclutado en un equipo de futbol profesional. Fue aceptado en los entrenamientos, pero inmediatamente tuvo una lesión, así que decidió viajar de “mochilazo” por Europa. Esto último ha sido un plan muy recurrente en jóvenes de nivel económico alto antes de ingresar a la universidad. La diferencia en este caso es que sus amigos no pudieron seguir el plan y aun así, con presupuesto bajo, decidió conocer Europa y visitar los lugares donde el dinero le alcanzara. Ante esta situación, su padre reconoció su capacidad de tesón y voluntad cuando se propone un objetivo que le entusiasma, conseguir vivir la experiencia optimizando los recursos al máximo.

Como se pudo constatar en el testimonio anterior, Cuic no veía en la formación universitaria un camino esencial para su desarrollo profesional. Por otra parte, su padre insistía en que él estudiara alguna carrera en la universidad privada en que trabajaba. La primera propuesta de Cuic fue estudiar filosofía, situación que generó asombro y crítica de su padre, quien insistía en que estudiara algo que le pudiera dar un mejor ingreso económico. Su papá le propuso entonces estudiar la carrera de administración de empresas, al reconocer en él una veta de negocio, sugerencia que Cuic rechaza y opta por estudiar ingeniería industrial, de la cual comenta que es una carrera que perfila “administradores con casco”. Lo único que reconoce es que tuvo oportunidad de desarrollar conocimientos matemáticos, el resto de las materias lo aburrían y lo único que aspiraba era poder conseguir un trabajo.

Hay aquí algo que se repite en varios de los emprendedores, y es un rechazo a una formación escolarizada que imponga reglas, en cambio mantienen una actitud bohemia, optimista e idealista que les permite desarrollar habilidades para buscar alternativas por su propia cuenta, arriesgar, perder el miedo al fracaso, plantearse retos que ellos reconocen como aventuras pues le apuestan a lo desconocido, a lo no convencional. Es también el momento en que la proximidad social (relación filial entre amigos y confianza en el apoyo de familiares) a la que alude Boschma (2005)¹ es un fuerte componente para colaborar y asociarse.

En este periodo de “rebeldía encauzada” sobre todo en la preparatoria, Cuic retoma sus habilidades de comerciante; en esta ocasión comprando artículos usados y muchas veces descompuestos en tianguis que después arreglaba y los revendía en páginas de venta *online*. Esto le permitía tener ingresos adicionales a lo que le daban sus padres y sobre todo a tener más libertad para moverse. El testimonio que se presenta a continuación deja ver que el padre de Cuic desde temprana edad lo apoyó en su veta emprendedora. Como patrocinador incondicional, le ofreció apoyo para arrancar sus proyectos sin buscar un beneficio económico, así como respeto e impulso a sus intereses.

Me acuerdo que en prepa empezó vendiendo una calculadora por eBay, o una madre así. Una vez fuimos a un tianguis y vi una calculadora medio madre y la compré en unos 150 pesos. Me la llevé, la compuse, vine con los maestros (trabajadores) y ellos me hicieron una pieza, una laminita, y con pilas nuevas agarró la chingadera. Y un día me dice Cuic: ‘¿oye, vas a usar la calculadora?’ y yo le dije: ‘pues, no...’. Porque colecciono relojes y, en ese momento, calculadoras. Entonces me dijo: ‘pues, ¿qué te parece si la vendo?’ ‘Órale pues, véndela’. Y entonces este cabrón la vendió en 1 200. Nos había costado como 200. Entonces me la pagó y después fuimos por otras dos calculadoras, las reparamos y las vendió.

¹ Boschma propone cinco proximidades que operan de diferentes maneras en los ambientes productivos. Estas son geográfica, social, cognitiva, organizacional e institucional. La social es la que se construye por relaciones que surgen y se refuerzan en ámbitos más allá de lo económico y que se convierten en precondition para forjar relaciones de confianza.

Estas actividades fueron creciendo al punto que Cuic bromeaba con sus amigos sobre una empresa llamada ImporTim, el cual era un juego de palabras usando un término comúnmente utilizado entre ellos: “timo”. Esto debido a la forma en que ofertaba las mercancías en internet, haciendo parecer que se trataba de una empresa formalmente constituida. Es en esta temprana edad cuando vislumbra el gran potencial que le brinda el campo digital para hacer *business* a bajo costo, rendimientos interesantes y una demanda en crecimiento.

SU PASO POR EL EMPLEO EN GRANDES FIRMAS

De manera paralela, mientras “complacía” a sus padres, estudiando una carrera universitaria que, según sus propias palabras “le aburría”, estuvo atento a la demanda de becarios para empresas que se solicitaban a través de la bolsa de trabajo de la universidad. Se presentaban opciones de empresas pequeñas en las cuales el ingreso era extremadamente bajo pero también firmas como Colgate, Procter & Gamble ofrecían ingresos considerablemente mayores. Es así que ingresa a Colgate-Palmolive en 2007, y ahí permanece por dos años. En la entrevista hace énfasis que puso la condición de ingresar a trabajar después de un viaje a la playa que planeó con sus amigos; él narra lo que expuso de esta manera: “güey, pues compré un pinche viaje y regreso hasta el próximo lunes. Si quieren y si no, pues no, y dijeron ah, pues sí, y así entré a Colgate”. Esto denota su manera de expresar lo que sucedió en la entrevista de su primer trabajo —además de que obviamente no utilizó ese lenguaje— es que seguramente negoció sin el temor a ser rechazado o pensando que era una gran oportunidad que no podía dejar pasar; en este sentido deja ver que la autoridad no lo amedrenta. Una confianza en sus propias capacidades dignas de resaltar. Dentro de esta empresa afianzaría los conocimientos que había adquirido tanto en la carrera como de forma autodidacta, y forjaría una trayectoria especializada en gestión de ventas.

Posteriormente ingresó a Nestlé y un año después lo ascienden a *key account manager*, percibiendo un ingreso importante. En esta firma, era el responsable de colocar productos de la empresa en cadenas de supermercados como Sam’s Club y Walmart.

En cuanto a la formación ofrecida por estas compañías, comenta que, en este tipo de empresas, había un programa de cursos muy robusto, inclinado a la capacitación en paquetería que servía para hacer presentaciones de información (PowerPoint y Excel), pues “su filosofía era darte formación comercial y gerencial”, según sus palabras. También menciona que asistió a algunos cursos de ventas y mercadotecnia: “asistí a algunos cursos los cuales no hicieron ninguna diferencia en mí ya que mi actitud era nefasta y arrogante y sentía que nadie le iba a enseñar algo al *KAM*² más joven de la historia”.

Con respecto a esto último, en una red social en la que Cuic participa, pueden leerse los siguientes logros:

- Objetivo de ventas alcanzado cada mes durante más de tres años.
- Precisión del pronóstico de ventas por encima de 90%.
- Premio Walmart al proveedor del año en 2010.
- Ahorros en el presupuesto de inversión comercial.
- 13 nuevos productos de diferentes categorías desarrollados y vendidos en un lapso de 3 años (<https://www.linkedin.com/in/Cuictlahuac-ortiz/>).

Estos resultados dejan ver la destreza de Cuic como vendedor, habilidad que se consolidó al combinar sus destrezas personales, los aprendizajes autodidactas en ventas online desde que era adolescente, la educación universitaria y la experiencia de trabajo en grandes firmas. En este periodo logró independizarse de sus padres y cambió de residencia a un departamento en Polanco, en el cual vivía solo y estaba mucho más cerca de su oficina. Después de un tiempo, pudo acceder a un crédito inmobiliario mediante el cual adquirió un departamento en la colonia Roma al cual se mudaría posteriormente.

Cuic menciona que se comenzó a aburrir de los horarios, las rutinas, las estructuras jerárquicas de mando y control con las que operan las grandes empresas. Su reacción fue comportarse fuera de la norma. Comenzó a llegar cada vez más tarde e irse más temprano, a no usar corbata —que era el código de vestimenta de la empresa— y tener una actitud más retadora con su jefe.

² *Key account manager* o gerente de cuenta clave.

Este último no tenía argumentos en contra de Cuic, ya que seguía rebasando las metas propuestas y realizando su trabajo de forma correcta. Ante esta situación, el superior de Cuic habló con él para decirle que su actitud estaba afectando su figura de autoridad y que, si lo que quería era irse, existía una forma de liquidarlo sin que significara un despido, era un arreglo al que se podía llegar con la empresa. El acuerdo fue primero tomar las vacaciones que tenía derecho —tiempo en el cual se dedicó a seguir buscando opciones de negocios— y, una vez que terminó su tiempo en la empresa, cobró un seguro de desempleo que tenía contratado, el total de los recursos que obtuvo fueron unos 120 mil pesos, aproximadamente. Este tiempo y dinero lo invirtió en buscar opciones de negocio; así surge la idea de venta de calzado *online*.

SUS EXPERIENCIAS EMPRENDEDORAS

Cabe mencionar que, a pesar de que Cuic atravesaba por un buen momento trabajando en estas grandes empresas, no cesó su actividad en portales como Mercado Libre, Amazon, o eBay; no obstante, en esta etapa su estrategia se sofisticó. Él se convirtió en un cliente asiduo de la venta *online*, comparando distintos productos, marcas o canales de venta para obtener los mejores precios. Siguiendo su veta autodidacta, las plataformas le sirvieron para analizar tendencias en los gustos de los compradores y comportamiento del mercado.

En paralelo, comenzó a buscar productos para comerciar. En ese momento se asocia con su mejor amigo de la preparatoria y un compañero de trabajo de la Nestlé para fundar legalmente la empresa que había nombrado desde adolescente: ImportimCo. Utilizó la venta virtual ahora para un negocio de importación de *gadgets* que convertían casi cualquier superficie en caja de resonancia, es decir, mediante la vibración convertían casi cualquier cosa en una bocina. Cuic había encontrado en una revista estadounidense de emprendedores dicha tecnología, mandó a pedir uno de los aparatos para probarlo, y consideró —sin ningún estudio adicional— que podría ser un producto con potencial, por lo que decidió encontrarse con ellos personalmente. Se trasladó, entonces, a Los Ángeles, California, para hacer negocio. Cuic

menciona que los productores de estos *gadgets* se sorprendieron un poco al verlo llegar hasta su puerta y, después de la reunión, las expectativas de ellos eran mínimas. Al final, Cuic fue quien decidió adquirir un millar de piezas para que valiera la pena la importación.

De tal forma, Cuic y sus dos socios juntaron el capital necesario para adquirir estos aparatos; sin embargo, no tuvieron mucho éxito en colocarlos en el mercado. Él atañe el fracaso, en gran parte, a la falta de compromiso de los socios: "...al final me di por vencido porque era como ser el único que estuviera haciendo algo cuando se está hundiendo el barco, y estaba poniendo mi tiempo y mi trabajo y la chingada, cuando los demás pues... ni siquiera se habían subido. Y, pues, les valió madres".

El resultado fue el rompimiento de la sociedad y una gran cantidad de dichos aparatos almacenados en la casa de los padres de Cuic —que con esto demuestran una vez más el apoyo a Cuic en su trayectoria emprendedora—.

La siguiente "aventura" de venta *online* se origina en una situación casual. En 2013 acompaña a su padre y hermano a comprar unos zapatos al centro de la Ciudad de México. En una de las tiendas, mientras su hermano se probaba un par, Cuic se pone a analizar algunos pares y decide buscar el nombre del taller que los había manufacturado. Con Aníbal, su hermano menor, comienzan a investigar sobre el mercado potencial de venta de zapatos hechos en México para el mercado internacional y se dan cuenta que el margen de ganancias puede ser muy atractivo si ofrecen zapatos de hombre de calidad a mejor precio y lo combinan con un buen servicio.

En ese momento, y para echar a andar este nuevo negocio, Cuic toma varias medidas como regresar a vivir a casa de sus padres y rentar el departamento que había comprado para seguir pagando el crédito. Otro dato significativo de su vida personal es que contrae matrimonio con una ex compañera de la primaria, después de un acuerdo en el que ella se va a España a estudiar un MBA y él permanece en México a arrancar este negocio. Su esposa estudió Ingeniería Industrial, al igual que Cuic, y profesionalmente se desempeña en una firma internacional que ofrece servicios de movilidad mediante una aplicación *online*. En 2017 nace su primer hijo y deciden vivir en una de las colonias de mayor poder adquisitivo de la ciudad. Este departamento es también el *home office* de Cuic.

Volviendo a la estrategia de arrancar el negocio de venta de zapatos *online*, Cuic, acompañado de su padre y hermano, se dirige a León, Guanajuato, a hablar con el proveedor de la zapatería ubicada en el centro de la Ciudad de México. Su comentario ilustra lo que vivió en ese momento: “Después de ser el güey que menos sabía de zapatos, en un mes me volví un conocedor. Buscando en Internet sobre pinches suelas, pieles, ‘Goodyear welt’,³ todo lo que habría que saber sobre el negocio”.

Cuando llega a un acuerdo para proveerse del primer lote de 100 zapatos, Cuic los comienza a vender a través de una página *web* que él mismo diseña y administra, focalizando su mercadotecnia principalmente al comprador norteamericano y aprovechando las habilidades que ha acumulado desde la secundaria de venta *online*. En esta ocasión, su estrategia fue más agresiva, haciéndose propaganda a través de *blogs*. Esto último, según él, multiplicaría rápidamente sus ventas. Sin embargo, la piel que utilizaba su primer proveedor se cuarteaba rápidamente, además que este productor de zapatos no fue confiable en los tiempos de entrega, ya que tenía un mercado asegurado distribuyendo a una importante cadena de zapaterías y la colaboración con Cuic no estaba en sus prioridades.

En este negocio de venta de zapatos no buscó asociarse con alguien, sino respaldarse en recursos propios que complementó con un financiamiento provisto por su padre y el acompañamiento de su hermano que en ese momento estaba estudiando una especialidad en Derecho. El hermano conocía un poco más sobre este giro, y es quien aconsejó a Cuic en cuanto a tendencias y estilos, además de que en ocasiones viajaban juntos a León para visitar a los productores de calzado. Cuic concentra toda la estructura organizativa en su persona, esto es posible por la relación simbiótica que mantiene con los canales de comunicación virtual. El posicionamiento de la marca, el contacto con clientes, y la comunicación con proveedores se gesta a través de correos

³ “Goodyear welt”, el cual se basa en una suela que tiene una capa de material que se va amoldando al pie entre más se usa, de tal forma que, combinado con una piel de calidad, el zapato puede durar mucho más tiempo.

electrónicos, WhatsApp, diferentes plataformas de redes sociales y *blogs*. Sus clientes se encuentran ubicados, en su gran mayoría, en Estados Unidos, aunque también distribuye en Canadá, Australia, y se ha expandido a regiones de Europa y Asia.

Para administrar la página *web*, Cuic utiliza una plataforma digital de *ecommerce* llamada BigCommerce, la cual guarda distintas estadísticas sobre los pedidos, además de facilitar la gestión de las compras realizadas, la facturación y el método de pago que puede ser mediante tarjeta o paypal. El no contratar personal de apoyo va más allá de la reducción de costos y Cuic la explica de la siguiente manera:

Si me dijeras, ¿qué pasaría si hubiera contratado a alguien para sacar fotos profesionales y otra persona para hacer una página que te cagas? Pues no lo sé, quizá estaría vendiendo el triple o quizá me hubiera ido a la quiebra por estarle pagando a esos güeyes. No hay forma de saberlo. Una madre que sí creo que es muy clara, es que me dio la capacidad de conocer todos los pinches ámbitos del negocio, te empapas del negocio de una forma impresionante. En John Doe Shoes está absolutamente todo en mi pinche cabeza, así como desde madres de *marketing*, desde madres de diseño, de ventas... O sea, por ejemplo, las ventas, regularmente me acuerdo cuando un cabrón ya nos compró. O sea, ya han habido miles de órdenes, y cuando un güey ya nos compró es así de "siento que este cabrón ya nos compró en alguna ocasión" y no siempre le atino, pero normalmente si me suena es que ese cabrón ya nos compró en algún momento. (...) Esto te lo da haber trabajado en las pinches fotos, ir a buscar las pieles, ir con el de las suelas, haber buscado en las diferentes tenerías... Hacer las descripciones de los productos, de los posts, todo.

Este esquema organizativo le permite el control total de la colocación de su producto en el mercado, de la atención a los clientes y del servicio posventa, además se convierte en un campo de aprendizaje en el cual los procesos de interacción le exigen desarrollar habilidades comunicativas y de autogestión. Lo que se escapa del control del campo virtual es la relación con los proveedores del producto que vende. Cuic comenta que asistió a una feria de calzado junto a su padre y hermano donde conoció a otros dos proveedores que utilizaban la

suela Goodyear welt en la producción de calzado para hombre. Uno de ellos, radicado en León, es hasta la fecha quien maquila sus pedidos. Es un taller que tiene una superficie de 670 m² en un solo nivel, sin incluir oficinas. En este laboran diariamente unas 80 personas. Es importante señalar que el dueño, llamado Beto, fabrica una amplia variedad de botas, tiene su propia marca y maquila para otros clientes. Después de la mala experiencia que tuvo con el primer proveedor con la calidad de los materiales utilizados, Cuic optó por comprar él mismo la piel con proveedores de Europa y Estados Unidos (suelas Dainite, Box Calfskin, cueros Horween).

El siguiente relato da cuenta de relaciones que no están mediadas por ninguna regulación formal, esto quiere decir que no hay contratos formales que estipulen derechos ni obligaciones; tampoco el control de calidad pasa por una certificación internacional, sino que se trata de acuerdos informales, basados en la “confianza”, que le dan forma a los comportamientos y las expectativas. Dicha confianza atraviesa lo social, más allá de la relación que se ha construido en la negociación cliente/proveedor, ya que han sido varias veces las que Cuic ha convivido con Beto ya sea en alguna comida o con algunos tragos, incluso Beto le regaló algunos galones de mezcal para su boda.

Es importante mencionar que en una ocasión, Cuic⁴ había prometido a un *blogger*,⁵ con reconocida influencia en el medio, un par de botas. Cuic había sido enfático con Beto en que éstas tenían que ser las mejores botas que hubiera hecho, tenían que estar, en sus palabras, “perfectas”. Sumado a esto, deberían estar hechas con los pedazos restantes de un tipo de piel muy cara que se consigue en una tenería ubicada en Estados Unidos —cuyos productos se entregan alrededor de seis meses después de que se realiza el pedido—. Cuic y su hermano se dirigieron a León a recogerlas junto con otros pedidos, para aprovechar el viaje; al llegar se encontraron con la mala noticia de que Beto no tenía listos los pares de zapatos. El problema

⁴ Esta información es resultado de la observación participante de uno de los autores de este texto al acompañar a Cuic a visitar a su proveedor de zapatos.

⁵ La comunicación con clientes a través de *blogs* se presentará posteriormente.

se agravó cuando, al revisarlos, Cuic observó que no sólo no eran perfectas, sino que, por el contrario, se encontraban llenas de defectos. “Si hubiera sido cualquier otro par, se los hubiera regresado, porque estaban hechos de la chingada. Ahora, éstas que le había pedido que estuvieran perfectas... me hizo encabronar mucho. En serio, estuve muy cerca de también mandarlo a la chingada y volver a cambiar de proveedor”. Finalmente, Cuic habló fuerte con Beto y otras personas del taller. Durante una hora —aproximadamente— de discusión comentó que las ventas no habían crecido al ritmo esperado, en parte, a que todos —él incluido— se habían confiado y descuidaron el proceso de producción; mencionó también que esta falta de atención es un factor que puede acabar con un negocio. Después de algunas horas de estar esperando a que los trabajadores terminaran el resto de los zapatos, y que estos fueran empacados, llegó el momento de despedirse de Beto, quien ofreció a Cuic y su hermano tomar un poco de mezcal antes de irse, pero ante la negativa del primero, le obsequió una botella de cinco litros de mezcal. Este gesto final ritualiza de manera tradicional la solución de un conflicto que, para el punto de vista del maquilero, significa dar por terminado el mal momento, seguir adelante con la colaboración sin asegurar que en los próximos pedidos la expectativa de calidad y tiempo de entrega se va a cumplir.

Desde el punto de vista de Cuic, valoró este regalo como un símbolo de amistad; no obstante, la relación principal es comercial. Además de que es consciente que faltan los recursos en la producción que garanticen un estándar de calidad.

La dependencia que tiene John Doe Shoes de la producción artesanal implica brindar un acompañamiento personalizado con su maquilador. En este acompañamiento, los conflictos obligatoriamente pasan por un proceso cara a cara en el que el emprendedor debe transmitir la importancia de la calidad para un tipo muy específico de mercado —que dista mucho del que el productor está acostumbrado—. Es importante que el emprendedor les haga comprender que sus consumidores no sólo son exigentes, sino que operan en espacios donde pueden expresar de manera viral sus satisfacciones e inconformidades, lo cual pone en riesgo cualquier negocio que aspira a reproducirse en la *web*.

Esto se constata en otro testimonio de Cuic referente a una oferta de inversionistas norteamericanos interesados en invertir en John Doe Shoes que al final no se concretó. El trato quedó sin concretarse después de que Cuic reconociera que el foco de su mercado era vender calzado de calidad bajo pedidos individuales, como él mismo afirma: “es un negocio de margen, no de volumen, con lo que vendo un pinche par de zapatos, un güey de León que a lo mejor vende doscientas veces más que yo, o sea el güey tiene que vender veinte, treinta, cuarenta pares para ganar lo que yo gano con un par”. No obstante, esta producción artesanal le exige el acompañamiento que ya hemos mencionado. Esta parte del ciclo de su negocio contrasta diametralmente con la virtualización del resto de sus actividades emprendedoras.

LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA JOHN DOE SHOES

Cuic mantiene parámetros definidos por las mejores prácticas de la administración de negocios exitosos. En repetidas ocasiones, él afirma que el éxito de su negocio está en una buena relación de calidad y precio, envíos y retornos gratuitos, y buen servicio al cliente. Sin tener una vasta formación en mercadotecnia ni contar con asesoría externa, ha desarrollado importantes habilidades comunicativas con el mercado virtual a partir de analizar estrategias de publicidad y de su propio ingenio. A continuación daremos cuenta de su gran destreza en la manera en que ha construido su marca, que ha sido producto de la permanente interacción con sus clientes en *blogs*, plataformas de redes sociales y en la página *web* que él mismo diseñó.

La capacidad comunicativa de Cuic ha sido muy importante para el desarrollo de la empresa. Al estar él a cargo de gran parte de los procesos, la estrategia más eficiente es la de utilizar plataformas digitales de *social media*, ya que éstas son “gratuitas” y tienen un gran alcance. Básicamente, lo único que necesitan es una imagen con buena calidad y un subtítulo creativo para tener una reacción positiva que se mide y se transmite por el número de *likes* —y, eventualmente, en ventas—. De tal forma, las plataformas de social media han

sido básicas para crear contenido que lleve al sitio. Hablando de números,⁶ en su perfil de Instagram⁷ cuenta con 3 049 seguidores; en Facebook⁸ 5 593; y en Twitter⁹ 93. La plataforma que más reacciones genera es Instagram, en donde el número de comentarios y *likes* es considerablemente mayor al de Twitter o Facebook. Dentro de los comentarios que se pueden leer, encontramos preguntas de los usuarios sobre la construcción de los zapatos, tallas, o precios, asimismo, opiniones favorables sobre el aspecto de los productos o expresando el deseo por comprar un par de zapatos. Según las palabras de Cuic: “Todo el concepto de la marca se basa en una personalidad poco pretenciosa en la que la calidad de los zapatos hable por sí misma, de ahí que no opté por algún nombre italiano o algo forzado que se relacionara con el lujo, sino algo que tuviera que ver con el día a día, sin tampoco caer en algo de mal gusto”.

En Instagram, por ejemplo, podemos ver como imagen de perfil una fotografía de un par de Oxfords hechos de piel Museum Calf, la descripción dice en inglés: “Paga por un gran producto, no por un nombre”. Su estilo comunicativo es original (fuera de los paradigmas anquilosados de venta); está dirigido al comprador norteamericano que busca transparencia en su vendedor sobre el producto que ofrece y que su lenguaje sea divertido e incluso un tanto irreverente. El tono que mantiene la marca siempre es el mismo, desenfadado y con un humor inteligente. Esto lo consideramos una gran fortaleza de este emprendedor por lo que hemos optado por traducir los textos que aparecen en diferentes canales que Cuic utiliza para entrar en contacto con el mercado. En su sitio web él inicia la comunicación diciendo: “YOU CAN TALK THE TALK, CAN YOU WALK THE TALK?”¹⁰

⁶ Hasta el 12 de julio de 2018.

⁷ <https://www.instagram.com/johndoeshoes/>

⁸ <https://www.facebook.com/JohnDoeShoes>

⁹ <https://twitter.com/JohnDoeShoes>

¹⁰ Este es un juego de palabras utilizando la expresión “talk the talk, walk the walk”, la cual es utilizada al referirse a una persona que es coherente entre lo que dice y lo que hace.

¿Quién es John Doe Shoes? Antes que nada vamos a ser honestos. John Doe Shoes es un negocio y su objetivo es hacer dinero, simple y llanamente. Creemos que el camino más fácil para hacerlo de forma constante y en permanente crecimiento es ofrecer un producto sobresaliente a un gran precio junto con el mejor servicio al cliente. Si logramos hacerlo, eventualmente comprará más de nuestros productos y tal vez le cuente a más personas sobre las bondades de John Doe Shoes (“Walk the talk 2.0”, s.f.).

En una entrevista que dio Cuic para un *blog* de moda, da cuenta de lo transparente de su estilo comunicativo con el mercado, comentaba:

...después de meses de trabajo, teníamos los zapatos. Para entonces nos habíamos quedado sin dinero, por lo que no podíamos contratar a un diseñador de sitios *web* ni publicidad. Todo lo que teníamos eran montañas de zapatos apilados en la casa de nuestros padres. Entonces comenzamos a hacer el *bootstrapping*¹¹ hasta llegar donde estamos. Hice el sitio *web*, mi hermano tenía un amigo que tomó las fotos a cambio de un par de zapatos. En cuanto a la publicidad, recuerdo haber comprado una revista solo para obtener crédito gratis en Google Adwords, sin embargo, no funcionó tan bien. Entonces, mi hermano se puso en contacto con algunos *bloggers* de moda, les habló sobre nuestros zapatos y nuestra historia. Algunos de ellos pidieron muestras. Las enviamos y unos días más tarde salieron comentarios positivos, y obtuvimos miles de visitas al sitio *web*, que luego se convirtieron en ventas (Chung, diciembre 2013).

Dichos blogueros (o *bloggers*) comenzaron a escribir —o a hacer videos— sobre los productos de la marca, resaltando la construcción de los zapatos, la calidad de las pieles, y el precio de los mismos. Otro relato que nos permite hacernos una idea de la construcción de su marca, referente a los costos de mano de obra, también dice mucho sobre la inmersión de John Doe Shoes en la

¹¹ *Bootstrapping* se refiere a la capacidad auto-inventiva para utilizar sus propios recursos —tanto económicos como creativos— y sacar adelante a la marca.

agenda mundial de mercado y los consumidores del llamado primer mundo. Esto último podría no ser una estrategia deliberada por parte de Cuic, pero ante la tendencia de consumidores que buscan comprar productos que apoyan al bienestar de regiones marginadas, este mensaje puede en definitiva agregar valor a la marca.

Nuestra promesa

Nuestros zapatos están hechos en México, en un taller de primera clase que funciona artesanalmente. La capacidad del taller es de 600 pares por semana. Nada comparado con los miles de zapatos que las fábricas pueden hacer cada día. Están hechos en México porque eso nos permite usar materiales de alta calidad (...) y ofrecer un excelente precio. La mano de obra en México es mucho más barata que la mano de obra en Europa, por lo que ahorramos mucho en costos. Y antes de que pienses que hay algún tipo de explotación laboral. Quiero decir dos cosas. En primer lugar, la mano de obra es más barata porque así es como funciona la economía. Un boleto de metro en México cuesta 30 centavos, una coca (cola) 50 centavos, el alquiler de una casa \$200, una comida \$2.¹² ¿Qué podrías pagar con ese dinero en Europa? En segundo lugar, el taller con el que trabajamos estaba a punto de cerrarse. Estaban sufriendo una disminución constante en sus ventas debido a que los zapatos baratos de China inundaban el mercado. Es lo que es. El hecho de que nuestros costos de fabricación sean más baratos no significa que no sean de alta calidad. Estas son personas que han estado haciendo zapatos durante décadas, están agradecidas porque gracias a John Doe Shoes pudieron salvar sus trabajos y ese agradecimiento se refleja en la dedicación, la pasión y el máximo cuidado que ponen en cada par de zapatos.

¹² Estas cantidades están en dólares estadounidenses.

LA CRISIS MÁS IMPORTANTE PARA JOHN DOE SHOES

Las nuevas estrategias de venta donde el consumidor tiene un papel activo, pueden convertirse en una amenaza para cualquier negocio si el comprador no obtiene lo que se le ofrece. El papel de los *blogs* especializados en hacer *reviews* o *unboxings* de productos, son básicos en la forma en que los consumidores toman decisiones para elegir una u otra marca.

Al inicio de las operaciones de John Doe Shoes, Cuic y su hermano Aníbal decidieron enviar algunos pares de zapatos a ciertos *blogs* con el fin de posicionar la marca; sin embargo, algunas opiniones no fueron muy halagadoras, por el contrario, la imagen que se dio en varios de estos espacios fue: “la calidad está bien por el precio que estás pagando, nada relevante”. Este tipo de opiniones era lo contrario a lo que Cuic tenía en mente, ya que él quería ubicarse como una marca que ofrecía una calidad comparable a los productos de 400 o 500 dólares ofreciendo precios menores a los 200 dólares.

Esta situación en vez de concebirla como una amenaza, la vio como una oportunidad de reposicionar su producto en el mercado virtual. Esto se constata en el siguiente *thread* (o hilo de conversación) en el que Cuic reacciona a la opinión negativa de un cliente hacia su producto:

El propósito de mi publicación no es defender mi postura contra la experiencia de nuggetzor¹³ y presentar mi “evidencia”. Estoy aquí porque hay familias que viven de este negocio y es un poco frustrante cuando el trabajo arduo, los sacrificios y las miles de críticas positivas de clientes y blogueros satisfechos se rompen en un incidente como este, que solo consigue alentar la idea de “tienes lo que pagas”. Personalmente, no estoy de acuerdo con eso y definitivamente no quiero que la gente piense en John Doe Shoes de esa manera.

Podría escribir 500 páginas a continuación, pero intentaré ser lo más directo posible. Mi hermano y yo creamos John Doe Shoes hace 2 años, mi hermano siempre ha sido un aficionado al calzado y sabía algunas cosas sobre zapatos. Yo

¹³ Nombre del usuario al que se hace referencia.

no podía distinguir entre unos *bluchers* y unos *oxfords*. Vimos un nicho en la industria del calzado, no podías tener estas tres cosas: calidad, precio y disponibilidad. Era como si solo pudieras elegir 2 de estas. Así que creamos John Doe Shoes con poca o ninguna experiencia, lo acepto. Compensamos esa falta de experiencia con innumerables horas de trabajo, diseño, aprendizaje sobre zapatos, construcciones, visitando tenerías, observando zapatos de muchas marcas, etc. Fuimos los primeros en lanzar calzado Goodyear welted por menos de \$150. Y cometimos muchos errores, no tengo miedo de decir que el acabado podía ser mucho mejor, el cuero era mediocre, la presentación era pobre. El consenso entre blogueros y clientes fue: buen intento, pero "obtienes lo que pagas". Así que mejoramos nuestros zapatos, cada aspecto de ellos: cuero, acabado, nuestras cajas, cubre polvo. Lamentablemente, el daño ya estaba hecho y creo que aún persiste. Soy consciente de que podemos haber quemado nuestra oportunidad de primera impresión con algunas personas, clientes y blogueros. Pero no tengo miedo de afirmar que hoy ofrecemos los mejores zapatos disponibles por debajo de \$200. PTO escribió una reseña de nuestros primeros zapatos mejorados, que fue hace más de un año, desde entonces nuestros zapatos han mejorado mucho más de lo que refleja el comentario. Joe de 'Dappered' obtuvo una muestra de aquella primera colección, después de eso tratamos de conseguirle un par de zapatos mucho mejores, pero no ha sido posible.

Este largo texto da cuenta de formas inéditas de comunicarse con clientes. En canales de venta convencionales no hay la posibilidad de expresar los problemas que Cuic ha enfrentado en su ciclo de aprendizaje, aceptar públicamente sus errores y la manera en que los ha corregido. Las vicisitudes, las partes negativas se esconden y no se socializan de manera tan abierta.

Cuic es ejemplo de quienes quieren sacar el mayor provecho de las estrategias de negocio que la web ofrece. Para diversificar sus productos ingresó un proyecto de venta de chamarras de piel en una plataforma de *crowdfunding* "Indiegogo". Esta estrategia le permite fondear un nuevo proyecto, utilizando los errores y aciertos en la producción de calzado incluso aprovechando la plataforma para expresar que aprovecharía toda la experiencia, contactos y recursos para abrir la línea de chamarras.

La estrategia de *crowdfunding* tiene distintas ventajas: 1. El comprador es el que financia los primeros prototipos y con esto se reduce el riesgo financiero. 2. Asegurar por adelantado la venta de al menos el primer lote de chamarras. 3. A través de *likes* y comentarios puede probar la popularidad de su producto, así como su viabilidad como negocio.

Sin lugar a dudas, Cuic es un emprendedor del siglo *xxi*, cuyas opciones de negocio están instaladas en el espacio virtual. Las habilidades suaves que ha desarrollado con base en prueba y error marcan su estado permanente de resiliencia que sustituye la frustración y el desánimo por la búsqueda de nuevas opciones mediante un proceso de aprendizaje y desarrollo de capacidades auto-inducido.

¿QUÉ SE DESTACA EN ESTA TRAYECTORIA?

Hay varias estrategias emprendedoras que ilustran el perfil de un emprendedor con perfil empresarial expuesto en la introducción (Bolton y Thompson, 2004 y Bagchi, 2006). En primer lugar la personalidad que va desarrollando con el tiempo dan cuenta de que él se identifica con los emprendedores que gozan su libertad pues les permite desarrollar su creatividad y afrontar los riesgos sin temor. Esto ha sido evidente en la ambivalencia que ha desarrollado ante las estructuras de disciplina. Por una parte, ser rebelde o “antisistema” ante las figuras de autoridad y, por otra, ser disciplinado y constante hasta obtener las metas que se plantea.

En términos de producto, Cuic ha incursionado en la venta de productos de manera totalmente aleatoria. Esto es, al arrancar estos negocios, él no tenía información en la reparación de artículos eléctricos de segunda mano, ni de *gadgets* de sonido ni de zapatos de hombre ni de chamarras. La constante está en vislumbrar oportunidades de negocio y sacar el mayor provecho de sus habilidades para utilizar la web para vender productos, siempre con la intención de sacar un buen margen de utilidad. Su estrategia de emprendimiento de “aventarse como el Borrás” le implica arrancar sus proyectos de negocio con un alto margen de riesgo, porque se aventura a lo desconocido y a través de un proceso de prueba y error y de hacer un balance de sus fracasos Cuic ha

ido acumulando *expertise* en su estrategia organizativa, en la comunicación con sus maquiladores, en relaciones cara a cara y con su mercado a través de todos los instrumentos que le ofrecen plataformas virtuales.

Una constante es que los productos que vende a través de la *web* comienzan por no tener ningún control de calidad, hasta el momento en que la estrategia de comunicación con compradores norteamericanos lo confronta con parámetros de calidad, y en ese momento él reacciona y busca mejorar la calidad del calzado que vende. Otro elemento que da cuenta de que Cuic va acumulando conocimiento y mejorando su posicionamiento como emprendedor es comprender la importancia de seguir ciertas regulaciones; en este sentido, legaliza su empresa fantasma, en el momento que decide vender productos electrónicos importados.

Cuic tuvo experiencias muy negativas al asociarse con personas fuera de su núcleo familiar. Esto lo convirtió en un “actante orquesta”¹⁴ que se distingue de los emprendedores innovadores de absorber todas las actividades administrativas del negocio y rechazar cualquier posibilidad de trabajar en colaboración. El negocio tiene su centro neurálgico en la *web*. Esto es, para la comercialización del producto, servicio post venta, su “escaparate” de venta está en su propia página, su comunicación con compradores lo realiza a través de redes sociales y *blogs* y de manera reciente está incursionando en los canales de financiamiento *crowdfunding* que están dando cabida o fondeos de coparticipación con compradores. La posición de “actante” la ha escalado positivamente; no obstante, su mayor reto es la falta de proximidad cognitiva e institucional (Boschma, 2005)¹⁵ con quienes tiene que tratar cara a cara. Esto puede estar fundamentado en el perfil profesional de Cuic que aprendió los

¹⁴ Latour (2005) como parte de la teoría de actor-red al analizar el tema de agencia reconoce que los humanos, los discursos y los objetos (dinero, datos, publicidad, tecnologías de la información y la comunicación) son indisolubles cuando se ensamblan en red.

¹⁵ La proximidad cognitiva y la institucional para este autor son componentes estratégicos en actividades de colaboración entre actores económicos y dan cuenta de coincidencias en regulaciones normativas pero también en hábitos, rutinas y valores. La cognitiva es complemento de la anterior pues da cuenta de expectativas en acuerdos y resultados.

parámetros organizativos de una empresa moderna orientada a la ganancia y a la productividad; esto lo confronta con las prácticas de un trabajo artesanal. Esto se refleja en las tensiones con la persistencia del oficio de los talleres de León que opera con baja tecnología, intensiva en mano de obra y con rangos vulnerables de control de calidad. Braverman (1974) afirma que la organización del trabajo basada en oficios le permite al trabajador poseer un cuerpo integral de conocimientos que están incorporados a su profesionalización y que conllevan el control sobre los métodos y procedimientos de trabajo, lo que incluye parámetros de calidad y los tiempos de entrega.

En términos de arropamiento de sus emprendimientos, en todo momento el padre de Cuic ha sido un invaluable canal de aprovisionamiento. No sólo ha proveído recursos financieros para arrancar, sino ha prestado espacio en su casa para utilizarlo como bodega, además del apoyo moral incondicional y las tutorías en su emprendimiento actual. Otro apoyo significativo es el de su hermano Aníbal que ha colaborado de manera cercana en el proyecto de venta de zapato, al decidir la estrategia comunicativa en la red, sugerirle diseños, tendencias de moda, acompañándolo a ver proveedores. En la entrevista, Cuic menciona que ambos —padre y hermano— son socios fundadores; no obstante, sólo Aníbal recibe beneficio económico del negocio. Esto nos da pistas sobre dos situaciones: por un lado, la necesidad de generar una pequeña estructura en red para arropar sus proyectos de negocio que no están mediados por una relación económica, sino son lazos familiares que parten de la confianza y el respaldo incondicional y donde nunca se expresa descontento. En cambio, en sus relatos expresa las desavenencias de las relaciones fuera de este círculo familiar como es con los proveedores y con los socios/amigos donde se pone a tela de juicio la responsabilidad y el compromiso. Por el otro, podría parecer a primera vista que en la trayectoria de Cuic se mantiene una tradición masculina de compartir las actividades y estrategias de negocio. Sin embargo, aunque existen espacios que sólo incluyen a los hombres de la casa, es indudable que las opiniones y puntos de vista de la madre y la esposa influyen en las decisiones del negocio. Esto se puede observar en las resoluciones profesionales que han tomado los miembros varones de la familia, incluso, al cierre de la escritura de este capítulo, Cuic se encontraba desarrollando un negocio de helados junto con su esposa.

Seguir la trayectoria de un emprendedor del siglo XXI da cuenta de la manera en que diacrónicamente se combinan y en ocasiones se confrontan las interacciones cara a cara con los múltiples canales comunicativos que van estructurando un esquema de negocios virtualizado y que abren espacios inéditos en los circuitos económicos globalizados.

BIBLIOGRAFÍA

- Bagchi, S. (2006): *The High-Performance Entrepreneur: Golden Rules for Success in Today's World*, Penguin Books, India.
- Bagchi, S. (2007): *The Great Transformation of Embeddedness: Karl Polanyi and the New Economic Sociology*, MPiFG Discussion, Paper 07/1 Max-Planck, Max Planck Institute for the Study of Societies, Colonia.
- Bolton, W. y J. Thompson (2004): *Entrepreneurs, Talent, Temperament, Technique*, Routledge, Massachusetts.
- Boschma, R. (2005): "Proximity and innovation: a critical assessment", *Regional Studies*, 39 (1), 61-74.
- Braverman, H. (1974): *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, Nueva York.
- Chung, J. (2013): "Review: John Doe Shoes Bonucci Oxford", *Hello Vancity*, diciembre, disponible en <http://www.hellovancity.com/fashion/review-john-doe-shoe-bonucci-oxford/> (consultado, 16 de abril de 2017).
- Davies, F., D. Fidler y M. Gorbis (2012): *Future Work Skills 2020*, University of Phoenix / Institute for the Future, Arizona.
- Hine, C. (2000): *Etnografía Virtual*, Editorial UOC, California.
- Kornblit, A. (2004): "Historias y relatos de vida: una herramienta clave en metodologías cualitativas" en A. Kornblit (coord.) *Metodologías cualitativas en ciencias sociales*, Biblos, Buenos Aires.
- Latour, B. (2008): *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor-red*, Buenos Aires, Manantial.

Ligas consultadas

<https://www.facebook.com/JohnDoeShoes>

<https://www.instagram.com/johndoeshoes/>

<https://www.linkedin.com/in/Cuictlahuac-ortiz/>

Thread (2015) *Beware of John Doe Shoes*, 31 de marzo de 2015, disponible en <https://threads.dappered.com/showthread.php/17326-Beware-of-John-Doe-Shoes>

<https://twitter.com/JohnDoeShoes>

CAPÍTULO III

EL DISEÑO ES UN ACTO CONTINUO DE CREACIÓN: EMPREDIMIENTOS DE ALCANCE GLOBAL

Joaquín Iduarte Urbieto *

ANTECEDENTES

El presente capítulo tiene dos objetivos centrales: 1. identificar los recursos y capitales con los cuales el diseñador Joel ha montado una empresa de diseño reconocida nacional e internacionalmente; y 2. comprender las formas de actuación y estrategias que le han permitido irse consolidando en un campo vinculado tanto a la innovación en el diseño de mobiliario y producto. La trayectoria de Joel fue seleccionada por ser representativa de una nueva generación de diseñadores mexicanos independientes que están desarrollando una práctica profesional ligada a mercados de consumo locales y globales, donde el diseño y la innovación tienen un alto valor de cambio.

El trabajo etnográfico fue realizado a través de entrevistas a profundidad, por ser un medio eficaz para acceder a la perspectiva (EMIC) del actor y al modo en que interpreta la realidad en la que se desenvuelve (Téllez, 2007). Dichas entrevistas estuvieron centradas en su trayectoria, recuperando verbalmente tres temas: familia, formación y desarrollo de la práctica profesional. Este enfoque se tomó de Ludger Pries (1997), quien señala que una trayectoria laboral es una secuencia de posiciones laborales, integrada dentro de una concepción biográfica más amplia sobre el individuo: familia de origen, formación, trabajo y familia propia.

* Maestro en Diseño por la Arizona State University y doctor en Antropología Social por la Universidad Iberoamericana; profesor-investigador de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Cabe aclarar que el uso del método de trayectorias nos permitió entender las circunstancias y los motivos que orientan las prácticas del individuo en su propio contexto, lo que permite hacer visibles las relaciones entre la estructura y la persona (Guerra, 2009). La recuperación de la trayectoria a partir de los relatos sobre su historia personal, sus experiencias formativas, las oportunidades aprovechadas, al igual que las influencias y apoyos recibidos, nos permitió visualizar los puntos de inflexión, la construcción de capitales y redes, así como el desarrollo de estrategias y lógicas de acción. Como complemento del trabajo etnográfico, se recurrió a información publicada en su página electrónica, además se tomaron en consideración entrevistas y videos publicados en revistas en línea, *blogs* de diseño, Youtube y Facebook.

ANTECEDENTES FAMILIARES Y EDUCATIVOS

Joel nació en la Ciudad de México en 1986, dentro de una familia de clase media donde ambos padres trabajaban. Por muchos años, su papá laboró en una planta automotriz ubicada en el Estado de México, y su mamá en un hospital como jefa de enfermeras. Joel es el tercero de tres hijos y durante su trayectoria escolar —principalmente en escuelas públicas—, él y sus hermanos siempre contaron con el apoyo de sus padres para realizar y dedicarse a sus estudios, así como tomar cursos extras —como inglés y computación—, que pensaban serían benéficos para el desarrollo de sus carreras. Como muchos jefes de familia en México, los padres de Joel consideraron que era importante invertir en la educación de sus hijos: “lo que les podamos dar en cuestión de educación”. Actualmente su hermana mayor es abogada, su hermano es investigador biomédico y Joel, diseñador. Al parecer, la conjunción del apoyo familiar estable, el acceso a un sistema de educación y la dedicación personal, permitieron a él y a sus hermanos realizar estudios profesionales.

La educación básica, primaria y secundaria, la llevó a cabo en escuelas públicas del Estado de México, a donde sus padres se habían mudado por cuestiones de trabajo. Debido a su cercanía geográfica, cursó la escuela preparatoria en una institución privada, y ahí fue donde notó que sus

mayores aptitudes estaban relacionadas con áreas como la física, la química y las matemáticas,¹ lo que le llevó a concentrarse en las ciencias físico-matemáticas. En esa rama, su primer acercamiento al diseño industrial fue durante su segundo año de preparatoria, tiempo en el que una de sus maestras (diseñadora industrial) le proporcionó información sobre la carrera de diseño, le explicó lo que hacía un diseñador y lo incitó a ser diseñador industrial.

Debido a ello, Joel comenzó a buscar información por su cuenta. Por otra parte, su hermano mayor, que estudiaba en la UNAM, le procuró referencias acerca de los planes de estudio de la carrera de diseño industrial que se impartía en el CIDI (Centro de Investigaciones de Diseño Industrial). Durante su visita al Centro, Joel pudo ver proyectos de diseño realizados por estudiantes, así, la idea de aprender a materializar sus ideas le atrajo y decidió estudiar diseño.

LA CARRERA DE DISEÑO INDUSTRIAL: APRENDIZAJES FORMALES E INFORMALES

En septiembre de 2004, Joel inició sus estudios de Diseño Industrial en la UAM; de acuerdo con lo que él mismo nos comentó, tomó esta decisión porque varios de sus compañeros de la prepa aplicaron a la misma escuela, aunque solo dos se quedaron. Al inicio de sus estudios, el esquema educativo que Joel recuerda estaba más enfocado al conocimiento técnico y productivo que al desarrollo conceptual² de propuestas —cuestión que Joel veía como algo positivo en lo referente al aprendizaje técnico—. Sin embargo, ello limitaba la oportunidad de desarrollar proyectos enfocados en la creación de conceptos: “podías proponer todo lo que tú quisieras siempre y cuando lo pudieras fabricar

¹ Joel tuvo conciencia de su gusto por la física y por las matemáticas desde antes de la preparatoria. Asimismo, siempre mostró su agrado por desarmar cosas para armar otras diferentes, utilizando la caja de herramientas de su papá.

² Por *diseño conceptual* nos referimos al trabajo de ideación de un producto a partir de fundamentos estéticos, formales, perceptivos y sensoriales, a través de los cuales se logra una reinterpretación del objeto desde un punto de vista diferente al meramente funcional.

o realizar, ahí era donde yo entraba un poco en conflicto, ya que quería proponer conceptos que no necesariamente los pudiera fabricar en el momento”.³

El conflicto residía en que el tipo de proyectos que Joel aspiraba a desarrollar estaba más relacionado con los diseños que mostraban los libros de diseñadores que veía en la biblioteca, las revistas especializadas que encontraba en tiendas departamentales y los *blogs* que visitaba a través de Internet:

Recuerdo muy bien que una de las primeras veces que vi un libro de Philippe Starck⁴ fue en una clase de plásticos cuando una compañera lo estaba hojeando. Por la tarde que llegué a casa lo googleé, y después de eso cada tres días sacaba un libro de diseño de la biblioteca.

Esta capacidad de búsqueda y selección de información sobre diseñadores y productos de diseño llevó a Joel a orientarse hacia los aspectos estéticos, formales, conceptuales y de interacción con el usuario.

USO DE *SOFTWARE* PARA MODELADO EN 3D:

APRENDIZAJE HÍBRIDO Y MEJORA DE HABILIDADES PROFESIONALES

Durante sus estudios de licenciatura, Joel aprendió a utilizar software de modelado 3D para elaborar y presentar sus propuestas de diseño. Este fue uno de los mejores recursos que halló para mejorar su desempeño como diseñador ya que, a través del perfeccionamiento en el uso de este *software* pudo generar imágenes digitales profesionales de sus proyectos. El aprendizaje y progreso

³ Un ejemplo de estos proyectos fue el diseño de un sistema de enchufes y apagadores ahorradores de energía que, por medio de sensores, se apagaba cuando no sentía movimiento. Como, desde el punto de vista técnico, Joel no tenía al alcance la tecnología necesaria para poder hacer este objeto, se enfocó a la interacción de los usuarios con el sistema, el diseño de las formas y las posiciones de los enchufes y contactos.

⁴ Philippe Starck, diseñador francés mundialmente reconocido.

en el manejo de este método lo obtuvo de manera híbrida: con sus clases, su práctica constante e independiente, la retroalimentación con sus compañeros y la búsqueda de información en foros de Internet.

Como estudiante era muy competitivo y siempre trabajaba con otro compañero. Cuando hacíamos *renders*⁵ invariablemente ambos queríamos ser los mejores y ver quién hacía el mejor trabajo. Nos hicimos muy buenos amigos y comenzamos a dar el servicio a nuestros compañeros inmediatos, luego a estudiantes de semestres superiores y por último a despachos de arquitectura que nos contactaban. Creamos una página *web*, hicimos una marca, pusimos un *e-mail*, nuestros números de celulares, y así fue como nos empezaron a llegar solicitudes para hacer *renders* de edificios, interiores, etcétera.

En 2006, siendo todavía estudiante, Joel codirigía un servicio especializado en la creación de imágenes 3D de interiores y productos, que se promovía en Internet a través de su propia página electrónica y en sitios dedicados a la muestra de portafolios e imágenes de diseño como Coroflot, Hiveminer o Flickr, con las siguientes premisas: “Komodo Render es un laboratorio de diseño dedicado a la visualización en 3D. En nuestro estudio creamos imágenes fotorrealistas para presentación de proyectos arquitectónicos, diseño de interiores, así como de diseño industrial y presentación de productos”.

El uso de *software* de diseño 3D fue un elemento de gran importancia en el desarrollo profesional de Joel pues no solo le ayudó a mejorar su habilidad y capacidad en la presentación de propuestas, sino que también le permitió ofrecer sus servicios —lo que le representó una oportunidad de negocio con beneficios económicos—, además de permitirle crear un portafolio de trabajos. Esta habilidad de producir imágenes fotorrealistas a través del uso de *software* 3D, también la utilizó al participar en concursos de diseño nacionales e internacionales, mediante los cuales pudo acceder al ámbito del diseño que realmente le interesaba: el diseño conceptual y el diseño de

⁵ Imágenes modeladas en *software* 3D.

autor. Sobre esto señala que, “cuando estudiaba en la universidad siempre estaba buscando convocatorias de concursos —muchas las veía por Internet— tratando de saciar esas ganas de querer hacer cosas que no tuvieran que ver con lo técnico”.

Uno de estos concursos fue Volvo For Life Design Awards, cuya convocatoria estaba dirigida a estudiantes de diseño interesados en crear un objeto inspirado en el automóvil Volvo C30 o en alguno de sus componentes. El concurso estuvo dividido en tres categorías: artículos para cocina, muebles y una categoría abierta. De 500 proyectos que participaron de todo el país (43 de ellos provenientes de universidades públicas y privadas) sólo 9 resultaron finalistas, tres por cada categoría. En la tercera categoría Joel obtuvo el primer lugar con el diseño de un reloj despertador que semejava la parte trasera del automóvil: las bocinas representaban la defensa del auto, la pantalla LCD (donde se daba la información de la hora, la fecha, la canción que se estaba reproduciendo y el clima del día) figuraba el medallón o parabrisas trasero, y los botones parecían las calaveras. La propuesta de despertador contaba con reproductor de MP3, que era compatible con cualquier aparato electrónico con terminal USB. Mediante su conexión universal, podía conectarse un celular y responder las llamadas con el altavoz-micrófono. Además, tenía un sensor de movimiento que, cuando detectaba que la persona no se había levantado, incrementaba paulatinamente el volumen. Todos los primeros lugares de cada categoría fueron beneficiados con un viaje de una semana de duración, a Gotemburgo (Suecia), para visitar el Centro de Diseño de Volvo, además de ganar una impresora y una cámara digital⁶. Sobre esta experiencia, Joel comenta lo siguiente: “Inspirado en las formas del auto diseñé un reloj despertador —le metí más tiempo a ese reloj que a mi proyecto de trimestre—, quedé seleccionado, gané un premio y nos llevaron una semana a conocer la fábrica de Volvo a Suecia”.

⁶ Información obtenida en: <http://noticias.universia.net.mx/ciencia-nn-tt/noticia/2007/11/20/28848/reconoce-volvo-talento-estudiantes-diseno-industrial-uam-cinco-premios.html>, y <http://www.comunicacionsocial.uam.mx/boletines/anteriores07/indice/nov-14-07-1.html>

PARTICIPACIÓN EN CONCURSOS DE DISEÑO:

VALIDACIÓN, VISIBILIDAD Y PRODUCCIÓN CONSTANTE DE PROPUESTAS

Ese mismo año [2007] Joel también participó en el segundo concurso de diseño de mobiliario con madera dura americana: American Hardwood Export Council Design Award, ganando un tercer lugar en la categoría de mobiliario recreativo. El concurso —cuyo objetivo era la promoción de las diferentes especies y productos de madera dura americana— estaba dividido en 2 etapas consistentes en: desarrollar una propuesta de mobiliario (modelada con *software 3D*) con encino y nogal; fabricar los proyectos seleccionados por un ebanista designado por el American Hardwood Export Council. En este punto, la propuesta de Joel, llamada Caracool, una resbaladilla-tobogán para niños de 3 a 7 años de edad, fue fabricada en madera de encino. Después de eso, solo quedaba la selección de los ganadores —momento en el que Joel obtuvo el tercer puesto—. Ese año también participó en otros dos concursos: el Premio Nacional de Diseño en Acero Inoxidable y Whirlpool Mexico Design Award.

Debido a su participación y a los lugares obtenidos en varios certámenes, siendo todavía estudiante, Joel supo que su trabajo podía ser validado, no solo dentro del aula —por sus profesores—, sino en otros espacios y medios, que daban reconocimiento y visibilidad al diseño y servían para producir propuestas novedosas. En palabras de Joel:

Los lugares obtenidos en los concursos fueron de las cosas que empezaron a darme validez en la universidad, como mi proyecto final, que fue una mesa de centro redonda que tenía que ver con un estudio que realicé sobre vestidos tradicionales y los movimientos de la tela, algo muy estético y conceptual. Aunque tuve que ver cómo se podía fabricar: el material, el proceso, el tipo de moldes, el acabado; lo más interesante del proyecto fue la lucha que tuve con los profesores para que aceptaran lo que yo estaba proponiendo. Para ellos yo no estaba haciendo algo que tuviera mucho proceso, mecanismos o que resolviera una necesidad, sino que estaba desarrollando algo más estético y formal. Afortunadamente fue cuando apliqué al concurso organizado por Bernhardt Design —convocatoria que vi por Internet— para participar en la International Contemporary Furniture Fair (ICFF) de Nueva York, dentro de la sección de estudiantes o jóvenes diseñadores.

Me seleccionaron, y mi proyecto final, que llamé Dancing Table, lo fui a exhibir a Nueva York. Luego regresé y lo exhibí en la universidad, donde finalmente los profesores aceptaron mi proyecto. A partir de esas experiencias me di cuenta que con los resultados en concursos y exposiciones de mis proyectos lograba convencer a los profesores, y también me di cuenta que generar ideas, hacer los *renders*, subirlos en redes y ponerlo en mi portafolio me daba la oportunidad de verme más profesional.

A través de su participación en concursos, Joel fue generando un portafolio de proyectos y tejiendo una red de contactos con diseñadores y personas relacionadas al medio. Desde ese momento fue creando lo que Granovetter (1973) llama “lazos débiles”, que sirven para conectar y crear relaciones con grupos distintos al propio, en un ambiente que favorece la transmisión de información y la movilidad social.

NUEVA YORK: EXPOSICIÓN INTERNACIONAL

El concurso de ICF Studio de Nueva York, que consiste en convocar a jóvenes promesas del diseño a presentar sus prototipos para ser exhibidos en la feria internacional, al lado de las mejores marcas y diseñadores del mundo, fue otra oportunidad para que Joel se conectara con la prensa internacional y con compañías productoras para fabricar sus diseños. En la convocatoria del concurso, este registró dos proyectos: un librero al que llamó Mydna, con una forma —de doble hélice— inspirada en la figura del ADN; y una mesa Dancing Table, que formaba parte de proyecto final en la universidad.

En el proceso de selección, donde participaron más de 400 diseñadores de diferentes países, fueron seleccionadas solo ocho propuestas. A partir de ese momento, los primeros retos para Joel fueron la fabricación de sus propuestas —pues uno de los requisitos de la convocatoria era contar con prototipos— y el financiamiento de su viaje a Nueva York, para lo que usó recursos financieros provenientes de dos fuentes: la venta de su auto y de uno de sus diseños, que un empresario canadiense de origen asiático había visto en Internet.

Unos meses antes de que hiciera la mesa Dancing Table que expuse en la ICFF, hice un plato con onditas muy parecido. Yo estaba armando mi portafolio y estaba aprendiendo HTML⁷ en las noches. Las cosas que ponía en mi página no eran los proyectos que estaba haciendo en la universidad, porque lo que estaba haciendo en la universidad era muy funcional y yo quería tener una identidad diferente en Internet. Subí el diseño del plato a Internet y una compañía en Canadá lo vio y me dijo: lo queremos, ¿lo podemos fabricar?

Con esta empresa Joel firmó —a través de Internet— su primer contrato y recibió un pago inicial por su diseño, cuyo monto utilizó para hacer el molde de su mesa Dancing Table, que fue fabricada en fibra de vidrio en un taller de hojalatería de la Ciudad de México y expuesta en la ICFF de Nueva York. Esta experiencia le motivó a continuar “subiendo” sus propuestas a *blogs* y páginas de diseño, así como a enviarlas a compañías que pudieran interesarse en sus proyectos:

Así mandé infinidad de diseños a muchas compañías, solo para ver qué sucedía. La verdad es que en ese entonces yo estaba súper emocionado porque era todavía muy fácil mandar diseños a empresas y decirles: “tengo esta idea ¿les gustaría hacerla?”, muchas contestaban: “sí, hacemos un prototipo, sacamos costos, lo mandamos fabricar a China, lo presentamos en alguna feria, lo empezamos a vender por Internet y te damos el cinco por ciento de regalías”. Era una dinámica que sabía, otros diseñadores hacían, inclusive a Christian⁸ lo conocí así, por medio de Internet, vi su portafolio y le escribí. Él hacía cosas similares: *renders* de sus propuestas que mandaba a *blogs* de diseño.

Siguiendo este formato de colaboración a distancia, Joel también trabajó para una empresa francesa y otra americana. De igual manera, en enero de 2009, comenzó pláticas con gente de Bernhardt Design, la compañía organizadora

⁷ Código para la elaboración de páginas *web*, proveniente de las siglas de Hyper Text Mark Language.

⁸ Diseñador industrial fundador del colectivo Panorámica, junto con Joel.

de la ICFF en Nueva York, quienes estaban interesados en adquirir su propuesta de librero Mydna:

Me marcó directamente a mi celular el director de diseño de la empresa y me dijo: “quiero platicar del librero que metiste al concurso, me gustaría ver de qué forma nosotros como compañía nos quedamos con tu diseño —lo licenciamos, fabricamos y vendemos— y tú presentas el proyecto de la mesa en la feria”. Entonces comencé a fabricar unos prototipos del librero en un taller de un egresado de la Ibero que fabricaba e instalaba mobiliario, y con quien yo trabajaba haciendo propuestas y *renders*. En febrero vino alguien de la compañía a ver los prototipos y me dijo: El diseño nos gusta, lo queremos, solo vine a México para conocerte y saber que queremos trabajar contigo. Esa fue la primera vez que empecé a hacer relaciones de negocios con americanos, cuando ni siquiera había hecho negocios con nadie en México.

En ese mismo año, debido a la crisis económica mundial —generada principalmente en Estados Unidos—, fueron cancelados su proyecto con Bernhardt Design y otros trabajos pequeños. Simplemente le dijeron que ya no los harían porque no podían invertir en fabricar prototipos para “ver si pegaban”. Esta situación fue muy frustrante para Joel pues cortaba la dinámica que había identificado como una oportunidad para realizar negocios con sus diseños. En sus propias palabras, “fue como un choque de realidad, porque se me estaba haciendo muy fácil hacer ideas a diestra y siniestra para mandarlas”.

Después de tener sus primeras experiencias internacionales frustrantes vía Internet, tanto con personas como con compañías interesadas en sus diseños que, finalmente, no acababan proponiendo colaboraciones provechosas, en mayo de 2009, con los prototipos de la mesa terminados, Joel viajó a Nueva York. Antes de llegar había recibido un plano de su *stand* —que fue diseñado por un estudio de diseño de Nueva York— y una solicitud de información para que otro estudio de diseño hiciera la imagen gráfica:

En realidad montar mi *stand* fue poner mi mesa y ya. Los organizadores me mandaron un plano de cómo era el *stand* explicándome que iba a tener un muro

posterior e iluminación. Además, me preguntaron el nombre que quería poner en mi *booth* y la imagen para los folletos: “nosotros te vamos a dar unos cuantos millares de folletos con la imagen que nos des”.

Para Joel, este viaje fue un proceso de mucho aprendizaje en poco tiempo donde, nuevamente, su habilidad en la búsqueda de información en Internet fue extremadamente útil para obtener mejores resultados en su exposición.

Aparte de los folletos que me dieron, yo imprimí unas postales, y como siempre he tenido la costumbre de buscar información en Internet —que ha sido mi segunda universidad—, googlé “¿Qué hacer cuando se va a exponer a una feria?”. Buscaba recomendaciones y encontré “contactar gente que te vaya a ver”. Así que sin saber si funcionaría, contacté mucha gente. Como no tenía muchas relaciones de negocios, pero sí tenía mucho conocimiento de revistas, *blogs* y páginas de diseño, empecé a contactarlos e invitarlos. A revistas de Nueva York y otras internacionales les escribí de manera muy personal: “voy a estar en mi booth, voy a exhibir esta mesa, estoy presentando lo mejor posible y aunque es la primera vez que voy a estar, son bienvenidos de visitarme”. Para mi sorpresa, reporteros y gente de revistas y páginas de Internet fueron, me entrevistaron y me sacaron fotos.

Como resultado, Joel logró que mucha prensa local y extranjera reseñara su trabajo; lo que posteriormente fue definitivamente un gran impulso en el desarrollo de su trayectoria como diseñador independiente. Con la asistencia a ese foro, tuvo aprendizajes muy importantes en lo referente a la exposición, promoción y venta de sus diseños, y la comprensión de la dinámica de eventos internacionales, relacionados a un mercado de consumo de mobiliario de lujo, que da valor al diseño de autor con conceptos originales.

Las personas de Bernhardt Design nos decían que el objetivo era darnos a conocer:

esto que hacemos es para que ustedes tengan contacto con empresarios que les puedan comprar o licenciar su diseño, porque sabemos que son estudiantes muy jóvenes, y para ustedes fabricar y vender estas piezas es muy complicado. Sin

embargo, a pesar de que ahí dice que son estudiantes y diseñadores jóvenes, es una feria comercial, va a venir mucha gente, muchos compradores de tiendas y les van a preguntar infinidad de veces: ¿cuánto cuesta?, ¿y si quiero veinte?, ¿en cuánto me lo das puesto en mi tienda?

Para este logro, Joel llegó 2 días antes del montaje y trabajó investigando y calculando los costos de su mesa: “si me costó tanto, lo tengo que dar en tanto”, teniendo en cuenta el precio de distribuidor, el precio al público y el precio de envío, tanto para mandar una pieza como para transportar diez. Esta experiencia para él fue muy enriquecedora ya que fue la primera vez que se preocupaba por todos esos temas. En retrospectiva, nos cuenta que “esa primera experiencia fue para mí un choque cultural, porque durante la universidad nunca había vendido nada de esa manera, fue la primera vez que me empecé a foguear con el negocio del diseño, del retail internacional, que en vez de hacerlo aquí en México, lo hice allá”.

RECURSOS MÁS IMPORTANTES Y PRIMERAS OPORTUNIDADES DE TRABAJO EN MÉXICO

En la siguiente imagen podemos visualizar los medios, recursos e instrumentos con los que Joel fue interactuando desde su etapa de estudiante y que, a la postre, le sirvieron para iniciar una carrera independiente en el área del diseño.

Imagen 1. Principales recursos utilizados desde la universidad



Fuente: elaboración del autor.

Después de haber participado en la feria de Nueva York, Joel regresó a México y, mientras seguía con sus proyectos, continuó buscando trabajo. En esa época, una de las oportunidades fue la de trabajar en empresa automotriz que estaba abriendo un centro de diseño. Sin embargo, decidió no tomarla debido a una invitación que recibió para participar en la feria Maison & Objet en Francia. Al respecto, Joel recuerda:

Antes de irme a Nueva York hubo una invitación para trabajar en un despacho de arquitectura, porque me habían visto a mí y a Víctor⁹ —los dos de la UAM— que habíamos ganado un concurso de American Hardwood, ellos querían chicos de diseño industrial que llevaran el departamento de diseño. No sé si a ellos también les pegó lo de la crisis, porque cuando regresé me dijeron que no se abrían las plazas. En ese tiempo veía muy seguido *blogs* y páginas buscando vacantes de diseño en Internet, hasta que vi una que me interesó de un centro de diseño que iba a abrir una empresa automotriz en México. Fue muy chistoso porque me hicieron exámenes como si yo estuviera aplicando para entrar a ingeniería, así que me quedé como “no entiendo nada”, y lo único que hice fue decirle a la persona que me estaba entrevistando: “es que yo soy diseñador industrial, yo vengo por la vacante de diseñador industrial”.

Para este trabajo, Joel había dejado su portafolio con información de los premios que había ganado y no pasó mucho tiempo cuando recibió una llamada para decirle que había sido seleccionado:

Recuerdo que iba en un transporte público —porque para ir a Nueva York vendí mi coche para costear las piezas, el viaje y la estadía— cuando me llamaron y me dijeron “nos gustó tu perfil, vente” y recuerdo que me quedé pensando “a lo mejor este es mi futuro, es algo seguro, un sueldo, seguro social... a mi papá le fue bien toda su vida... a lo mejor hago diseño... el primer departamento de diseño de esta empresa en México”.

⁹ Diseñador que comenzó su presencia en la escena del diseño mexicano cuando ganó el primer lugar en el American Hardwood Export Council Award. Actualmente dirige su propio despacho de diseño.

Ese mismo día, cuando Joel llegó a su casa, vio un correo de una compañía francesa que se dedica a organizar el evento Maison & Objet en París —equivalente al ICFF de Nueva York o el Salón Internacional del Mueble en Milán— que decía:

Joel, vimos lo que presentaste en Nueva York, nosotros también apoyamos al nuevo talento, en enero presentamos diseñadores franceses y en septiembre le damos oportunidad a cualquier otra parte del mundo. Este próximo septiembre vamos a presentar diseños latinos y queremos invitarte, sin embargo, me gustaría nos dijeras si tú ya eres un diseñador consagrado ¿o apenas estás iniciando?

Inmediatamente Joel respondió que sí le interesaba participar, pero que por ser un diseñador joven, de veintitantos años, que se acababa de graduar, le salía muy caro viajar a Francia. Para su alegría, los organizadores respondieron que no se preocupara y que se dedicara a la fabricación de las piezas que iba a exponer, porque el apoyo consistía en la asignación del *stand*, el pago del viaje, el hotel y la estadía. En aras de su participación en esta exposición, Joel siguió y mejoró la dinámica aprendida en Nueva York: actualizó su portafolio, mandó a hacer tarjetas de presentación, buscó información para contactar gente y *blogs* en Francia, calculó los costos de fabricación y envío, asimismo terminó de fabricar otros libreros, mesas, bancos y piezas de cerámica.

PARTICIPACIÓN EN FERIAS INTERNACIONALES: EL ENTENDIMIENTO DEL DISEÑO DE AUTOR

Las ferias internacionales de diseño fueron un punto de conexión muy importante con el mundo del diseño de autor y el comercio de muebles de diseño, lo que le permitió empezar a establecer sus primeras relaciones de negocios con empresas, promotores de diseño¹⁰ y personas interesadas en sus

¹⁰ Personas o agencias que se encargan de contactar a los diseñadores con empresas y clientes, buscando un beneficio económico de ambas partes. Para lograr su labor, cuentan con una base de datos de diseñadores, su portafolio de proyectos y una lista con las compañías para las que han trabajado. Tras el cumplimiento del contrato, cobran una comisión a los diseñadores y a las compañías involucradas.

propuestas. La interacción que Joel tuvo en este tipo de escenarios le permitió descubrir un mercado donde el diseño tiene un valor estético, creativo y comercial que lo hace atractivo y deseable a diversas clases de compradores, pues encuentran en el objeto o producto de diseño un significado equiparable al objeto artístico. Al respecto, en una entrevista publicada en 2014 en Internet, Joel comenta una anécdota que le dejó claro el valor que puede adquirir el diseño en estos contextos:

La exhibición Talents à la Carte fue en un lugar completamente desconocido para mí, no conocía a nadie, ni el idioma, pero fue muy emocionante ver como otras personas tienen este acercamiento con el diseño; se me acercó un galerista y me dijo: “¿de dónde vienes?, ¿por qué haces este tipo de cosas?”, se me hizo muy interesante y le expliqué la narrativa de los bancos y se le hizo padre, le gustó que las piezas que yo tenía ahí eran hechas por mí y me dijo: “sabes qué, cuando acabe la exhibición te las compro, me las quiero llevar”, dije “perfecto, está muy bien”, y dijo, “pero quiero que cuando las compre me firmes un papel que diga que tú las hiciste, como el certificado de autenticidad que tú eres Joel, que vienes de México (...)”, “las voy a empaquetar muy bien y las voy a guardar diez años, en diez años te voy a buscar y voy a ver cómo has triunfado, cómo has crecido profesionalmente como diseñador, cómo has evolucionado y ver si valió la pena venderlos o exhibirlos; si me conviene y es interesante los voy a sacar y obviamente van a valer más, si no los voy a guardar completamente y voy a esperar otros diez años y te voy a buscar a ver qué pasa”. Fue un acercamiento muy padre, ese tipo de experiencias que te cambian la vida, saber que hay personas a las que les interesa mucho ese valor que yo les doy y eso es muy grande para mí.¹¹

Al entender el valor y reconocimiento que tenía el diseño en este tipo de escenarios, así como el mercado especulativo y la dinámica envuelta en su difusión y comercialización; Joel decidió seguir una práctica independiente,

¹¹ Fragmento de entrevista publicada en: <http://lideresmexicanos.com/2014/03/10/creatividad-e-innovacion/>

ligada no tan solo a un mercado nacional, sino a uno global, en donde tuviera oportunidades de acción no limitadas por una realidad local, sino por el contrario, encontrando y entendiendo las fortalezas particulares que fueran atractivas dentro y fuera de su contexto. La participación en eventos internacionales le dio también un mejor conocimiento de cómo, en su profesión, podía crear oportunidades de negocios para él y para otras empresas. Su habilidad de observación lo llevó a interesarse en los diseñadores empresarios y sus modelos de negocios, como lo expresa en otra entrevista publicada en la red:

La participación en ferias internacionales me hizo percatar de todas las cosas que se pueden hacer como diseñador y qué modelo de negocio podría implementar en mi carrera. Conocer gente del medio hizo que me interesara en aquellos diseñadores empresarios que crearon su propio negocio; al conocer empresas y patrones de negocio en Europa, me surgió la idea de no pedir a las compañías en México que me permitieran diseñarles —ya que a causa de la estructura interna de las empresas, no se ha entendido del todo el concepto de *outsourcing* del diseño— sino proponerles ser un socio, que no solamente diseñaría, sino que ayudaría a promoverlos desarrollando imagen, relación con los medios, campaña de mercadotecnia del objeto o producto por lanzarse. De esta forma, las empresas ya no lo perciben a uno como *outsourcing* del diseño, sino como socio.¹²

Cabe mencionar que, a través del tiempo. Joel ha aprendido que debe ser cuidadoso con el término “socio”, ya que un “mal entendimiento” puede generar falsas expectativas o demandas laborales, y hasta presupuestas por parte del empresario. En este sentido, podemos decir que ha entendido la importancia de delimitar cuáles son los alcances y compromisos de su aportación en cualquier proyecto.

¹² Fragmento de entrevista publicado en: <http://www.obrasweb.mx/interiorismo/2011/12/21/entre-la-artesanía-y-el-diseño>

LA PRÁCTICA INDEPENDIENTE: FINANCIAMIENTO,
DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS Y UNIDADES DE NEGOCIO

Para hacer realidad su práctica independiente, Joel supo que tenía que invertir sus propios recursos, ya que las oportunidades de financiamiento viable, en instituciones bancarias o gubernamentales, eran pocas para los diseñadores emprendedores. Desde sus primeras participaciones, puso en marcha un modelo de autofinanciamiento, a través de la venta de algunos proyectos —como Dancing Plate a una compañía canadiense— o de sus pertenencias personales. Con ello, logró hacerse del capital suficiente para sufragar los gastos de algunos de sus viajes y mandar a producir muchas de las piezas que pondría en exhibición. Esta forma de actuar queda evidenciada en el siguiente fragmento de la entrevista publicada en 2011 por el sitio obrasweb.mx:

Desde que concibo un objeto o un producto hasta que lo tengo en aparador contemplo un periodo aproximado de un año. Debido a la actual economía, esperarse este tiempo no es fácil. Por un tiempo diseñaba objetos, pero no tenía ingresos para producirlos: esta es la razón por la que muchos diseñadores no fabrican. Fue a partir de eso que he generado constantemente nuevos proyectos: sembrando diseño para cosechar después.¹³

Cabe mencionar que esta dinámica es la que Joel ha seguido para la creación de su empresa de muebles, así como para producir propuestas de diseño para otras exposiciones —tal es el caso de la ICFF de Nueva York de 2013—, donde participó junto a un colectivo de diseñadores conocido como Cooperativa Panorámica,¹⁴ financiando su colección Materiality con accesorios para el hogar como bancos, macetas y contenedores, hechos de basalto, terrazo,

¹³ Fragmento de entrevista publicado en <http://www.obrasweb.mx/interiorismo/2011/12/21/entre-la-artesanía-y-el-diseño>

¹⁴ La cooperativa Panorámica está formada por un grupo de diseñadores independientes: Joel, Jorge, José, Ian y Moisés. Esta iniciativa fue creada con el objetivo de realizar proyectos colaborativos, compartir experiencias y conocimientos en el ámbito del diseño.

cobre, vidrio y madera, por artesanos y talleres en México. Ello ha contribuido al incremento de contactos y a la difusión de sus proyectos a través de diversas publicaciones en libros y revistas de Estados Unidos, Reino Unido, Francia, España, China y México. Medios como *Wallpaper*, *Arquine*, *GQ*, *Ottogono*, *Le Figaro*, promotores del diseño en todo el mundo, así como otras publicaciones de Corea, Bulgaria y Turquía han dedicado espacio para hablar sobre los diseños que Joel ha realizado de manera personal o en conjunto con otros colegas o empresas.

La participación en concursos y exhibiciones nacionales e internacionales, la publicación de sus productos en medios a nivel mundial, la fabricación de sus proyectos, la interacción en ambientes con dinámicas y enfoques relacionados con tendencias del diseño internacional, así como el incremento de redes locales y globales permitieron a Joel visualizar, estructurar y hacer realidad una práctica profesional independiente, en la que ha sabido relacionar el diseño, el emprendedurismo y la generación de negocios. Con el desarrollo, producción, promoción y venta de sus diseños, ha construido también una línea de productos de mobiliario e interiorismo que se exhibe y vende a través de una compañía fundada en 2011 por él mismo, con el objetivo de crear mobiliario para exportación. Para lograr este esquema de operación, ha desarrollado un conocimiento claro del mercado para el cual trabaja, y una parte importante de su tarea ha sido buscar colaboradores, distribuidores, clientes, proveedores y gente de confianza, que pueda fabricar las piezas que diseña con la calidad que su mercado requiere:

No mando a fabricar volumen sino piezas individuales de mucha calidad. Entendí que si el objeto iba a ser costoso debía tener mucha calidad, y ese ha sido mi esquema de trabajo: hacer cosas caras pero de mucha calidad y venderlas como producto de línea a través de mi marca. Al comenzar tenía dos caminos: producir cosas de bajo costo o cosas de muy buena calidad que podía vender caro. Lo que yo he visto con otros diseñadores que decidieron vender piezas pequeñas a bajo costo es que al competir con empresas que producen volumen, tienen una batalla muy complicada. Mi estrategia es vender producto *premium*, con servicio *premium*, en el mercado nacional y extranjero a personas con un poder adquisitivo alto. Me di cuenta que para este tipo de mercado el producto no tiene nada que ver

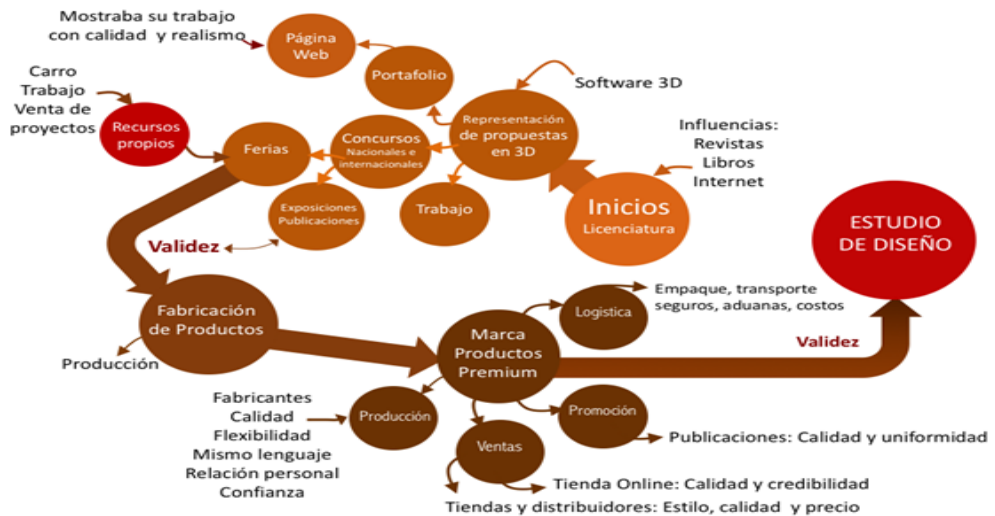
con el precio, sino con el estatus que puede tener, los premios que ha ganado y los lugares en donde ha sido exhibido; he aprendido a darle ese valor al trabajo que he hecho.

La narrativa que Joel ha sabido construir en torno a sus productos, así como las relaciones comerciales confiables que ha establecido en el extranjero, le han permitido desarrollar una empresa relacionada con el comercio de productos de diseño de alta calidad.

En las ferias de Nueva York y Francia conocí infinidad de gente, tiendas y distribuidores, que hasta la fecha me siguen haciendo pedidos. Mis clientes son clientes directos, tiendas o decoradores. Para ellos he hecho muebles de tres metros para mansiones, una credenza para la sala del Hard Rock en Dubai, y otra credenza para la casa de campo de una señora en Aspen, Estados Unidos.

En la siguiente imagen se pueden visualizar los elementos con los que Joel ha construido una práctica profesional, desde sus inicios en la licenciatura, hasta el desarrollo de su propia línea y marca de productos, lo que le aportó herramientas para la posterior fundación de su estudio de diseño.

Imagen 2. Visualización de secuencia de construcción de práctica profesional



Fuente: elaboración del autor.

REDES DE PRODUCCIÓN

Un factor muy importante, en su esquema de funcionamiento, se encuentra en las redes productivas que fabrican sus productos, que son manejadas a manera de *outsourcing*.

Cuando empecé a invertir tiempo para lograr una infraestructura y una logística de trabajo, buscaba gente que pudiera fabricar mis cosas con poco dinero. Ahora sé que el chiste es buscar proveedores que tengan buen equipo, así como personal con la preparación adecuada, muy buena calidad, flexibilidad y mucha seriedad. Actualmente trabajo como con cinco o seis empresas medianas —cada una con un proceso diferente— que tienen la flexibilidad de hacerme piezas individuales de alta calidad, que me dan un buen servicio y que hablan el mismo lenguaje técnico que yo manejo. En ese aspecto, uno de mis proveedores más grandes tiene como director de producción a un arquitecto, así que podemos enviarles planos por *e-mail*, ellos los “bajan” y los pueden interpretar.

El manejo de un lenguaje digital compartido es posible debido al conocimiento y uso de *software* en común, lo que les permite tener documentos colectivos (archivos) que pueden ser distribuidos entre diferentes personas; en un proceso que genera cierta proximidad cognitiva [Boschma, 2005], para poder hacer uso de la información y las plataformas compartidas.

Por otra parte, la capacidad y calidad productiva que Joel ofrece a su mercado depende de sus proveedores, por lo que el establecimiento de una relación fiable, duradera y de beneficio mutuo para él y sus fabricantes, es de vital importancia.

El tema de los proveedores implica mucha investigación, pero vale la pena. Una vez que los encuentras, vas desarrollando confianza desde el punto de vista profesional y personal. Al principio requiere más de presencia física y después ya puedes manejar las cosas a distancia, por medio de teléfono o email.

Es evidente —como comenta Norman Long (2007)— que los actores sociales tratan de lograr sus objetivos involucrando a otros en sus proyectos, cuestión que requiere de una serie de relaciones basadas en la certidumbre y el compromiso mutuo, que Boschma (2005) define como proximidad social. Para algunos autores, ello se logra a través de vínculos cercanos entre los actores, mediante una combinación de tiempo, confianza bilateral y servicios recíprocos [Granovetter, 1973]. De tal forma, la integración de redes colaborativas requiere de la generación de intereses comunes, empatías, coincidencias y un sentido de certeza, pues a través de ellas se accede a colaboraciones y asociaciones productivas, así como a oportunidades de empleos y de proyectos.

Aparte de los proveedores locales o nacionales, Joel también ha trabajado con empresas chinas por cuestiones de precio, tecnología y servicios complementarios, aunque solo lo ha hecho en un par de ocasiones debido a que se dio cuenta que los estándares de calidad variaban entre las primeras entregas y las últimas.

Mis proveedores los manejo principalmente aquí en México, aunque no siempre encuentras lo que necesitas. Por ejemplo, una vez me llegó un pedido de Rusia de 100 memorias USB en forma de una bombita, entonces coticé en cuánto me salía

un molde aquí en Ciudad de México y también en Baja California —porque tenía un proveedor de impresión 3D allá— pero ambos estaban 10 veces más caros que fabricarlo en China. Los chinos me fabricaban el molde, me producían las piezas, me conseguían los empaques... lo hacían todo. Mi experiencia es que es muy fácil fabricar en China, inclusive con imágenes ellos te pueden cotizar, pero es muy riesgoso, porque las primeras piezas te las mandan bien, pero los segundos lotes tienen menos calidad.

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

En la búsqueda y consolidación de una relación comercial, Joel tiene mucho cuidado que su servicio genere confianza y sea personalizado. La creación de muestras físicas e incluso de presentaciones virtuales, para que el cliente aprecie el producto y el cuidado en la logística de envío, son elementos que considera como fundamentales en el proceso de compra-venta. Como él mismo enfatiza: “los productos que vendemos son productos caros y el proceso de venta es largo, porque implica que el cliente lo vea, se decida y haga la adquisición. Hay clientes que hasta han venido aquí y los he llevado a los talleres para que vean cómo se hacen las piezas”.

Dentro del proceso de compra-venta, la logística de envío es un factor primordial, ya que el costo del transporte puede representar hasta 50 o 70% del costo total del producto. Además, los procedimientos para la salida de las piezas en las aduanas pueden representar pérdidas de tiempo en la entrega; en más de una ocasión los productos son retenidos o maltratados en las aduanas. Sobre ello señala que:

La logística es complicada por las fronteras, además de que el servicio de las empresas internacionales de envío en México es más deficiente que en otros países. Me ha pasado que por revisión detienen una pieza alrededor de 15 días, o a veces la maltratan y llega mal. En esos casos trato de responder rápido y enviar a la brevedad una pieza nueva, y aunque perdemos utilidad, me interesa no quedar mal y dar un buen servicio.

Las piezas nuevas, así como el envío son financiados por Joel, pues aunque los productos están asegurados, el seguro no cubre los gastos de manera inmediata, sino hasta meses después, cuando se han realizado los procesos de revisión y aprobación. Estos problemas de logística se presentan tanto en la salida como en la entrada de productos, cosa que Joel ve como limitante en el trabajo con clientes y proveedores en el extranjero. En relación con esto nos cuenta que:

Los principales problemas los he encontrado en la infraestructura nacional para poder comercializar. Si quiero importar, si quiero invertir en traer unas piezas para hacer algunas pruebas, es complicadísimo y es muy frustrante porque nadie te ayuda, hay ocasiones que me ha resultado más fácil manejarlo a través de los proveedores para que lo manden directamente al cliente en otro país.

PUBLICACIONES Y PRESENCIA EN LAS REDES

Con el objetivo de cuidar su presencia en los medios y en su propia página, Joel ha invertido muchos recursos en diseño de imagen y presencia de marca. Contrató un despacho de *branding* que le asesoró para unificar contenidos y proyectar la personalidad de su compañía. Al momento de la entrevista, la página *web* de Joel ya no estaba hecha en HTML —por ser un código más viejo— sino en Squarespace que, de acuerdo con él, era un servicio fácil de usar, que daba calidad y permitía una selección fácil desde los principales buscadores de Internet. Sobre estas particularidades, apuntaba: “la página debe tener ciertos estándares de calidad, sin saturación, buena redacción y ninguna falta de ortografía, imágenes bien cuidadas, así como información que valide o dé credibilidad”.

En la sección de prensa, Joel tiene en su página todas las publicaciones —impresas y digitales— más importantes en las que se ha divulgado su trabajo; lo cual es de suma importancia para validar su labor, dar confianza y generar interés en las personas que la visiten. Desde su perspectiva “documentar y mostrar en mi página los productos desarrollados con diferentes compañías nacionales y extranjeras, así como las exhibiciones, los premios, las presentaciones, las publicaciones en libros, revistas y medios importantes relacionados al diseño, nos valida y nos da credibilidad”.

Al estar dirigido a un mercado selecto, Joel sabe que debe cumplir con altos estándares de calidad en la presentación de cualquier contenido, por ello parte de su trabajo es la selección cuidadosa de los medios en los que se publicita. Su estrategia es escoger dónde y cómo quiere promoverse; buscando ejemplos de compañías que están promocionándose en ese mercado, para luego estudiar su imagen, presentación y tipo de productos, con la meta de que el material que él envíe tenga la misma o mejor calidad. Su objetivo no es solo salir publicado en ciertas revistas o *blogs*, sino tener el mismo estándar de calidad, en términos de comunicación, que cualquier empresa o diseñador internacional. De esta forma no solamente es decir “yo quiero salir en *Wallpaper*”, sino es decir “quiero salir con la misma calidad con la que saldría una compañía de diseño de mobiliario italiana, francesa o de Estados Unidos”.

Además de esto, ha desarrollado una idea clara de cuáles son los lugares más apropiados para promocionar sus productos, dependiendo del mercado al que quiera dirigirse. De esta forma, dice, “si quiero vender mobiliario en Estados Unidos tengo que buscar ser publicado en *blogs* en francés o italiano, porque el mercado estadounidense tiene la idea de que, si está publicado en Europa, es bueno”. Joel sabe que un producto o servicio bien hecho, bien presentado, ingenioso y atractivo, se convierte en un promotor y embajador de él y de su trabajo. La correcta difusión y promoción en el sitio adecuado, es fundamental para obtener una exposición más directa a comunidades potencialmente interesadas.

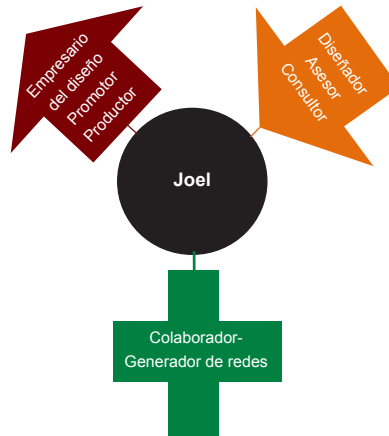
ESTUDIO DE DISEÑO Y OTROS EMPRENDIMIENTOS

Actualmente Joel dirige su propio estudio de diseño. Ha trabajado para empresas como Urrea, Cinépolis, Cinsa, Tane, Opinion Ciatti, Intercuisine, Roche Bobois, Odabashian, Ooky, Masisa, Imm living, y Le pelican. Fue también cofundador de la compañía LASASUL, una marca de joyería que vende producto en México, Francia, Rusia, Emiratos Árabes Unidos y Estados Unidos; colaboró como director creativo de Grupo HeWi, empresa enfocada a la creación de mobiliario para el sector hotelero; además es miembro fundador del grupo

Cooperativa Panorámica, formada por cinco diseñadores industriales con el objetivo de crear y comercializar productos de diseño y vender sus productos a través de su compañía Nono, la cual cuenta con una red de socios comerciales, en México y el extranjero, que promocionan y comercializan sus productos en tiendas de muebles contemporáneos.

Para Joel, ser diseñador ha implicado convertirse en empresario con una visión global del negocio del diseño, de la administración y el manejo de proveedores, así como del entendimiento de las dinámicas y logística de transacción y comercialización de productos a través del desarrollo de distribuidores o socios comerciales en México y el extranjero. El desarrollo de su marca con una línea de muebles y accesorios le ha permitido generar un espacio de actuación como diseñador-empresario, lo que a su vez le ha ayudado para establecer su firma de diseño, la cual es acreditada y validada por medio de la documentación de las exposiciones, las publicaciones, los concursos ganados, así como los proyectos que han realizado con diversas compañías, esto quiere decir que Joel ha manejado e instrumentado su marca y su despacho para que actúen de manera complementaria, dándole un valor al otro. Por todo esto podemos denominar a Joel como un *portfolio entrepreneur* (Westhead, 2015) que actúa en un escenario de tres pistas: como diseñador-empresario, productor y promotor de sus propios diseños, como consultor con su estudio de diseño ofreciendo sus servicios a empresas y particulares, y como colaborador que interactúa constantemente con otros profesionales y organizaciones con el objetivo de generar redes que beneficien su desarrollo profesional.

Imagen 3. Esquema general de trabajo



Fuente: elaboración del autor.

En este esquema múltiple de trabajo cada área tiene su dinámica particular y requiere de sus propios recursos e infraestructura. Desglosado lo podemos ver de la manera siguiente:

Imagen 4. Esquema de trabajo desglosado



Fuente: elaboración del autor.

La habilidad que Joel ha desarrollado para generar recursos y oportunidades de negocio, así como para formar redes de colaboración, le ha permitido construir una significativa práctica profesional desde una base emprendedora. Para él ser diseñador en México implica tener una actitud emprendedora:

Para ser diseñador tienes que ser empresario, yo ya me veo más como emprendedor que como diseñador. La idea es generar estrategias de negocio en cada cosa que hagas, porque todo es diferente, una cosa es generar una compañía de mobiliario, otra es generar un despacho de diseño, y otra es generar una marca como colectivo de diseño para tener más productos. Lo que siempre me ha ayudado es estar informado: si yo no hubiera sabido de estos concursos a través de Internet pues nunca hubiera aplicado, si yo no hubiera sabido de estos nuevos esquemas o enfoques de negocio nunca los hubiera intentado emular para ver si funcionaban en mi situación, en mi contexto mexicano.

Es evidente que el conocimiento de la dinámica del mercado internacional y nacional, de sus clientes, de lo que buscan y valoran, le permite a Joel desarrollar esquemas de negocio en donde puede explotar sus habilidades y talentos.

REFLEXIONES FINALES

A través del análisis de la trayectoria de Joel y su empresa podemos decir que el establecimiento de una práctica independiente en áreas creativas de diseño requiere de esta capacidad emprendedora, acompañada de un sentido de negocios, conocimiento del mercado, talento, además de habilidades blandas (Tito, 2016) como iniciativa, disciplina, entusiasmo, capacidad comunicativa, flexibilidad, adaptabilidad, y el uso de recursos —tangibles e intangibles— propios. Para desarrollar esta práctica emprendedora, el diseñador se convierte en un empresario con visión de negocios, en inversionista, publicirrelacionista, administrador y gerente de manufactura.

Los profesionales del diseño con empresas creativas desarrollan la suficiente flexibilidad, soltura e ingenio como para poder actuar en diferentes

áreas relacionadas con el diseño de producto, el diseño del modelo de negocio, la producción y la comercialización. Son individuos que generan la habilidad de navegar con viento propio y que al mismo tiempo tienen la destreza de hacer asociaciones para trabajar colaborativamente, organizar equipos de trabajo y ser parte de ellos. Personas que deben entender al diseño como un negocio con valor para sus clientes, además de saber el proceso para construir una compañía, administrarla y acrecentarla, así como tener la habilidad para dirigir proyectos, entender y administrar el proceso de producción y manufactura de una pieza o de un conjunto de ellas.

Diseñadores como Joel han aprendido a identificar las necesidades de un mercado global, así como sus propias fortalezas dentro del mismo, entendiendo en ese proceso, que su trabajo requiere de calidad, creatividad, disciplina, diferenciación, inversión y promoción, por lo que saben que deben destinar tiempo, esfuerzo y recursos para que estos aspectos se mantengan y se cumplan.

En este escenario, el uso de *software* 2D y 3D ha permitido a los diseñadores manejar de manera más precisa el proceso de diseño tradicional. La generación de dibujos por computadora posibilita “modelar” de manera más rápida representaciones gráficas de objetos con características más realistas. Este tipo de dinámicas soportadas en el uso de nuevas tecnologías representa un nuevo *habitus* tecnológico (Silva y Reygadas, 2013; y Rivera y Llena, 2008) que permite a los diseñadores ofrecer sus servicios de manera más profesional, global, eficiente y flexible.

Es innegable que el uso de medios digitales y virtuales se ha convertido en un elemento muy importante para el establecimiento de una práctica profesional independiente, ya que estas tecnologías permiten a los diseñadores generar propuestas de manera más rápida y eficiente que pueden ser compartidas de forma casi instantánea sin limitantes espaciales o temporales. En la actualidad, la combinación de los medios virtuales y físicos amplía el campo de acción de las personas, la capacidad socializadora de Internet refuerza los vínculos entre los individuos a través de interacciones no restringidas por espacio y tiempo, y los espacios físicos promueven contactos “cara a cara” que contribuyen a reforzar cierto tipo de relaciones e intercambios (Moeran, 2005) que no se pueden dar en el ambiente virtual.

Por último, podemos decir que como ejemplo de diseñadores dirigiendo empresas creativas desde una postura emprendedora, Joel despliega una capacidad de agencia (Long, 2007) diseñando estrategias y movilizando recursos para construir una práctica profesional relacionada con la creación de nuevos productos en mercados locales y globales. Su capacidad de acción lo convierte en un actor plural (Lahire, 2004) que requiere lidiar con una diversidad de las lógicas de acción al haber diversificado sus esquemas de trabajo ampliando la cantidad, calidad y flexibilidad de sus recursos, así como de sus redes de colaboración; todo esto potenciado por plataformas comerciales y tecnológicas —físicas y virtuales— de alcance global.

BIBLIOGRAFÍA

- Boschma, R. (2005): Proximity and innovation: a critical assessment, *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Granovetter, M. (1983): The strength of weak ties: a network theory revisited, *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Guerra, M. (2009): *Trayectorias formativas y laborales de jóvenes de sectores populares: un abordaje biográfico*, México, ANUIES.
- Lahire, B. (2004): *El hombre plural. Los resortes de la acción*, Barcelona, Bellaterra.
- Long, N. (2007): *Sociología del desarrollo: Una perspectiva centrada en el actor*, San Luis Potosí, El Colegio de San Luis.
- Moeran, B. (2005): *Strategic exchanges. The business of ethnography*, Oxford, Berg.
- Pries, L. (1999): *Conceptos de trabajo, mercado de trabajo y proyectos biográfico-laborales*, México, Mimeo.
- Silva, D. y L. Reygadas (2013): Tecnología y trabajo colaborativo en la sociedad del conocimiento, *Alteridades*, 23(45), 107-122.
- Téllez, A. (2007): *La investigación antropológica*, Alicante, ECU.
- Tito, M. (2016): Desarrollo de *soft skills* una alternativa a la escasez de talento humano, *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76.
- Westhead, P. y M. Wright (2015): The habitual entrepreneur phenomenon. *International small business journal*, *Virtual Special Issue*, 1-16.

CAPÍTULO IV

TRADUCIR PARA VINCULAR, VINCULAR PARA INNOVAR: UN TURGUMÁN EN EL SIGLO XXI

Patricia Alvarado Portillo *

INTRODUCCIÓN

Este capítulo explora el caso de un emprendedor social concentrado en el área de salud en la Ciudad de México. Partiendo de la propuesta del análisis comprensivo propuesto por Bertaux (1989, 1999; ver también Kornblit 2007; y Bueno Castellanos, capítulo 1, en este volumen) se reconstruyó y reflexionó sobre su trayectoria de vida, identificando los “puntos de inflexión” o “momentos bisagra” que, en conjunto, han dado sentido a las estrategias y habilidades que ha desarrollado en los espacios donde se desenvuelve. Recurrimos a los relatos de vida como una herramienta de corte cualitativo que, como Bertaux (1989) señala, tiene una función analítica y verificativa que permite generar un carácter de totalidad, y, en el caso de este libro, conocer con mayor detalle sutilezas sobre los emprendedores del siglo XXI.

Particularmente nos hemos enfocado en el último viraje en donde se consolidó como líder, enfatizando las alianzas e instrumentos que ha utilizado en y para la articulación de una comunidad de innovación en salud en esta ciudad. La reconstrucción y reflexión sobre el devenir de este líder a quien hemos identificado como un *traductor* y, más específicamente como un trujimán, así como las peculiaridades del espacio en el que se ha incrustado, invitan también a una reflexión sobre la influencia de las redes sociales en el fortalecimiento del capital social de estas comunidades de innovación.

Para lograr lo anterior, este documento se ha dividido en cinco secciones. La primera contextualiza brevemente el papel y las actividades tradicionalmente desempeñadas por un trujimán. El segundo apartado se enfoca en su

* Estudiante del Doctorado en Antropología Social, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, alvarado.patyl@gmail.com.

historia de vida haciendo cortes temporales marcados principalmente por su carrera académica. En la tercera sección ahondaremos un poco más en las particularidades de la comunidad internacional, enfocada en temas de salud, a la que nuestro interlocutor pertenece. Para lograr sus objetivos este líder moviliza una serie de alianzas y herramientas *sui generis* que se describen en el cuarto apartado. Finalmente, la quinta sección agrupa las reflexiones sobre lo aprendido que dan luz sobre: a) algunas de las nuevas estrategias del emprendimiento de este siglo y, b) la trascendencia de los perfiles mediadores que, al articular y vincular, es decir, al traducir, impactan positivamente en los procesos de innovación social.

Los datos, la información y algunas de las reflexiones que se presentan en este texto emanan de una serie de ejercicios de observación participante, conversaciones y entrevistas iniciadas en la Ciudad de México a mediados de 2016 y sostenidas desde entonces en distintos contextos académicos y eventos, que van desde conferencias y *hackathones*, hasta reuniones informales y cocteles. De igual forma se obtuvo información de redes sociales digitales y de algunas páginas en Internet de la comunidad de salud a la que pertenece este emprendedor social a quien nombraremos como TGB, para efectos de este texto.

REMINISCENCIAS

En los siglos XII al XVII existió en Europa, especialmente en la zona del Mar Mediterráneo, una figura cuya principal actividad era facilitar la comunicación expedita entre los comerciantes. Dragomán, trujamán, trujimán o truchimán son palabras derivadas del árabe *turğumān*, un vocablo utilizado para referirse a los sujetos cuya "principal labor era la de asistir, en tanto que intermediario lingüístico, en una negociación entre dos partes, entre dos comunidades" (Roser Nebot, 2001: 309). La función de los trujimanes como mediadores, traductores e intérpretes estaba estrechamente relacionada con el árabe y circunscrita en principio al ámbito comercial, aunque, eventualmente, el término se extendió a otras lenguas dominadas por aquellos que servían también de enlace comunitario (Roser Nebot, 2001: 310).

A diferencia de aquellos instruidos oficialmente y académicamente como traductores —más cercanos a las artes literarias y adscritos a esferas sociales y laborales más altas—, los trujimanes no tuvieron una formación institucional para el uso y manejo de las lenguas y sin embargo, debido a su función pragmática, llegaron a tener importancia política y económica pues participaron al lado de instancias estatales en la constitución de documentos oficiales como Ordenanzas del régimen interno, interrogatorios oficiales, testamentos e, incluso, tratados y acuerdos internacionales (Vincent, 1993; Areces Gutiérrez, 1997; Roser Nebot, 2001).

En la actualidad y según el Diccionario de la Real Academia Española, el término es utilizado para designar a una persona que “aconseja o media en el modo de ejecutar algo, especialmente compras, ventas o cambios” (RAE, 2017).

LEVANDO ANCLAS

Conocí a TGB hace poco más de dos años en la Ciudad de México, durante el primer *hackathon* organizado por la Comunidad de Innovación en Salud (CIS) de la cual es líder a nivel nacional. Un joven de treinta y tantos años, sencillez, mochila al hombro, casi siempre ataviado en jeans y playera o, cuando la formalidad de la ocasión lo ameritaba, camisa de vestir. Aunque nuestras primeras conversaciones giraron alrededor de dicho evento y de la consolidación de CIS en México, poco a poco se fueron enfocando hacia él mismo en un interesante proceso de reflexión, fruto, en parte, de la trayectoria y experiencias acumuladas en los más de ocho años que tiene en entornos de innovación de base tecnológica. Entre más conocía su historia personal, más me interesaba por su función en la construcción de la red social que daba sustento a la CIS y me impresionaba por su claridad de “mapeo” al identificar fácilmente nombres de personas, instituciones, cargos, roles, actividades asociadas, etcétera.

En los siguientes subapartados haré un recorrido por la trayectoria de TGB para reconstruir su perfil. Los primeros cortes temporales fueron asociados a sus etapas de formación académica, y posteriormente al proceso de migración a México. El último momento apunta a su giro hacia el emprendimiento social y su primer contacto con la CIS.

Lasallista hawkiniano

A finales de la década de los setenta nació TGB en Medellín, Colombia, y fue el mayor de tres hermanos. Al poco tiempo de nacido, sus padres se mudaron a Valledupar y tiempo después, por cuestiones laborales del padre, a Cartagena. En esta ciudad TGB comenzaría sus estudios de primaria y bachillerato en un colegio privado a cargo de “los hermanos cristianos de La Salle”. El modelo educativo lasallista le permitió estar en contacto con el inglés desde los cinco años.

Por otro lado, y según lo refiere, fueron las reflexiones en parte evocadas por las clases de religión que tomó durante toda su formación básica las que le llevaron a decidir desde muy temprana edad —hacia los 7 años— que era agnóstico, para después, a los 14, definirse como ateo, situación que a la fecha se mantiene. TGB recuerda que la educación recibida en el colegio lasallista generaba un espacio que como niño disfrutaba, tanto por el tipo de discusiones permitidas en los espacios de reflexión religiosa, como por la presencia de un grupo de cinco amigos con quienes hasta la fecha sigue en contacto. Las curiosidades que en ese momento inquietaban al grupo de amigos *geeks* —como él mismo los caracteriza— tenían que ver con preguntas filosóficas sobre lo divino y sus alcances; así, según refiere, se preguntaban cosas como “¿Es posible que Dios haga una piedra tan pesada, tan pesada, que ni él la pueda cargar?”. Por otro lado, dice: “las reglas del colegio y la convergencia con niños de perfiles similares daban pie a un espacio sin presencia de *bullying* que facilitaba que el grupo de amigos se acercara a las ciencias con libertad, no solo sin complejos, sino motivados por el ambiente escolar y las redes familiares”. Por ejemplo, TGB relata que admiraban y seguían con entusiasmo al físico británico y divulgador científico Stephen Hawking, al grado que el regalo que pidió a su papá cuando cumplió nueve años fue el libro *Historia del tiempo* (Hawking, 1988) recién publicado aquel año, mismo que llevaba al colegio y leía con sus amigos. Los suplementos culturales de los domingos, que llegaban a casa acompañando el periódico que su padre compraba, constituían la otra literatura que captaba su atención en esa época.

Durante este periodo de su vida, la familia se mudó una vez más, ahora a Barranquilla, ciudad en la que TGB terminaría el bachillerato en otro colegio de

la misma compañía lasallista para después moverse a Bogotá, donde cursaría sus estudios de licenciatura.

Si bien él no señala influencia directa de algún miembro cercano de su familia respecto a su gusto por lo que llama “las ciencias duras”, lo cierto es que sí se pueden localizar perfiles familiares que pudieron haber influenciado en ello. Los más cercanos son sus padres; él, un ingeniero electrónico que trabajó como profesor universitario durante unos años y después se incorporó a una empresa estatal relacionada con tecnologías nucleares; y su madre, quien terminó un bachillerato técnico y se dedicó al hogar después de que se casó.

A diferencia de sus hermanos menores —una ingeniera en sistemas y un ingeniero electrónico— él dice no haberse interesado mucho por el trabajo del padre al tiempo que recuerda que en casa había equipo eléctrico “chips y esas cosas” que, según expone, no le despertaban mucho interés salvo un set para hacer circuitos que su padre le compró y con el que jugó por un tiempo. Dice que lo que más llamaba su atención de ese juego no era el resultado de prender o apagar algo, sino la “red o el sistema”: cómo era que diferentes partes debían ensamblarse, conectarse o relacionarse para hacer algo, en este caso, prender un foco.

Bogotá y la Universidad Libre

Terminando el bachillerato lasallista, TGB siguió el procedimiento de ingreso a la universidad que, en Colombia, es a través de un examen aplicado por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. Los buenos resultados de su examen permitieron el ingreso a la Universidad Libre de Colombia para estudiar medicina hacia 1998; dice que escogió esta universidad, privada y laica, por su historia de raíces liberales y, como un comentario casual, menciona la cercanía de esta institución con la tradición masona colombiana. Esta peculiaridad es algo que TGB califica como importante para su formación, pues las discusiones y enfoques fomentados y difundidos en la universidad no solo eran novedosos, sino parece que la institución logró ser para él “la cátedra de agitación intelectual” (Universidad Libre de Colombia, 2017) que

buscaba. En este sentido, es conveniente señalar uno de los valores morales que esta institución promueve, mismo que se condensa en su lema *Scientia fons libertatis*¹ ya que es precisamente la “libertad” uno de los valores más importantes que TGB moviliza en su quehacer actual.

Desde esta perspectiva, su paso por la universidad, de donde se graduó con honores, se desarrolló en un ambiente ameno. Califica su desempeño durante la licenciatura como bueno y sin mayores sobresaltos, y afirma que la malla curricular de materias le permitió entender “realmente” qué era la medicina, lo que le llevó a eliminar definitivamente la opción de continuar con la especialidad en psiquiatría y, en su lugar, dar un giro hacia la investigación básica en neurociencias. Este mismo giro en sus intereses intelectuales es lo que le llevó a buscar otros horizontes geográficos para continuar con su formación académica.

Tierra a la vista: TGB llega a México

Como parte de los requisitos para obtener el título de medicina es necesario que los estudiantes cubran dos años de internado. Los nuevos intereses de TGB marcaron su estancia que, en lugar de realizarse en algún hospital, se llevó a cabo en dos institutos de investigación especializada. El primer año lo hizo en Bogotá adscrito al Laboratorio de Neurociencia del Instituto Nacional de Salud de Colombia —instancia que a la fecha ya no existe—. Para el segundo año, iniciado hacia noviembre de 2002, obtuvo una beca de propedéutico del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) de México, por lo que migró a la capital del país. Este viaje marcó el primer punto de inflexión importante en su trayectoria.

Además del requisito escolar que TGB debía cumplir, el reconocido nivel académico del instituto al que se incorporaría y el apoyo económico (la obtención de la beca Conacyt), TGB afirma que consideró a México como la

¹ La ciencia es fuente de libertad.

opción para migrar por la existencia de similitudes culturales entre éste y Colombia. Para ejemplificar, refiere cuestiones como el uso del mismo idioma, y la presencia de algunos programas de entretenimiento que se transmiten en ambos países tales como “El chavo del ocho” y la telenovela “Bety la fea”. Un aspecto subyacente para su salida, quizá más trascendente que los anteriores, fue la situación de inseguridad por la que atravesaba su país natal en esos momentos. En este sentido, el contexto sociohistórico macro se hizo presente en su trayectoria de vida cuando, a inicios de 2002, fue secuestrado un avión de cabotaje donde viajaba un senador de la República de Colombia. Esto derivó en la cancelación de las ya de por sí complicadas negociaciones de los Diálogos de Paz sostenidas desde 1998 augurando incrementos en los niveles de violencia en el país.

En ese mismo año, TGB llega a la Ciudad de México para integrarse a uno de los laboratorios del Instituto de Fisiología Celular de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Con la beca de Conacyt y el hospedaje resuelto dentro de los dormitorios con los que el laboratorio contaba, recuerda una llegada e integración a su nuevo contexto poco complicadas. Al término de ese año pudo hacer desde México, con el apoyo de su familia en Colombia, los trámites necesarios para obtener el título de médico en la Universidad Libre.

Superado el interés por la psiquiatría, y ya compenetrado en el área de las neurociencias, le ofrecieron un doctorado con beca Conacyt y de pase directo —es decir sin maestría— dentro del mismo Instituto. El programa sería bajo la tutela de un reconocido especialista mexicano en neurociencia cognitiva, que en ese entonces desarrollaba un proyecto enfocado al entendimiento de las bases neuroquímicas de la formación de memoria, una oportunidad que TGB no dejó escapar.

Fuck up academy

Dos experiencias académicas inconclusas tiene TGB que, además, sucedieron en sentido contrario a como normalmente ocurren. La primera fue el doctorado ya mencionado y, la segunda, una maestría a la que ingresó posteriormente. El programa de Doctorado en Ciencias Biomédicas comenzó en 2004 y quedó

trunco a inicios de 2006. El proyecto que desarrollaba tenía por objetivo conocer las bases bioquímicas y neuroquímicas de la formación de memoria a través del estudio de la proteína ERC, así como su función en las sinapsis que ocurren en una región específica del cerebro. Los experimentos para probar la hipótesis se hacían con ratas que TGB entrenaba para que “aprendieran” o “desaprendieran” a comer una sustancia a la que se le agregaba azúcar. Después del proceso de entrenamiento, el cerebro de las ratas era extraído, seccionado y sometido a una serie de procesos para identificar los cambios en la región específica en la que TGB se concentraba. Sin embargo, según él, tanto la metodología utilizada como la tecnología disponible en esos momentos no permitieron que los resultados de los experimentos fuesen concluyentes y, con la autorización de su asesor, decidió abandonar el programa doctoral.

Poco tiempo después de su salida del posgrado, recibió otra propuesta por parte de su mismo asesor para hacer una maestría en Biología Experimental en donde nuevamente obtuvo una beca Conacyt. Aceptó y se incorporó a un proyecto relacionado con las facultades neurotrópicas de otra sustancia —la BDNF—. En 2009 terminó el periodo oficial de los estudios de maestría, empero, a la fecha no se ha titulado debido a las circunstancias que marcaron el segundo quiebre en el devenir de su carrera profesional. Estas mismas circunstancias le posicionaron en espacios a partir de los cuales comenzó su transitar en el ámbito de la innovación y el emprendimiento. Comenta que llegó a ellos porque al terminar los dos años del programa de maestría, entró en un periodo de reflexión donde comenzó a cuestionar la especificidad de los experimentos que desarrollaba, los largos tiempos para el desarrollo de los mismos y la falta de resultados concluyentes, entre otras cosas, derivaron en una desilusión de “la academia”. Debido a esto comenzó a buscar otros ambientes desde los cuales pudiera seguir haciendo investigación, pero con impactos más inmediatos: “Yo no me quería seguir hacia el área clínica y luego, ya después de la maestría pues ya como que tampoco me quería seguir al doctorado, y me empezó a gustar todo esto de innovación, pero ya como más aplicado [...] O sea, la investigación que estoy haciendo [ahora, que] es como más de día a día y en la tierra”.

Sin lugar a dudas, en estas dos experiencias de posgrado TGB adquirió un volumen importante de conocimiento teórico y técnico altamente especializado.

Empero, lo que él refiere como más valiosas fueron las relaciones que logró establecer con sus pares y profesores de los diferentes laboratorios. Los posgrados fueron los pretextos que le dieron acceso al mundo médico de la ciudad, al tiempo que establecía lazos débiles y fuertes (Granovetter, 1983) con diferentes personalidades del medio que capitalizaría en sus siguientes exploraciones.

Ya estaba fuera: el éxodo

El rompimiento con la investigación académica fue tal que TGB considera que para 2010 él ya “estaba fuera” del mundo de la medicina definitivamente. En medio de su proceso reflexivo y en búsqueda de alternativas, una amiga suya publicó en Facebook un evento al que asistiría. Cuando él vio la publicación se enteró de una serie de reuniones nocturnas cuyo objetivo era presentar casos de emprendimientos tecnológicos. Las sesiones, a las que comenzó a ir con cierta frecuencia, estaban patrocinadas por una popular compañía canadiense líder —en la época— en la producción de teléfonos celulares.

Con la asistencia a estos encuentros TGB comenzó a conocer diferentes personas y proyectos que estaban gestándose en la escena del emprendimiento tecnológico en la Ciudad de México. Entre ellos se enteró de una academia que se realizaría por cuatro meses en otoño de 2012 en la ciudad. La edición mexicana sería el curso número 28 ofertado por una organización que se define a sí misma como “una red global de *startups* y mentores que ayudan a emprendedores a lanzar compañías tecnológicas significativas y perdurables” (Founder Institute 2012, 2017). Con base en San Francisco, Estados Unidos, el Founder Institute fue creado en 2009 por Adeo Ressi, un inversionista y empresario estadounidense cuya misión es “Globalizar a Silicon Valley y construir ecosistemas sostenibles de empresas significativas” (Founder Institute, 2017). A la fecha, Founder Institute se encuentra en más de 60 países y ha trabajado con más de 3 500 empresas en varias partes del mundo.

El capítulo a desarrollarse en México estaba liderado por un compañero que TGB conoció en el marco de los eventos de emprendimiento a los que había estado asistiendo. De él recibió una invitación personal para participar

en dicho programa y formar parte de la primera generación en el país. Aunque el curso se realizó, los resultados esperados no llegaron a concretarse pues los proyectos no consiguieron fondos ni patentes; es decir, solo fueron “empresas *dommie*” que no se implementaron en la vida real. “Fuimos la generación cero”, agrega.

Casi a la par de esta experiencia, TGB comenzó a participar en una comunidad internacional dedicada al emprendimiento social. Fundada en 2011 y presente en 128 ciudades del mundo, esta comunidad tiene una dinámica de funcionamiento relativamente sencilla: lanzan retos en su plataforma virtual y se espera que los miembros de la comunidad cooperen con soluciones; colaboró activamente como voluntario en la organización del encuentro anual realizado en la Ciudad de México en 2014; entre sus tareas tuvo que organizar la agenda del evento sugiriendo ponentes para las conferencias y talleres.

Durante esta etapa —un tanto ecléctica y exploratoria— TGB tuvo incluso una corta faceta como comerciante vendiendo miel orgánica. Su incursión fue en realidad una alternativa de empleo ante su salida del laboratorio y el agotamiento de sus ahorros financieros. Después se asoció con otros dos amigos para ampliar el portafolio de productos orgánicos e incluir otras mercancías para el cuidado de la salud tales como vitaminas, cremas y aceites que serían ofertados mediante una página de Internet. Sin embargo, por problemas de organización interna el proyecto fracasó al poco tiempo.

Las experiencias descritas anteriormente consolidaron el giro que TGB había dado a su desarrollo profesional. A estos encuentros le siguieron otros como las Fuckup Nights y algunos ejercicios de voluntariado: Médecins sans Frontières, Campus Party (2011-2014) y MakeSense (2014). Gracias a estas experiencias TGB ha aprendido el funcionamiento tras bambalinas de este tipo de eventos además de que, como él dice, le han acercado a “ese estilo de hacer las cosas, de colaboración, innovación colaborativa, *open source*, todo. Y pues...se contagia uno de esa forma de trabajar”. Por otro lado, ha establecido lazos débiles (Granovetter, 1983), relaciones casuales e infrecuentes con las personas que ahí conoce; estos lazos débiles funcionan generalmente como puentes a través de los cuales fluye información de diferentes sectores del ecosistema y, corroborando la tesis de Granovetter, también han funcionado como oportunidades de movilidad laboral para él.

Esto fue lo que le pasó con Mox, una asociación civil en la Ciudad de México a la que se integró debido a la invitación que le hiciera uno de sus líderes. La relación entre ellos surgió debido a que coincidieron varias veces en las ya mencionadas reuniones sobre tecnología, innovación o emprendimiento a las que ambos asistían. De esta manera se fue generando una relación de confianza y empatía por la concurrencia de temas de interés.

Mox se define como un espacio productor de cambio social que se dedica a impulsar emprendimientos sociales de diferentes tipos; brinda servicios legales a bajo costo o gratuitos, organiza un festival de cine que busca sensibilizar sobre la diversidad social y proporciona también atención psicológica a mujeres en riesgo de violencia intrafamiliar. Entre estas y otras actividades estaba el proyecto que sería liderado por TGB: una aplicación digital —un juego— que ayudaría con el monitoreo remoto de pacientes con riesgo de demencia. Para ello, ya tenía el cargo honorario de rector de Proyectos de Telemedicina en la asociación y un equipo conformado por tres estudiantes de licenciatura prestadores de servicio social.

El proyecto, descrito por TGB como “bastante pequeño, muy acotado”, era una iniciativa que no trascendió a pesar de los esfuerzos del equipo, y de contar también con la asesoría de una investigadora en ciencias computacionales adscrita a la UAM. Conforme los alcances y recursos necesarios para desarrollar la aplicación fueron complicándose, él y Mox comenzaron a preguntarse por las posibilidades reales de escalar proyectos independientes de salud sin contar con el arropamiento de los grandes laboratorios farmacéuticos o académicos. Se necesitaban recursos económicos y equipo especializado con el que no contaban en el pequeño laboratorio, y al que no podían acceder por estar desarrollando innovación en salud por una vía paralela a la institucional, es decir, él no era estudiante ni profesor ni investigador asociado a universidad alguna, no estaba ligado a algún instituto de investigación ni tenía proyectos institucionales; por ello, comenta: “si uno no está en un proyecto grande, financiado por Conacyt, por ejemplo, o con aliados en otras instituciones es muy difícil realmente llevar a cabo una innovación de este tipo”.

En este afán por encontrar alternativas para desarrollar su aplicación, TGB realizó una búsqueda en Internet para saber si existían comunidades de emprendimiento e innovación centradas exclusivamente en salud. Entre

sus resultados encontró un par de opciones que le resultaron atractivas y si bien entró en contacto con ambas, comenta que la primera opción no cubría exactamente el perfil de corte abierto, social y colaborativo que él estaba buscando; en cambio, la segunda, que era una Comunidad de Innovación en Salud (cis) le pareció un perfil mucho más atractivo que a su vez respondió rápidamente a su llamado.

CHIEF ECOSYSTEM DEVELOPER: A UN TUIT

El primer contacto de TGB con cis fue a mediados de 2015 a través de un mensaje público en la cuenta oficial de la organización en Twitter (Figura 1). Le respondieron pidiéndole que estableciera contacto con Amy —responsable de los capítulos internacionales—, por lo que comenzaron a tener una serie de entrevistas en línea por Skype; señala que el objetivo de estas sesiones era que Amy se generara una idea de su perfil, sus antecedentes, sus intereses, la calidad y tamaño de su red de contactos, así como conocer en general las características del ecosistema de innovación en salud —si es que lo había— en la Ciudad de México. El estado de este conjunto de relaciones sería lo que definiría la posibilidad de que una cis germinara en esta ciudad. De igual manera, dice: “se exploraban y prefiguraban las estrategias de acción para el desarrollo del posible capítulo mexicano”. Después de que ambas partes reunieran la información necesaria y acordaran colaborar, TGB asumió el cargo de líder del capítulo Ciudad de México. Es importante puntualizar que este fue uno de los pioneros en América Latina junto con el de Brasil. A la fecha, en México existen otros cuatro capítulos en los estados de Jalisco, Querétaro, Guanajuato y Nuevo León.

Figura 1. *Tweet* de primer contacto



Fuente: captura de pantalla de celular de la cuenta de Twitter de TGB proporcionada por él mismo, 2018.

Fundada en 2012 en Norteamérica, la CIS tiene por objetivo transformar los servicios de salud a través de la innovación de productos o servicios ya existentes, así como el desarrollo de nuevas soluciones fruto, desde su perspectiva, de la colaboración interdisciplinar entre médicos, emprendedores, ingenieros, programadores, *makers*, personas con discapacidad, estudiantes, etc. La CIS se compone de “capítulos” nombrados según la ciudad o el país donde se encuentren, por ejemplo, están los capítulos Burdeos, Normandía, Niza y Estrasburgo, en Francia; el capítulo Lima en Perú, etc. Hasta marzo de 2019 existían sesenta capítulos en 17 países en los cinco continentes. Cada capítulo es autónomo y debe ocuparse de gestionar los espacios y recursos, así como mantener y fortalecer la red de contactos que servirá de sustrato al ecosistema sobre el que trabajarán. Para ello, cada capítulo se constituye de tres elementos principales: 1) el equipo local de coordinadores; 2) sus aliados,

es decir aquellas personas o instituciones que cooperan de alguna manera con la organización, y 3) la comunidad, que comprende tanto a seguidores en redes sociales como a los asistentes a eventos convocados.

La coordinación de las alianzas globales para asegurar que la misión, la visión y el liderazgo de CIS sean difundidos correctamente en todo el mundo es un trabajo que realiza la coordinación general de la misma. Este equipo, conocido como el Global Team, se encuentra en Norteamérica y está conformado, según su página de Internet, por cuatro personas que asumen los cargos de dirección ejecutiva, jefa de comunicaciones, jefa de alianzas y jefe de crecimiento global. Existen además dos cofundadores que, junto con la directora ejecutiva, constituyen la junta directiva. Los cuatro principios rectores que la comunidad reivindica son:

- Pensar a la CIS como una actitud, una mentalidad donde todos los miembros son considerados como contribuidores valiosos, sin importar su experiencia;
- Ver a los *hackathones* como una actividad colectiva que trasciende las agendas individuales de los participantes;
- Relacionarse con actores clave dentro y fuera del sector salud que puedan proponer soluciones innovadoras; y
- Favorecer el desarrollo rápido, interactivo e iterativo de soluciones para crear rápidamente retroalimentación entre usuarios y creadores.

La vida de CIS realmente ocurre en las comunidades locales. Estas se mantienen activas organizando cafés, reuniones y talleres donde se divulga información, se plantea problemática de diversa índole y se exponen algunas soluciones o respuestas —generalmente— de base tecnológica. Sin embargo, los encuentros cualitativos y cuantitativamente más importantes tienen el formato de *hackathones*, espacios donde personas de diferentes perfiles colaboran para desarrollar prototipos que eventualmente puedan dar solución a un problema de salud. La duración de eventos de este tipo puede ser de un día o una semana completa con asistencia variable que ronda entre 80 y 200 personas, pero, para que un *hackathon* tenga lugar, es necesario contar justamente con las personas interesadas y familiarizadas con la problemática de salud; es tal que, antes de que TGB pudiera realizar el primer *hackathon*

en la Ciudad de México, organizó durante un año, reuniones mensuales, conferencias y pláticas en diversos eventos de tecnología. Además, utilizó un conjunto de herramientas digitales, como las plataformas Facebook y Twitter, que le facilitaron las tareas de difusión y el contacto con diversos actores del ecosistema.

La revisión de los aspectos mencionados en el párrafo anterior permite ver cómo opera TGB en su función de trujimán, así como entender las formas de articulación y movilización del mundo (Latour 2001) que instrumenta para el logro de su misión: la conformación de una CIS en la Ciudad de México. Por otro lado, el abanico de herramientas activadas y la forma en que se articulan dan luz sobre una tendencia particular de aprovisionamiento (Narotszky, 2005) de habilidades a través de diferentes canales: el mercado, el Estado, otras comunidades pares, firmas tecnológicas, instituciones educativas, etc.; que a su vez, y por la forma en que TGB las articula, son capaces de producir significados diferentes que se concretan en propuestas de valor cualitativamente distintas bajo la ausencia de intercambios monetarios ya que el flujo de colaboraciones es en especie —objetos concretos como pizzas o el préstamo de un salón o sala para un evento—, o bien servicios —ser mentor, juez, retuitear algún evento, entre otros—. Sin embargo, lo anterior no podría suceder si previamente faltaran ciertas proximidades cognitivas (cercanía con el área de salud); organizacionales (entender la estructura y capacidad de agencia de las diferentes instancias que convergen); sociales (relaciones de amistad entre algunos miembros como en el caso de TGB y Mox); institucionales (valores que se pregonan en el ecosistema como la solidaridad, la libertad, la generosidad, entre otros) y geográficas (cercanía física e importancia de los encuentros *vis a vis*) (Granovetter, 1983).

Para abundar en lo anterior, en la siguiente sección revisaremos algunas de las particularidades de los encuentros mensuales —conocidos como *meetups* o cafés— y del primer *hackathon* que se realizó en 2016. Posteriormente nos enfocaremos en las herramientas digitales, los aliados y los *influencers* que han sumado a la construcción de la comunidad en la ciudad.

LOS EVENTOS

Las meetups

Una de las actividades a través de las cuales TGB comenzó a acercarse a los ambientes de innovación fueron las *meetups*, es decir, reuniones semiformales —o semiinformales— que se realizan en espacios como la sala de alguna oficina, un *coworking*, o un café. La agenda contempla la participación de una o dos personas que compartirán su experiencia o algún proyecto y un espacio de preguntas y respuestas. Parte importante en la estructura de las sesiones es el *networking*, un tiempo destinado para que los asistentes se conozcan entre ellos en un ambiente de horizontalidad que puede ocurrir al inicio, al final o, inclusive, en ambos momentos de una sesión. El acceso es generalmente gratuito previo registro para cuidar la capacidad de aforo permitido en los lugares donde se realizan.

En el caso de la CIS en la Ciudad de México, se estuvieron realizando dos tipos de *meetups* a los que llamaron cafés. En estos eventos se presentaban proyectos y empresas que trabajaban en soluciones tecnológicas a problemas del sector salud previa invitación de TGB. Las sesiones iniciaban con una breve presentación, seguida por la descripción de las actividades de la CIS, así como una introducción a los ponentes de la noche; después de sus presentaciones, se abría un espacio de preguntas y respuestas. El final de las sesiones se reservaba para el *networking* y que los asistentes pudieran acercarse de manera más personal a los ponentes, o bien, interactuar entre ellos *vis a vis* compartiendo sus experiencias. Este momento de los cafés es interesante pues es el espacio donde se construyen relaciones débiles y fuertes que consolidan el sentimiento de pertenencia a la comunidad. En el marco del *networking*, los cafés son excusa para aumentar la red de contactos personales de los asistentes y potenciar la colaboración entre la comunidad. Los asistentes son desde jóvenes médicos estudiantes, hasta emprendedores de negocios de base tecnológica con productos cercanos al sector (prótesis, aplicaciones, medicamentos, etc.).

Entre 2015 y 2016 uno de los *coworkings* donde se realizaban los cafés se encontraba en el centro de la ciudad; sin embargo, las sesiones se

cambiaron a otros dos espacios localizados en las colonias Roma y Condesa, respectivamente. Desafortunadamente, uno de estos se vio afectado por el temblor del 19 de septiembre de 2017, y las sesiones que en él se realizaban cesaron desde entonces. Los cafés que continuaron realizándose en el otro *coworking* se suspendieron a finales de 2018 debido a proyectos personales desarrollados por TGB fuera de la Ciudad de México.

Cafés mensuales: Roma

El primero de los cafés se realizaba el segundo jueves de cada mes en el quinto piso de un edificio en la colonia Roma. Ahí se encontraba un *coworking* que formaba parte de una red de espacios en Latinoamérica financiados por una importante empresa de comunicaciones. Este lugar contaba con un piso de unos 400 metros, aproximadamente, de los cuales la mitad estaba designada al área de trabajo común —escritorios contiguos— donde varias *startups* trabajaban y donde los miembros de la CIS se reunían también. En esta área solo había dos espacios cerrados que en realidad estaban delimitados por cristales transparentes: una sala de juntas y la oficina del director. También había una cocineta con café y fruta para los asistentes, así como un espacio con sillones conocido como el ágora.

Los cafés comenzaron a realizarse ahí en octubre de 2015 con un promedio de asistencia de 30 personas. En ellos se invitaba “a dos personas, dos empresas o lo que fuera, luego [hacíamos] *networking*”. La CIS podía usar los espacios de Roma debido a la invitación personal que su director le hizo a TGB. Se conocieron en alguna otra *meetup*, antes incluso de que TGB comenzara su relación con la CIS, con el tiempo comenzaron a identificarse en otros eventos afianzando después una relación que hoy califica como de amistad.

Cafés bimestrales: Condesa

El segundo lugar donde la CIS sostenía cafés era otro *coworking* pero ubicado en la colonia Condesa. A diferencia de Roma, este es una casa de dos pisos

de corte colonial con patio interior que no tiene mayor insignia al frente. En la planta baja existen mesas dispersas donde la gente trabaja sola o en equipos. Los colores pastel con que la casa se encuentra decorada hacen que la mansión parezca menos fría debido a la cantera y la altura de sus techos.

En Condensa se organizan cafés bimestrales que comenzaron desde 2017 con prácticamente la misma dinámica, aunque el número de asistentes promedio era ligeramente superior al de los realizados en Roma. La única diferencia significativa era que los temas que se abordaban tenían un enfoque más específico a la salud mental; sin embargo, después del temblor también comenzaron a realizarse ahí el resto de las *meetups*. Al igual que en Roma, TGB fue invitado a Condesa por su directora, a quien conoció en otra *meetup*.

Cuando TGB comparaba los pros y contras de los dos espacios de *coworking* donde llegaron a trabajar, mencionó algunos aspectos interesantes como el género de los directores de cada espacio (uno era un hombre y el otro una mujer) pues aparentemente, esto generaba ambientes de trabajo distintos: uno más relajado y el otro más estructurado; uno más silencioso y tranquilo para trabajar, el otro más ruidoso. La calidad y tipo de servicios fueron aspectos interesantes señalados por TGB; en ese sentido, la velocidad del Internet es altamente valorada, así como el acceso a alimentos: solo en uno de los lugares se ofrecía fruta y café gratuitamente. Finalmente, TGB señala que el ambiente variaba debido a que en uno había más *startups* que en el otro; situación que a su vez le permitía tener más posibilidades de *networking* pues podía conocer más personas y proyectos para seguir ampliando su red.

El hackathon 2016

Después de varios meses realizando *meetups*, a inicios de 2016 comenzaron las gestiones para organizar el primer *hackathon* de la CIS en el país. El evento, que se programó para los días 14 y 15 de agosto del mismo año, se realizó en las instalaciones de una reconocida universidad privada, al poniente de la Ciudad de México. Asistieron 120 personas de diferentes partes del país, principalmente de Ciudad de México, Estado de México y Guerrero. Se presentaron varias ideas de proyectos para atender un amplio abanico de

problemáticas: sin embargo, solo 16 de ellas se concretaron y de éstas, tres fueron seleccionadas como ganadoras:

- a) Un *hardware* que incorpora Internet de las cosas para la prevención, predicción y almacenamiento de signos vitales. El equipo se integró por cuatro jóvenes de entre 20 y 22 años, informáticos e ingenieros biomédicos;
- b) Una aplicación que permitía establecer comunicación con los pacientes a través de lenguaje natural, ahorrando esfuerzo al médico y organizando su agenda de contactos y citas. El equipo se integró por tres jóvenes, todos ellos programadores y desarrolladores de *software*;
- c) El primer lugar lo obtuvo un equipo cuya meta era incidir en los índices de muerte materno-infantil. Para ello postularon una aplicación que estaría acompañada de un dispositivo con Internet para brindar asistencia remota a mujeres embarazadas. El equipo se integró por dos médicos, un artista visual y un matemático.

La recompensa para los ganadores del *hackathon* consistió en un acompañamiento de tres meses por parte de algunos mentores con la finalidad de consolidar la propuesta. TGB enfatiza que no le gusta decir “premios”, sino que prefiere pensar que el ganador “tendrá mayores posibilidades de éxito” ya que, en su experiencia, un “premio de acompañamiento” contrarresta los efectos efímeros que los premios económicos tienen. Los equipos a) y b) se desarticularon en los seis meses siguientes al *hackathon*; uno de ellos por diferencias personales entre sus miembros y, el segundo, porque estaba conformado por estudiantes de licenciatura que no podían dedicar el tiempo necesario al proyecto y, además, terminaron incorporándose al equipo que obtuvo el primer lugar, quienes cambiaron de nombre y modificaron la propuesta de solución, aunque se mantuvieron fieles a la problemática original. Después de más de dos años de trabajo, este equipo ha crecido, tiene una página de Internet, un inversionista financiero y, lo más importante, su producto está maquilándose y a punto de salir al mercado.

Es importante enfatizar que el *hackathon* realizado fue producto de todo el proceso iniciado desde 2015, las *meetups*, los talleres mensuales, así como la difusión de estos en plataformas sociales como Facebook, Twitter o Eventbrite. El abanico de ponentes que respondieron positivamente a los llamados de TGB

comprende desde desarrolladores de aplicaciones y plataformas web, hasta funcionarios adscritos a instancias públicas de salud, además de personal de algunas empresas farmacéuticas transnacionales. Algunos de estos aliados, como TGB prefiere llamarles, fungieron como mentores durante el *hackathon* brindando orientación a los participantes, mientras que otros colaboraron proporcionando, por ejemplo, comida, salas y auditorios para el desarrollo del evento, o bien, haciendo promoción en sus redes. El intercambio generado por este flujo de apoyos entre CIS y los aliados forja un complejo entramado de dones y falsos dones (Reygadas, 2018), pues al tiempo que unos reciben beneficios en especie los otros utilizan el acto mismo de apoyar como una herramienta de estatus que legitima sus actividades —a veces comerciales— ante el conjunto de asistentes, quienes muchas veces terminan siendo sus consumidores finales.

Como ejemplo de lo anterior podemos mencionar la presencia en el *hackathon* de una corporación internacional de base tecnológica que apoyó con alimentos y estuvo presente durante todo el evento para orientar a los equipos en el uso de un nuevo *software* de inteligencia artificial que estaba lanzando al mercado. De esta forma, dicha empresa pudo difundir durante el evento los alcances de su propuesta tecnológica y capacitar a los asistentes en su uso, lo que eventualmente se puede traducir en una demanda futura del mismo. Por otro lado, la presencia de esta empresa sirvió para reafirmar el poder de convocatoria de TGB, la CIS y el respaldo con el que cuenta de parte de sus aliados.

OTRAS HERRAMIENTAS Y OTROS ALIADOS

La tecnología: redes sociales y aplicaciones

Dada la proyección global de la CIS, las redes sociales juegan un papel importante tanto en su funcionamiento interno como en la difusión de sus actividades para hacer crecer la red de seguidores. Mencionaremos algunas de las más importantes como la página en Internet, en la cual se puede encontrar información básica del Global Team, su misión, visión y los

principales capítulos por país desarrollados a la fecha, además de una sección para colaborar y otra para entrar en contacto con ellos. Cada capítulo, a su vez, tiene páginas electrónicas donde se sube información particular como las fechas y lugares de las actividades a realizar, así como fotografías y videos que las documentan.

Otra herramienta que TGB considera muy útil es Sparkboard. Esta plataforma permite a los líderes y al Global Team autoorganizarse en equipos en función de sus intereses y afinidades, o bien, de los objetivos a cumplir según la actividad de que se trate. La plataforma brinda también información al organizador sobre los perfiles de los asistentes y las ideas en las que están trabajando. Cada capítulo tiene a su vez su propio Sparkboard; este se vuelve muy dinámico durante el desarrollo de los *hackathons*, ya que los participantes están lanzando constantemente ideas, entrando y saliendo de los equipos, cambiando de nombre a los proyectos, ajustando sus objetivos, etc. La actividad en esta plataforma se relaja al final del *hackathon* cuando ya fueron seleccionados los ganadores. Sin embargo, Sparkboard también sirve de soporte —o archivo— para el registro de las actividades realizadas en cada *hackathon* y sus avances internos. Por otro lado, también se usa para proponer ideas de mejora interna, lo que TGB denomina como “hackearse a sí mismos”. Este procedimiento, que dinamiza la autorreflexión y la autocrítica del equipo global, es a su vez una herramienta de innovación colaborativa al interior de la propia organización.

Las redes sociales conforman otra categoría de aliado para la CIS global y por supuesto para el capítulo Ciudad de México que permite a la organización proyectar y difundir las actividades que se realizan a la par de funcionar como un medio de contacto eficaz y barato, para establecer acercamientos con la comunidad local; en este sentido las plataformas más usadas son Facebook y Twitter. En el caso del capítulo Ciudad de México, el grupo de Facebook cuenta con 1 700 miembros y en Twitter han logrado acumular 1 500 seguidores en tres años de trabajo², lo que según TGB “habla del dinamismo de una comunidad en crecimiento y que comienza a consolidarse”.

² Cifras a marzo, 2019.

Por su parte, TGB hace uso de otras herramientas tecnológicas a las que accede a través de su teléfono inteligente y una tableta. Además de eso, utiliza una libreta en donde hace notas esporádicas. Entre las principales aplicaciones digitales que más utiliza se encuentran:

- Slack: plataforma de trabajo que utiliza con CIS;
- Hootsuite: aplicación que ayuda a organizar diversas cuentas de Twitter;
- Facebook: especialmente grupos y páginas donde mueve información relacionada con temas de salud;
- Evernote: aplicación donde escribe y almacena notas, noticias o artículos;
- Openoffice: *software* para escribir documentos, llevar hojas de cálculo, hacer presentaciones;
- Canva: aplicación para hacer presentaciones;
- Google: utiliza todo su ecosistema para navegar en Internet, pero también utiliza otras herramientas anidadas a este como “la nube de Google”, el Drive, la aplicación de mapas, entre otras;
- Servicios de mensajería: entre ellos principalmente Messenger y Whatsapp.

Cada una de estas herramientas brinda a TGB servicios y soluciones específicas. El *pool* en su conjunto hace del Internet uno de sus grandes aliados para lograr los objetivos que se propone; un ejemplo de la metáfora “more virtual, more real” ya mencionada por algunos autores Woolgars (Teli, Pisanu y Hakken, 2007).

Por otro lado se encuentran las herramientas de corte cualitativo que TGB tiene, entre ellas y la que él mismo valora como de las más importantes, su visión de conjunto sobre el proyecto, construida con base en los lineamientos y objetivos globales de la CIS, las experiencias de TGB, el capital social que ha cultivado y su conocimiento de los diferentes huecos estructurales (*structural holes*, Burt, 2004) que existen y que pretende cerrar a través de sus gestiones y el trabajo en la CIS.

Los influencers

Si de alguna manera TGB tuviera que resumir en una palabra lo aprendido durante su formación como médico esta sería *filtro*: “me sirvió estudiar medicina para aprender a filtrar información”.

Dada la cantidad de datos y fuentes a la que es posible tener acceso, TGB tiene muy claro que debemos seleccionar cuidadosamente a nuestros *influencers*, es decir, aquellas personas que serán tu inspiración y moverán tus intereses, aquellos que están a la vanguardia en el tema que sea de tu interés. Pensamos a los *influencers* como parte de las herramientas de TGB, pues actúan en él como agentes de cambio e inspiración para continuar sus actividades en la CIS.

Las personalidades que TGB señala como sus *influencers* fueron parte del Global Team de la CIS, pero otros son puntas de lanza en los temas de innovación y medicina disruptiva en Estados Unidos, Canadá y Europa, principalmente.

HACIENDO TRAMPA

El abanico de personas y organizaciones convocadas para el *hackathon* de 2016 habla, como ya hemos expuesto, de las capacidades de la red construida por TGB. Sin embargo, desde su perspectiva, convocarles es “como hacer trampa [pues] lo que he estado haciendo [...] es aprovechar las redes que he tejido previamente”. En ese sentido, considera que lo que hace es solamente adaptar un modelo —el de la CIS— a una comunidad en la que él ya estaba incrustado debido a las actividades realizadas desde su llegada a México en 2002. De esta forma, cuando habla o se refiere a ciertas personalidades que ocuparon en su momento cargos públicos, él dice ubicarles más bien como los profesores del laboratorio de al lado, debido al tiempo y contactos cotidianos que sostuvo con ellos durante su periodo formativo en los posgrados de la UNAM.

Es por ello que TGB, en su función de trujimán, ha facilitado la intermediación necesaria para exponer a los diferentes aliados y participantes las necesidades e intereses de la CIS en términos que les sean comprensibles, es decir, está construyendo puentes que aproximan cognitivamente a todas las instancias

convergentes. Sobre este tema, autores como Boschma ya han adelantado que, en aras de generar procesos de innovación “los actores necesitan proximidad cognitiva en términos de una base de conocimiento compartido para comunicarse, entender, absorber y procesar nueva información exitosamente” (Boschma, 2005: 64, trad. propia).

Otra de las formas de “hacer trampa” que TGB identifica es el hecho de que la cis está dirigida a una comunidad previamente alfabetizada en los procesos y ambientes de la innovación social y colaborativa: “estamos muy familiarizados con esta manera de trabajar y relacionarnos; que todo es como más horizontal, más espontáneo, más de cómo te llamas y vamos a trabajar juntos, ¡ya!”; considera que estos fenómenos se están dando en las ciudades más grandes del país como México, Guadalajara y Monterrey, donde la gente ya entendía cierta filosofía, códigos y valores de trabajo, y ejemplifica:

Se supone que en una comunidad yo tengo que hacer esto, me tengo que comportar de esta manera y tengo que dar estas cosas [...]. Entonces ya sabían cómo interactuar, simplemente fue llegar, abrir el espacio y decirles: “Ok, esta es una comunidad para fines prácticos muy similar a las que ya existen, solo que estamos más enfocados a cambiar sistemas de salud, innovar en salud, todo en salud, salud, salud”. Y la gente agarró la onda rápido, fácil, y por eso empezamos a interactuar y ha crecido.

En este sentido, TGB es también producto de este proceso de alfabetización; sin embargo, es importante reconocer que los perfiles que más abundan entre la comunidad son de ingenieros, programadores y diseñadores. Es por eso que el perfil de TGB es *sui generis* en este contexto, ya que es un especialista que ha salido del área de salud, ha aprendido el lenguaje del ecosistema y, como trujimán, está consolidando alianzas con el sector médico más institucional y hegemónico, que por el momento se centra en la participación en eventos y actividades de difusión académica. Algunos proyectos más concretos han comenzado a surgir; sin embargo, aún se encuentran en fase de ideas y prototipado; esperamos que con el tiempo se consoliden y tengan los grandes impactos esperados.

APUNTES FINALES

Derivado de este recorrido por la trayectoria de TGB y para cerrar este capítulo, compartiré una serie de reflexiones, así como dos apuntes generales sobre los nuevos usos y significados asociados a las palabras *comunidad* y *ecosistema*.

Respecto a la trayectoria de TGB, salvo dos puntos importantes de inflexión —su migración a la Ciudad de México y su decisión de no seguir estudiando medicina—, consideramos que su devenir ha sido consistente con los intereses que desde niño mostraba por la ciencia. Sin embargo, ante la frustración ocasionada por el aislamiento y la cotidianidad del laboratorio, decidió salir a la complejidad de la vida “real” a través de iniciativas que le han llevado a ser el centro de una red de innovación en salud. En ese sentido resalta la trascendencia de su devenir académico. A diferencia de otros casos expuestos en este mismo libro (ver Bueno y Bruno, y Zepeda), el excelente desempeño académico de TGB le permitió consolidar amistades dentro de un medio al que no hubiese podido acceder de otra manera. Las relaciones construidas como becario dentro de los laboratorios donde participó fueron lo suficientemente sólidas como para activarlas en otros contextos como el de la cis, a pesar de no haber obtenido los títulos académicos de los posgrados. Este fenómeno no es extraño al interior de las comunidades y entre los perfiles de emprendedores quienes, generalmente, reniegan de los esquemas académicos por considerarlos burocráticos, lentos, anquilosados, estáticos y poco flexibles para generar innovación.

Desde la perspectiva de TGB y en función de sus experiencias, los inicios de la comunidad innovadora-emprendedora en México son recientes “todo empezó entre 2009 y 2012”. Eventos como los organizados por instituciones pioneras como el Founder Institute, las Tech Startup Nights y las Fuckup Nights han ayudado a la difusión o, como se le conoce, a la “evangelización” en estas nuevas dinámicas que buscan generar innovación. Sin embargo, los perfiles para los que han resultado más atractivas estas narrativas y dinámicas son los de programadores, diseñadores, ingenieros e informáticos, dándose una ruptura con los especialistas de la salud quienes, al menos en el caso del *hackathon* de 2016, tuvieron una presencia mínima. Por lo anterior, este es uno de los principales retos a los que se enfrenta la cis y donde la presencia

de TGB como trujimán toma importancia, ya que tiene las habilidades para negociar en los idiomas de unos y otros y lograr la incorporación de diferentes perfiles que puedan llevar la transdisciplinariedad a otros niveles. Como él mismo comenta: “las relaciones personales están ahí [...] solo necesitas alimentarlas, consolidarlas, hacerlas crecer”. Respecto a los conceptos *comunidad* y *ecosistema*, considero que ambos ameritan una discusión crítica y a profundidad que excede los objetivos de este documento. Sin embargo, dados los usos y significados que la nueva ola de emprendimiento e innovación —de base tecnológica principalmente— les están asignando, es necesario dejar constancia de cómo son usados en la CIS. Por ejemplo, para TGB y en el caso del sector salud, el ecosistema se define como “todo el conjunto de relaciones que se tienen en el ambiente en el que estamos, o sea, cómo nos relacionamos no solamente médicos sino también con los ingenieros, también con los académicos”. Si bien esta definición recuerda el trabajo sobre proximidades de Boschma (2005), es importante no dejar de lado los aspectos cualitativos que implican poner atención en la densidad y consistencia de los contactos entre los diferentes integrantes.

El segundo apunte versa sobre los procedimientos para institucionalizar los acuerdos de colaboración entre la CIS y sus diferentes aliados, pues llama la atención la ausencia de documentos físicos vinculantes o jurídicos. Este es otro tipo de convencionalismo cualitativo que expresa el interés de las partes por continuar trabajando y donde, como dice TGB, es más importante el hecho de seguir dedicando —invirtiendo— tiempo y trabajo sin recibir un pago a cambio, que el firmar un papel. También se refiere a este fenómeno como una informalidad formal mexicana, donde la intención de trabajar pasa necesariamente por el contacto personal entre los involucrados, por un sentimiento de compromiso con una comunidad que se está haciendo —y negociando— a sí misma, y donde lo que cada parte aporta está en función de sus capacidades.

Consideramos importante rescatar el hecho de que los contactos físicos —el *vis-á-vis*— entre los individuos participantes en un grupo de esta naturaleza no han perdido su sentido, sino que, por el contrario, estas cercanías y adyacencias son esenciales, pues funcionan como las raíces que sostienen la confianza y la seguridad entre ellos para saber que están y que son parte de una comunidad.

Así lo percibimos a partir de las experiencias del *networking* realizado en los cafés y talleres. Entre estas relaciones están las que TGB ha establecido con el sector educativo, público y privado, por estas “brechas paralelas” abiertas en los espacios de convivencia donde se promueve la horizontalidad. No obstante, debemos estar pendientes de hasta dónde llega la flexibilidad de los recovecos legales antes de necesitar esquemas formales que, además de la confianza de las relaciones personales, deban establecer reglas sobre resultados, su evaluación, o el manejo de algún recurso monetario.

Finalmente, nos gustaría cerrar esta reflexión resaltando la alta capacidad de aprendizaje (*organization's absorptive capacity*) (Cohen y Levinthal [1990], en Burt [2004: 357]) de la Comunidad de Innovación en Salud. Para crecer globalmente, cis ha tenido que identificar los huecos estructurales de los diferentes espacios en que se ha incrustado, formulando una propuesta de valor que consiste, básicamente, en construir puentes que permiten conectar colectividades heterogéneas mediante la traducción de sus programas, objetivos, intereses, etc. Gracias a esta vinculación-traducción facilitada en la práctica, como intentamos demostrar por personajes como TGB, se logran catalizar resultados que son algo más que la suma de las partes. Como lo ha observado Latour (2001), en los procesos de traducción ocurren también deslizamientos que abren oportunidades para nuevos programas de investigación; desde nuestra comprensión, los huecos abiertos por estos deslizamientos podrían dar pauta a nuevos ciclos de innovación tecno-científica donde se continúe apelando al trabajo de algún *turğumān*.

BIBLIOGRAFÍA

- Areces Gutiérrez, A. (1997): “Análisis documentado de la situación lingüística de las comunidades mudéjares y moriscas de Andalucía Oriental”. En *Actas do I Simposio Internacional sobre o Bilingüismo*, 625-41.
- Bertaux, D. (1989): “Los relatos de vida en el análisis social”. *Historia y fuente oral*, núm. 1: 87-96.

- Bertaux, D. (1999): "El enfoque biográfico: su validez metodológica, sus potencialidades" [traducido por el TCU 0113020 de la Universidad de Costa Rica de "L'approche biographique: Sa validité méthodologique, ses potentialités", publicado en *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. LXIX, 1980, pp. 197-225]. *Proposiciones*, 29.
- Boschma, R. (2005): "Proximity and innovation: a critical assessment". *Regional Studies*, 39(1): 61-74.
- Burt, R. (2004): "Structural holes and good ideas". En *American Journal of Sociology*, 110(2): 349-99. Disponible en <https://doi.org/10.1086/421787>
- Founder Institute (2012): "Founder Institute Launches 28th Chapter: Mexico City". *The Founder Institute (blog)*, 2012. Disponible en <https://FI.co/insight/founder-institute-launches-28th-chapter-mexico-city>
- Founder Institute (2017): "Founder Institute: World's premier idea-stage accelerator and startup launch program." *The Founder Institute (blog)*, 2017. Disponible en <https://FI.co/about>.
- Granovetter, M. (1983): "The strength of weak ties: a network theory revisited". *Sociological Theory*.
- Hawking, S. (1988): *A brief history of time: from Big Bang to black holes*. 1ª ed. London: Bantam.
- Kornblit, A. (2007): "Historias y relatos de vida: una herramienta clave en metodologías cualitativas". En *Metodologías cualitativas en ciencias sociales. Modelos y procedimientos de análisis*, editado por Ana Lía Kornblit, 2ª ed., pp. 15-33. Buenos Aires: Biblos.
- Latour, B. (2001): "El flujo sanguíneo de la ciencia. Un ejemplo tomado de la inteligencia científica de Joliot". En *La esperanza de Pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*, pp. 99-136. Barcelona: Gedisa.
- Narotzky, S. (2005): "Provisioning". En *A handbook of economic anthropology*, editado por James G. Carrier, pp. 78-93. Estados Unidos: MPG Books Ltd.
- RAE (2017): *Diccionario de la lengua española*. Asociación de Academias de la Lengua Española. Disponible en <http://dle.rae.es/?id=aqB0lwM>
- Reygadas, L. (2018): "Dones, falsos dones, bienes comunes y explotación en las redes digitales". *Desacatos. Revista de Ciencias Sociales*, 56 (enero-abril, 2018): pp. 70-89.
- Roser Nebot, N. (2001): "Trujamán: intérprete comunitario y traductor para fines específicos en la Baja Edad Media". En *Essays on medieval translation in the Iberian Peninsula*, editado por Tomàs Martínes Romero y Roxana Recio,

pp. 309-23. Colección "Estudis sobre la Traducció" 9, Universitat Jaume I, Creighton University. Disponible en https://www.academia.edu/22443588/Trujam%C3%A1n_int%C3%A9rprete_comunitario_y_traductor_para_fines_espec%C3%ADficos_en_la_Baja_Edad_Media

Teli, M; F. Pisanu y D. Hakken (2007): "The internet as a library-of-people: for a cyberethnography of online groups". *Forum: Qualitative Social Research*, 8 (3 Art.33).

Universidad Libre de Colombia (2017). "Historia". Oficial. *Universidad Libre (blog)*, 2017. Disponible en <http://www.unilibre.edu.co/la-universidad/sobre-la-universidad/historia>

Vincent, B. (1993): "Reflexión documentada sobre el uso del árabe y de las lenguas románticas en la España de los moriscos (ss. XVI-XVII)". *Sharq Al-Andalus*, 10-11 (1994): pp. 732-48.

CAPÍTULO V

TRAYECTORIA DEL EMPRENDEDOR CONECTOR SISTÉMICO

Carmen Bueno Castellanos*

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta la trayectoria de un emprendedor que desde la segunda década de este siglo se ha involucrado en formas organizativas que impulsan la innovación abierta en el país. A este se le nombra emprendedor conector sistémico (ECS) porque se asume como un emprendedor cuya habilidad principal es generar puentes de colaboración entre los participantes en ambientes en red que conectan actividades en los espacios de cotrabajo con la intervención en diversas redes sociales.

La reconstrucción de esta trayectoria pretende dar cuenta de cómo el conjunto de experiencias que ECS fue acumulando desde su infancia, la educación formal que recibió en diversas instituciones y en diversos países, así como las múltiples experiencias laborales han tenido un gran impacto en su capacidad de agencia. En su relato, un tema que resalta es el significado y la valoración otorgada a las tecnologías que estuvieron a su alcance desde niño y que le han permitido ahora apropiarse de las ventajas de la tecnología de libre acceso de la Revolución 4.0. De igual modo, sus actividades como emprendedor han sido arropadas por mentores, empresas de tecnología y programas de gobierno, demostrando su capacidad de vincular proyectos con recursos asequibles en este ambiente innovador.

Del repertorio de conceptos que se presentan de manera más elaborada en el Capítulo I de este libro, hay cinco que son herramientas explicativas de la historia de vida de ECS, puesto que permiten analizar el *habitus* que va moldeando la capacidad de agencia del emprendedor, lo que le permite ir

* Profesora del posgrado en Antropología Social, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, carmen.bueno@ibero.mx

construyendo un espacio innovador en el cual el emprendedor se convierte en un actante que mantiene una relación simbiótica con la tecnología; además de que su capacidad de agencia se ve reflejada en sus habilidades para ir tejiendo puentes con otros actores sociales arropados de muy diversas maneras en los proyectos desarrollados. A continuación se presentan brevemente los cinco conceptos clave: 1) *habitus*, 2) capacidad de agencia, 3) actante, 4) ecúmene innovador y 5) arropamiento.

Un emprendedor va gestando su inclusión en el ecúmene innovador como resultado de su *habitus*. Bourdieu (1988) acuña este concepto para analizar la función estructuradora de los aprendizajes y experiencias que se acumulan a lo largo de la vida de los actores sociales, siendo estratégico el ámbito familiar. Estas relaciones y prácticas cotidianas son estructurantes en tanto generan diversos capitales (económico, cultural, social y simbólico), lo cual orienta además la forma de pensar, percibir y actuar. El *habitus* da cabida a la elección individualizada del actor social para visualizar sus opciones y limitaciones; ir tejiendo sus redes sociales y buscar recursos de diversa índole. Para abordar esto último en el caso de ECS se retomó la definición de Bauman (2012), que lo concibe como un arreglo social producto de la libertad del sujeto para poder gestar mecanismos de inserción en la actual sociedad denominada “sociedad líquida”.

Latour (2008), en su teoría del actor-red, también incorpora el tema de la agencia, añadiendo a la propuesta de Bauman los “atributos del actante”, que tejen un complejo ensamble que fusiona, de manera orgánica, los desarrollos tecnológicos a las posibilidades de acción de los actores sociales. Este enlace despliega conexiones, asociaciones, traducciones y transformaciones en el espacio de significados. Los anteriores conceptos están muy engarzados al surgimiento de un ambiente virtualizado ecúmene (Hannerz, 1998), que se podría definir como un espacio organizador —un *hub*— de encuentros e interconexiones que se autopoliniza y da oportunidad de gestar otros ambientes de común entendimiento y propicios para producir ideas, saberes creativos y soluciones a problemas. A efecto de explicar el espacio donde opera ECS, este concepto se ha adjetivado, nombrándolo *ecúmene innovador*.

Por último, el concepto de *arropamiento (embeddedness)* da cuenta del soporte, acompañamiento o respaldo que diversos actores aportan a los

emprendedores para que puedan desarrollar sus propuestas. Este término ha sido utilizado por varios autores, Granovetter (1983) se centra en las características de la red de relaciones, reconociendo que las relaciones débiles permiten ampliar el tejido relacional de los actores sociales. Esto se complementa con lo expuesto por Zukin y DiMaggio (1990), quienes proponen cuatro tipos de arropamiento: el primero retoma la propuesta de arropamiento del autor antes citado, reconociendo que es el arropamiento de la estructura social. Para el caso de ECS esto permite analizar la relación entre emprendedores creativos y las conexiones con otros actores sociales que proveen recursos como inmuebles en comodato, tecnología, becas, asesorías, etc. Este arropamiento estructurante se acompaña del segundo tipo que es el arropamiento cognitivo necesario para comprender las señales y significado de los intercambios, lo que permite afrontar la incertidumbre y la vulnerabilidad de este espacio en red. El tercero que complementa al anterior es el arropamiento cultural que contiene características similares al *habitus* de Bourdieu (1988), pues se manifiesta en estilos de vida, costumbres y habilidades que van generando un entendimiento colectivo. El cuarto tipo de arropamiento añade a las propuestas anteriores el aspecto político, lo que da cuenta de las relaciones de poder, las normativas, las reglas de operaciones, agenda e intereses variados que se expresan en el compromiso, expectativas y fidelidad para con los diferentes actores sociales que participan en el ecúmene innovador.

Metodológicamente se optó por la historia de vida sugerida desde el enfoque de Bertaux (1989) de analizar los elementos socioestructurales con los significados que el emprendedor otorga a sus experiencias, anhelos y decisiones. Esta propuesta metodológica propone ordenar la secuencia de la trayectoria considerando puntos de inflexión que el informante considera significativos en su vida. Al respecto, una fuente de inspiración fue la propuesta de Pries (1992), que señala como ejes estructurantes de una trayectoria ocupacional el apoyo emocional y económico de la familia nuclear y extendida, la educación formal, los diversos emprendimientos que sustituyen a la empresa como institución estructurante y el mercado laboral que también tiene que ajustarse a las experiencias vividas en esta trayectoria. Es por ello que en el caso de ECS se toman en cuenta diversas prácticas y recursos

que acompañan las nuevas modalidades de emprendimientos basados en tecnología que también se convierten en ejes estructurantes significativos, dígase la creación y operación de redes sociales y de espacios de cotrabajo. Por lo tanto, la aplicación de este método permitió reconstruir, junto con ECS, cuatro puntos de inflexión:

1. Las influencias más significativas durante su infancia y adolescencia que estimularon su creatividad.
2. Su formación profesional en el extranjero.
3. Su primer contacto con espacios de cotrabajo o *coworking*, donde desarrolló proyectos para atender poblaciones marginales.
4. Su regreso a México para impulsar ambientes colaborativos en red y su rol de conector en un laboratorio de innovación abierta.

La información que aquí se presenta fue recabada a través de varias visitas durante el primer semestre de 2017. El trabajo de campo se desarrolló principalmente en el Impact Fablab, localizado en el centro histórico de la Ciudad de México, donde se participó en reuniones de vinculación coordinadas por ECS, entrevistas abiertas tanto con él como con su hermana. Asimismo, se optó por combinar nuestras impresiones a las del protagonista para ilustrar la manera que ECS expresa el valor otorgado a sus experiencias, así como la ideología que lo hace un fuerte promotor de la innovación abierta basada en tecnología. Además, se hicieron consultas en diversas páginas de Internet, que fueron mencionadas a lo largo de estos encuentros. La información aquí presentada fue revisada por ECS, obteniendo su consentimiento para la publicación (sin la declaración explícita de su nombre, pero sí de los espacios de formación y operación). Agradezco infinitamente su generosidad porque permite que el público interesado en estos temas conozca de viva voz los desafíos a los cuales se enfrentan los emprendedores.

PERFIL GENERAL DE ESTE EMPRENDEDOR

En el momento de las entrevistas ECS, un adulto joven de 37 años, vivía en Tlalpan, una colonia al sur de la Ciudad de México, en una casa que su mamá le prestaba

y que compartía con su hermana, quien lo apoyaba en la operación del espacio de cotrabajo —localizado en el centro histórico de la Ciudad de México—. Su vestimenta es casual, *cool*, sin querer identificarse con la tendencia hípster. Comenta que “es difícil blindar tu vida personal de tus actividades productivas con tanta tecnología”, lo que refleja que en su experiencia cotidiana hay un desdibujamiento entre lo público y lo privado dado su perfil de actante. En los diversos momentos que tuve la oportunidad de acompañarlo, el tema *ganancia económica* no se mencionó e, incluso, de alguna manera fue un tópico evadido cuando le hacía preguntas al respecto. Quizás se deba a que se trata de un emprendedor cuyo incentivo principal es aportar un cambio positivo y por ello en su trayectoria predominan los proyectos de desarrollo de actividades de compromiso social. En su actuar hay una gran cuota de altruismo, aportando abiertamente cualquier información que está a su alcance, apropiándose de valores de colaboración, acceso abierto y difusión a datos que fluyen virtualmente. Su forma de vida refleja su pertenencia a la clase media: vive en una residencia dentro de una privada; cuenta con el apoyo de una persona para las labores domésticas, tiene automóvil propio, etcétera.

EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD DURANTE SU INFANCIA Y ADOLESCENCIA

En 1980 nació ECS en la Ciudad de México, es el mayor de tres hermanos, le siguen una hermana tres años menor, quien colabora con él actualmente, y otro hermano seis años menor. Su padre, originario de Michoacán, murió cuando ECS tenía 27 años; era médico y antes de morir fue director del Instituto de Prevención de Infecciones. Su madre, nacida en la Ciudad de México, además de contar con una especialización en arquitectura hospitalaria, ha sido académica de la Facultad de Arquitectura de la UNAM, donde llegó a desarrollar magnos proyectos para Latinoamérica y el Caribe.

Tanto ECS como su hermana reconocen que las experiencias vividas con sus padres fueron un gran estímulo para su desarrollo profesional. Ambos les aportaron vivencias y recursos que ellos comenzaron a capitalizar social y culturalmente. El papá les brindó la sensibilidad hacia los problemas sociales; de hecho, relatan que desde chicos los llevaba a las campañas de vacunación,

donde pudieron entrar en contacto con la pobreza del país. Esto fue un gran estímulo para que ECS sintiera el compromiso de trabajar con personas de escasos recursos y también apoyar al desarrollo de innovaciones referidas a la salud. Su madre, desde chicos los llevó a la UNAM y estas experiencias en el ambiente académico fueron importantes para apropiarse de habilidades de investigación. Es decir, “ver que la producción de conocimiento podía ser algo apasionante”.

Es notorio que en las pláticas se perciba una mayor empatía con su mamá que lo lleva a afirmar que ella “aportó los genes de diseño”, pues ECS diseña muebles en máquinas 3D como uno de los tantos proyectos que desarrolla. La hermana estudió relaciones internacionales, aunque trabajó muy poco tiempo en temas afines con su carrera en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Luego puso una pequeña empresa de elaboración de pasteles para restaurantes y trabajó en una consultoría para la industria farmacéutica. Desde hace dos años trabaja en el espacio de cotrabajo con ECS. El otro hermano, según opinión de los dos, es el “bisnero”. Desde que tenía 15 años le presentó a su papá un *business plan* en Powerpoint para desarrollar un campo de gotcha. El papá lo apoyó comprándole 15 pistolas; después puso un negocio de hamburguesas con amigos, “cada *hobbie* que le encantaba podía hacerlo un negocio”. Sin embargo, ECS por vivir en el extranjero no estuvo cerca de estas experiencias y tal parece que en lo profesional siguieron diferentes trayectorias.

Sobre el desarrollo de habilidades en su infancia, ECS recuerda que desde los 10 años le gustaba armar cosas. Nos cuenta que “hacía cosas raras, tenía siempre curiosidad de hacer mis propios juguetes, según yo haciendo unos dobleces en papel diseñaba mis propios Transformers”. Su mamá, al detectar su interés por su desarrollo creativo, lo llevaba a clases de dibujo y de diseño. El taller que más recuerda es uno donde hacían moldes para los coches de control remoto: “primero lo dibujaba, hacía moldes de yeso y luego los forraba de plástico, los pintaba”.

Otras relaciones familiares que ECS considera que marcaron la manera de proceder en su vida profesional fueron aquellas que le acercaban a bienes que venían del extranjero y que no se encontraban en el país. Narra que su abuela materna iba a la frontera a comprar mercancía norteamericana que luego revendía en México. Esto lo hizo en el momento en que las fronteras

estaban cerradas y que se tenían que consumir cosas sólo manufacturadas en México. Esta tradición la siguió una tía también por el lado materno que reside en la Florida, y que hacía viajes a México trayendo “cosas novedosas que no se encontraban en los centros comerciales”; afirma que, si “antes se traía ropa ausente en el país, ahora lo que hay que traer son ideas”.

Nuestro emprendedor, de forma recurrente, criticó en las entrevistas la educación formal que recibió en México, pues consideraba que nunca fue estimulante. Iba a la escuela como una obligación, por lo que su rendimiento académico era bajo. Esto le trajo varias desavenencias con su papá. Desde el kínder fue a un programa Montessori y “desde ahí creo que me traumaron porque nunca me gustaron esas maneras de enseñar”. Luego pasó por una escuela primaria tradicional ubicada en el sur de la Ciudad de México sin relatar ninguna experiencia positiva, salvo por una maestra de matemáticas y álgebra que le daba clases extra y que contribuyó a que le gustaran estas disciplinas. Sus padres lo inscribieron en una secundaria nocturna privada: “odiaba esta escuela, era súper fea, estuve aburrido, me volaba clases, me daba flojera”. Además, al parecer, comenzó a tener amigos con los que sus padres no simpatizaban y eso lo condujo a aferrarse a una conducta rebelde. La opción fue mandarlo a hacer la secundaria a Florida.

Después regresó a México a cursar la preparatoria, entró al Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) de la UNAM que carecía de laboratorios de todo tipo, lo cual hizo que sus padres decidieran inscribirlo en la preparatoria del Tecnológico de Monterrey en el campus Ciudad de México, ubicado en Xochimilco. Esta experiencia tampoco le gustó, pues consideraba que el nivel era muy bajo y el ambiente estéril. Al final obtuvo su grado de preparatoria en un programa abierto que desarrolló por su cuenta en casa. Nos dice “prefería ser autodidacta con tal de tener el grado y no ir a algún lugar con gente más perdida que yo”. Durante esta etapa tuvo su primera incursión laboral instalando Internet, lo cual da cuenta de sus habilidades tecnológicas y su inclinación por “meter las manos”.

En conclusión, en esta primera fase de la educación formal en México de ECS en ningún punto se sintió realmente estimulado a pesar de que pasó por varios enfoques pedagógicos. Nuestro informante siempre encontró deficiencias en los métodos de enseñanza y en la infraestructura tan precaria de la formación

en México. Sin embargo, esto —como veremos a continuación— se compensó con varias estancias en el extranjero donde tuvo acceso a escuelas de distintos niveles. Al final de este proceso ECS se sentía muy desubicado, al punto de no tener definida una vocación profesional, que sus colegas ya tenían muy clara.

Durante este periodo de vida, el tener una tía materna viviendo en Florida le permitió desde temprana edad tener una exposición a ese medio. Una gran oportunidad fue que el esposo de aquella tía era ingeniero aeronáutico de la NASA y trabajaba en Cabo Cañaveral. Hubo dos cosas que lo impactaron positivamente: ir a la exposición de infraestructura aeronáutica y conocer a los seis años a Michael Collins, miembro de la tripulación que viajó a la Luna en 1969, a quien ECS le regaló un “cuete” hecho con un vasito de unicef. Él no sabe la causa, pero a esa edad tuvo oportunidad de ir a una primaria pública en Florida, donde recuerda muy bien su clase de ciencia y los laboratorios donde podía desarrollar su creatividad: “a esa edad yo pude lanzar cuhetitos y tuve acceso a una Mac donde usaba el programa Corel Draw (*software* para diseño). También fue la oportunidad de aprender el idioma inglés...”.

Otra cosa que le atraía al visitar a su tía era que sus primos, mayores que él, tenían juguetes de control remoto, eléctricos y de motor de gasolina, que le prestaban o, incluso, le regalaban.

“Era fan de uno de mis primos, porque tenía juguetes que llegaban a México 10 años después. A veces hasta ropa me heredaba y yo feliz”. De la misma manera, cuando lo enviaron a cursar la secundaria con su tía, ECS reitera lo estimulante que era escoger las materias que le gustaban en high school. Durante ese periodo, comenta que se volvió muy independiente porque sus tíos trabajaban y sus primos eran mayores, por ende, tenía que hacer muchas cosas por su cuenta.

De esta etapa se puede subrayar que las profesiones de sus padres le proveyeron oportunidades para desarrollar sus capacidades creativas y de compromiso social; que la educación formal en México nunca le fue estimulante —a pesar de que estuvo en diferentes instituciones—; que las estancias en Florida fueron prefigurando su admiración por las innovaciones de punta y que los laboratorios eran el espacio idóneo para tener una actitud emprendedora y estimulante para idear nuevas cosas.

EXPERIENCIAS FORMATIVAS EN EL EXTRANJERO

La falta de rumbo que expresó ECS al terminar la preparatoria tenía que ver con su anhelo de ser ingeniero espacial, carrera que no existía en México. En ese momento, un amigo que se fue a vivir a Los Ángeles, California, lo invitó a convivir con él y con su familia y a estudiar la carrera allá. Esto lo entusiasmó y su papá lo apoyó pagando sus estudios mientras que él tendría que trabajar para sufragar otros gastos. Ante este apoyo comenzó a hacer todos los trámites, los exámenes, etc., hasta que fue admitido en Santa Monica College, donde sólo permaneció un semestre porque sintió que la formación era muy abstracta. De hecho, comenta que “había mucha teoría y demasiadas matemáticas; yo quería hacer robots, meter las manos, hacer cosas prácticas”. A pesar de haberse dado de baja, una parte provechosa de esa estancia fue la oportunidad de tomar cursos de sociología política, donde detectó que prefería estudiar economía a pesar de que inicialmente la “economía no estaba en su radar”. En ese momento aplicó a la carrera de Economía General en la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), donde fue aceptado. En esa institución se introdujo a las bases de la escuela norteamericana, donde estaba de moda el *rational choice* y la teoría de juegos. Allí aprendió la importancia de la metodología y de la formulación de sistemas para la solución de problemas. Por lo tanto, a pesar de sus críticas a la pedagogía tradicional, fue la escuela formal la que abonó más elementos a su estructura cognitiva.

Durante su estancia en Los Ángeles, ECS incursionó en diferentes “chambitas” que no tenían nada que ver con su carrera ni eran empleos formales: apoyó a un amigo que trabajaba en la producción de películas y necesitaba a alguien que cargara cosas. Gracias a esto pudo ver la logística de la producción en cine, conoció ese ambiente, aunque el sitio “era de flojera” y demasiado operativo. Por otro lado, organizó fiestas, rentó un bar y fungió como DJ. En este otro trabajo aprendió a fondear proyectos “sin meterle mucho coco”; supo cómo tener control de la logística de eventos, escuchó cómo hacer *networking* utilizando Messenger o Facebook y amplió su capital social. Su experiencia laboral, aunque fue esporádica y operativa, estructuró su *habitus* emprendedor, lo que abonó a su capacidad de agencia para el desarrollo de sus proyectos en México. En las primeras etapas de su carrera de economía le sucedió algo inesperado; lo relata de la siguiente manera:

Un día, por despiste, dejé mi mochila encima de un coche y ahí tenía casi todos mis papeles oficiales (pasaporte, visa de estudiante, identificaciones, licencia de manejo, tarjetas de crédito). Ante este accidente me vi obligado a regresar a México para poder recuperar todos los documentos. En la Embajada Norteamericana me negaron la entrada a Estados Unidos porque quien me robó la mochila había chocado un coche y se había dado a la fuga y se tenía que realizar una investigación para comprobar mi inocencia. En ese momento decidí irme un semestre a Francia para estudiar francés, conocer Europa, etc. En ese semestre aproveché para tomar algunos cursos de filosofía y de ciencias sociales, que después me los revalidaron en la UCLA, donde pude regresar para terminar la licenciatura en Economía.

Él afirma que su estancia en París le cambió la vida radicalmente, pues perfiló su interés por comprender los rezagos sociales de los países latinoamericanos y comprender los modelos de desarrollo a nivel mundial. Definió en ese momento la vocación social que comenzó a desarrollarse con el acompañamiento a los programas de vacunación que promovía su papá. A lo largo de estos relatos afirma que “las cosas se fueron dando, siempre fui muy disperso, no tengo un plan diseñado, nunca ha sido así, las decisiones se dieron por casualidad, por encontrar el interés de las cosas, por aprender”. Al terminar la carrera decidió no quedarse en Los Ángeles porque no sintió empatía con la comunidad mexicana residente ahí ni le gustó la forma de vida en esa ciudad, por lo que buscó una oportunidad que le permitiera aprovechar su formación y se fue un año a trabajar a Guatemala con el papá de un amigo que era funcionario público sobre temas de urbanismo. Ahí trabajó como consultor en temas de desarrollo urbano, experiencia que le permitió conocer cómo opera la política pública en un país centroamericano.

Al terminar la consultoría decidió volver a Europa a vivir, para ello buscó programas de maestría que pudieran especializarlo en temas de economía del desarrollo. Encontró uno bianual en lengua inglesa que se impartía en la Universidad de Utrecht, Holanda, cuyo contenido estaba básicamente centrado en emprendimientos en países emergentes, reconociendo que los emprendedores son los motores del cambio en esos lares. Dentro de la maestría se fue percatando que tenían un enfoque teórico-práctico que daba la posibilidad de especializarse en cooperativismo. En este periodo

parece abandonar su interés por el desarrollo de artefactos tecnológicos que reincorpora en la fase actual de su desarrollo profesional. Mientras estudiaba quiso también emprender negocios e hizo un estudio para abrir un restaurante mexicano que ofreciera “comida mexicana auténtica”. Pensó que este era un buen nicho de mercado, pues habiendo pocos sitios y gustándole cocinar podía canalizar el deseo que en algún momento tuvo cuando pensó en ser chef, pero que después de la experiencia vivida por su hermana en el negocio de pasteles se dio cuenta de que la cultura del trabajo es muy sacrificada. “Todo lo que viene atrás no es bonito, es padre ya que está el plato en la mesa”. Y así, entre la falta de ingredientes y sus incertidumbres, este proyecto nunca prosperó. Sin embargo, la experiencia en Holanda le aportó otras habilidades de las cuales acota:

Culturalmente aprendí a organizarme muy bien, reconocí la importancia de llevar una agenda, tener perspectiva de planeación y visualizar el tiempo en corto, mediano y largo plazo. El desarrollar *management consulting* me dio estructura, así como poder ver que había muchas herramientas y tecnologías para medir o hacer estudios comparativos, análisis de información y, lo más importante, ser alguien que puede construir metodologías.

Otro proyecto que se convirtió en su investigación de tesis fue un estudio de cooperativas. Para ello hizo viajes a Oaxaca con el objetivo de brindar consultorías a cooperativas de mango, café y condimentos. De tal manera nos comenta: “maté dos pájaros de un tiro, porque pude diseñar y aplicar un método para desarrollar un plan de negocios junto con los cooperativistas”. Esto le permitió tejer vínculos con agricultores, pero también con profesionistas; reencontrar amigos y conocidos y “meterse en las entrañas” de la producción agrícola sustentable.

Este comentario resume el capital cultural que fue incorporando a su trayectoria como resultado de los aprendizajes obtenidos del mosaico de proyectos y de la orientación profesional acumulada durante esta etapa de su vida. Resaltan los aprendizajes obtenidos al vivir en cuatro países distintos, donde la educación formal en economía enfocada al desarrollo social le ha aportado metodologías estratégicas para su práctica profesional como

consultor en zonas marginadas, trabajar de cerca con gente humilde y con hacedores de políticas públicas. Una característica que sobresale de su trayectoria profesional primera es el trabajo independiente, en ocasiones esporádico, en forma de pequeños negocios o como consultor, pero estos le permitieron financiar sus estancias fuera de México, además de acumular un amplio tejido internacional de redes sociales sin buscar institucionalizar sus actividades.

LA PARTICIPACIÓN EN ESPACIOS DE INNOVACIÓN ABIERTA EN HOLANDA

En el último semestre de la maestría, ECS descubrió y aprovechó espacios de innovación abierta en Holanda que si bien estaban vinculados a la universidad, operaban de manera independiente. Esto significa que además de los apoyos que podía aportar a la institución educativa, el *startup* y la aceleradora de negocios tenían libertad de proponer su propia agenda y buscar otros recursos. También comenta que tenía mentores que trabajaban en despachos muy reconocidos como Deloitte Consulting o Mckinsey, que lideran el mercado de consultoría para grandes firmas; reconoce que estos espacios propiciaron un cambio radical. Textualmente, afirma:

Yo tuve que desaprender muchísimo de lo que aprendí en la maestría para poder hacer lo que ahora hago. Los lugares de *coworking* son espacios de aprendizaje que forman mejor que cualquier curso en aula, sobre todo los profesores enseñan *by the book*, nunca han tenido la experiencia de hacer negocios, imponen el conocimiento, te guste o no, te lo tragas. En cambio, aquí tienes que pasar por un proceso de auto-aprendizaje, lo que se llama *learning by doing* y *learning by interacting*, buscar colaboradores o quien te ayude. Hoy que hay Internet sabes mucho más que el maestro, el conocimiento que está en la *web* lo aplicas y lo desarrollas.

Esto es consecuente con lo que hoy constituye su práctica emprendedora y que dibuja el ambiente organizativo del espacio de innovación abierta que dirige. ECS se identifica con espacios que le permiten desarrollar su creatividad,

investigar para desplegar cosas prácticas que no ponen restricciones, sino que ofrecen la infraestructura propicia para la innovación. En este *startup* se apropió de una forma de ser emprendedor que se concreta en el siguiente testimonio:

Tomar riesgos, tener iniciativa en transformar algo, retar a lo que existe, ser perseverante, concretar propuesta de solución a un problema. Encontré un espacio que te hace sentir bien, que te permita vivir más que buscar una remuneración. Es otro enfoque del ingreso, crear valor de esto. Lo que estés haciendo, crea valor para ti y para alguien.

Esto claramente ilustra la filosofía que está detrás de su práctica profesional y que se vuelve reiterativo en los espacios donde surgen y evolucionan proyectos de innovación abierta. A esto se añadiría otro elemento que distingue a este tipo de emprendimiento: no tener miedo al fracaso porque, como se verá en los proyectos que desarrolló en esta etapa, varios de ellos desaparecieron. Regresando a las actividades colaterales que tuvo durante el último semestre de la maestría en Holanda, ECS manifiesta que mantuvo sus consultorías a cooperativas, pero también abrió una comercializadora que vendía al mercado holandés “productos auténticos” hechos en México. Se trataba de una plataforma que operaba canales de venta de productos orgánicos. Fue su primer proyecto, pero se enfrentó con una competencia enorme. Comenta que la vendió porque “el negocio se estaba muriendo, me aburrí, algo me incomodaba, no estaba aportando un cambio real, yo buscaba el desarrollo de otra manera”.

Esta experiencia lo llevó en los tres siguientes años a involucrarse de lleno en actividades de innovación abierta. Destacan dos actividades que desarrolló de manera simultánea:

- 1) La participación en *hackathons* llamados *startup weekends*, en los cuales conoció a muchos emprendedores y aprendió a desarrollar de manera colectiva muchas ideas, y donde obtuvo premios por el diseño de planes de negocio. Considera que estos concursos abiertos forman y, además, desarrollan el sentido de pertenencia a las comunidades de innovadores.

- 2) Para fortalecer esta estructura de colaboración en red, decidió abrir una red social que se llamaba Sustentable, la cual llegó a tener en tres años hasta 5 000 seguidores, que participaban a través de sus perfiles, intereses y proyectos.

En la construcción de redes sociales vinculadas a temas específicos, ECS ha sido muy exitoso. Para él es el espacio que permite la concentración de proyectos sobre un tema y donde fluye el conocimiento abiertamente; “es una gran librería” que no sólo propicia aprendizajes y encuentros, sino que permite el “*match* de proyectos colaborativos en lugares inimaginables”. Estas son las instancias integradoras de un ecúmene innovador que opera a escala virtual.

El director del *startup* vinculado a la Universidad de Utrecht era también su asesor de tesis, esto contribuyó a que participara en proyectos orientados a hacer metodologías que apoyaran el desarrollo de emprendimientos con impacto. Gracias a ello tuvo la oportunidad de participar en la implementación de una metodología llamada Canvas, uno de los proyectos que transfirió cuando decidió regresar a México a residir permanentemente. Comenta que Canvas supera por mucho todos los métodos que le habían enseñado para hacer planes de negocios. Este método acompaña la proyección de negocio en etapas tempranas y “ayuda a entender, diseñar y analizar de una manera súper ágil la evolución de los emprendimientos”.

Para ECS las diversas experiencias en otros países le llevaron a conocer gente y cosas nuevas. Sin embargo, admite que invariablemente estuvo vinculado a México y siempre pensó en regresar. Sentía que su compromiso estaba con México: “en el cachito de tierra en el que viví, en la geografía en que nació estaba mi vida y mi familia”. Cabe destacar en este punto de inflexión en la trayectoria de ECS esa búsqueda de proyectos que tuviesen una conexión con México, así como las oportunidades que reiteradamente encuentra en estos espacios de cotrabajo: el acceso a información de cualquier tema, la ampliación del capital social que sobrepasa fronteras físicas, la posibilidad de colaboración y cocreación en el espacio virtual, un ambiente que estimula la creatividad y la libertad, rompiendo con esquemas burocráticos de operación.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO A MÉXICO

Al abrir un espacio de cotrabajo en México y lanzar convocatorias, ECS ve un nicho de oportunidad. Para él se trataba de algo novedoso, pues, aunque en la actualidad hay un mayor conocimiento de las oportunidades que estos espacios proveen para un desarrollo profesional independiente, uno de los grandes desafíos que encuentra el emprendedurismo mexicano es el gran rezago en el desarrollo de proyectos de base tecnológica. Este rezago le ha dado la oportunidad de trabajar con gran entusiasmo en su proyecto. De hecho, se piensa como pionero en México de algo que está transformando al mundo:

Este modelo inspira a muchísimas personas, es un gran movimiento social que mueve talento cuya meta es crear ideas con impacto. Desde que existe el Internet nos damos cuenta de un principio de la naturaleza humana que es la apertura... es una alternativa que pretende debilitar al sistema dominante que tiene brotes exitosos de desarrollo pero que no transforma como sistema a la sociedad.

Las grandes empresas de tecnología están dando la pauta de ese cambio, como ocurre con Tesla Motors, que fabrica coches eléctricos. Esta firma abrió sus patentes, las colocó bajo un esquema *open source* y su éxito radica en que muchas empresas grandes y chicas hacen las veces de los laboratorios de innovación y desarrollo. Su estrategia fue poner a disposición de *startups* o *fablabs* fondos de inversión que sustituyeran el modelo anquilosado de innovación a puerta cerrada. A través de este ejemplo, ECS reitera su posicionamiento sobre la manera en que visualiza el potencial de su desarrollo profesional:

En el futuro, veo un crecimiento exponencial de la innovación abierta. Cada tecnología es más potente y cada vez más barata, y va avanzando. La posibilidad de que una sociedad se desarrolle la veo en democratizar la innovación, sentir que se transforma el sistema con resultados. La gente tiene capacidad para incidir en este cambio, se trata de generar una ciudadanía participativa. El cambio parte de la base, crecen las áreas de información por Internet, el internet de las cosas, miles de sensores, cualquier persona es responsable, es capaz de cambiar las

cosas, no necesitas estar en la política ni en la academia para hacerlo, es un espacio incluyente. No se necesita ningún súper estudio. Las instituciones se están quedando muy retrasadas. Ya no se aprende en estructuras jerárquicas.

No obstante, a esta visión optimista de las oportunidades que existen, también es consciente de que los emprendedores en el país tienen que aprender a sacar provecho de las nuevas estrategias de creación de valor. Por ello, indica además que las personas que participan en estos espacios de recién creación en México reportan el siguiente comportamiento:

Todos los emprendedores van a buscar en mil lugares, no les importa echar a perder, no importa equivocarse, lo que importa es seguir, es hacer las cosas, buscar opciones de manera simultánea. Sin embargo, hay quienes deambulan por el sistema abierto sin concretar nada, que es parte de su estilo de vida. A los *hackathons* vienen los chavitos; lotería y jugar siempre es lo mismo y a ver quién gana y cómo tanta energía se desperdicia y sabemos que 99 por ciento va a perder el tiempo. Por otro lado, hay lugares con mucha tecnología donde la gente está jugando a hacer cosas bonitas, hobbies y manualidades; las soluciones que se generan es una copia de la copia o un refrito de lo que alguien hace. El emprendimiento está de moda, aparecieron los Niniems que ni trabajan ni estudian ni emprenden; mucho choro y pocos resultados.

Ciertamente lo que más falta, a su juicio, es un método para generar un modelo de valor para ti y para los demás. Actualmente falta esa retroalimentación y solo se ve una movilidad autogestada, un tanto caótica y circunstancial, con pocos resultados. A su vez, la manera en la que instituciones de educación superior están aplicando la innovación abierta no es la más correcta, pues la ven como pequeños proyectos sociales o parte de un servicio social que se convierte en una suerte de beneficencia a la que pocas veces se le da seguimiento en virtud de priorizar solo un currículum. De hecho, ECS considera que los espacios de cotrabajo podrían operar como satélites para que, al haber interés de desarrollar proyectos más ambiciosos, los estudiantes cuenten con espacios para continuar con el proceso de creación de innovaciones exponenciales, escalables y replicables.

En su afán de traer a México estos espacios de creación de innovaciones, ha reconocido que uno de los aprendizajes más importantes fue saber liderar gente. Comenta que “lo más difícil ha sido que muchas veces la gente no se compromete con los proyectos, así como la dificultad de comunicar ideas a otras disciplinas, pues todas tienen lenguajes diferentes”. No obstante, sobre estas críticas, ECS considera que en esos intercambios están surgiendo algunos *makers* y que paulatinamente están comprendiendo las ventajas de estos espacios de creación de ideas para comenzar a aportar valor al abrir más oportunidades de fondeo y colaboración. Su primera experiencia, que abrió el capítulo México, fue promover una aceleradora con sede en Silicon Valley, que se llama Founder Institute. Este proyecto no prosperó, pero le reportó muchos aprendizajes: hacer manuales, sistematizar propuestas, etcétera.

Otro proyecto que tenía cuando llegó fue la incubadora “El jardín de la innovación”, el cual también fracasó. Él atribuye este fiasco a que el nombre atraía a gente que estaba haciendo diseño y él lo que quería era desarrollar proyectos con tecnología. Ello, sumado a algunos desacuerdos con su socio, dio al traste con el proyecto. A su vez, se podría pensar que un problema de este espacio era el no estar vinculado oficialmente a alguna red internacional de *startups*, como lo es el Impact Fablab, que se convierte en el espacio donde se desarrollan de manera multisituada variados proyectos de innovación abierta.

Lo que resalta en esta fase de su trayectoria es el interés por abrir espacios de innovación abierta en un contexto como el mexicano, que carece de espacios donde la creatividad de los jóvenes se pueda encauzar. Se puede apreciar que en México las universidades hasta hace muy poco comenzaron a abrir espacio para la investigación de los profesores, quienes no cuentan con suficientes recursos para incluir a sus alumnos en los procesos de generación de conocimiento. Como actividad preponderante, aún persiste la formación en aulas de cuadros profesionales. Sumado a esto, la planta productiva moderna está en manos de capitales extranjeros que portan su propia tecnología, lo que ha inhibido la participación del capital humano que trabaja en estas grandes empresas, de desarrollar actividades orientadas a innovaciones significativas. La visión de ECS de “generar una ciudadanía participativa” donde la gestación de soluciones opere en un ambiente abierto e incluyente se topa con un contexto donde está por construirse un ecúmene innovador. En este

episodio de la trayectoria de ECS es evidente que reconoce estas deficiencias y es precisamente esto su mayor incentivo para seguir adelante.

PROYECTOS, APOYOS Y COLABORACIONES DEL IMPACT FABLAB¹

Los fablabs tuvieron su origen en el Center for Bits and Atoms (CBA) de MIT en 2001, actualmente hay 1 200 fablabs en todo el mundo. Para poder ingresar se tienen que cubrir ciertos requisitos de infraestructura para propiciar el trabajo colaborativo y buen acceso de conectividad, además de herramientas que permitan el diseño CAD y la producción CAM mediados por impresoras 3D. Además, tiene que estar respaldado por otro fablab en operación. ECS la define como una red mundial de laboratorios que comparten conocimiento e integran una comunidad de talento, conformando un “campus gigante y flexible”. Explica que la misión de la red es democratizar herramientas y tecnología en un espacio descentralizado y distributivo. Lo cual significa que no hay un nodo central y que cada laboratorio es independiente y tiene el compromiso de autoorganizarse. Este sería un ejemplo icónico de la propuesta de Castells, quien argumenta que la red virtual tiene capacidad autoexpansiva y de recombinación y reconfiguración porque sus canales de comunicación son interactivos, además de su capacidad exponencial de procesamiento de información y la escala de las vinculaciones (Castells, 2006: 27-78).

En 2018, en México había 12 fablabs, algunos anclados en las universidades como la Iberoamericana en Puebla y la Anáhuac del Norte. Estos están vinculados a los programas formativos y arropados con donativos y recursos que la institución provee o gestiona. Otros, como el Impact Fablab, se desarrollan de manera independiente y a partir de proyectos comienzan a tejer sus colaboraciones y a buscar apoyos. Para ECS la ausencia de un arropamiento institucional educativo no es un obstáculo, por el contrario, reconoce que le da un amplio margen de acción.

¹ La información brindada por ECS y su hermana se completó con la revisión del contenido de las páginas: <https://www.fablabimpact.org/>, <https://www.fabfoundation.org/>, y <https://www.fab.cba.mit.edu>

La colonia Condesa es un espacio de la ciudad que se identifica con el movimiento hípster y bohemio, donde existen muchos espacios de cotrabajo; en 2016 se reubicó en el Centro Histórico de la Ciudad de México, frente a la Arena Coliseo en el barrio de la Lagunilla. Es una zona que tradicionalmente se distingue por una importante actividad comercial de imprenta y confección de ropa de fiesta. Un proyecto que se convierte en la razón de su localización en una zona popular donde operan pequeños talleres familiares es Fab City CDMX. Uno de los requisitos que pide la red MIT Fablab es anclarse en un radio de un kilómetro cuadrado (aunque ECS comenta que ellos lo ajustaron a ocho cuadras). La finalidad es buscar transformar entornos, por lo que tiene interés de echar a andar proyectos para que niños y jóvenes puedan aprender a hacer sus propios juguetes utilizando tecnología, aunque también tienen el propósito de implementar un proyecto de movilidad para el Centro Histórico. Asimismo, otro de los proyectos estará encauzado a desarrollar actividades para modernizar la operación de imprentas y talleres de costureras hasta ayudar a posicionarlos de mejor manera en el mercado. De hecho, su visión es clara cuando expresa que: “el oficio es un punto de conexión que permite acercar empresas, procesos y servicios en este cachito de geografía y ser inspiración para otros lugares”.

Para ECS el principio que activa todos los proyectos que se desarrollan en el fablab es la generación de valor para el emprendedor creativo y para la sociedad, a partir de la producción de conocimiento innovador que reporte beneficios en tiempo real, que sea relevante y que dé reputación. Su propuesta organizativa la enuncia de la siguiente manera:

Todo lo que hago tiene un enfoque de sistemas abiertos que todo mundo los alimenta y participe en ellos. Es la única manera de transformar los sistemas que ya existen, es una innovación acumulativa. Es un efecto de transformación sistémica que opera en diversas capas y que tiene impactos diferentes. La capa central es inspirar a la gente, llevarlos a conceptos, una manera de llevar a esta transformación a ser escalable es a través del emprendimiento, a través de una buena idea que va iterando hasta perfeccionarla, un equipo talentoso que esté respaldado con tecnología, conocimiento y conexiones y que sea capaz de transformar su entorno.

Bajo esta propuesta, el cambio se origina en brotes exitosos del emprendimiento, lo que debilita el sistema dominante. ECS comenta que lo importante es detectar el problema, reconstruir las repercusiones, proponer maneras que afecten menos, esto es aportar soluciones mejorables para ir reduciendo problemáticas.

Nuestra tesis de impacto tiene que ver con involucrar y desarrollar comunidades de talento. Estas comunidades son transdisciplinarias y transectoriales y *glocales*. Nuestra estrategia principal es desarrollar talento, si no hay eso, ni por dónde. Si acercamos gente talentosa, si comenzamos desde cosas pequeñas y lo hacemos muy bien y después las escalamos, podemos tener un espacio positivo. Son retos pequeños que en realidad son grandes para los emprendedores.

Esto en la práctica se resume en generar espacios de acompañamiento a emprendedores que presentan propuestas novedosas y posicionar el Fablab en el contexto mexicano. Ante esto, ECS ha diversificado todas las actividades y proyectos que desarrolla. Comenta que como son organizaciones desconocidas, promueve visitas con planteles educativos, también invita a funcionarios del gobierno local y federal, además, de manera enfática, comenta que es un espacio abierto para quienes tienen curiosidad de conocer las actividades que se desarrollan en el laboratorio. Su hermana da el ejemplo de una oficina donde venden libros bilingües (español y alguna lengua indígena), que se localiza de manera contigua a ellos y que les gusta pasar a preguntar lo que se hace en el lugar.

Llama la atención la intensa carga de programas de capacitación que promueve este fablab, ECS dice que ha “levantado 10 tallercitos cuyo producto es la formación, al final estamos creando sistemas”. Todos ellos siguen el método práctico aplicado al desarrollo de una innovación. El más prestigioso es el que se llama Fab Academy, que se ofrece durante seis meses a través de la red a 200 fablabs del mundo. Es un curso que enseña el uso y la producción de hardware, software, planeación estratégica y estrategias de búsqueda de fondos para los proyectos. La selección de los emprendedores participantes es muy rigurosa porque tienen que ser proyectos realmente disruptivos. Es el único curso que está vinculado a todo el sistema de fablabs a nivel mundial.

El encargado de armar cursos especiales sobre metodologías para instituciones de educación superior es ECS. Considera que empaquetar metodologías que combinan innovación con negocio, listas para venderse o ejecutarse es un gran plus que está presente en todos los proyectos que desarrolla. También ofrece asesorías que le llaman “preincubadora”, que incluyen 10 horas de clases presenciales y cinco de asesorías alternativas (para que la idea esté mínimamente estructurada a la hora de buscar fondos para su desarrollo), así como capacitación presencial los fines de semana (en línea o combinando ambas para usar diversas herramientas y métodos, con diseño de manuales, ejercicios, videos y recursos en línea que los mantiene en una mejora continua). Tal y como expresa, “se arma, se lanza, se ejecuta, se mide y se mejora”.

Cuando se le preguntó si podría medir el impacto de estas capacitaciones, contestó que es común que los emprendedores operen como *knowmads*,² esto es que se mueven en el ecúmene innovador buscando el lugar que consideran más estimulante para su creatividad y donde puedan canalizar sus proyectos. Esto da cuenta de lo efímeras que pueden ser las colaboraciones dentro de estas comunidades de talento.

Algo que se convierte en un imán es la oportunidad de obtener fondos para becar a los emprendedores. Por ejemplo, un curso que tiene un costo de \$15 000, el emprendedor paga solamente \$3 000, con el resto ECS se encarga de “bajar” recursos públicos a través de dependencias como el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), que pertenece a la Secretaría de Economía, para becar a los emprendedores. Este sistema de becas parece ser un subsidio al desempleo, convirtiéndose en una práctica muy socorrida por jóvenes. La diferencia del modelo que se aplica en este fablab es que no se ofrecen becas de 100%, sino que los emprendedores tienen que pagar un complemento.

Adicional a estas actividades de capacitación, se apoyan emprendimientos con diferentes niveles de desarrollo que integran lo que se llama Smart

² Moravec (2011) acuña este término para definir una nueva categoría de trabajador que se distingue por su creatividad, sus conocimientos tecnológicos y que le permite moverse por los circuitos del ecúmene innovador.

Impact. Para los primeros, se abren convocatorias en pos de organizar generaciones (*batch*) de emprendedores que busquen un espacio donde los “arropen” para desarrollar sus ideas. El *batch* actual tiene 10 emprendedores, algunos desarrollando aplicaciones (apps) para ofrecer servicios en línea y otros que quieren diseñar un robot o un dron, por ejemplo. Ellos tienen que pagar \$3 000 mensuales, que incluye el acceso a las instalaciones y múltiples servicios de soporte. El seguimiento del fablab exige entregables y métricas de avance, “no es una escuela, pero hay que ser muy rigurosos”. La hermana de ECS comentó que este programa ha sido un gran reto porque tienen que inculcar en los miembros del *batch* una cultura de sustentabilidad financiera, de visualizarse dentro de un mercado muy competido. Por tanto, su proyecto tiene que demostrar su originalidad y su propuesta transformadora: “hay que acompañarlos en todo el proceso, pues llegan con ideas guajiras sin ningún aterrizaje”; ECS complementa este pensamiento diciendo:

El emprendedor sigue muchas estrategias, hay veces que el emprendedor se casa con su idea o con su producto y nosotros les decimos cásense con la problemática, no se centren tanto en su experiencia personal. Si la solución es una idea que no resuelve el problema a nadie, es un producto que no va a ningún lado. Tienes que empezar a entender la necesidad, lo vas a ir probando, validando y esos son atributos de tu producto. Ya no es la producción en masa sino las ideas en masa.

Hay un siguiente nivel que se le conoce como “aceleradora de negocios”, donde el proceso de selección es más riguroso porque se trata de que el producto, después de un año, pueda estar listo para lanzarse al mercado. En este espacio el emprendedor accede a múltiples herramientas para organizar una empresa. Además, la propuesta se difunde en la red y gracias a este proceso de “visibilización” se sondean las reacciones de potenciales consumidores, lo que se manifiesta en cuantos “likes” fueron recibidos, así como posibles comentarios emitidos. La intención es investigar la reacción del usuario y las posibilidades de que el producto lanzado resuelva un problema real y pueda tener demanda en el mercado. Aquí el rol de ECS es mayor porque además de apoyar y fortalecer la propuesta también se encarga de buscar instancias que

puedan fondear o bien puedan participar como coinversionistas, aportando un porcentaje mínimo. Estos por cientos son renegociables a los dos años a modo de compra de las acciones o como reafirmación de la sociedad. El siguiente comentario ilustra este proceso:

Es un embudo que vas refinando, refinando, iterando, en cada paso haces experimentos como tipo arenero, le sacudes y se queda una moneda que ingresas en una súper campaña en Internet; el incentivo es aportar una "moneda" a quien visita tu página. Esta información se analiza, se filtran correos o registros en tu plataforma, la siguiente es prepagos, lo que se evalúa es ver si a la gente le interesa el valor que le estás generando con tu producto. Y si no vas descartando en tiempo real. Tu producto está "vivo" está conectado allá afuera, tú lo vas cambiando. Nuestro interés es reducir la tasa de mortalidad de las empresas a través de un método científico.

ECS mencionó algunos casos del *batch* 2016 que pasaron por este proceso. La primera es una empresa llamada Alma Maguey, que se dedica a colocar en los mercados mundiales catas de mezcal producidos por colectivos en Oaxaca, con suscripciones de diferentes mezcales para venderlos *online*. Por otra parte, tenemos el emprendimiento llamado P11, en el que el usuario de un teléfono inteligente difunde publicidad en sus redes, y por su nivel de promoción recibe a cambio crédito dentro de la opción de prepago del teléfono. Este último emprendedor decidió irse a Estados Unidos porque tenía más mercado allá. Otro proyecto llamado Assist ofrecía asistencia especializada. El proyecto cubría una importante necesidad; tuvo que cerrar porque a pesar de que el desarrollo de la aplicación era eficiente, el componente de control sobre la calidad del servicio dependía de una oferta de trabajadores calificados en esta materia que estuviesen disponibles en el momento de la demanda y se adaptaran a los lineamientos de la empresa. No obstante que el proyecto sucumbió, ECS comenta que este tipo de experiencias constituyen un nicho de oportunidades que está creciendo a través de las redes sociales y generando formas de empleo para actividades poco calificadas.

La innovación abierta ha tenido que gestar sus propias estrategias de derechos de propiedad. ECS afirmó de forma contundente "no creemos en las

patentes porque al proteger, cierras el conocimiento y sacrificas el beneficio de compartir. Si abres tu innovación aportas mucho más. En la innovación abierta optamos por el *copyleft*, en específico su plataforma *creative commons*". La plataforma <https://creativecommons.org/> es un licenciamiento que permite proteger la autoría intelectual y no la propiedad intelectual, así como que la innovación se alimente de las ideas de la sociedad. En tal sentido tenemos a WAZE "que se montó en el sistema de información geográfica de Google, le incluyó un buscador de tráfico y lo diseñó como si fuera un videojuego, y tanto Google, WAZE, así como el usuario, entran en un proceso de compartir en donde todos ganan".

Si bien es cierto que en los procesos de innovación abierta la producción de valor y su consecuente beneficio a los usuarios se multiplica porque aporta al conductor de un automóvil múltiples informaciones a lo largo de su trayecto, no hay duda que los usuarios cuentan con un servicio más potente en el sistema de búsqueda, el ordenamiento y el manejo de datos y que parte de la información la provee de manera voluntaria el propio consumidor. Pero al mismo tiempo, es este el que abona al prestigio de la marca y al reconocimiento de valor en los mercados financieros, lo que provoca que la apropiación mercantil se concentre en las firmas que operan el sistema-socio-técnico de las tecnologías de la información y comunicación a nivel mundial.

Otro proyecto que se integra al paquete de opciones que ofrece este laboratorio es diseñar "conceptos" (diseño digital) de muebles que se introducen en la página de ventas por Internet *opendesk* <https://www.opendesk.cc/>. Este servicio es un claro ejemplo de la participación de estos laboratorios en lo que se llama internet de las cosas. ECS comenta que esta alternativa nombrada *open making* va a terminar con las fábricas y con todos los costos que acompañan la manufactura en serie. El consumidor lo único que compra es un diseño por computadora que tiene encriptada la información que una impresora 3D o una CAM (por sus siglas en inglés, maquinado asistido por computadora) reconoce y ejecuta. El comprador acude a un lugar que cuenta con la infraestructura, renta las horas de uso de la maquinaria, convirtiéndose en un prosumidor. En una de las visitas al fablab revisamos la página para ver un ejemplo de un concepto de silla que costaba \$3 851 y se había vendido

3 426 veces hasta el 5 de enero de 2018.³ En esta plataforma, ECS introdujo un concepto de silla con un valor de \$4 200.

El internet de las cosas está revolucionando el ecúmene innovador al estar gestando un nuevo modelo de manufactura en el cual se abre un espacio incluyente a cualquier diseñador que sepa operar un software especializado, introduzca su propuesta en una plataforma de venta virtual de conceptos, deje al comprador realizar el resto del trabajo o bien ofrezca la opción de contactar al comprador con espacios que se nombran *maker spaces* o cuenten con infraestructura para manufacturar prácticamente cualquier concepto. En efecto, esto revoluciona el modelo flexible de producción y por el momento está dando cabida al surgimiento de *clusters* de *makers*, el más conocido es el de la ciudad de Shenzhen, China, que se ha vuelto un polo de atracción donde fluyen virtualmente conceptos de todo el mundo y ellos se encargan de manufacturarlo a costos muy bajos. ECS tuvo oportunidad de visitar este *cluster* y comentó:

La producción está en China. China se ha convertido en la maquila del mundo, hay una suerte de *makerspaces* pero a nivel masivo, el desarrollo de tecnología de manufactura y las opciones de funcionalidad no las hay en México. ¿Pa'qué competir? Mejor, que los emprendedores mexicanos se encarguen de idear conceptos y los prototipos y que los *makerspaces* se ocupen de producir con calidad, aprovechando las ventajas de la conectividad.

Otra de las actividades que promueve ECS son los *hackathones* en diversos lugares del país. Estas son convocatorias abiertas y masivas para que emprendedores convivan durante 24 o 72 horas para diseñar alguna propuesta. A veces son temáticos, por ejemplo, resolver un problema ambiental o de salud. Él organizó un *party weekend* de tres días en Guadalajara, reconociendo que es una de las ciudades que más ha avanzado en la participación en eventos de innovación abierta. A la pregunta de qué es lo que lo motiva a organizar un *hackathon*, contestó que su objetivo es identificar jóvenes con

³ <https://www.opendesk.cc/nouvelle-fabrique/roxanne-chair#get-it-made>

habilidades creativas; reconoce que estos eventos son espacios de encuentro incluyentes que abren oportunidad a jóvenes talentosos. El estímulo para los participantes es entrar en contacto con firmas de prestigio que juegan el rol de mentoría o de jueces y también se imparten conferencias y se capacita en algunos programas de software o en modelos de negocio. Considera que una mejor recompensa que dar dinero es regalar a los finalistas una membresía para que desarrollen las ideas en dos programas adscritos a este laboratorio, siendo uno el de incubación. Relata que “en estos eventos encuentras gente súper talentosa, que puede trabajar para ti o irse a otro *startup*; es pescar, no importa si se va porque hay otros más que encuentran un nicho de oportunidad y así van rolando”. Este comentario reitera el perfil de *knowmads* de los que se mueven en estos espacios de innovación abierta.

ECS, al igual que los otros casos expuestos en este libro, se apoya y aporta a través de múltiples canales de la red de redes. Incluso, nuestro entrevistado ha impulsado y coordinado varias redes sociales. Como recordaremos, comenzó a generar redes sociales desde su estancia en Holanda. Luego, formó una red de innovación social donde actualmente participan alrededor de 12 000 personas; una red de acceso libre donde puede participar quien tenga interés o algo que aportar a la comunidad de emprendedores. De alguna manera son espacios de contacto y colaboración que se autoorganizan y se autoreproducen. Su rol junto con otros “coordinadores” de la red es cuidar que no se introduzcan ideas que choquen con el propósito de la red. El siguiente comentario refleja con claridad su autoadcripción y su identificación con este proceso de innovación abierta.

Yo soy un conector, en la red se vale “evangelizar”,⁴ te encuentras ideas grandiosas y frescas, mucha creatividad, muchas oportunidades de colaboración, puedes tener acceso a mucha información de cualquier parte. Las comunidades en red te ayudan a pescar porque la gente está difundiendo sus proyectos, sus habilidades. Pescar conocimiento y pescar talento. Soy muy bueno agrupando, poniendo etiquetas de cómo se conectan las cosas y las personas, yo ayudo a que la gente, con los mismos intereses, se conozca.

⁴ Esto se puede traducir como una difusión amplia de las bondades de la innovación abierta.

Otra vinculación importante en red, en la que actualmente participa, es una comunidad en Whatsapp en donde participan 128 000 miembros de fablabs en Latinoamérica, quienes comparten metodologías, proyectos, información relacionada con actividades de cocreación, etc. En estas dos redes, ECS tiene “sus contactos estratégicos, muchísimos amigos, colaboradores, gente que me interesa, que en algún momento sé que está ahí”. Un elemento interesante que mencionó es que Google y Facebook aportan mucho a las múltiples comunidades que integran redes sociales por sus plataformas de interfaces que están programadas para agilizar procesos: “aquí el ritmo importa, es un ritmo extremadamente acelerado. Estas interfases permiten que a través de algoritmos y sensores conecten información en la nube que se procesa por inteligencia artificial. Esto permite que el flujo de datos se organice y se retroalimente, integrándose a diversas aplicaciones (apps)”. Para él:

Abrir al mundo tus datos permite potenciar los servicios y productos que ofreces, retroalimentar las ideas y proyectos y estar totalmente actualizado de los temas que me interesan. Esta red gigantesca es muy recursiva y permite detonar cosas. Yo no leo cosas académicas ni veo televisión, sino que me informo a través de lo que se publica en mis redes sociales. Ejemplo, el *top* de *top* de cosas para este tema, lo más innovador. Tener la información para aplicar, diseñar y producir algo sin citar. Consumo mucha información para entenderla y aplicarla. Los libros, la escuela, el consumo de conocimiento ya pasaron de moda, ahora es la información rápida para solucionar cosas y para generar conocimiento.

Este comentario da cuenta de un cambio en la manera en como los emprendedores del siglo XXI se interrelacionan y construyen un capital social muy focalizado a sus intereses personales, donde gran parte de las relaciones que hacen sentido a su desarrollo profesional fluyen a través de la red y donde el conocimiento está al alcance de un teléfono inteligente con fines muy pragmáticos. Los múltiples proyectos que se entrelazan de manera presencial y virtual detonan la multifuncionalidad de estos espacios de cocreación en red que rompen con la sobreespecialización y promueven la transdisciplina, desdibujando barreras y jerarquías que sin lugar a dudas requieren del desarrollo de múltiples habilidades tecnológicas para operar de manera eficaz en el espacio de la hiperconectividad.

Los proyectos del fablab se arrojan en múltiples recursos nombrados por ECS como “la siguiente capa del sistema”. Los “padrinos” del fablab son la Fundación del Centro Histórico y el gobierno de la ciudad, quienes han dado en comodato el edificio donde operan, y donativos para mobiliario y tecnología. A los proyectos que están en proceso de consolidación se les ofrecen vínculos con servicios de respaldo legal y contable para cubrir los requisitos de darse de alta como pyme, o lo que ECS nombra como *back-end*. También han surgido múltiples espacios de cotrabajo, los más fuertes son los que resultan parte de una red mundial, como sería 500, *startup* que tiene el aval de Google y otras como NUMA. El formar parte de una cadena global se acompaña de prestigio, lo que permite un mejor posicionamiento en lo local para la búsqueda de fondos. Los vínculos con instituciones educativas son aún muy débiles, ECS comenta que al Fablab llegan instituciones de educación superior que quieren colaborar, pero que salvo visitas para que conozcan el lugar, siguen teniendo dificultades en tener vinculaciones de largo plazo. Por ello considera que la rigidez del aparato educativo a lo más que puede llegar es a mandar a alumnos para que cumplan un servicio social o una práctica profesional acotada, lo que dista mucho de lo que sucede con las vinculaciones que tejen universidades como MIT o Stanford.

Los recursos financieros a los que se puede acceder para desarrollar innovaciones en México aún tienen un fuerte componente de política pública. ECS argumenta que un fuerte impulsor del cambio ha sido el gobierno federal que, a través de Nacional Financiera, comenzó a organizar eventos masivos de tipo Silicon Valley con otro chip. Menciona además que ha podido conseguir fondos semilla para los proyectos del *startup* y de la aceleradora. Concretamente el Inadem o la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología de la pequeña y mediana empresa (Funtec), que depende de la Secretaría de Economía, han invertido en equipos de alto rendimiento que están generando productos y servicios. Hay espacios de financiamiento colectivo o *crowdfunding* que están operando bien sobre todo para proyectos creativos. Para los proyectos de Fab City CDMX consiguió crédito en el Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (Fondeso). Su propuesta es que con este fondo semilla se pueda elaborar un plan de negocio que sea autosustentable, potenciando los oficios que prevalecen en el barrio,

pero ahora incorporando tecnología y sobre todo involucrando a los vecinos activamente en una visión de mediano plazo.

Todos estos programas parecen tener un modelo de subsidio donde el emprendedor no se asume como un empresario, sino como un mediador en el proyecto que favorece la supervivencia, buscando reiteradamente fondos tipo semilla en vez de insertarse en la dinámica de la lógica de mercado. Al respecto, ECS reconoce que aún en el ambiente de emprendedores del país no se ha desarrollado un interés por inversiones de alto riesgo llamados Angel Funds ni coinversionistas que quieran apostar por lo que se está desarrollando en México. Hasta el momento, él no ha colocado ningún proyecto en este canal, pues considera que: “no hay cultura de búsqueda de fondos de riesgo, hay mucha incertidumbre. Es un gran escándalo para los emprendedores pensar que los que arriesgan su dinero se pueden quedar con un alto porcentaje de las acciones de su empresa, sin pensar que si alguien que sabe mover dinero se interesa por invertir, se convierte en una ventaja y un futuro prometedor”.

Cuando se analizan las actividades cotidianas de este laboratorio de emprendedores se puede apreciar que efectivamente se trata de un espacio propicio para desarrollar en la práctica capacidades de innovación, convirtiéndose en un espacio de aprendizaje, de experimentación, de investigación práctica, a través de la generación de conocimiento compartido y propicio para armar un capital social y cultural. Todo esto es el resultado no solo de las actividades al interior del fablab sino de los múltiples recursos que fluyen a través del espacio en red, del permanente navegar de ECS para obtener información, organizar eventos y cursos, pescar talento, buscar programas de gobierno que subsidien la capacitación y el arranque de proyectos. Su misión es aportar para ir conformando un ecúmene innovador en el país, que vaya evolucionando hasta contar con un proceso de arropamiento de mentores, proveedores de tecnología e inversionistas que le apuesten a los emprendimientos gestados en México.

REFLEXIONES DERIVADAS DE LA TRAYECTORIA

La capacidad de agencia de ECS se fue perfilando desde su infancia con exposiciones directas a programas sociales y al desarrollo de habilidades creativas. Los recuerdos expresados dan cuenta del impacto de las experiencias vividas, acompañando a su padre médico a la implementación de campañas de salud pública y a cursos especiales en México que su mamá profesionalista le procuraba desde edades tempranas. Otro elemento significativo fue su adelantada exposición a espacios de alta tecnología, como es el caso de las experiencias vividas en las instalaciones aeronáuticas norteamericanas y la oportunidad de ingresar a cursos de educación básica y media en escuelas de los Estados Unidos, donde tuvo acceso a laboratorios y tecnologías que no encontró durante su educación formal en México. Las estancias fuera de México le permitieron crecer de manera independiente y con gran libertad. Desde pequeño empezó a desarrollar habilidades creativas y su *habitus* tecnológico. Fue generando un amplio capital cultural al haber tenido la oportunidad en su adolescencia de viajar y formarse en el extranjero. En sus relatos se manifiesta una actitud rupturista y de permanente búsqueda. Esta aventura lo lleva de manera circunstancial a formarse como economista en California, EUA. Un aporte de esta primera formación fue construir modelos sistémicos para incidir en los cambios sociales. Esto, aunado a una estancia corta en Francia, lo llevó a canalizar sus inquietudes hacia la economía del desarrollo. Desde ese momento tuvo que buscar trabajos esporádicos para poder mantenerse. Aquí se dio cuenta de su capacidad para generar vínculos con amigos y operar en espacios libres y lúdicos, identificándose con las comunidades que comenzaban a cambiar los patrones tradicionales de innovación. Al final de este periodo tuvo su primera experiencia profesional en un proyecto de desarrollo urbano en Centroamérica, lo que reforzó su vocación por incidir en el cambio social en contextos marginales.

Posteriormente, en Holanda, donde obtuvo su grado de maestría, tuvo sus primeras experiencias emprendedoras al conocer y participar en espacios de innovación abierta, lo que fue un importante punto de inflexión en su trayectoria. Aquí es donde se siente más identificado con el ecúmene innovador que estaba surgiendo en Europa, participando activamente en espacios de libertad creativa

que no estaban constreñidos por normativas burocratizadas y jerarquías. También descubre que su capacidad de agencia crece exponencialmente al participar activamente en redes sociales, en eventos masivos de innovación abierta. Es ahí donde inicia su vocación por perfilarse como un conector sistémico. Las tecnologías de la información están en el centro de su proyecto profesional desde su participación en espacios de cotrabajo en Holanda, madurando un *habitus* tecnológico y potenciando sus habilidades para construir redes y espacios virtuales donde impulsa los apoyos a sus emprendimientos. En este momento, estas habilidades se concretan en conectar el flujo de mercancías mexicanas a Europa y en desarrollar metodologías en apoyo a las consultorías a cooperativas agrícolas en la región sur de México. En sus relatos nunca se percibe un temor al fracaso. Más bien, los diversos proyectos emprendidos, aunque tuvieron una corta vida los percibe como un proceso de prueba y error que aprovecha para acumular todo tipo de capacidades y habilidades emprendedoras.

Durante una década en el extranjero fue modelando un comportamiento disruptivo en torno a las debilidades de la educación formal. Reiteró su inclinación por promover a través de diversos proyectos el cambio social, siempre con la intención de vincularse con proyectos sociales en México. Su *habitus* tecnológico sigue siendo su punto más fuerte porque le permite tener visión de los grandes cambios sociotécnicos de la así llamada Revolución 4.0 y las oportunidades que esto presenta. Ello se concreta de múltiples maneras: desde el diseño conceptual de muebles, la construcción y ampliación de su capital social, la búsqueda de colaboraciones donde combina las relaciones cara a cara con la integración de comunidades virtuales que se identifican con propósitos comunes. ECS está realmente convencido de las ventajas de la producción colectiva y abierta al conocimiento que fluye en el espacio virtual. Esto lo hace consistente de su perfil *multi-task* y de la capacidad de gestión de proyectos que operan de manera simultánea.

Su último emprendimiento que inició en 2015 aproximadamente se centra en los múltiples proyectos y programas del fablab. Estos han estado enfocados prioritariamente a generar capacidades tecnológicas y empresariales de una generación emprendedora aún desprovista de herramientas y métodos para optimizar su desempeño. Este laboratorio se ha convertido en un

espacio alternativo a la educación formal a través de un proceso *hands on*, cuyo incentivo es generar soluciones a problemas específicos que incorporen algún desarrollo tecnológico. También llaman la atención los múltiples apoyos financieros y de infraestructura que provienen principalmente de fondos públicos y de fundaciones, lo cual ha sido estratégico para tener el equipamiento y los recursos materiales necesarios para la operación del fablab. Sin este arropamiento sería imposible incentivar y acompañar proyectos de innovación social dentro de la dinámica de los espacios de *coworking*.

Estos resultados no son indicativos de que el fablab vaya a mantenerse en esta inercia, dependerá de muchos factores, tanto de que la apuesta de convertirse en una instancia capacitadora permita escalar las capacidades de generación de conocimiento de una generación de nuevos emprendedores, como de lograr su autosustentabilidad a partir de ingresos que obtienen de diversos programas que desarrollan. El rol de ECS es estratégico porque además de la metodología que utiliza para desarrollar habilidades creativas y gerenciales, así como el acompañamiento cercano a los proyectos que se desarrollan en el fablab para hacer viable las propuestas de solución a problemas sociales, también es quien tiene mayor capital social para hacer las conexiones adecuadas y así apoyar los proyectos que se desarrollan en el laboratorio a posicionarse en el mercado.

A mi juicio, los últimos cuatro casos presentados en este libro resultan pioneros de un movimiento social global que ha crecido exponencialmente en el contexto mexicano. Lo que los identifica es el propósito de abrir nuevas alternativas sociales y económicas, cuya sumatoria estaría coadyuvando con la transformación del modelo económico imperante. A la fecha, como resultado de la etnografía aquí presentada, las experiencias producto de la innovación abierta se “aterrian” en emprendimientos que se circunscriben a pequeños cambios acumulativos. La pregunta es si la perspectiva de ECS de impulsar proyectos exponenciales, escalables y replicables va a propiciar que tanto regulaciones como instituciones que arrojan estos emprendimientos replanteen sus objetivos y prácticas para ir tejiendo un entramado sistémico de vínculos y colaboraciones que rompan con relaciones centro-periferia que aún son experimentadas en otros espacios de la economía globalizada.

BIBLIOGRAFÍA

- Bauman, Z. (2012): *Vida de consumo*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Bertaux, D. (1989): "Los relatos de vida en el análisis social". *Historia y fuente oral*, España, Universidad de Barcelona, núm. 1: 87-96.
- Bourdieu, P. (2012 [1988]): *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*, Madrid: Editorial Taurus.
- Castells, M. (2006): *La sociedad red: una visión global*, Madrid: Alianza Editorial.
- Granovetter, M., (1983): "The strength of weak ties: a network theory revisited", *Sociological Theory*, 1: 201-233.
- Hannerz, U. (1998): *Conexiones transnacionales. Cultura, gente, lugares*, Madrid: Cátedra.
- Latour, B. (2008): *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor-red*, Buenos Aires: Editorial Manantial.
- Moravec, J. (2011): "De la sociedad 1.0 a la sociedad 3.0", en C. Cobo y J. Moravec, *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*, Collecció Transmedia XXI / Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i / Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Pries, L. (1992): "Trayectorias laborales", en *Ajuste estructural, mercados laborales y TLC*, México, Colmex.
- Zukin Sh. y P. DiMaggio (1990): "Introduction" en *Structures of Capital. The Social Organization of the Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.

Ligas consultadas

<https://www.fablabimpact.org/>

<https://www.fabfoundation.org>

<https://www.fab.cba.mit.edu>

<https://creativecommons.org/>

<https://www.opendesk.cc/>

CAPÍTULO VI

INNOVAR EN EL MUNDO DE LOS DRONES: ARROPAMIENTO Y HABILIDADES DE UN EMPRENDEDOR VISIONARIO DE GUADALAJARA, MÉXICO

Juan Arturo Zepeda Rojas*

INTRODUCCIÓN

Desde 2015, David Castillo es director general de Inbright Corporation, empresa con sede en Guadalajara dedicada a ofrecer soluciones tecnológicas personalizadas mediante el uso de drones. Algunas de sus aplicaciones más reconocidas son el empleo de drones en sistemas agrícolas (monitoreo de cultivos de maíz, agave y uva); en sistemas forestales, de seguridad y de inspección de infraestructura. Además, en 2016 creó Cardinal, su segunda *startup* que promueve la utilización de un dron educativo para fomentar las capacidades tecnológicas y creativas de los jóvenes estudiantes.

A sus 28 años, David posee un entendimiento amplio de los factores que facilitan u obstaculizan el emprendimiento de base tecnológica, así como de la generación y estructuración del valor de una innovación; entendimiento posibilitado, entre otras cosas, por la perspectiva que tiene de primera mano sobre la operación de los modelos de negocios y de financiamiento en la meca global de la innovación, Silicon Valley.

La actividad física, la curiosidad por conocer cómo funcionan las cosas y una relativa facilidad para el aprendizaje, han sido factores presentes a lo largo de la trayectoria de David. En su infancia y adolescencia practicó bicicleta, gimnasia, karate, natación y patineta. Es ambidiestro y patea el balón con los dos perfiles. Pero lo que más le llamó la atención fue el *kung fu*. Refiere que su momento más creativo del día es por la mañana, después de hacer algún tipo de ejercicio, por ejemplo, parado de manos, lagartijas o abdominales. "Trato de trabajar la comprensión de mi cuerpo. El *self-awareness* me lo dio el

* Doctorando en el Programa de Antropología Social, Universidad Iberoamericana A. C, México. jarturo.zepedar@gmail.com

break dance; decir este es mi cuerpo, este es mi tamaño, esta es mi movilidad, esta es mi velocidad y esta es mi resistencia”, comenta.

También recuerda que desde niño le llamaba la atención manipular los objetos y entender su funcionamiento:

Yo tendría unos seis o siete años y juguete que me compraban, juguete que usaba uno o dos días y después lo abría, y luego me llevaba a la primaria mis motorcitos y mis cablecitos. Recuerdo con mucho cariño que cuando acompañaba a mi papá a su trabajo —un centro de investigación— hasta el fondo había un *warehouse* lleno de cosas obsoletas. Podía pasar horas revisando que había en cada una de las gavetas, piezas de computadora, un mouse abierto, teclados, discos *floppy*; me interesaba conocer qué hacían esas cosas, si todavía eran útiles, y cómo funcionaban. Todos los días que iba a su trabajo regresaba a la casa con una chingadera nueva.

David considera que tiene cierta facilidad o predisposición para el aprendizaje y la realización de tareas prácticas, o como él dice: “capacidad para entender o adelantarte a esas cosas; lo veo como una cuestión de lógica en donde todo hace sentido; es como algo muy natural”. Por ejemplo, en unos cuantos meses aprendió a tocar piano y guitarra, y llegó a componer canciones y escribir poemas. Su relación con las matemáticas fue de amor-odio: “Era muy bueno en matemáticas pero me aburrían rápido. Me gustaban porque las entendía, pero me chocaban porque las tenía que estar haciendo todo el tiempo. Pensaba que era un conocimiento que yo ya había adquirido pero no quería estar todo el tiempo involucrándome con él”. Reconoce que no es un emprendedor que lea mucho, y que más bien se conduce en función de suposiciones y razonamientos lógico-matemáticos.

Viste de manera relajada: bermudas o *jeans*, playeras y tenis suelen ser su código de vestimenta en su ambiente cotidiano. Luce cabello corto engomado. En una muñeca lleva una pulsera con cuentas redondas de cuarzo, y en la otra un *smartwatch*. En su empresa no tiene una oficina específica para él; despacha en una sala de juntas común. Su agenda la administra con Calendly¹; y puede

¹ Calendly es una herramienta digital para agendar y coordinar reuniones.

convertir una cafetería, un *food truck*, el gimnasio o su propio auto utilizando el modo de manos libres, en su oficina temporal.

Para abordar la trayectoria de David Castillo nos apoyamos en el método de relato de vida, con el que se busca reconstruir la figura social del emprendedor a través de ubicar su historia particular en el marco de una serie de acontecimientos, razonamientos y acciones que tienen lugar en distintas temporalidades y espacialidades. Particularmente retomamos la concepción sociológica de la biografía, la cual entiende una relación del sujeto como determinado y determinante de lo social en una mutua y constante interrelación. En otras palabras, el objetivo es captar los acontecimientos tanto internos de la “historia personal” como externos de la “historia social” (Panaia, 2004: 65-67).

También desde el método biográfico se habla de la posibilidad de recuperar los sentidos vinculados con las experiencias vividas, poniendo especial atención en los “puntos de inflexión”, entendidos como los momentos vitales identificados por el propio sujeto a partir de los cuales el itinerario biográfico toma un rumbo distinto o inicia una nueva etapa (Knorblit: 2004: 22). Para el caso de nuestro emprendedor y adecuando la estructura narrativa planteada por él mismo, se identificaron seis momentos que marcaron el derrotero de su trayectoria emprendedora. En tales momentos es posible apreciar cambios y adaptaciones; pero de manera fundamental permiten visualizar que sus distintos emprendimientos constituyen un proceso social de comprensión y aprendizaje continuos.

La información utilizada para la reconstrucción de su trayectoria fue obtenida a través de varias fuentes: acompañamiento cotidiano en sus actividades laborales (juntas con socios, reuniones con su equipo de trabajo y reclutamiento de personal), conferencias públicas, entrevistas semiestructuradas, pláticas informales, sitios *web* de sus empresas, reportajes publicados en medios de comunicación, y mediante el seguimiento de su actividad en Facebook. A lo largo del presente capítulo incluiremos citas textuales de él, ya que las consideramos ilustrativas de su personalidad y de su manera de entender el ambiente donde se desenvuelve.

TRAYECTORIA PERSONAL TEMPRANA

David nació en 1991 en Roma, Italia, donde su padre se encontraba estudiando un doctorado en ciencias. Cuando este obtuvo el grado, la familia regresó a vivir a la Ciudad de México, donde estuvieron cerca de dos años. Sin embargo, David comenzó a padecer enfermedades respiratorias, por lo que se mudaron a Guadalajara. La madre de David, originaria de Saltillo, Coahuila, es ingeniera química, nutrióloga y homeópata. Conoció al padre de David en la Ciudad de México cuando ambos tomaban cursos de inglés. Ya en Guadalajara, David estudió hasta el segundo grado de primaria en el Colegio Cambridge: "Es un colegio pequeño, casi todo era en inglés. Había niños de familia con dinero y yo no era uno de ellos. Entonces me marcó ver cómo mis amigos tenían ranchos, albercas, nintendos, y yo no. Me hizo pensar en cómo podía conseguir eso porque mis papás no me lo iban a dar".

Durante tres años, la familia se mudó a Toulouse, Francia, ya que su padre realizó una estancia posdoctoral. En ese tiempo, David cursó 3º, 4º y 5º de primaria. Para el 6º año, la familia ya estaba de regreso en Guadalajara. En ese entonces, David ya hablaba inglés y francés. Cursó la secundaria en el Colegio México Nuevo: "esa escuela era más de raza, ahí conocí a cholillos y *wannabes*; ahí vi distintas clases sociales".

Sus estudios de preparatoria los hizo en el Centro de Desarrollo Integral Arboledas, donde David recuerda que había un fuerte rigor académico y un ambiente de competencia intelectual que llegaba a ser chocante: "En todas las generaciones éramos 30 estudiantes, y veías que este cabrón ya se fue a competir en física, este en matemáticas, este en biología; era darle, darle, darle, y promedios, promedios, promedios".

De acuerdo con David, terminó "cansado" del fuerte rigor académico y disciplinario de esta última institución, por lo que decidió estudiar gastronomía en la Universidad del Valle de México campus Guadalajara, siguiendo el sueño de ser un prestigiado chef. Siempre le ha llamado la atención cocinar, pero después de emborracharse con vino en una práctica de cocina, terminó hospitalizado, y decidió que no quería estar detrás de una mesa de cocina toda su vida, por lo que abandonó su carrera en el segundo semestre.

David recuerda que su padre siempre le dijo que estudiara para ser ingeniero en sistemas, pero comenta que tenía cierta resistencia a estudiar “lo que a mi papá le gustaba”, además que por aquellos años tenía la idea de que esa carrera sólo se trataba de “andar cableando aparatos”. No obstante, después de la preparatoria, David tomó algunos cursos de programación y ahí se enganchó en la materia, y decidió estudiar la Licenciatura en Ingeniería en Sistemas Computacionales en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), universidad jesuita formadora de las élites, aunque David se considera de clase media.

Durante su instrucción académica temprana, David recuerda que nunca formó relaciones fuertes o de amistad en los ambientes en los que se desarrolló, toda vez que eran muy cambiantes. Lo anterior lo llevó a desarrollar la habilidad para adaptarse e interactuar en distintos ámbitos, lo que, como veremos más adelante, resultaría fundamental en su desarrollo profesional.

TRAYECTORIA EMPRENDEDORA

Durante las conversaciones con David, apareció de manera recurrente el entendimiento que él mismo tiene de su trayectoria: una sucesión de diversas etapas, en las que se identifican momentos, situaciones y actores claves. La constante es la experimentación: prueba, error y mejora, basados en un cúmulo de aprendizajes de todas sus actividades. De esta forma, la propia ruta de reconstrucción cronológica trazada por David aporta a comprender la innovación como un proceso; además de que nos ilustra paso a paso cómo fue su tránsito de ingeniero innovador a emprendedor.

La trayectoria de David no se puede entender sin la presencia efectiva de las TIC, ya que estas representan, además de un referente ideológico, la materia prima de sus innovaciones tecnológicas (aplicaciones con drones), así como distintas formas de generar conocimiento, de producir, de trabajar, de comunicarse y de interactuar.

Antes de adentrarnos en el detalle de cómo se llevan a cabo los procesos de innovación —en el caso de nuestro emprendedor hablamos específicamente de innovación tecnológica— es preciso contextualizar la innovación en tanto

práctica tecnoeconómica del capitalismo contemporáneo. Para ello, retomamos como marco conceptual el paradigma tecnológico denominado por Castells (2006) *informacionalismo*, que constituye la base material de las sociedades del siglo XXI y que se caracteriza por el poder inherente a la tecnología y por el aumento de la capacidad de procesamiento de la información. En este punto es pertinente decir que los drones, antes que juguetes tecnológicos avanzados, son herramientas poderosas de trabajo debido a que, en esencia, son plataformas que permiten la obtención, procesamiento y análisis de grandes cantidades de información que, a través de algoritmos se puede convertir en datos significativos y valiosos.

Una de las características del informacionalismo, afirma Castells, es que la economía está centrada en el conocimiento, y la fuente de su crecimiento productivo es la innovación; entendida como la capacidad para recombinar los factores de producción de una forma más eficiente, o para producir un mayor valor añadido en el proceso o en el producto. En este marco explicativo, los innovadores pertenecen a una nueva forma de organización del trabajo, que este autor denomina “fuerza de trabajo-autoprogramable”, y que se caracteriza por tener la capacidad autónoma para centrarse en la meta que se le ha asignado en el proceso de producción, encontrar la información relevante, recombinarla en forma de conocimiento y aplicarla en las tareas orientadas hacia los objetivos del proceso, lo que implica una formación adecuada tanto en términos de habilidades específicas como de capacidades creativas (Castells, 2006: 54-57).

Otra caracterización que refiere a este nuevo paradigma tecnológico es la que hace Moravec (2011) al referirse a la Sociedad 3.0, que se define fundamentalmente por tres elementos: cambio social y tecnológico acelerado, globalización constante y redistribución horizontal del conocimiento y de las relaciones, y sociedad de la innovación impulsada por los *knowmads*. Este último término hace referencia a aquellos trabajadores nómadas del conocimiento y la innovación: “Un *knowmad* es alguien innovador, imaginativo, creativo, capaz de trabajar con prácticamente cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier momento. Un *knowmad* es valorado por su conocimiento personal, lo que le proporciona una ventaja competitiva con respecto a otros trabajadores” (Moravec, 2011: 53).

Para efectos analíticos, a continuación presentamos diversas etapas en la trayectoria de David, en cada una de las cuales se identificarán las habilidades y el arropamiento que han marcado el camino recorrido por nuestro emprendedor.

PRIMER MOMENTO: CONVIRTIENDO UNA OFERTA DE TRABAJO EN SU PROPIA EMPRESA

Cuando David se encontraba en el segundo semestre de su carrera en Ingeniería en sistemas se enteró, a través de sus contactos de Facebook, que un despacho de abogados quería contratar a un ingeniero que desarrollara un software para la operación de un *call center* de cobranza. David los contactó, pero en lugar de que se contratara como trabajador del despacho les dijo que él mismo tenía una empresa de desarrollo de software y que les podría hacer y vender el programa que requerían. Así surgió su primera empresa, Inbright:

Y me dijeron: “va, órale, cotízame”. Y pues ese día le pedí a un amigo que hiciera el favor de hacerme un logo en base a una idea que me había pirateado del slogan de unos proyectores. Envié la cotización, me la aceptaron, ya con la cotización aceptada y firmada agarré y sondeé entre mis amigos cercanos: a ver cabrones necesito un güey que haga base de datos y necesito un güey que maneje Java. Yo ya había llevado esas clases, entonces ya me sentía más o menos seguro para hacer un proyecto de ese tipo, y armamos un plan de proyecto de un mes. Lo empezamos a desarrollar, levantamos requerimientos con el cliente; con base en una búsqueda rápida en Google más o menos me inventé un proceso y pensé: debe ser algo así como escuchar qué quiere el cliente, ponerlo en una hoja y luego que lo firme, y luego a programarlo y después hacerlo.

Por el primer trabajo que David realizó cobró alrededor de 13 mil pesos. Sin embargo, debido a la carga de materias de entonces y a que debía hacer sus prácticas profesionales dejó de elaborar ese tipo de proyectos. “Ahí murió mi empresa por primera vez, pero ya me había quedado con el nombre, con la idea y dije, está *chido*, quiero seguir agarrando de estos proyectos”. David considera que una cosa que te hace ser un mejor emprendedor es saber y conocer de

todo. “Siempre he estado viendo proyectos, siempre he estado en el mitote y en la *chorcha*. Yo era el representante de la Federación de Estudiantes del Sistema Universitario Jesuita por parte del ITESO; y estuve metido en la política apoyando a (Pedro) Kumamoto”,² refiere.

En este momento inicial de la trayectoria de David se aprecian las primeras manifestaciones de ciertas habilidades adquiridas, ya sea a través de la vía escolarizada o por medio de diversas prácticas como los pasatiempos, el autoaprendizaje, las experiencias personales y el trabajo colaborativo. Por habilidad entendemos el conocimiento y las experiencias necesarias para realizar una tarea o un trabajo específico. De acuerdo con Alcalde (2016), las habilidades pueden ser de dos tipos: 1) habilidades duras, aquellas referidas a los conocimientos técnicos, y 2) habilidades suaves o habilidades sociales, que se relacionan con la inteligencia emocional y las competencias conductuales, tales como comunicación, colaboración, interacción, proactividad y sentido común, entre otras. Pero es Moravec (2011) quien propone una lista de 19 habilidades suaves que poseen los *knowmads*, por ejemplo, son: creativos, innovadores y colaborativos; utilizan la información para generar conocimientos; altamente intuitivos y capaces de producir ideas; capaces de crear sentido socialmente construido; no solo buscan acceder a la información, procuran utilizarla abierta y libremente; creadores de redes, siempre están conectando a personas, ideas y organizaciones; capaces de utilizar herramientas para resolver problemas; alfabetizados digitalmente, comprenden cómo y por qué funcionan las tecnologías digitales; adaptables a diferentes contextos y entornos; capaces de desaprender rápidamente, sumando nuevas ideas; están permanentemente en aprendizaje formal e informal; y no le temen al fracaso (Moravec, 2011: 57).

En primer lugar, en este caso, mencionamos las habilidades duras, ya que si bien David se encontraba en los inicios de su formación académica profesional, contaba con un bagaje de conocimientos técnicos y duros

² Pedro Kumamoto fue el primer candidato independiente en ganar una elección para una diputación local en el Congreso del estado de Jalisco.

suficientes que le daban la confianza para poder implementar el mencionado software. De igual forma, este tipo de habilidades le permitieron idearse un método de trabajo que, aunque lo ha perfeccionado con el paso de los años, lo sigue implementando en su empresa, y que en forma resumida sería: partir de una idea creativa que sea viable en términos tecnológicos y que resuelva una necesidad o un problema, proponer y definir una solución alternativa, crear y desarrollar materialmente el producto y, por último, hacer pruebas y validar la solución.

En lo que respecta a las habilidades suaves, tenemos que nuestro emprendedor supo allegarse de los perfiles necesarios para conformar su primer equipo de trabajo, además de la capacidad para trabajar coordinadamente con otras personas. De hecho, algunos de sus colaboradores de esa etapa continúan actualmente en la empresa. También, un punto de inflexión a destacar es la habilidad y la visión que David tuvo para convertir una oferta de trabajo asalariado, en la oportunidad para crear su propia empresa. En las siguientes etapas de la trayectoria de David se apreciarán algunas habilidades más.

SEGUNDO MOMENTO: EL ARROPAMIENTO

David continuó con la idea inicial de su empresa, y aunque durante los siguientes semestres de su carrera ofreció sus servicios a muchos potenciales clientes, levantando requerimientos y reuniéndose con muchas personas, no logró cerrar ningún contrato. “Yo estaba bien chavo y no me tomaban en serio”, afirma.

Cerca del sexto semestre de la carrera y a través de un conocido de su padre —directivo de un centro de investigación en Guadalajara—, David empezó a colaborar en el Centro del Software³ bajo la dirección de un empresario, Leo,

³ El Centro del Software es un espacio físico que promueve el desarrollo e impulso de las PyMES de tecnologías de la información de Jalisco y fomenta el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico. Fue inaugurado en 2006 y opera bajo un modelo de coinversión entre el sector público y el privado: gobierno federal, estatal, Canieti, Instituto Jalisciense de Tecnologías de la Información y empresarios locales y globales del sector.

que a su vez era director de una firma que ofrece consultoría, capacitación e implementación tecnológica a otras empresas, además de ser consejero de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (Canieti).

David recuerda: “Este empresario tiene una hija y no tiene hijos varones, entonces yo creo que él me tomó un poco de aprecio y por ser empresario y por verme tan ávido de ser empresario, me arropó y me dio una consigna, me dijo: quiero que le enseñes a mi hija cómo hacer arquitectura de software”. David y la hija del empresario armaron un equipo y les otorgaron un apoyo a fondo perdido de 100 mil pesos para los proyectos de su empresa, que por primera vez ya contaba con oficinas y con tres programadores contratados formalmente. En un periodo de seis o siete meses trabajaron en cuatro proyectos distintos, de los cuales obtuvieron ingresos cercanos a los 80 mil pesos. El propio David aclara cómo surgió esta oportunidad de colaboración: “Fue un acuerdo de tipo no económico; fue: te voy a enseñar para que seas alguien y logres algo, y quiero que le enseñes a mi hija a hacer *software*”.

Como retribución de ese apoyo, David comenzó a colaborar de manera informal para el Centro del Software en el área vinculada al Programa para el Desarrollo de la Industria del Software y la Innovación (Prosoft)⁴, donde aprendió cómo las empresas estructuran sus fondos; cómo diseñan sus proyectos; cómo hacen sus cotizaciones, cómo se hace un dictamen contable y, en general, temas de gestión empresarial. De hecho, más adelante el propio David recurriría a este programa para la constitución formal de su empresa: “Sí ayuda ese programa, a mí me alivió mucho. El problema con esos fondos es que vienen acotados a actividades específicas y un emprendedor necesita estar pivoteando y cambiando constantemente de ideas y de tareas. Además hay mucha burocracia que solo entienden los empresarios, no los emprendedores”.

⁴ Es un programa de la Secretaría de Economía federal que fomenta que las empresas desarrollen y adopten las Tecnologías de la Información (TI) y la innovación. Entre otras estrategias, ofrece financiamiento a las empresas para que adopten estas tecnologías y desarrollen infraestructura para incrementar su productividad.

A la par de su trabajo en el Centro del Software, ya en el séptimo semestre de la carrera, David tuvo que hacer las prácticas profesionales que su plan de estudios exigía. Al terminar, ingresó a una reconocida empresa de tecnología como administrador de la División Alianza Educativa, área encargada de validar a las empresas proveedoras de productos y soluciones tecnológicas para el gobierno. En esta empresa aprendió sobre administración y finanzas empresariales; conoció metodologías de evaluación de empresas tomando en cuenta rubros como su tipo de constitución, el valor de sus ideas, y de sus brazos financieros, su impacto social y su propiedad intelectual, entre otros aspectos. Para David, el valor de una empresa es el diferenciador por el cual las personas están dispuestas a pagar por un producto o un servicio: “Valor es lo que justifica la existencia de tu empresa; sólo si entregas valor tienes razones para permanecer vigente”. David abunda:

Entonces ahí entendí que una empresa es algo más. Desde el primer día que entré (estuvo un año) sabía que mi objetivo era tomar para mí las mejores prácticas empresariales que veía ahí, analizar toda su estructura y entender todos los movimientos de cómo esas empresas llegaron a ser lo que son. Todo el tiempo iba aprendiendo eso con el fin de implementarlo en mi empresa.

De hecho, él nunca se visualizó como empleado de una empresa:

Era chistoso porque tenía compañeros de trabajo que tenían 10 años y apenas habían comprado su carro, y me daba cuenta que yo en un proyecto podía hacer lo mismo que ellos. En dado momento absorbí lo que tenía que absorber ahí, y pensé que siempre iba a estar topado en una empresa por muchos años para ganar lo mismo que podía ganar con un cliente. No fue un tema de estar harto de trabajar ahí, pero el simple hecho de saber que había la posibilidad de hacer dinero más rápido fue suficiente para no seguir.

A la par de realizar sus prácticas profesionales, David continuaba colaborando para el Centro del Software, y además seguía con la carga académica de su propia carrera, por lo que le quedaba muy poco tiempo para dedicarse a los proyectos de Inbright. Y aunque David refiere que fue en ese momento

cuando por segunda vez “tronó” su empresa, en otro sentido se puede decir que esta etapa de arropamiento institucional que encontró tanto en el Centro del Software como en la primer empresa representó para él un apoyo personal importante, un aprendizaje especializado de prácticas de conducción empresarial y la posibilidad de conocer y acceder a personas del medio emprendedor de Guadalajara. Todo lo anterior sentó las bases para que más adelante hiciera la constitución formal de su propia empresa.

Para este punto de la carrera emprendedora de David se hace evidente la importancia del cobijo que tuvo nuestro emprendedor por parte de algunas personas que fueron clave en su orientación y en el aprovisionamiento de recursos monetarios y no monetarios. Este conjunto de prácticas lo entendemos como *arropamiento*; una interpretación del término en inglés *embeddedness*. En su crítica a los supuestos universales de la racionalidad económica y a la idea del mercado como un espacio autónomo, Karl Polanyi (1989) sostenía que el liberalismo económico promocionaba la noción de progreso a costa de la dislocación social de las prácticas económicas. Parte de su argumentación se basa en evidenciar las múltiples formas en que los procesos económicos se han institucionalizado en diferentes lugares y temporalidades. Por ejemplo, se apoyó en los principios de reciprocidad, redistribución e intercambio, para mostrar las formas históricas que han adoptado las relaciones económicas en diversas formaciones sociales, y demostrar que el sistema económico es una simple función de la organización social. Polanyi afirma:

El descubrimiento más destacable de la investigación histórica y antropológica reciente es el siguiente: por lo general las relaciones sociales de los hombres engloban su economía. El hombre actúa, no tanto para mantener su interés individual de poseer bienes materiales, cuanto para garantizar su posición social, sus derechos sociales, sus conquistas sociales. No concede valor a los bienes materiales más que en la medida en que sirven para este fin. Ni el proceso de la producción ni el de la distribución están ligados a intereses económicos específicos, relativos a la posesión de bienes. Mas bien cada etapa de este proceso se articula sobre un determinado número de intereses sociales que garantizan, en definitiva, que cada etapa sea superada. Esos intereses son muy diferentes en una pequeña comunidad de cazadores o de pescadores y en una extensa sociedad

despótica pero, en todos los casos, el sistema económico será gestionado en función de móviles no económicos (1989: 87).

Extendiendo el argumento de Polanyi podemos decir que en el marco de la institucionalización de los procesos de emprendimiento, las prácticas económicas de los emprendedores tienen más que ver con el aprovechamiento y ensanchamiento de su capital social y político, con el conjunto de interacciones sociales que construyen en el inicio y a lo largo de su trayectoria, que al propio éxito económico. En este sentido, el término de *arropamiento* nos ayuda a considerar la articulación efectiva entre la acción económica de los emprendedores y la red de relaciones con las que cuenta, o que construye sobre la marcha para lograr sus objetivos.

Por ejemplo, David reconoce que su incorporación al Centro del Software no se trató de un arreglo de tipo económico, sino de un acuerdo basado en la confianza y el intercambio que le permitiría involucrarse con las estrategias y las mejores prácticas del mundo empresarial, a cambio de compartir con la hija del empresario que lo invitó su conocimiento especializado en la elaboración de software. En las siguientes etapas de la trayectoria emprendedora de David enunciaremos distintos momentos y maneras en que se manifiesta el *arropamiento* en el sentido que lo hemos presentado.

TERCER MOMENTO: INTEGRACIÓN DE DRONES AL ESCENARIO EMPRENDEDOR

Después que David terminara la carrera, en 2014, su padre lo invitó a apoyar en el centro de investigación de Guadalajara donde trabajaba como investigador y estaba a cargo del equipo de vehículos aéreos no tripulados, adscrito a la línea de investigación de sistemas de navegación autónoma con aplicaciones por medio de drones, en el desarrollo de proyectos en colaboración con la industria.

Es en este momento donde David conoció y participó, desde un centro de estudios, en las investigaciones científicas que se estaban realizando en el tema de procesamiento de imágenes obtenidas con drones. Aunque reconoce que en principio sí tenía la idea de estudiar una maestría y un doctorado,

al crecer entre investigadores se dio cuenta que estos en cierto punto de su desarrollo profesional estaban topados: “O sea, conocen sus teoremas, sus clases, sus prácticas, y se vuelven muy buenos en eso, pero hasta ahí. Es muy lenta la generación de conocimiento”.

En el centro de investigación, David colaboró con el equipo de trabajo que desarrolló un proyecto de prevención y combate de incendios para la Comisión Nacional Forestal (Conafor). El sistema, que utilizaba un dron equipado con una cámara térmica a bordo, operaba en tres momentos distintos: para obtener datos de temperatura y mapas precisos de los terrenos en los que pudiera ocurrir un incendio, para combatirlo, y recolectar datos una vez que había pasado el mismo. Otras ventajas del sistema era que podía detectar si había personas cerca del incendio; determinar el movimiento de éste, y recolectar datos precisos y confiables en solo 30 minutos, lo que permitía reducir los costos de prevención y combate.

Para esta época, David había dejado de colaborar en el Centro del Software y había terminado el año de prácticas profesionales, por lo que decidió darle un tercer impulso a su empresa Inbright. Su razonamiento fue el siguiente:

En el centro de investigación fue cuando me di cuenta que se estaban haciendo drones. Dije, estoy aprendiendo de drones, veo que es una buena oportunidad, tengo un diferenciador muy fuerte, porque ya no es cualquier pendejo que dice yo hago *software*, ya cualquiera hace *software*; ahora es, sabes qué, yo hago *software* para drones, yo hago soluciones con drones; entonces empecé a *marketear* mi empresa como una empresa de soluciones con drones.

Como marco para exponer en qué consistió el aporte de David en materia de drones, queremos apuntar que la innovación tecnológica es definida en el *Manual de Oslo*⁵ como: “la introducción de un bien o servicio nuevo o

⁵ *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*, también conocido como *Manual de Oslo*, es un documento elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a manera de guía para realizar mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas consideradas como innovadoras. Ver: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>

significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles. Este tipo de innovación incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el *software* incorporado, la ergonomía u otras características funcionales”.

La innovación tecnológica que David desarrolló se enmarca en lo que se conoce como agricultura de precisión con vehículos aéreos no tripulados, que se refiere a la captura y análisis de imágenes obtenidas con drones para el monitoreo de cultivos. Cuando comenzó con su desarrollo se dio cuenta que las soluciones que se ofrecían en ese momento no eran del todo eficientes para la industria agrícola, ya que si bien existían drones volando en cultivos y haciendo mapeos, estos solo ofrecían fotografías y ortomosaicos georeferenciados⁶, y no proporcionaban datos significativos que los agricultores requerían para conocer el estado de salud preciso de sus sembradíos.

Ante este panorama, afirma David:

Es donde viene un punto de inflexión muy fuerte, ya que nosotros, trayendo todos los conceptos tecnológicos, lo que hicimos fue combinar la ingeniería, que sabíamos hacer muy bien, con la agronomía. Cuando estábamos desarrollando nuestro proyecto no podíamos quedarnos nada más en la algoritmia, así que además de la gente muy capacitada que teníamos en temas de *computer vision*⁷, involucramos a los agricultores y a los agrónomos. Solo esta combinación nos permitió convertir las imágenes de los drones en datos útiles para el agricultor. El hacer ese *match* entre los conceptos muy tecnológicos que tenemos y las necesidades reales de los mercados es lo que nos da a nosotros el aire en todo lo de la agroindustria.

⁶ Conjunto de imágenes aéreas de una zona de la superficie terrestre corregidas para eliminar el efecto de la perspectiva y presentar todos los elementos en una misma escala, libre de errores y deformaciones.

⁷ La visión artificial o visión por computador es una disciplina científica que incluye métodos para adquirir, procesar, analizar y comprender las imágenes del mundo real con el fin de producir información numérica o simbólica para que puedan ser tratados por un computador. Ver: https://es.wikipedia.org/wiki/Visi%C3%B3n_artificial

Un ejemplo de su innovación es el monitoreo que ha hecho en cultivos de maíz. Para esto, David armó un tipo específico de dron al que le montó una cámara infrarroja de alta resolución capaz de percibir la radiación infrarroja que emiten las plantas de maíz. David explica que el rango de luz que emite esta cámara pasa a través de la epidermis de la planta, pero se refleja en el mesófilo, que es donde se encuentra la clorofila. Conjuntamente con la experiencia en terreno del agrónomo estableció índices de reflectancia, conviniendo que mientras más luz refleje una planta es más saludable y, por el contrario, mientras menos luz refleje es menos saludable.

Una vez que se tienen las imágenes y que se han establecido los índices de reflectancia para ese tipo de cultivo en específico, sigue lo que David llama “la magia”, que consiste en elaborar y aplicar los algoritmos de procesamiento de imágenes que permiten: empalmar de forma exacta las numerosas fotografías que toma la cámara montada en el dron; filtrar colores, sombras, basura e índices de luz no deseados; además de la esqueletización, que es determinar y encontrar la estructura básica de una planta, con lo que se puede saber el número de éstas, en qué edades se encuentran y cuántas hojas tienen, entre otras cosas. David afirma:

La magia viene en cómo obtienes los datos más fregones; cómo los filtras para que te den números que le hagan sentido al dueño del cultivo y le permitan tomar las mejores decisiones y logre una buena cosecha. En lugar de tardarnos tres semanas, nosotros en menos de 24 horas podemos estar hablando de conteo, distancia, vigor, altura, índice de germinación y densidad de los cultivos. Entonces le podemos decir a una empresa: tienes 13 mil 523 plantas, su cobertura es de tantos centímetros, hay una distancia de tantos centímetros entre ellas, la salud que tienen es de tanto de acuerdo con este índice, etcétera... y esa información tiene mucho potencial.

Sin duda que la experiencia en los proyectos que desarrolló en su paso por el centro de investigación orientaron lo que a la postre fue la especialización de David en la utilización de estos artefactos en diversas aplicaciones, fundamentalmente forestales, agrícolas y educativas. También su participación en los equipos de investigación le brindó el conocimiento de *computer vision*,

reconocimiento de patrones y elaboración de algoritmos que, como vimos en el caso del maíz, le permitieron hacer diagnósticos de los cultivos de una forma más rápida, precisa y económica; ya que, según sus estimaciones, la recolección de datos de cinco hectáreas se puede hacer en 40 minutos, y se reducen los costos de este tipo de actividad en al menos 30 por ciento.

En el ámbito de la innovación tecnológica es recurrente escuchar entre los emprendedores la referencia a los algoritmos. En el caso de la trayectoria de David, los algoritmos constituyen el procedimiento por medio del cual se define qué tipo de información va a ser utilizada para extraer datos significativos de acuerdo con el problema o a la necesidad a resolver. Específicamente para David:

Un algoritmo es una receta, una serie de pasos repetitivos, cuantificables y medibles que te llevan a un resultado. Un algoritmo lo puede hacer un taquero cuando dice “voy a hacer esto, luego esto y luego esto”, y el resultado van a ser los tacos. No tienes que ser ingeniero para hacer algoritmos. Dicen que cuando esa sistematización la pones en papel es un algoritmo; el que ya esté escrito es la diferencia entre hacer matemáticas y estar cotorreando.

En este momento de la trayectoria de David también se aprecia que, más que el capital económico, el capital cultural y social de su padre fue clave. En principio respetó la orientación vocacional inicial de David hacia la gastronomía, pero lo más importante, le trasladó el interés por la investigación científica y tecnológica, además de la cultura del esfuerzo y de salir adelante por sus propios medios. David refiere:

Mi papá es empleado, aunque fue director del centro de investigación, es empleado. No es empresario ni tiene negocios, y si él renuncia deja de recibir sueldo. Y yo estoy bien consciente de eso. En mi cuarto semestre me dejó de pagar la carrera. A mí no me dio dinero mi papá ni me puso el negocio. Ha venido una sola vez a mis oficinas; yo estoy en mi rollo y él está en el suyo. Yo me he levantado desde cero; me ha costado mi chinga.

CUARTO MOMENTO: EL SUEÑO EMPRENDEDOR, PRIMER INTENTO EN SILICON VALLEY

A partir de la experiencia de monitoreo de cultivos de maíz con drones, David tuvo la habilidad y la visión de convertir la idea de este proyecto en su primera empresa *startup*. Su razonamiento fue el siguiente: “Oye, yo tengo los algoritmos acá, y si yo implemento un servicio en el cual personas de cualquier parte del mundo me envíen fotografías de sus cultivos hechas con drones, y yo proceso esas imágenes, les hago sus algoritmos, les analizo la información y se las vendo”.

Con esta idea en mente, conoció en el centro de investigación de Guadalajara, a través del equipo de drones, a un grupo de empresarios que venían de Silicon Valley, y uno de ellos, que tenía acciones en una empresa de aceleración⁷ de *startups* llamada Manos Accelerator⁸, lo invitó para que aplicara en el siguiente grupo de empresas a acelerar (*batch*), que en esa ocasión se hizo de manera conjunta con Google. Así fue como David llegó por primera vez, en 2015, a Silicon Valley a conseguir quién invirtiera en su primera empresa *startup*: Aerial Backup Inc. David refiere que “obviamente” no consiguió “levantar” un solo dólar de inversión. Dice que estaba muy “verde” y que no tenía la comprensión que tiene actualmente, por ejemplo, cómo apalancar una empresa, cómo atraer talentos sin tener dinero, cómo convencer a la gente que invierta en cierta propuesta, etcétera. Comenta:

Cuando llegas a Silicon Valley te das cuenta de que nadie te pela, de que no sabes nada. Te hacen preguntas de libreto, así como los emprendedores llegan y dicen que están buscando un retorno de 5x y no saben lo que significa pero lo dicen porque así decía en el pinche librito, así también los *advisors* y los inversionistas

⁷ Para Ian Hathaway, una aceleradora de *startup* se dedica a apoyar el crecimiento rápido de un proyecto mediante educación, mentoría y financiamiento. Ver: <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>

⁸ Es una aceleradora exclusiva para proyectos tecnológicos de emprendedores latinos en Silicon Valley. Esta aceleradora no inyecta capital directo a las *startups*, sin embargo, ofrece asesoría técnica y empresarial para conseguir que los proyectos puedan acceder a fondos de capital e inversionistas.

solo preguntan por preguntar, si les platicas que tu producto ya tiene 100 mil ventas, te van a preguntar por tu patente; si les dices de tu patente, te van a preguntar sobre el mercado; y si les dices del mercado te van a preguntar de otra cosa, y así se la llevan.

Para David, muchas veces cuando los emprendedores están buscando inversión y se presentan en los *pitchs*⁹ quedan envueltos en una dinámica de egos, porque los inversionistas: “También traen bien claro sus ejes estratégicos y juegan con ellos. No están buscando dinero, están buscando ejes estratégicos de control, de influencia, de política, de prestigio. Entonces si tú no encajas en uno de esos ejes, no les va a interesar”.

Casi un año estuvo viviendo David en San José, California, en la casa de un amigo suyo, junto con otra chica emprendedora de Monterrey. A la par seguía atendiendo asuntos de su empresa Inbright, principalmente proyectos de venta de software. “Cobraba acá y gastaba allá, pero iba muy limitado, con 100 o 200 dólares a la semana, pero allá, si te organizas bien, comes gratis todos los días en los *pitchs*”, afirma en referencia a que en estos eventos los organizadores regalan bocadillos y bebidas.

David refiere que en Silicon Valley los latinos son discriminados, y que sobre ellos pesa el estigma de que “solo sirven para barrer la calle”. Asegura que si no tienes un entendimiento amplio de cómo funcionan las cosas en general, es muy complicado saber transmitir tus ideas, aunque estas sean buenas: “Estuve en cualquier cantidad de *pitchs*, y todos te felicitan y te dicen que está bien chingona tu idea, pero nadie te da un millón de dólares bajando de tu presentación; pero te la pintan así... es como un *casting* para telenovelas o cine, pero nosotros no somos un Brad Pitt ni tenemos los contactos que él debió tener. Ahí tronó mi primera *startup*”.

⁹ Son las exposiciones que los emprendedores hacen de su proyecto ante potenciales inversionistas. En términos generales, deben contener los siguientes elementos: identificación del problema, propuesta de solución, modelo de negocio a desarrollar, mercado que se atenderá, balance de ventas, logros y fracasos, identificación de la competencia, equipo y recursos con los que se cuenta, y qué cantidad de dinero se necesita y para qué se va a utilizar (Información de la Convocatoria Abierta “100 *startups*” de la empresa Balero).

En este punto debo precisar, para entender la trayectoria de David, que existen dos tipos de empresas: las orgánicas y las *startups*. Por ejemplo, su primera empresa, Inbright, es del tipo orgánica. Se trata de una compañía que es el “sello” o el “escudo” de David, desde donde puede ofrecer su servicio de soluciones tecnológicas de cualquier índole, que va desde la venta de software, hasta el desarrollo de sistemas tecnológicos integrales, e incluso ofrecer asesoría a otros emprendedores o empresas. Generalmente este tipo de empresas tradicionales ofrecen servicios convencionales, y son constituidas mayoritariamente con capital propio y mantenidas en función de clientes satisfechos. En California a este tipo de empresas se les denomina *bootstrap*, algo así como emprender con recursos propios limitados.¹⁰

Por otro lado se encuentran las empresas *startup*, como la que él ideó y llevó a Silicon Valley. Este tipo de empresas ofrecen modelos de negocios alternativos dispuestos a ser probados, y cuya característica principal es que deben ser modelos escalables mediante inversión externa, y de rápido procesamiento. David tiene su definición personal de *startup*: “es un grupo de emprendedores que no saben bien lo que hacen, buscan dinero de quien no saben, para venderle a quien no conocen, y que generalmente no lo consiguen”. Para el análisis del perfil de nuestro emprendedor es importante tomar en cuenta que David entiende y se desenvuelve simultáneamente en estas dos diferentes estructuras organizativas empresariales.

QUINTO MOMENTO: DE REGRESO A “EVANGELIZAR” EN MÉXICO

Una vez que no consiguió quién invirtiera en su primera *startup* en California, David decidió regresar a México. A la par continuaba haciendo trabajos de venta de software con los que se ayudaba para pagar los gastos operativos de su empresa tradicional. También refiere que hizo algunos proyectos de

¹⁰ Esta información fue retomada de un *post* en video que David compartió en su perfil de Facebook. Recuperado de https://www.facebook.com/luis.enrique.sosa.cp/videos/t.762794376/10159375445245171/?type=2&video_source=us_er_video_tab

seguridad, como aplicaciones antisequestro con drones; sin embargo, sólo se trataba de proyectos, mas no de productos concretos.

Ya en México, y con su primera experiencia fallida de Silicon Valley, se propuso buscar clientes para ofrecer un nuevo servicio de monitoreo de cultivo de maíz con drones, pero ahora, a diferencia de la idea que propuso en Estados Unidos, él mismo se encargaría de hacer el mapeo de los cultivos.

Entonces dije: vamos a hacer un servicio que sea de cobro por hectárea de obtención de datos. Investigué y con base en todo el *marketing* que realicé en California, me di cuenta de por dónde andaban las tiradas, por dónde andaba la competencia, y dije ¡puta..., vamos a hacer esto en México! y fue todo de 2015 y parte de 2016 de evangelización en México.

David comenta que “evangelizar” es un término que se utiliza en California para referirse a la labor de convencimiento que los emprendedores deben hacer con sus potenciales clientes: “Es ir, sin cobrar, a mostrar lo que tienes”. A pesar de que David consiguió citas con diferentes productores de maíz en México, así como con funcionarios de la Secretaría de Agricultura (Sagarpa), no llegó a cerrar ningún contrato. Refiere:

Nos gastamos todos los ingresos en evangelizar esperando tener clientes y nada más no. Nos tardamos casi un año en darnos cuenta que en México analizar cultivos de maíz mediante drones, no es rentable. Nos fuimos dando cuenta de varias cosas; fue muy fuerte. La gente se fue yendo (de la empresa), nos empezamos a quedar con equipos reducidos. Casi a mediados de 2016 ya andábamos cerrando.

David llegó a contar en su empresa con un equipo de 18 colaboradores, pero en el momento más crítico al que nos estamos refiriendo, operó su compañía solo con cinco personas.

Refiere que durante ese periodo de evangelización continuó realizando, por su propia cuenta, trabajos de software para sus clientes con los que ya venía trabajando, y que los 30 o 50 mil pesos que ingresaban mensualmente por este concepto los transfería completos para mantener a flote su empresa

que en ese momento no generaba ningún tipo de ingreso. Acepta que ese periodo de subsidio representó mucho desgaste emocional. “Al inicio dices, le entro, no, pero después de año y medio dices puta cabrón, mejor, cuánto dinero hubiera hecho si fuera nada más para mí mismo”.

Esta etapa que representó para David mucho esfuerzo y pocos resultados ilustra de manera clara que la adopción positiva de una innovación tecnológica depende de manera importante de las condiciones del contexto en el que ésta se presente; contexto donde entran en juego valoraciones particulares que van desde marcos regulatorios, políticas económicas, apoyos gubernamentales, normas de salubridad, hasta temas de aceptación o rechazo del uso de la tecnología por parte de los campesinos o productores.

SEXTO MOMENTO: PUNTO DE QUIEBRE Y EL ORIGEN DE SU SEGUNDA *STARTUP*

A mediados de 2016 fue económicamente el punto más bajo en la trayectoria empresarial de David. Confiesa que vivió dos semanas muy fuertes, de mucha tensión, y que llegó a pensar que si no hacía algo suficientemente bueno para “revivir” su empresa, serían las dos últimas semanas de Inbright.

Como no tenía dinero para contratar a más colaboradores, había reclutado a estudiantes de distintas carreras del ITESO como practicantes, y los instruyó técnicamente en el mundo de los vehículos aéreos no tripulados. Ante estas circunstancias pensó en una idea para revivir su empresa: “Dije: no estamos vendiendo soluciones con drones, pero somos muy buenos mostrándolas y haciéndolas, y somos muy buenos agarrando a gente que no sabe nada de drones y enseñándoles a hacer soluciones con drones”.

Fue así que con toda la experiencia de la etapa de la evangelización, y ante los resultados positivos en la instrucción de sus practicantes, David creó en treinta días, un plan curricular hecho con el objetivo de generar las capacidades tecnológicas en los jóvenes para que aprendieran a armar y programar drones, además de incentivarlos a desarrollar aplicaciones útiles concretas con estos artefactos. Así surgió Cardinal:

Ya con la curricular hecha, agarré las piezas de unos drones que teníamos ahí y las metí a un maletín, a un portafolio; le pedí a mi diseñadora que me hiciera un *flyer* y nos fuimos a vender. Cerré juntas con los tecnológicos del estado para presentarles el dron, lo *marketeamos* en 800 dólares, y de los seis clientes, cuatro nos hicieron órdenes de compra. De los 30 drones iniciales que colocamos, fueron casi como 500 mil pesos de ventas el mes siguiente. Y dije órale, güey, en la madre, cabrón, qué chingón, no pues por aquí es.

Enseguida se dio cuenta de que necesitaba hacer mejoras en la caja del dron, por lo que invirtió en nuevos diseños y suajes; además, con un amigo consiguió el contacto de una persona en China que le podía suministrar los *kits* para armar drones más baratos.

Cardinal, el dron educativo, está vinculado a una plataforma de Internet que contiene un programa diseñado para estudiantes de nivel secundaria y bachillerato. Dicho programa tiene una duración de cuatro a seis meses y consta de tres niveles: el primero está centrado en el desarrollo de las habilidades técnicas para ensamblar, calibrar y programar el dron; el segundo es lúdico, y se pretende que los estudiantes se familiaricen con el dron mediante su operación y la realización de tareas simples; el tercero y último nivel tiene el objetivo de que los estudiantes desarrollen una aplicación específica utilizando drones para proponer una solución a una necesidad o problemática particular que ellos mismos identifiquen. Así lo explica:

Lo que queremos con la plataforma es generar competencias para que los jóvenes conozcan y se involucren con esta tecnología, familiarizarlos para que dentro de los próximos años que los drones tengan más presencia, sean capaces de ofrecer una solución a un problema y puedan encontrar una oportunidad laboral. Queremos ser el puente entre lo que se enseña en la escuela y lo que demanda el mundo.

Una vez que David consiguió vender sus primeros drones educativos, y con la experiencia que había tenido de su primera *startup* en California, decidió aplicar en la convocatoria abierta que lanzó una empresa aceleradora del estado de Jalisco que apoya la consolidación de las *startups* mexicanas en Silicon Valley.

De esta forma y a diferencia de su experiencia pasada, David se fue a Estados Unidos bajo esta modalidad de asesoría especializada para la consolidación de este tipo de empresas. Estuvo cinco meses en Silicon Valley acelerando Cardinal, de septiembre de 2016 a enero de 2017. La empresa aceleradora invirtió 70 mil dólares en la *startup* de David, dinero que se destinó a cubrir los gastos operativos, la propia constitución de la empresa y la contabilidad; y a cambio de esta suma él otorgó 6% de su empresa. En esta oportunidad, consiguió quien invirtiera en su segunda empresa *startup* creada con el sello de Silicon Valley.

Cuando se le pregunta a David qué le dio Silicon Valley, contesta sin dudar que son dos los principales aprendizajes: el primero, fue un entendimiento más amplio de cómo funcionan las cosas y los negocios en un entorno innovador como el de allá:

Lo que pasa es que también es un tema de comprensión. Para mí, mi concepción inicial con mi dron educativo fue hacer una empresa para vender un dron, lo más natural para cualquier persona, ¿no? Pero después vas metiendo modelos distintos, vas metiendo la plataforma y vas diciendo oye pues yo puedo regalar el dron si me compran 30 licencias; vas mejorando hasta que llegas a algo más robusto.

El entendimiento que él tiene de su empresa es que, más que dar un aparato y una licencia de uso de su plataforma, se tiene que dar todo un acompañamiento, es decir, generar concursos, iniciativas, propuestas, eventos y capacitación constante. Así lo refiere:

Una vez que haces la venta no es nada más ahí entren, güey, y ya ustedes véanle. Generas un ecosistema para ellos. En educación la venta es el inicio nada más; el éxito es el aprendizaje y el impacto social, no como otros productos, como un pinche celular donde la venta es el cierre. Aquí empiezas con la venta pero debes garantizar que el joven esté aprendiendo y que haga cosas con eso, porque si no el dron se va a quedar guardado en los cajones de la escuela, y me quemó yo y se quemó la escuela. Eso no es lo que queremos, por eso estamos cambiando el esquema de la venta de un dron a la solución con un dron.

El segundo aprendizaje, dice David, fue darse cuenta que en Silicon Valley no todo está referido a la generación de riqueza: “puede ser sobre influencia, puede ser sobre estatus político, sobre prestigio o sobre control, pero no se trata tanto del dinero”. Por ejemplo, David comparte la anécdota de cuando un inversionista en California se le acercó de manera insistente para decirle que quería inyectar capital en su *startup*, y al preguntarle David los motivos de su insistencia, aquel confesó que había escuchado que varios de sus amigos inversionistas ya le habían apostado por empresas de drones, y que él simplemente “no quería quedarse atrás”.

Al inicio, y como estrategia emergente de capitalización, David optó por vender su dron educativo de manera individual; sin embargo, siempre tuvo claro que el plus de Cardinal no era la comercialización del dron en sí, sino toda la plataforma tecnológica que acompaña al artefacto, por lo que condujo su empresa hacia esta transición mediante la oferta de diversos paquetes que incluyen el servicio de soporte técnico, capacitación a los profesores, asistencia en línea, reemplazo de partes del dron, y acompañamiento y orientación en el desarrollo de los proyectos estudiantiles. Además de estrategias diversas de marketing de su plataforma y del lanzamiento de su sitio *web*. Algunas de las instituciones educativas con las que David consiguió trabajar son el Centro de Enseñanza Técnica Industrial, San José City College, los institutos tecnológicos superiores de Arandas y Chapala, la Universidad Tecnológica de Jalisco y la Universidad La Salle Noroeste.

En la página de Internet de Cardinal la primera frase que aparece es: “The sky is the new playground”. En ella se lee que su metodología de aprendizaje fue desarrollada por expertos en robótica, software y redes, lo que facilita a los estudiantes ensamblar, calibrar y programar drones para crear aplicaciones específicas con estos aparatos. La plataforma en línea también incluye una sección de videos, un foro de interacción entre estudiantes y maestros, así como ejercicios de prueba. También, David diversificó las salidas de su dron educativo, por ejemplo, ofreció paquetes de renta mensual que incluían cinco *kits* para armar el dron, acceso a la plataforma en línea para tres maestros y 10 alumnos, 10 horas de soporte técnico, la capacitación de un maestro, y un seguro. De igual forma lanzó un *kit* de entretenimiento simulador para Multirotor y Ala Fija.

David explica así la etapa en la que se encontraba su empresa a finales de 2017:

Como producto ya está, ahora estamos en la etapa de justificación del producto y de formalización de la estructura de negocio. Estamos buscando certificación, que nuestro currículo vaya en línea con lo que dicta la Secretaría de Educación; buscando generar los métodos de distribución, porque no es lo mismo que tú vayas a vender tu producto a que tengas una red de mayoristas y entonces tienes que ver precios, costos, manuales, comisiones y todo eso. Y, a la par, buscar nuevas inversiones porque todo esto cuesta.

Su objetivo para 2018 fue, además de mantener y crecer su empresa en Guadalajara, armar un equipo de trabajo que le pueda garantizar la ejecución de sus operaciones en la Ciudad de México y en Latinoamérica, por considerar que son mercados importantes donde debía tener presencia. También exploró las posibilidades de abrir operaciones en Estados Unidos o Europa, para lo cual entabló pláticas con posibles inversionistas y socios.

Sin embargo, los planes que David tenía para su dron educativo no ocurrieron como él lo pensó. Acudió a la Unión Europea para intentar “mover” su producto pero no lo consiguió. Así refiere esta experiencia:

Me tocó hablar con el comisionado en educación allá en Bruselas y me dijo que no me podía ayudar. Es un tema político, y cada país decide su currícula, entonces tienes que adecuarte a cada idioma, lenguaje, costumbres; es un rollote. Creo que no hay una cultura de invertir en educación no solo en México, sino en todo el mundo. Es complicado porque educación es un mercado gigantesco, pero estás hablando de tecnología educativa, entonces ahí te acotas a un mercado más pequeño que son los ingenieros. Y luego ahí mismo está complicado porque hay que hacer mucho *lobbying*.

Aunado a lo anterior, un empresario mexicano que había comprometido formalmente una inversión importante en la empresa de David finalmente no la concretó, al parecer por dificultades financieras propias.

Estas dos situaciones impactaron en que Cardinal no llegara a venderse como se esperaba. Por ello, David hizo un relanzamiento de su empresa mediante una estrategia que incluía la contratación de una joven empresaria de Monterrey que propuso un modelo de negocio más simple: trabajar directamente con las escuelas e institutos para ofrecer cursos de vuelos para los estudiantes. Lo anterior funcionó y la facturación comenzó a subir. Sin embargo, para este momento David y su equipo se encontraban desanimados con el producto, ya que consideraron que las labores de contacto, acercamiento, explicación, convencimiento y venta eran demasiado desgastantes y no correspondían a los beneficios obtenidos. Ahora su plan era seguir atendiendo a los clientes que tienen y a principios de 2019 poner a la venta la empresa.

Al preguntarle cuál fue la experiencia que le dejó esta empresa, David comenta:

No volvería a hacer proyecciones, estimaciones y planes partiendo del supuesto de una inversión. El asunto es que en el ecosistema todos te venden la idea de que hay que levantar inversión. Entonces, todo lo haces planeando eso y no creces naturalmente; y como estás preocupado por la inversión, descuidas la utilidad. Ahí es cuando las cosas se van para la chingada. Ese fue un error que cometimos. Otro error fue no empezar por las cosas simples. Supusimos algunas cosas; eso nos mató. Por ejemplo, supusimos que teníamos que tener una plataforma en línea y una currícula. Y cuando llegó una directora que no sabía nada de drones, vio todo y dijo: sabes qué, nada más hay que enseñar a volar a los estudiantes..., y empezamos a hacer eso y funcionó. El error fue planear todo desde arriba hacia abajo, sin empezar por lo más facilito. No validamos mucho realmente y nos lanzamos con supuestos.

De manera paralela a la empresa de su dron educativo, desde finales de 2017 David formalizó una sociedad con un amigo de la universidad con quien venía trabajando conjuntamente en algunos proyectos desde hacía ocho años. El resultado fue la creación de una nueva empresa de venta de software asentada en un municipio de la región Lerma-Chapala, en el estado de Michoacán, donde han rentado unas oficinas amplias y contratado a un equipo de programadores locales, lo que les permite responder a la

exigencia de los proyectos, reducir sus costos operativos y obtener buenos rendimientos. Algunos de los trabajos que han hecho son plataformas en línea para empresas comerciales y financieras.

En julio de 2018, David se convirtió formalmente en socio de una empresa desarrolladora de apps (*software* para dispositivos móviles), en la cual se venía desempeñando como tutor o mentor desde 2017. Además de estas dos empresas, hasta agosto de 2018 ha enfocado sus esfuerzos en un proyecto en el que lo invitaron a ser socio: una empresa que está creando una criptomoneda que pueda ser utilizada en el ámbito de los servicios publicitarios.

Al hacer un balance de su trayectoria emprendedora, comenta:

Ahorita tengo negocios que me permiten vivir y estar tranquilo. Y estoy pensando e ideando más cosas que puedan generar. Pero David no es un empresario dronero o no es un emprendedor dronero; David es un empresario. Me da igual si es bienes raíces, apps, drones; todo hay que armarlo, pero armarlo bien. Ese es mi caso, pero hay muchos emprendedores que les gusta estar nada más en su proyecto. Con todo lo que ya comprendo no me puedo quedar quieto en un solo proyecto, no me gusta, me desespera, o sea, me gusta estar creando proyectos. Me he dado cuenta que mi valor ya no es ser el CEO de una empresa; pienso que tengo que aportar más que eso. Entonces se me facilita más conectar, buscar, empujar y acomodar las cosas. Añado más valor así que estando en un solo negocio.

MOLDEANDO SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Sobre el tema del entendimiento ampliado de lo que es el emprendedurismo, tuve la oportunidad de estar presente en un momento clave de la carrera de David (2017) en donde él identifica que se genera una parte fundamental del valor de sus empresas, que fue la integración y consolidación de su equipo de trabajo, o dicho en sus propios términos, “en la posibilidad de estar en el carrusel”. David explica:

Por ejemplo, vendimos un dron de aspersión. La empresa nos buscó y nos dijo: “véndanme un dron de aspersión”; les dijimos, claro. Conseguimos quién nos

vendiera el dron, y como yo tengo a la gente experta en drones, les hicimos la currícula en dos semanas y nos fuimos a capacitarlos a Belice y nos embolsamos 15 mil dólares; independientemente de lo que nos costó a nosotros el dron, nos quedamos con un buen margen de ganancia. Mi punto es que si ellos no están (su equipo de trabajo) yo cierro mis oportunidades. Entonces cuando ellos están, y aunque no estoy facturando los millones, están ahí las oportunidades; entonces, subírte al carrusel es estar ahí, es tener al equipo indicado para lo que se llegue a necesitar; *pay per view*, cabrón, sabes, pago por ver, porque en una de esas ¡ésta es, güey!, y nos sacamos el pez gordo.

Presencí cuatro entrevistas de trabajo que David hizo para cubrir una vacante de diseñador y una de programador. Les explica el origen de su empresa y les dice que se encuentra por obtener una segunda ronda de inversión que la haría crecer y que ellos podrían crecer con la empresa. Después de hacerles algunas preguntas técnicas de sus respectivas áreas, les propone un esquema laboral flexible, que puede ser mediante una contratación de medio tiempo o por proyectos específicos, y si la tarea lo permite, existe la opción de que la desarrollen desde casa. Al parecer, esta flexibilidad se adecua a las expectativas de los que buscan empleo, toda vez que se trata de jóvenes que están en los últimos semestres de su carrera, o bien, se encuentran colaborando en otros proyectos.

Al término de las entrevistas David refiere que valora más un perfil que si bien no muestre gran *expertise*, sí demuestre estar dispuesto, entusiasmado y con iniciativa para generar cosas nuevas. En este sentido, se puede decir que si bien en la concepción de emprendimiento que tiene son importantes las habilidades técnico-prácticas, otorga mayor valor a las habilidades suaves como disposición, responsabilidad y formalidad, así como colaboración y trabajo en equipo. En otras palabras, lo que David hace con esta manera de conformar su equipo de trabajo es fortalecer la estructura organizativa de su empresa, mediante la identificación y selección de colaboradores con capacidades y habilidades específicas que respalden sus desarrollos. Dice:

El activo más importante de cuando comienzas a emprender es el capital humano; el capital económico al final del día solo te sirve para hacerte de buen capital

humano. Porque lo que yo ofrezco como empresario es mi profesionalismo y mi seriedad, y de personas así es de las que busco rodearme. Para mí es fundamental saber con quién puedo contar para cuando yo tenga una exigencia de trabajo específica.

Del aprendizaje que obtuvo en su segunda estancia en Silicon Valley, David destaca que la evangelización no solo debería ser para los clientes que buscan soluciones tecnológicas, sino también para los propios emprendedores, en el sentido de que se les tiene que enseñar a comprender cómo funciona un ecosistema innovador, el cual define como un conjunto de individuos con relaciones funcionales que generan movimiento y beneficio.

De acuerdo con David, a los emprendedores que están en el momento de formar una *startup* se les tiene que transmitir lo que realmente es levantar un negocio sin dinero: “Cuando comienzas una *startup* y no tienes dinero debes encontrar y levantar el valor de la empresa a través de medios no monetarios, es decir, intenciones o compromisos de personas con distintos perfiles y recursos. A los emprendedores se les debe ayudar a que entiendan dónde está realmente el valor de su empresa, y cómo deben generar y estructurar ese valor”.¹¹

David ejemplifica un episodio de esta etapa:

Mira, me voy a reunir con tal persona que es directiva de un área educativa de tal empresa; y le voy a decir: no tengo dinero, pero quiero que me ayudes a entender cómo se vende un producto educativo, porque tú vendes los productos educativos para esta empresa, y a cambio te voy a dar acciones. Entonces, sin dinero, yo apalanco valor para mi empresa, y cuando llegue con el inversionista le puedo decir: tengo montada a tal persona, directora de tal área de tal empresa; a tal persona del sistema educativo y pedagógico de Guadalajara; tengo apalancado a un güey que me va a ayudar con el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios y con las competencias para certificar la currícula, y además tengo a mi equipo de trabajo, y además ya tengo 60 drones vendidos que es tanto dinero, y ahorita

¹¹ Ídem.

tengo estas 10 cartas de intención de compra de estas 10 escuelas de California, y necesito tanto dinero para asegurarlas... entonces te dicen, no pues va cabrón. Si llegas con todo esto, no habría por que no invertir en ti.

David afirma que, independientemente del área en que quieran incursionar, los emprendedores deben tener una comprensión de los intereses que hay de por medio en el terreno que están pisando.

“Nos falta no sé qué tipo de educación, pero es como una educación que realmente te enseñe a ver y a comprender lo que estamos viviendo. Es aprender a pensar de otra manera”, refiere. Destaca que sobre todo en innovación, lo anterior es de vital importancia para trascender, ya que además de tener un buen producto, se debe tener un buen entendimiento del contexto para colocar ese producto. Afirma:

Tienes que ver las maneras de asegurar que la adopción de tecnología se va a realizar; entender tu mercado; saber con quién vas a la hora de invertir; saber cómo vender tu producto; y es ahí donde “la marrana tuerce el rabo”, porque no se les enseña a los emprendedores a hacer eso, es más, yo he visto a muy pocas personas que lo comprenden así. Si vas a generar un alto impacto tienes que tener eso; no la vas a armar sin eso. Vas a dar uno que otro golpe por ahí y vas a creer que ya estás, pero si no tienes la visión, si no tienes la comprensión, tu proyecto solo te va a quitar el tiempo.

David comenta que uno de sus socios, Mat, es una de esas personas que sí tiene una comprensión y una visión panorámica de lo que significa desenvolverse como emprendedor. Reconoce que principalmente ha sido este socio quien le ha trasladado este entendimiento:

Lo conocí a través de un amigo que es político. Desde un principio nos dimos cuenta que traíamos una sintonía similar, pero pasamos un año de validación antes de empezar a hacer algo juntos. Un año como de cortejo en donde hablábamos de ciertos temas, me invitaba a lugares, me preguntaba ¿cómo lo viste?, ¿cuál es tu análisis?, ¿qué piensas de eso?, y me estuvo validando un rato hasta que por fin me invitó a un proyecto.

PENSANDO A PARTIR DEL CASO DE DAVID

La exposición de la trayectoria de nuestro emprendedor presenta, al menos, tres aspectos que vale la pena recapitular: 1) emprendimiento como proceso, 2) importancia del arropamiento, y 3) desarrollo de habilidades con base en el aprendizaje.

El emprendimiento como proceso

En primer lugar, el estilo narrativo utilizado por el propio David y la identificación de los momentos más destacados de su itinerario no dejan lugar a dudas que su emprendimiento se puede concebir fundamentalmente como un proceso, en el sentido de una consecución de intentos —que no fracasos— y de adecuaciones para alcanzar un objetivo determinado. En el caso de David es notable que este proceso es nutrido por distintas vías, y gracias a la intervención de diversos agentes que aportan su ejemplo, sus recursos y su experiencia. No obstante, es preciso aclarar que el entendimiento de la trayectoria emprendedora de David como proceso obedece a fines analíticos, por lo que se advierte que no son del todo precisos los momentos en que se transita de una etapa a otra, y que este tránsito no es lineal sino discontinuo, y, en algunas ocasiones, regresivo. De igual forma, algunas de las habilidades identificadas pueden ser no exclusivas de un determinado momento, sino estar presentes y jugar un papel relevante en otros.

Lo significativo del arropamiento

En la trayectoria de David podemos distinguir dos estrategias de arropamiento: la primera sería el acogerse, por medios propios o a través de terceros, a figuras clave del ecosistema; figuras que en determinado momento y circunstancia pueden brindar recursos de diversa índole como confianza, dinero, consejos, acceso al medio, e incluso prestigio. Al hablar sobre este tema, señala que

fundamentalmente fueron tres las personas que de alguna manera marcaron el derrotero de su carrera emprendedora:

Mi socio sería el número uno, desde que lo conocí di el levantón en comprensión y en todo; el número dos es el empresario que me arropó en el Centro del Software, él me ayudó a entender cómo funciona una empresa y cómo se crean empleos, y ahí me encontré a “la crema y nata” de los empresarios; y en tercer lugar mi papá, aunque él no tiene nada que ver con negocios pero me ayudó a encauzarme de alguna manera u otra.

La segunda estrategia fue la consolidación de la estructura organizativa de su empresa, que podemos entender en dos niveles: a un nivel interno, en la conformación de su equipo de trabajo, que incluye la selección minuciosa de los perfiles y capacidades que requiere de acuerdo a la exigencia de sus propios desarrollos y del crecimiento de la empresa. Un segundo nivel sería el externo, esto es, la búsqueda de personas que por el perfil que poseen o por la posición que desempeñan, pueden generar valor o “apalancar” determinado proyecto. El ejemplo de este nivel sería la serie de personajes que David está intentando “montar” a su empresa del dron educativo, que va desde el responsable de un área educativa de determinada empresa, pasando por funcionarios del sistema educativo jalisciense, hasta llegar a los encargados de la validación de los planes de estudio de la Secretaría de Educación Pública. Esta segunda estrategia de arropamiento estructurado o arropamiento con agencia también significa una manera de insertarse en el mercado, al aprovisionarse de cierto capital social que le permite transitar de mejor forma en el ámbito donde se desenvuelve.

Aprendizaje y desarrollo de habilidades

Una constante en el relato de David fue el tema de la necesidad que tienen los emprendedores de contar con una visión o un entendimiento amplio del contexto en donde pretenden colocar su producto o servicio. De acuerdo con su trayectoria, gran parte de este entendimiento habría sido adquirido por David

gracias a la oportunidad que tuvo de estar en dos ocasiones en el “paraíso de las *startup*”: Silicon Valley. En este sentido, podemos decir que este lugar es, ante todo, el sitio por excelencia para el desarrollo de habilidades en función del aprendizaje experimental: habilidades para transformar una necesidad o una problemática en una oportunidad de negocio; para identificar y estructurar el valor de una innovación; para comprender el entorno social; para colaborar y trabajar en equipo; habilidades para negociar y convencer, entre otras.

CONSIDERACIONES FINALES

Antes de cerrar la revisión de la trayectoria emprendedora de David vale la pena detenerse en algunos hechos y consideraciones expresados por él mismo. Primero, en lo que se refiere al entendimiento del papel del emprendedor y de cómo desempeñarlo en el marco de los procesos de innovación y del ambiente del emprendedurismo. Es decir, y trayendo de nueva cuenta lo expresado por Castells (2006: 54-57), David es muy claro en entender y expresar cuál es su posición en el mercado y, en términos generales, en el proceso productivo, así como también en las tareas que tiene asignadas y en la mejor manera de llevarlas a cabo. Podemos decir que cuando refiere que levanta el valor de su empresa a través de medios no monetarios, sino a través de intenciones o compromisos de personas que le aportan distintos recursos, en realidad se está refiriendo a una comprensión amplia de lo que significa el arropamiento en el ambiente del emprendedurismo. En otras palabras, sus prácticas económicas específicas son posibilitadas por la utilización o construcción de una red de relaciones sociales, en donde aparentemente los apoyos no tienen un referente anclado en una ventaja económica, y más bien hacen alusión a cuestiones de empatía, confianza y reciprocidad.

Segundo, también es importante apuntar que la labor de “evangelizar” de los emprendedores, que es indispensable para la obtención de apoyos e inversiones, implica un gran esfuerzo y trabajo que a menudo no es visibilizado en sus trayectorias; además de una serie de habilidades sociales para comunicar, entusiasmar, convencer, involucrar y conseguir el respaldo de otras personas.

Quiero cerrar la revisión de la trayectoria de David con una pregunta que le hice: ¿Emprender es divertido o angustiante? A lo que contestó sin dudar:

Es muy angustiante y estresante. No diría que es divertido ser emprendedor; nunca lo diría. Es muy complicado, mucha presión, yo no disfruto nunca. Mi actitud o mi ser no es de alguien que disfrute de sus reconocimientos o sus logros. Creo que tengo un problema con eso, la verdad. Pero siempre me estoy presionando, nunca siento que es suficiente. Cuando voy a dar un congreso y todo sale bien no me doy ni tiempo para felicitarme a mí mismo, ni dejo que los demás me feliciten. No necesito aplausos, no voy por eso. Yo necesito seguir adelante y seguir adelante.

Este intento de disección de los emprendimientos del siglo XXI a través de las singularidades de la trayectoria de David permite entrever cómo en las nuevas formas de organización del trabajo y la producción, y de la propia forma de reproducción del sistema capitalista contemporáneo, la creatividad, la colaboración, el arropamiento y la generación de valor juegan un papel trascendental.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde, I. (2016): "Soft skills: habilidades blandas en las organizaciones". Recuperado de: <https://ignasialcalde.es/soft-skills-habilidades-blandas-en-las-organizaciones/> [consultado, 10 de abril de 2017].
- Castells, M. (2006): *La sociedad red: Una visión global*. Madrid: Alianza Editorial.
- Kornblit, A. (2004): "Historias y relatos de vida: una herramienta clave en metodologías cualitativas", en A. Kornblit (coord.), *Metodologías cualitativas en ciencias sociales*". Buenos Aires: Biblos.
- Moravec, J. (2011): *Knowmad Society*. Minneapolis: Education Futures.
- Panaia, M. (2004): "El aporte de las técnicas biográficas a la construcción de teoría". *Espacio abierto*, vol. 13, núm. 1, pp. 51-73.
- Polanyi, K. (1989): *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Madrid: Ediciones de la Piqueta. Versión electrónica.

CAPÍTULO VII

UN MUNDO MÁS COMO WIKIPEDIA Y MENOS COMO FACEBOOK: TRAYECTORIA DE UN EMPRENDEDOR EN LA CULTURA *HACKER*

Rodrigo Ramírez Autrán*

INTRODUCCIÓN

¿Los emprendedores jóvenes enraizados en la cultura *hacker* cuentan con posibilidades de tener un impacto en el mercado? ¿Los emprendimientos tecnológicos digitales en México han logrado una mayor democratización de la información? ¿Cuáles son las posibilidades reales para que los jóvenes emprendedores se integren en los circuitos de la alta tecnología digital? Con estas preguntas como base inicial, el siguiente capítulo muestra lo que a juicio personal son los puntos críticos y de inflexión en la historia de vida, formación y experiencia laboral de un joven emprendedor mexicano. Para reconstruir su experiencia partimos de una serie de charlas y encuentros informales en un espacio que pretendía constituirse como un ecosistema innovador en la Ciudad de México en 2014; fecha en que conocí personalmente al entrevistado a causa de confluencias investigativas y de emprendedurismo mías y de él, respectivamente.

Lo que se presenta es resultado de una serie de entrevistas semiestructuradas, divididas en bloques, con una guía de tópicos y preguntas abiertas y cerradas. Las entrevistas se llevaron a cabo en julio de 2017 vía Skype. Para la reconstrucción de la trayectoria laboral nos apoyamos en el análisis de material y datos recuperados en páginas como Wikipedia, LinkedIn y Facebook. Como resultado de las entrevistas se obtuvo una reconstrucción cronológica de hechos y eventos según son recordadas por el propio actor social. Para comenzar, podemos decir también, que de forma general se rescatan y resaltan

* Doctorando en el Programa de Política Científica y Tecnológica, Universidade Estadual de Campinas, Brasil. ramirez.autran.rodrigo@gmail.com

una serie de habilidades y conocimientos que el emprendedor desarrolló desde la infancia y la juventud, relacionadas con sus cinco emprendimientos de empresas, basadas en conocimientos tecnológicos y digitales.

Al reconstruir la trayectoria del entrevistado no solo se profundizó en los aspectos cognitivos y sociales de su experiencia (los conocimientos y habilidades necesarias para ser emprendedor en el siglo XXI), sino también se trató de hacer referencia a ciertas reflexiones más profundas del propio actor, las cuales tienen que ver con sus inquietudes, incertidumbres y desagrados sobre el propio nicho profesional en el que ha buscado desempeñarse por casi veinte años. En el texto se van incorporando, junto con otras cosas, una serie de ideas sobre el avance del mundo digital y su relación con un nuevo tipo de cultura empresarial, una cultura ligada a los jóvenes, las redes sociales y la virtualidad.

Bajo la idea de un proyecto biográfico-laboral (Pries, 1999: 22), la experiencia de nuestro emprendedor puede estructurarse a partir de instituciones sociales como: el mercado laboral, la empresa/organización en las que ha participado y fundado, la profesión desempeñada y además el grupo social en el cual creció y se desarrolló. Todo ello en su correspondiente articulación a lo largo del tiempo. A continuación, se exponen las bases de su formación, algunos datos generales de su vida familiar e inicios de su educación formal.

EL *SOFTWARE*: HISTORIA DE VIDA Y FORMACIÓN ACADÉMICA

A lo largo de la trayectoria, ahora también vista como un itinerario visible del propio emprendedor, identificaremos una serie de elementos cognitivos, sociales y académicos, los cuales fueron definidos por él mismo como el *software*, aquello que le ha ayudado a transitar por un entorno altamente competitivo y de grandes retos a vencer. Aquí se expone solamente una pequeña parte de la vida de quien llamaremos Federico¹, que al momento de

¹Serie de entrevistas realizadas por el autor a un emprendedor mexicano.

las entrevistas tenía 39 años de edad, originario de la Ciudad de México (CDMX). Vive desde hace varios años solo, en un departamento cerca de la parte central de la CDMX; hasta donde se sabe, al momento de la entrevista el emprendedor no había formado una familia propia.

Tiene una vida profesional y social bastante activa, es recurrente en su itinerario: tiene viajes nacionales e internacionales, no solamente para fines profesionales sino también para recreación y actividades artísticas. Es un apasionado de las nuevas tecnologías, la ciencia y el arte, aspectos que ha buscado conjugar con la práctica emprendedora desde muy joven. Para fines prácticos y de confidencialidad se le denominará a partir de ahora como Creativo del Mundo Digital (CMD), haciendo referencia de alguna forma a las que considero son sus mayores virtudes y competencias en relación con el medio/sector en el que se ha desarrollado.

Sus padres se divorciaron cuando era joven, y desde pequeño comienza a ver que no hay una “sola versión de la vida y de la realidad”; consciente de que no hay un terreno fijo y que de cierta forma todo se puede mover en un momento dado. El haber vivido en una familia separada le otorgó una suerte de conciencia del riesgo que, según él, entre los emprendedores jóvenes es un rasgo distintivo relacionado directamente con la propensión a la incertidumbre. En cuanto a su personalidad, considera que siempre se sintió cómodo ante los escenarios adversos, la incertidumbre y el riesgo, aspectos primordiales que iremos dilucidando a lo largo de la trayectoria y que se muestran como fundamentales para una personalidad emprendedora.

Los jóvenes emprendedores “por naturaleza” quieren cambiar algo: su entorno, el mercado o la sociedad. CMD, desde niño, tuvo la fortuna de asistir a una escuela que le brindó una de las herramientas más importantes en el mundo del emprendimiento: el dominio del inglés. Asistió a la Escuela Activa Decroli, en la que fomentó paulatinamente el cuestionamiento de aspectos relacionados no solo con los hechos y datos meramente académicos, sino además de otras cuestiones de orden estructural, como el propio sistema educativo mexicano, con sus reglas internas o “alternativas de la realidad modificable”.

Durante sus años educativos “de tipo más formal”, aprendió lo que considera “la esencia o raíz del emprendimiento”, la cual se puede resumir

en que, no obstante las dificultades y los retos, “el entorno siempre es transformable”. En paralelo, su padre trabajaba como funcionario público en labores de arquitecto en el gobierno de la Ciudad de México, y siempre le inculcó la idea de que, al margen de la función pública “donde se tienen muchas satisfacciones, si se trabaja bien y honestamente, no se puede tener una vida lujosa...”, que era una especie de advertencia para que hiciera mi propio negocio. Ya a los ocho años su padre le ayudó, por la tardes, a vender dulces en una mesita afuera de su casa, en donde escucharía la primera de muchas lecciones importantes dentro del emprendedurismo: las empresas tienen sus ciclos, procesos de fragilidad y volatilidad, particularmente en el sector tecnológico; aprendió que muchas veces cuando mejor a uno le va debe cambiar de giro hasta recuperar las inversiones.

Su padre es arquitecto y su madre cineasta; cuando CMD llegó a su mayoría de edad decidió de alguna forma seguir los pasos de sus padres y entrar a la carrera de Animación en la UNAM, con la idea de que en “esta carrera se jugaba con ambas realidades familiares, con el punto medio entre tecnología y arte, con las cosas con las que había crecido, etc.”. Desde niño sus padres lo acercaron a las TIC, ya que, observando los cambios tecnológicos a pasos gigantes, estaba convencido de que el “futuro” estaría marcado por lo que la tecnología transformaba, y muchas de nuestras relaciones sociales estarían mediadas en buena parte por los nuevos escenarios virtuales, como apuntara más de una década atrás el sociólogo Manuel Castells (2006).

Entonces, con la visión de su padre, desde muy pequeño tuvo una infancia cercana a las tecnologías y las computadoras: “... crecí muy apegado con las cosas del arte digital, admirando siempre a esta figura icónica de Steve Jobs, que si ahora es un cliché, a mediados de la década de los noventa era una figura admiradísima por todos”. Por ello, estudió Artes Visuales en la Facultad de Arte y Diseño en la UNAM, siendo una de las motivaciones el poder llevar a cabo un negocio con algún producto creativo desde la licenciatura. Durante la huelga de la UNAM de finales de los noventa tuvo su segundo emprendimiento con un amigo-socio de la facultad: montaron un micronegocio de lámparas de bambú seco con capas de cera, que al margen de lo que él pensó al principio curiosamente sí había mercado para esos productos.

Durante esos años de estudio pensaba que los conocimientos necesarios para el mercado laboral emergente no eran los suficientes, pues muchas veces las carreras parecían estar orientadas a enseñar a los estudiantes “a hacer páginas *web*”. Por ello, al tiempo que realizaba sus estudios en la UNAM, comenzó a trabajar en una empresa productora llamada Caterba. En ella, el foco de su trabajo estaba relacionado directamente con la animación, donde emplearía las herramientas digitales que había adquirido no solamente en la licenciatura, sino desde niño en su hogar.

En aquella empresa uno de sus jefes directos le dijo: “aquí nunca vas a aprender, aquí ya aprendiste todo lo que podías, te tienes que ir a EE.UU. o Europa”. A finales de los años noventa y aprovechando la huelga de la UNAM, decidió salir del país para continuar con su carrera. Con la experiencia de la empresa Caterba, vio la oportunidad de producir algunos productos animados por su propia cuenta y gracias a ello tuvo su primera aproximación con el sector del emprendimiento tecnológico, ramo en el cual se desenvolvería después por casi una década.

Para ese momento, conoció a un hombre casi veinte años mayor que él, nacido en los Estados Unidos pero de padres colombianos, con suficiente capital social y cultural, así como con relaciones con inversionistas del sector tecnológico como para capitalizar un pequeño negocio de animación; la visión de este amigo a inicios del siglo XXI en el sector de la animación era “... producir lo más barato posible en México y vender los servicios y productos en los EE.UU. donde los costos de venta eran más altos”. La experiencia de esta empresa de animación será desarrollada con mayor profundidad en otro de los apartados de este texto.

En este primer apartado sobre lo que el entrevistado denominó como el *software* que había desarrollado y acumulado en un principio de su vida, observamos partes de la historia de vida personal, la cual desde muy temprana edad y por fomento de su padre estuvo cercana a las tecnologías y a las artes, acompañada de una carrera académica. Ello le otorgó una serie de aspectos sociales y culturales que de alguna forma lo fueron formando, con una cierta personalidad del mundo de los negocios, o, en palabras de Moravec (2008), todo un trabajador del conocimiento o *knowmad*, sujeto propenso al cambio, receptivo a las mudanzas tecnológicas y de mercado, así como una

personalidad poco acostumbrada a las rutinas tradicionales. A continuación y durante la reconstrucción de la trayectoria de emprendimientos de CDM, nos percataremos cómo dentro del sector tecnológico de la sociedad se han constituido de manera fundamental las redes de familiares y amigos (Minujin y Kessler, 1995) para el desarrollo de vínculos fuertes y la creación de nuevas oportunidades, tanto de negocio como de experiencia laboral.

TRAYECTORIA EN EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Al momento de las entrevistas, el emprendedor era un sujeto bastante activo en varias redes sociales. Por ejemplo, en Instagram contaba con poco más de 1 500 seguidores; espacio donde mostraba además de su vida cotidiana sus gustos y aficiones, parte de su trabajo e ideas sobre el arte, el mundo digital y los avances tecnológicos. Además hay páginas *web* con breves extractos de la formación y experiencia laboral de CDM; asimismo, encontramos una serie de páginas y sitios relacionados con su práctica profesional.

Por otra parte, los espacios que podemos denominar como escaparates digitales, algunos como Twitter o LinkedIn son fundamentales en el designado ecosistema del emprendedor, entendido por él mismo y sus colegas como todo aquel contexto y entorno que facilita el surgimiento de empresas y proyectos empresariales. Pero para su nacimiento se requieren factores determinantes que van desde un sólido sistema financiero, ayudas gubernamentales, subvenciones institucionales, recursos naturales, infraestructuras educativas, hasta apoyos tecnológicos, etc. Entonces, estas redes sociales se constituyen como espacios virtuales donde no solamente los actores interactúan, sino además, se presentan, de una forma dinámica e interactiva, las principales competencias y capacidades laborales que pueden ser ofrecidas al mundo laboral. De tal forma aparecen en LinkedIn las habilidades y competencias que el propio emprendedor resalta como relevantes en su trayectoria:

- Consultoría de Innovación Tecnológica para el clúster “Motor de Desarrollo Tecnológico”: Enlace entre Gobierno-Gustavo A. Madero Academia (IPN, Oficina de Ciencia y Tecnología del Gobierno de la Ciudad

de México (Icyt), Embajada de los Estados Unidos; y sector privado: Aventura Capital Partners, Mexican VC, América Móvil, Telmex y Startup Weekend-Kauffman Foundation. Asesoramiento en Innovación Tecnológica para el director general de IPN y su equipo. Coorganización de eventos y *hackathones*. Desarrollo de un clúster de innovación tecnológica con la más alta concentración de ingenieros en el país.

- Organización de eventos sobre tendencias emergentes en tecnología, diseño, sostenibilidad y emprendimiento.
- Consultado por Frogtek TiendaTek sobre UI/UX y consultor de tecnología educativa para la red de editorial Santillana para educadores profesionales: Invery Crea. Consultado por Aseguradora Independencia sobre el futuro de las finanzas. Asimismo, resalta la competencia en por lo menos seis idiomas diferentes, en distintos niveles de comprensión.
- En la misma red social, tenía validadas por él y otros usuarios por lo menos 35, entre las que destacan las relacionadas con arte digital, media, innovación y diseño gráfico.

En la Tabla 1 se muestra un resumen de todas las experiencias laborales que ha tenido el emprendedor. Se pueden identificar y segmentar dos tipos de experiencias: las que están relacionadas con empresas en las que trabajó y las de sus propios emprendimientos. Dichas experiencias se presentan en orden cronológico: las primeras son las más antiguas y las últimas las más recientes. Se formaron cinco columnas en las que se resaltan la Empresa/Institución donde laboró o se formó, el puesto que detentó, el periodo, las Actividades/Temas generales en dicha experiencia laboral y, por último, el sitio *web* que corresponde al lugar de trabajo. Para el propósito de este libro y del capítulo nos enfocaremos en describir con mayor profundidad un par de casos en los que el emprendedor creó una empresa propia. Así, en color gris se resaltan los cinco emprendimientos de CMD, creados en poco más de 20 años de trayectoria.

Tabla 1. Trayectoria laboral del emprendedor

	<i>Empresa / Institución</i>	<i>Puesto</i>	<i>Periodo</i>	<i>Actividades/Temas</i>	<i>Sitio web</i>
1	Caterva Imagen	Production Assistant + Editor	Febrero de 1998 – diciembre de 1999 (1 año 11 meses)	Ejecutó animaciones en maya y realizó postproducción en Media 100 para videos y comerciales de TV.	
2	Academy of Art and Organic Cotton Association	Animator + Game Designer, Team lead	Enero-junio de 2002 (6 meses)	Diseño y coordinó tres microjuegos flash para el Proyecto Colaborativo de la Academia de Arte y Asociación de Algodón Orgánico.	
3	Digi + Gabo	Video Director + 3D + Editor	Febrero-marzo de 2005 (2 meses)	Conceptualización, dirección de arte y coordinación de equipos. Diseño de personajes y ambiente. Video, postproducción y edición.	
4	Vale EURO RSCG	Designer + Animator	Junio-septiembre de 2006 (4 meses)	Animaciones para clientes como: Sony, Audi, Porsche, BBVA y Dimension X.	www.valeeurorscg.com
5	Televisa	Imaginante	Septiembre – diciembre de 2007 (4 meses)	"Imaginantes"; Desarrolló cortometrajes de un minuto para televisión, cine y web. Trabajó con escritores latinoamericanos y artistas mexicanos. Episodio de Toledo	
6	Universidad de Artes Digitales	Coordinator-Director of the Animation Major	Octubre de 2008 – agosto de 2010 (1 año 11 meses)	Dirección General y visión de la Animación Major. Coordinación del profesor, estudiantes y personal de la Universidad. Administrar presupuesto y recursos del Departamento de Animación.	http://www.uartesdigitales.edu.mx/
7	DDD LAB	Co-Owner, Creative Director	Febrero de 2005 – mayo de 2012 (7 años 4 meses)	Productos de medios digitales multiplataforma para clientes como VW, Philip Morris, Coca Cola, Telmex, América Móvil, Todo N Imagen, Banamex, IPN, Mabe, T23 Arquitectos, Campus, MDA, Bacardi y Gameloft.	

Continúa...

8	Cedim Mexico	Digital Art Major Director. Animation	Marzo de 2011 – diciembre de 2012 (1 año 10 meses)	Visión. Responsable de 120 estudiantes y 25 profesores crearon y administraron presupuesto, innovación curricular, programación, promoción, reclutamiento, eventos y exhibiciones.	http://www.cedim.edu.mx/
9	GAMEVERSUM	CEO and Founder	Enero de 2012– enero de 2013 (1 año 1 mes)	Desarrollar experiencias de gamificación en su organización se traducirá en una mayor participación del cliente.	
10	CTIN Centro de Tecnología e Innovación	Project Manager & Scholarship Holder	Mayo–agosto de 2013 (4 meses)	Project Manager y beneficiario de una beca CTIN-Telmex para desarrollar proyectos de tecnología e innovación	http://www.ctinmx.com/
11	EMBASSIES of THE FUTURE	Co-Founder	Enero de 2013 – febrero de 2014 (1 año 2 meses)	Learning experiences.	www.embassiesofthefuture.com
12	Institute for the Future	Consultant/ Affiliate	Febrero–diciembre de 2014 (11 meses)	Investigación e informes del futuro de México	http://itf.org
13	Genius Badges	Co-Founder	2014 (2 años)	Finalista en el European Open Education Challenge 2014	www.geniusbadges.com
14	Centro de diseño, cine y televisión	Professor	Febrero de 2013 – enero de 2015 (2 años)	-Narraciones hipertexto -Contenido digital -El pensamiento de diseño	http://www3.centro.edu.mx/
15	Laboratorio para la ciudad	Consultant: Maker City and MIT Media Lab workshop in Mexico City co-organizer	Julio–septiembre de 2015 (3 meses)	-Thiks Tanks y emprendimientos digitales	http://www.labcd.mx/
16	10 Billion Futures	Co-Founder	Marzo–julio de 2017 (5 meses)	Futuros posibles. New Digital Worlds	www.10billionfutures.com
17	Institute for the Future	Researcher	Enero de 2018	Investigador México	

Fuente: elaboración propia con base en datos del sitio LinkedIn y entrevistas con el informante.

La tabla anterior nos permite observar con precisión cada uno de los puestos que ha desempeñado en diferentes empresas, casi todas, relacionadas con los

medios y artes digitales: desde la reconocida empresa de telecomunicaciones mexicana Televisa, hasta la docencia en nivel superior y coordinador de posgrado en una universidad privada. Además se aprecia que a excepción de su primer emprendimiento, en todos los otros el tiempo de vida de las empresas fue relativamente corto, con una media aproximada de año y medio. Este dato, de inicio, nos remite a cierta volatilidad y fragilidad de este tipo de emprendimientos. De ahí que podamos afirmar que parte de la identidad de estos jóvenes está relacionada con una precariedad laboral y la flexibilidad de trabajo, pero al mismo tiempo con una rotación bastante frecuente de puestos y cambio de lugar de trabajo, lo cual ha sido analizado por especialistas como Minujin y Kessler (1995) cuando hablan del desempleo, la jubilación, las aspiraciones y la reconfiguración del significado de familia.

La tabla además muestra que cuando nuestro emprendedor tuvo el aliento de crear un emprendimiento propio se notó un cruzamiento profesional entre sus emprendimientos con sus puestos laborales en otra empresa. De alguna forma, aunque se puede considerar una trayectoria volcada fuertemente para el *freelance*, diferente a la tendencia presentada en algunos otros capítulos de este mismo libro, casi siempre nuestro entrevistado concentraba sus esfuerzos solamente en un proyecto profesional a la vez.

EL *HARDWARE*: CULTURA *HACKER* Y EL EMPRENDEDURISMO EN EL MUNDO DIGITAL

Como vimos en el primer apartado, considerado por el propio emprendedor como el *software* de su vida en el cual agrupó un conjunto de conocimientos, habilidades y competencias durante su experiencia de vida personal y académica, hay una serie de habilidades suaves que CDM debía poseer en esta era informacional. Algunas de las experiencias que nuestro emprendedor tuvo en la formación de su vida personal y académica estuvieron fuertemente ligadas a los entornos virtuales, la colaboración en equipos de trabajo y la forma en desdibujar los espacios y proceso de trabajo con los de ocio y viceversa. Por ello, durante sus tres primeros empleos y en su primer emprendimiento tales aspectos se hacen presentes, ya que la colaboración en equipos con relaciones cara a cara eran actividades sumamente comunes e indispensables.

Hasta este momento en la reconstrucción de su trayectoria, nos queda clara la importancia que han tenido las tecnologías digitales no solo en su vida profesional, sino en la transversalidad de diversas formas de relacionarse con los demás, con el entorno y la sociedad. Aunado a ello podríamos advertir que dichas habilidades favorecieron que CDM se convirtiera en miembro de una cultura *hacker*². Ahora bien, del otro lado tenemos el hardware, que es lo que él considera como una construcción de relaciones, habilidades sociales y de negocios, así como conocimientos del entorno y las formas de trabajo útiles y necesarias para desarrollarse como emprendedor.

Al reconstruir una parte de la trayectoria de nuestro emprendedor se supo que el *boom* tecnológico de las llamadas “las punto com” (sitios *web* con dominio), marcó una pauta decisiva para la proliferación de los emprendimientos del siglo XXI relacionados con los proyectos y las empresas de base tecnológica. Con la aparición de los dominios tenemos el primer boom del emprendimiento masivo; se favorece un ecosistema naciente en una parte geográfica localizada en la costa este de los EE.UU. con emprendimientos que sin lugar a dudas tuvieron un impacto enorme a escala global. Justo en San Francisco, California, una ciudad cosmopolita por excelencia, con un costo de vida sumamente alto, nuestro emprendedor comenzó su recorrido por las empresas de base tecnológica con la necesidad de buscar opciones y nichos de oportunidad en el área en la cual había estado trabajando.

²Comúnmente el término es asociado a todo aquel experto informático que utiliza sus conocimientos técnicos para superar un problema, normalmente asociado a la seguridad. Habitualmente se lo utiliza en informáticos con conocimientos en seguridad y con la capacidad de detectar errores o fallos en sistemas informáticos para luego informar de los fallos a los desarrolladores del *software* encontrado vulnerable o a todo el público. En 1961, el Massachusetts Institute of Technology (MIT) adquirió la microcomputadora PDP-1, lo que atrajo la curiosidad de un grupo de estudiantes que formaban parte del Tech Model Railroad Club (TMRC), ya que podrían interactuar directamente con ella mediante códigos de programación. Debido a que la microcomputadora tardaba mucho en encender, se quedaba prendida toda la noche haciendo que los miembros del TMRC tuvieran acceso a ella y pudieran empezar a experimentar; uno de los logros más famosos de estos experimentos fue la creación del videojuego Spacewar. Tiempo después algunos miembros del TMRC se volvieron miembros del Laboratorio de Inteligencia Artificial del MIT y se llevaron la tradición de jugarse bromas inocentes entre ellos, a las cuales llamaban *hacks*. Fueron los miembros de este laboratorio los primeros en autodenominarse *hackers*.

Alternando trabajos como mesero y en el área de recepción en un hotel durante tres años y medio pudo financiar y realizar sus estudios en los EE.UU. en la Academy of Arts University, cursando la carrera de Animación. Según nos comenta, San Francisco era un lugar extremadamente competitivo dado el *boom* de las empresas de base tecnológica hacia finales de los años noventa y principios del siglo XXI; un verdadero caldo de cultivo para la cultura emprendedora *hacker*. Al respecto, CMD en un hotel conoció de cerca las bondades pero también los sinsabores que puede dejar el ser un emprendedor en una ciudad que se consolidó como la quintaesencia de la cultura digital global. En este lugar, las relaciones sociales en el ámbito profesional, las redes de amistades y los inversionistas se vuelven elementos fundamentales para formar parte del ecosistema emprendedor local. Asimismo, estas relaciones constituyen una especie de arma de doble filo, ya que por un lado, pueden ayudar a crear una empresa de base tecnológica “millonaria” y por otro, tienes que asumir la responsabilidad de tal empeño. De tal forma, empresas de base tecnológica tienen la capacidad y los medios de crecer exponencialmente en un lapso relativamente corto (por ejemplo, cuando una aplicación móvil se vuelve un éxito comercial inmediato). No obstante, las implicaciones tanto positivas como negativas de dicho “crecimiento vertiginoso”, según nuestro informante, han sido poco reflexionadas por los propios emprendedores.

Nos dice además que, en ese momento particular, había toda una tradición de contracultura en California. La idea de los primeros grandes *hackers* y programadores fue tratar de contrarrestar la verticalidad del poder y de la información con los grandes capitales. Dichos personajes, como lo fueron en su momento Steve Jobs y Wozniak “propusieron en su momento descentralizar los *mainframes*; en lugar de tener una supercomputadora enorme en universidades, el ejército o aquellas enormes empresas, la idea consistía en que cada quien pudiera tener algo tan poderoso como esos *mainframes*”. En ese sentido, la intención del concepto de *contracultura*, para él, está visto desde una forma de empoderar a las personas, con acceso a la información. Sin embargo, existen problemas cuando el gran capital copta esas redes distribuidas y “termina siendo lo mismo...”.

Al preguntarle sobre las lecciones y conocimientos más importantes que adquirió en su experiencia en San Francisco afirmó categóricamente que fueron el autoaprendizaje y la visión transdisciplinaria. Para él, ambas

cosas se han tornado elementos altamente necesarios, debido al tipo de emprendimientos (de empresas de base tecnológica y artes digitales), las cuales se caracterizaban por la necesidad de crear grupos de trabajo y colaboradores de diferentes áreas y perfiles. Empresas que pueden cambiar de nicho de mercado, desarrollos tecnológicos y equipamiento en un lapso extremadamente corto, el constante autoaprendizaje como elemento, que ha sido un diferenciador importante en su carrera profesional.

Otro elemento relevante que recuerda fue el cambio de mentalidad sobre el esfuerzo y el éxito profesional. Ese hecho se explica en la manera como fueron cambiando sus expectativas sobre lo que es una empresa exitosa. Para ejemplificar dicha mentalidad, CMD describió detalladamente cómo participó en por lo menos una decena de negociaciones, denominadas rondas, con posibles inversionistas para las empresas *startup*. En estas rondas con los representantes de las Venture Capital³ se materializan varios hechos importantes y de inflexión para un emprendimiento de esta naturaleza de base tecnológica, debido a que puede ser el momento de que algo deje de ser solamente una idea o una pequeña empresa para convertirse en un emprendimiento de mayor impacto comercial o incluso un “fenómeno a escala nacional”.

No obstante, en estos mismos eventos, los aspectos económicos, administrativos y jurídicos en la constitución de un emprendimiento son complejos y generalmente poco claros especialmente para los emprendedores. Muchas veces, la presión y negociación resultan tan fuertes que los fundadores de los emprendimientos se quedan con una cantidad sumamente pequeña de la empresa. Así, “tanto trabajo no vale al final la pena, pues te quedas con 10% de una empresa que le has dedicado años de tu vida”. Supimos por la experiencia propia del entrevistado que como emprendedor la cuestión es difícil con un fondo de capital de riesgo, “porque te van a invertir los inversores y con poco desarrollo no haces sentido, mientras más desarrollado estás, más

³ Es una de las principales formas de financiación para *early stage startups*, aquellas que se encuentran en su fase de crecimiento y que ya han utilizado otras fuentes de financiación como FFF (Friends, family & fools) y capital semilla.

porcentaje de la empresa te van a pedir". Ellos ponen una serie de barreras y restricciones que los fondos de inversión necesitan para protegerse del futuro del emprendimiento, especialmente en términos financieros y legales.

En dichos modelos de rondas "los inversores directamente te quitan dinero por porcentaje de la empresa y los socios ya no son dueños reales de la empresa, pero con los cofundadores se pone peor la situación. Todo como un comercial que se asemeja a algo muy atractivo, 100% de nada o 10% de un gran pastel, pero ¿qué porcentaje real llega a ser eso? ¿Al final del arcoíris qué hay?". CMD después de dos experiencias en San Francisco ha podido agrupar un conjunto sumamente importante de aprendizajes y contactos; sin embargo, estos dos no son suficientes en un mundo tan vertiginoso y competitivo como el que estamos intentando dilucidar.

Para finalizar con su experiencia en los EE.UU., nos dice que aún está lejos de saber qué está al final del arcoíris, pues uno tiene que soportar muchas decepciones, estrés y ansiedades porque "...si no eres un chavo clase-mediero, con lujos, con lo mínimo, entonces debes pagarte tus propias cosas, y buscar por otras partes por muy doloroso que esto sea".

Con la intención de reconstruir aspectos significativos de su trayectoria laboral, se optó por no profundizar en los seis de los casos de las empresas que creó. Sin embargo, para resaltar aquellos conocimientos, habilidades y toma de decisiones que él mismo consideró como más relevantes se decidió, junto con el entrevistado, reconstruir cronológicamente dos casos, el primero el emprendimiento que considerara como más exitoso (en sus propios términos emic), y en segundo lugar el que había sido hasta ese momento el más infausto.

Caso I

A inicios de 2005, a su regreso a México, CMD funda con un socio DDD Lab, la que sería su empresa con mayor antigüedad; estaba dirigida a crear animaciones y contenidos de medios digitales. La mayor de las ventajas competitivas que en ese momento él consideró que había logrado con su empresa eran los costos de operación que tenía en relación con su mercado y competencia directa.

Una animación hecha por ellos no solo competía con los mejores de California y también con los mejores de San Francisco; según él, “los mejores del mundo”. La competencia sería fuerte debido a ciertas situaciones como la diferencia de conocimientos y habilidades entre los emprendedores de iniciativas a nivel internacional más globalizadas que, al fin y al cabo, serían la competencia directa por el nivel tecnológico de dichas empresas. No obstante, DDD Labs también era una empresa con clientes a nivel internacional, subsidiarias en México y el objetivo de ser:

[...] creadores de mundos y experiencias digitales, la cual tuvo en su momento clientes importantes como las compañías Telmex, Philip Morris, Coca-Cola y Volkswagen, todas estas con sus representaciones y oficinas en México, donde con esta última desarrollaron un simulador para los posibles compradores de los nuevos modelos de autos, con la finalidad de que “ellos sintieran cómo era manejar el Jetta”.

Al preguntarle si existían muchas empresas que pudieran desarrollar una experiencia digital parecida nos comentó que no sólo en México, sino en el mundo, había pocas empresas con los conocimientos y las capacidades de realizar algo parecido. Recalca que: “no éramos los primeros, pero sí fuimos vanguardistas en hacerlo directamente para que las personas pudieran probar la experiencia en un coche. Adaptar la versatilidad de cada auto y que cada auto se condujera de manera diferente, fue algo que les gustó mucho a los clientes”.

Se quiso profundizar sobre aspectos del ambiente social y económico en el cual se desarrollan profesionalmente los jóvenes mexicanos como él; de esta forma le preguntamos: ¿Cómo llega un empresario joven, a mediados de los años noventa a realizar un proyecto para una empresa como Volkswagen? Al respecto, nos afirmó que en su caso, primero es necesario trabajar y dar difusión al portafolio de lo que has trabajado en la escuela, sin un logo o una marca, mostrando el potencial de creación de contenidos. Por otro lado, y analizando un poco el hecho de una innegable flexibilización y precarización del trabajo, trabajar sin un pago económico, como cuando se realiza un proyecto con una ONG o fundaciones nacionales o internacionales. Según estas empresas, al trabajar con ellas pueden posicionar con mayor impacto el trabajo de un diseñador o animador.

Un proyecto bastante favorable para la empresa fue un trabajo para un DJ (Disc Jockey), a quien ellos como DDT apoyaron para realizar un video musical; trabajo en el cual tuvieron una importante libertad creativa “con cosas que siempre quisieron hacer”. El video fue reconocido en la escena musical y por su parte DDT Lab pudo meter el video en varios festivales de cine, mostrando su trabajo como una validación externa: “en las industrias creativas, la mayoría de las veces en México, esa es la ruta, darse a conocer, algo en donde no se va a ganar tanto dinero de inmediato, pero que sí te va a dar un cierto renombre”.

Con la experiencia del video musical y los recorridos del mismo por los festivales de cine, corroboró algo que ya había visto desde su estancia en San Francisco: un elemento primordial, el cual casi siempre es el primer recurso para cualquier emprendedor, son las redes de contacto, los cuales “se tienen que ampliar y renovar constantemente”, así como es necesario ir “saliendo de los espacios más cercanos y diversificando la red entre actores, instituciones y empresas de naturalezas diferentes”.

Su emprendimiento DDT Lab trabajaba primordialmente elaborando comerciales y en proyectos relacionados con publicidad. Por ejemplo, uno de los proyectos que el entrevistado recuerda con mucho agrado fue una serie de logotipos de Telmex “bastante famoso, incluso a pesar de la competencia internacional en ese momento...” Con esto, se puede argüir que, en el sector de la animación, según su experiencia personal, a nivel global hubo un cambio y reajuste porque los contenidos más interesantes y propositivos podían ser creados desde la comodidad de su casa por un joven estudiante en sus primeros años. Hacía falta solo una computadora armada por él mismo y con todas las capacidades y competencias técnicas para crear un producto que competía más por su precio que por la calidad.

Para CMD y su colega cofundador, la empresa fue exitosa debido a un conjunto de circunstancias. En primer lugar, pudieron llevar a cabo proyectos y productos variados y versátiles de medios digitales multiplataforma. También lo consideraron exitoso, ya que tuvieron la oportunidad de realizar proyectos para clientes como VW, Philip Morris, Coca Cola, Telmex, América Móvil, Todo N Imagen, Banamex, IPN, Mabe, T23 Arquitectos, Campus, MDA, Bacardi y Gameloft.

A la par de su empresa, siempre estuvo interesado en lo que aquí hemos intentado denominar la cultura *hacker*. Se vinculó con actores sociales del ecosistema digital, quienes tenían intereses similares, con lo cual se involucró de manera importante en la organización y ejecución de eventos que en los últimos años han tomado una fuerza importante entre los jóvenes emprendedores de iniciativas de base tecnológica, como el Startup Weekend-Kauffman Foundation⁴, así como el asesoramiento y coorganización de distintos eventos y *hackathones*. De esta manera, lo aprendido en su primer emprendimiento le permitió conocer más a fondo el sector de las animaciones y de los medios digitales; aprender cómo se trabaja en competencia con empresas líderes en su sector a nivel internacional. Asimismo, el contacto con clientes de renombre fue otro elemento que iría a recuperar durante su trayectoria laboral con el fin de entender cuáles son las necesidades, lenguaje y formas para relacionarse y llevar proyectos de este tipo.

Nuestro entrevistado recuerda vívidamente que para el año 2008 hubo una crisis económica global que afectó a varios sectores. En ese momento, CMD y sus colaboradores tuvieron una época bastante complicada y terminaron las operaciones de la empresa DDT Lab para que cada uno de ellos, los dos socios y los demás integrantes de la empresa, buscaran oportunidades por su propio camino. Nos dice que “es algo común para alguien que se ve a sí mismo como empresario, no es a la primera, no es a la segunda, tal vez a la tercera, pero eso es, no desistir”. Durante un par de años, la empresa quedó en pausa; sin embargo, para 2010 la empresa comenzó de nuevo a tener algunos proyectos importantes no solo en México sino además en los EE.UU., hasta que para 2012 cierra sus operaciones definitivamente.

UNA CULTURA EMPRENDEDORA EN MÉXICO

En paralelo a su emprendimiento, CMD realizó otras actividades relacionadas con el mundo de las industrias creativas y el arte, donde encontró la

⁴ <https://startupweekend.org/events?utf8=%E2%9C%93&q=mexico&button=>

oportunidad de ir a la ciudad de Guadalajara como director de la Carrera en Animación de la Universidad de Artes Digitales. Entre 2008 y 2010 estuvo en la Dirección General, la División de Animación y en la Coordinación de profesores, estudiantes y personal de la universidad. Algunas de sus actividades eran las de administrar presupuesto y recursos del Departamento de Animación.

Después de dos años en Guadalajara, estaba a punto de partir a San Francisco de nuevo de *freelance* para buscar, por segunda vez, una oportunidad con un emprendimiento de base tecnológica. La idea era crear nuevos softwares para diseñadores, sin embargo, en esa época también lo buscaron en la ciudad de Monterrey para ofrecerle el puesto de director de la Carrera de Animación y de Negocios y Diseño Multimedia en el ITESM. En el CEDIM México, desde 2011 y hasta finales de 2012, fue responsable de 120 estudiantes y 25 profesores, quienes en conjunto crearon y administraron presupuesto, innovación curricular, programación, promoción, reclutamiento, eventos y exhibiciones. En estas dos experiencias laborales, tanto en Guadalajara como en Monterrey, profundiza más en lo que considera su parte creativa:

La parte más artística hacer arte con las herramientas digitales, la parte comercial de hacer nuevos productos, y la parte de los alumnos para incentivarlos a ser empresarios; desde Guadalajara yo ya traía esto y me da mucho gusto, pues tanto de Guadalajara como de Monterrey hay varios alumnos que han abierto sus propias empresas de animación y porque creo que es una visión que se les propone mucho.

Es un caso cuya trayectoria y vinculación con universidades se considera pertinente para la creación de nuevos proyectos y visiones de los diseñadores, y en los que se permite identificar elementos intergeneracionales importantes (Pries, 1999). De tal manera, en la Carrera de Animación y en la Carrera de Negocios y Diseño Multimedia, los profesores “hablaban” constantemente de que los estudiantes tuvieran que desarrollar una visión de ser emprendedores. Entonces, CMD buscó como director de carrera mantener una visión y misión, las cuales estuvieran basadas principalmente en tres ideas “que los estudiantes estuvieran involucrados con su realidad, que logran desarrollar sus propias empresas y además que ayudaran a su misma comunidad con diseños que tuvieran un impacto social benéfico”.

En esa época y con su experiencia vinculada con la enseñanza, al relacionarse con jóvenes de diversos orígenes, familias y realidades, reflexionó sobre el emprendedurismo de la sociedad mexicana:

México siempre ha sido un país emprendedor, de toda la vida. Imagina cuántas señoras existen en las calles que venden tamales o comida, sí hay una cultura por un lado del emprendimiento, que incluso puede ser prehispánica, el mercado de Tlatelolco era enorme, hay una tradición que viene desde esa raíz, incluso de la raíz española también había una herencia del comercio y las ventas. ¿Los mexicanos tenemos una cultura emprendedora? Cómo que no, por supuesto que sí, desde hace siglos, pero compaginada con otros valores.

Entonces, si uno de los objetivos de esta trayectoria es entender las motivaciones de los jóvenes mexicanos que toman la decisión de ser emprendedores, nos encontramos que para él los jóvenes actuales han desarrollado una combinación de varios factores: “la principal es la necesidad, es decir, buscar mejores condiciones de trabajos ante los cada vez peor pagados, con menos prestaciones, sin visión de retiro, desempleo, etcétera”.

Bastante claro tiene CDM cuál ha sido el papel de la cultura mexicana, con una mezcla de diferentes herencias pasadas y contemporáneas. Por ejemplo, respecto al tema del emprendedurismo y su percepción de los jóvenes emprendedores mexicanos influenciados desde el exterior nos dice: “un fenómeno que no se debe usar porque es discriminatorio resulta el de los NINIS,⁵ que bueno solo falta salir y ver fuera de una estación del metro, donde están los puestos de cosas ¿y qué ves?, puros chavos que deberían estar en una universidad o en un trabajo formal y no han tenido oportunidades”. Hay una cierta cultura de negocios en todos los niveles, en muchos de los sectores comerciales; hay “una cultura contemporánea de comercio”, donde los emprendedores, por la ausencia de factores favorables de una economía global, están en todas partes.

⁵ El término NINI (ni estudia ni trabaja) es un término considerado por algunos sectores como ofensivo que equivale al acrónimo en inglés *Neet* para la expresión *not in employment, education or training* (o sea, ni trabaja ni estudia ni recibe formación).

Respecto a las implicaciones de ser emprendedor, particularmente en empresas de base tecnológica, sabemos que existe desde la década pasada una creciente proliferación de emprendimientos, no solo en la parte norte del mundo, sino ahora también en países emergentes o periféricos, como India o el propio México. Sobre ello, y después de una experiencia de casi veinte años nos comenta que desgraciadamente "...se puede romantizar esto de ser emprendedor, *geeks*, nuestros propios jefes, pero también somos una generación emprendedora con una realidad muy dura en el país, con poco crecimiento económico, con una serie de cifras macro que no responden a la realidad". Encontramos que en este sector predominaban en ese momento ciertas condiciones de precariedad e inseguridad, presentes constantemente en el ambiente emprendedor, para CDM:

[...] esta nueva clase, una clase media, media alta, que tiene esta etiqueta de emprendedor. Es mucho que las mismas condiciones para ellos, la misma inseguridad y poco empleo, un sistema y modelo muy agotado, y a mí me da mucho miedo que esto se idealice porque más bien es un síntoma y un problema del sistema económico.

Nos menciona que también la tecnología ha incidido en estos cambios; una tecnología que ha descentralizado el acceso a la información, y eso determina muchas decisiones; por ejemplo, puede ser mucho más atractivo formar parte de algo descentralizado que de una compañía del gobierno. A lo que preguntamos, en este contexto ¿qué ventajas y desventajas tienen los emprendedores jóvenes mexicanos en comparación con otros del mundo?

Una ventaja podría ser la cercanía geográfica con los EE.UU. es siempre el primer factor que influye fuertemente en aspectos como los capitales de riesgo, ya que los inversores consideran más factible invertir si hay mayor cercanía geográfica. En la era digital y con la globalización de los servicios, no tendrían por qué continuar influyendo estos aspectos debido a la "des-territorialización" del capital que es invertido globalmente. Sin embargo, nos comenta nuestro entrevistado que persiste una cuestión de precios en relación con las rentas de las oficinas, salarios, circuitos financieros, financiamientos, etcétera.

Por ejemplo, el sector de emprendimientos de base tecnológica en América Latina, según él se está mostrando más en los mercados globales como “ecosistemas robustos” y creciendo rápidamente; aun así, existen contrastes importantes que no se pueden dejar de lado “... no nos gusta aceptarlo pero culturalmente, si hay, entendemos un poco mejor a los gringos, con sus defectos o virtudes, y en comparación de todos los demás países de América Latina, hemos convivido más con ellos, y sabemos hacer negocios un poquito mejor con ellos”.

No obstante, fue enfático en relación con las carencias importantes que desde su experiencia constituyen las principales desventajas de los emprendedores mexicanos en comparación con sus pares en otras partes del mundo: la falta del dominio del idioma inglés o incluso otro idioma, la poca experiencia en los negocios con otras culturas emprendedoras, y además, una brecha grande en el dominio y desarrollo de soluciones digitales de vanguardia debido al rezago tecnológico y dependencia.

Para contrastar el primer caso de emprendimiento, el cual como lo mencionamos fue considerado como un “buen emprendimiento” (especialmente en el aspecto de negocio y profesional), ahora pasaremos a reconstruir el caso de un emprendimiento considerado por nuestro entrevistado como “mal logrado o con poco éxito comercial, y donde no le fue tan bien como hubiera querido”.

Caso II

Dicho emprendimiento comenzó como una plataforma *online* para crear un mercado de predicciones. Estas plataformas ya existen en el mundo desde hace un par de años, especialmente en los EE.UU. y se basan en lo que se ha denominado el aprovechamiento de la inteligencia colectiva, particularmente en la experiencia de usuarios de redes sociales por medio de grupos aleatorios que la inteligencia colectiva puede aportar en fenómenos económicos, políticos y sociales.

Estos mercados de predicción tienen dos tipos de modelo de negocio, uno en el que las predicciones son pagadas por las organizaciones o personas individualmente y otro, en el que CMD se inspiró por su trabajo en el Institute for

the Future en Palo Alto, California, que se encarga de “los futuros posibles, y que tienen que ver con la prospectiva para organizaciones públicas y privadas no solo en los EE.UU. sino en muchas partes del mundo”.

Inspirado en los recientes modelos de *e-learning* y aprendizaje a distancia, como el modelo mundialmente conocido Coursera⁶, su emprendimiento en primera instancia se denominó Embajadas del Futuro, relacionado con la interacción con personas que buscaban un tipo de competencia o capacitación de forma virtual. Según su visión, aquellos elementos que son aprendidos en la escuela tienen un enorme abismo entre eso que se aprende y lo que demanda el mercado laboral real. Apoyándose en su conocimiento del mercado, para él este proyecto era viable; sin embargo, para ese momento contaba con muy poco tiempo para promocionar la iniciativa y recurrir a recursos externos. Su emprendimiento permaneció poco más de un año, iniciando en 2014 y aunque la inversión inicial no necesitó un capital financiero grande, no fue posible capitalizarlo como él hubiera querido por muchos años más.

Tiempo después, y como parte del *know how* adquirido en este último proyecto, nuestro emprendedor se unió a varios contactos profesionales con la idea de ampliar el proyecto, por eso pasó a ser denominado como 10 Billion Futures. Su intención en aquel nuevo emprendimiento era desarrollar una serie de técnicas que se podían combinar con las metodologías de predicción. Cuando en las entrevistas llegamos a la parte negativa y por la cual dicho proyecto había fracasado, comenta “... mi coco personal, con varios proyectos ha sido como emprendedor, que siempre me he metido en proyectos donde se necesita gente que sepa programar, y que sepa programar bien, no a nivel de principiante, que es algo que yo podría llegar a hacer, sino alguien que sea experto...”.⁷ Una forma cultural entre los emprendedores de no desistir rápidamente ante los problemas y resistir a los fallos se le conoce como ‘pivotar’. En el lenguaje de los programadores y *hackers* es un término de mucho uso, el cual refiere a “pivotar o fallar rápidamente, fallar lo más rápido

⁶ <https://es.coursera.org/>

⁷ En los emprendimientos tecnológicos como este existen tradicionalmente estos puestos; estas personas son conocidas como Technical Co-founders.

posible para tomar una nueva dirección, buscando muchos experimentos rápidos”. Por su parte, en el mundo de las *startups*, este lenguaje está envuelto en toda una cultura y actitud, para CMD “es como subirse a todo un modelo de decisiones”, el cual nunca se detiene y no tiene límite:

[...] últimamente me he estado alejando de todo eso (esa cultura) porque sí lo hice por muchos años, con esos modelos, con libros enteros, conferencias. A mí me pasa mucho, no creo que le pase a todas las personas de las *startup*, pero me he llegado a cansar de este mundo, de muchas promesas, de muchas subidas y bajadas, de resistir mucho y no ver resultados.

Sobre el desarrollo de 10 Billions Futures se supo que para ese momento de las entrevistas existían ya en el mercado varios experimentos con realidad virtual y predicción, los cuales se basaron en el análisis y proyección de la población y cómo en este siglo se va a avanzar, por medio de escenarios de realidad virtual para ver elementos y fenómenos globales, por ejemplo los Objetivos del Desarrollo Sostenible del PNDU del Programa de las Naciones Unidas.⁸ No obstante, uno de los primeros elementos constantes a vencer y que tuvo mayor peso para ser un proyecto fallido fue el hecho que el cofundador técnico no se comprometió lo suficiente y no continuó, “llevo seis experimentos chiquitos (sus emprendimientos), con siete cofundadores técnicos, los cuales la mayoría de ellos se han ido, porque toman trabajos fáciles y rápidos, son divas están en su momento, se van con el mejor postor”. Sabemos ahora también que para este tipo de emprendimientos digitales el tiempo requerido en los prototipos, en la planeación y gestión es en ocasiones bastante largo, además de que es imperante una necesidad de contar con un especialista técnico (programador) para llevar a cabo con éxito los aspectos técnicos de lo que en ese momento era la plataforma que estaban desarrollando.

Reflexionar estos asuntos junto con el entrevistado resultó interesante, así como pensar la forma en que en estos emprendimientos tecnológicos muchas veces se les promete a los jóvenes un mundo lleno de satisfacciones, logros y

⁸ <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

riqueza económica, aunado a una vida de libre decisión y flexibilidad absoluta. No obstante, en la experiencia de nuestro entrevistado, y según él también en varios de sus colegas del gremio, la mayor parte de las veces no se cumplen estas promesas; ¿cuántos de ellos llegan a capitalizarse, a ser exitosos o a tener un verdadero impacto en el mundo? En su experiencia, las empresas de este sector se creaban cada vez más rápido, con la misma vertiginosidad se desvanecen, especialmente las de base tecnológica, porque:

Se capitalizan en poco tiempo y para mí es muy parecido a un culto, es un rollo, tiene su propio lenguaje críptico, rituales, imágenes de adoración como Steve Jobs, sustituibles por Zuckerberg o el más reciente ícono Elon Musk, el nuevo que salga, un rollo muy extraño, en donde uno entra no por querer participar en un culto sino por querer hacer un negocio, pero que de repente uno se envuelve en este rollo, estas metodologías de negocio, pero que se vuelven muy dogmáticas. Vienen de otra realidad social y económica, como los EE.UU. o Europa, donde no basta con tropicalizarlas.

Desde que Joseph Alois Schumpeter⁹ a inicios del siglo pasado promoviera la idea del emprendedor innovador, se abrió todo un nuevo ciclo tecnoeconómico, que aún persiste y vemos que, a través de la posibilidad de generar enormes ganancias se crea el señuelo que atrae a la actividad económica a un tipo particular de individuos, regidos por un “espíritu emprendedor”. Esto se halla mezclado a la voluntad de los emprendedores de transformar las condiciones existentes, superar obstáculos y romper con las rutinas, ir contra la corriente y crear cosas nuevas. Estos emprendedores schumpeterianos son vistos como “héroes de la era capitalista” que se atreven a lanzarse a lo desconocido.

⁹ La función de los emprendedores es la de reformar o revolucionar las formas de producir poniendo en uso una invención o, más en general, una posibilidad tecnológica aún no probada de producir una mercancía nueva o de producir una ya conocida en una forma nueva: abriendo una nueva fuente de abastecimiento de materias primas o un nuevo mercado, reorganizando la empresa, etcétera. Actuar con confianza más allá del horizonte de lo conocido y vencer la resistencia del medio requiere aptitudes que solo están presentes en una pequeña fracción de la población y que definen tanto el tipo como la función del emprendedor (Schumpeter, 1978: 122).

No obstante, estas promesas no cumplidas del capitalismo llevaron a nuestro emprendedor a considerarse como una persona cada vez más escéptica del verdadero éxito: “siempre seré el escéptico, y no lo creo al menos no por mucho tiempo”. Como lo habría comentado en varias ocasiones, romantizarlo o idealizarlo ha sido bastante peligroso para una generación llena de sueños, llena de jóvenes que están ávidos por ser emprendedores, pero que no han logrado mucho, visto en retrospectiva en comparación con las bases ideológicas de los primeros emprendedores de Silicon Valley.

REFLEXIONES FINALES: HACIA EL FUTURO DE UN MUNDO DIGITAL

Recordando la pregunta inicial de este capítulo: ¿los emprendedores jóvenes enraizados en la cultura *hacker* tienen posibilidades reales de tener un impacto en su mercado? ¿Las soluciones de los emprendimientos tecnológicos han logrado una mayor democratización como fue originalmente concebido? Para acercarnos a una posible respuesta de esto, tomamos algunos ejemplos notables para nuestro entrevistado, por ejemplo, lo reflexionado sobre los proyectos como PayPal y BitCoin. Para nuestro emprendedor dichos proyectos de base tecnológica y con un potencial enorme están fundados en la ideología de los libertarios, aquellos actores sociales que no creen en los Estados Nación, aquellos que son los que más están desarrollando los servicios tecnológicos de mayor impacto, y aquellos que como él piensan que: “si tú haces todo, puedes dismantelar el Estado desde el emprendimiento, el emprendimiento tecnológico también, creando naciones independientes, por ejemplo”. Considera que en estas iniciativas sumamente atractivas es donde están en juego no solamente billones de dólares, sino además las vidas de muchas personas. Existen “cosas que no se hablan y no se conocen, un neo-feudalismo empresarial, con el capital necesario, tú creas tu propio país y tu propio estado, un nuevo modelo geopolítico que va más allá de crear una empresita, y uno acaba siendo aliado de un movimiento y de una ideología bastante rara, bastante extrema”.

Entonces se le pregunta si solo los grandes capitalistas triunfan en estos ecosistemas tecnológicos y las masas prácticamente nunca van a tener una oportunidad de emprender-fallar, emprender-fallar. Ante ello, nuestro emprendedor, después de 20 años de experiencia, tiene una idea bastante clara y contundente:

[...] se crea ilusiones, aunque no creo en ilusiones maniqueas de la realidad, de que solo hay blanco o negro, pero si hay por un lado, culturalmente si somos más propensos al riesgo, porque sí está bien fallar, pero se traducen en cosas como tener más valor para una cosa, en la posición de ciudadano, con muchos beneficios, pero que trae detrás de ese fallar, es una manera de tener a cierta parte de la población entretenida, creo que hacen falta más visiones críticas sobre la cultura de fallar (empresarial).

Emprendimientos de Internet y aquellos relacionados con la reciente ley de neutralidad de la red (la eliminación de dicha ley)¹⁰ resultan para nuestro emprendedor un juego bastante perverso, donde pareciera que todos tienen las mismas oportunidades, pero en los que solamente las grandes corporaciones con los servicios tecnológicos más desarrollados y potentes tienen las ventajas en los mercados globales. Eso crea mucha frustración, aspecto que no podemos afirmar que sea algo reciente y que además: "... en cuestiones digitales, es un hecho de ponerse con Sansón a las patadas, en cualquier país, tarde o temprano o te compran o las grandes, como Amazon, sacan un nuevo servicio, porque estás compitiendo con empresas impresionantes que tienen oportunidad de invertir durante años para destruir a la competencia, prácticas monopólicas". Aunado a ello, y sobre la condiciones de los gigantes tecnológicos, también nos dijo que:

La historia ha cambiado la verdad, yo creo que las condiciones han cambiado, a finales de los noventa puede ser que existieran las condiciones para que las empresas chicas llegaran a ser empresas grandes, o después nuevas empresas

¹⁰ <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-42315967>

lograran tener un propio nicho, pero ese panorama no es tan cierto, por ejemplo, llega un Snapchat y tiene éxito, pero qué hace Facebook, copia exactamente lo que hace Snapchat o compra WhatsApp, o te compran o te compiten durísimo; cada vez vamos a ver menos estas historias de empresas nuevas recientes que se escucha que ganaron rápido millones de dólares y crecieron, pues porque ya no van a dejar crecer a ningún otro productor digital.

Este “juego”, como él mismo lo califica, tiene cierta perversidad intrínseca, entonces le pregunto: ¿cómo este trama perverso va en contra de los cimientos de los primeros ideales de los *hackers* de crear ambientes cada vez más abiertos, innovadores, colaborativos? Ante ello, me responde que Jaron Lanier, un pensador que ha dejado una poderosa huella en él, pionero en el campo de la realidad virtual, ha evidenciado recientemente una serie de ideas provocadoras y heterodoxas para conseguir que la inevitable primacía del software en la sociedad sea provechosa en vez de dañina. Para CMD, desde hace décadas, Lanier (2014) en una de sus obras nos muestra el “verdadero” impacto de la tecnología y el control de la vida de las personas comunes. Asimismo, la nula regulación de los recursos digitales de la vida cotidiana ha traído como consecuencia un sinnúmero de problemas sociales como la adicción, las envidias, la falta de privacidad, etc. Lecturas de ideas como esta, aunadas a su experiencia, le han ayudado a reflexionar acerca de cómo la tecnología transforma nuestra sociedad y nuestra cultura.

¿Quién controla el futuro?, una de las obras de Lanier nos enfrenta a la perspectiva de un pensador visionario sobre la cuestión económica y social más importante de la actualidad: la perniciosa concentración del dinero y del poder en las redes digitales. Lanier, en su mismo trabajo, considera también que el auge de las redes digitales ha conducido nuestras economías a la recesión y ha diezmando las clases medias. A medida que la tecnología recompone más y más sectores (desde medios de comunicación hasta la medicina) afrontamos mayores desafíos al empleo y la prosperidad individual.

Ante el cuestionamiento de si hay una alternativa para frenar que la tecnología se apropie de nuestro futuro, CMD responde que él está convencido de que una de las salidas (alternativas) podría encontrarse en los nuevos sistemas de micro pagos. Sería una de las posibles soluciones a mediano

y largo plazo, lo cual no le llega a afectar al consumidor por un artículo o canción, una contradicción interna, etc., ya que “el ecosistema solamente está destruyendo las bases que lo forjaron, como la apertura y la colaboración, ahora todo son lugares comunes y muy repetitivos, como una publicación de Facebook que se repite una y otra vez”.

Para hablar en estas consideraciones finales sobre las condiciones heterogéneas del emprendimiento mexicano nos pareció interesante relatar la anécdota de un amigo cercano, quien tiene un emprendimiento exitoso en la Ciudad de México, es una microempresa de bicicletas y coches eléctricos de Alemania. Esta persona trabaja para la empresa Volvo a nivel ejecutivo. Uno de los factores primordiales que nuestro emprendedor considera en el éxito de emprendimiento de su amigo han sido las condiciones y el acceso a “un capital a unas escalas importantes”; en su caso particular, “emprender sin dinero es como emprender por amor al arte, pero si yo antes hacía arte, irónicamente, de hacer algo por amor al arte a hacer arte de verdad, fue la gota que derramó el vaso”. Ser emprendedor, como estilo de vida, ha traído también reflexiones y críticas en su más profundo cisma “es como una religión, uno no se hace ateo de la noche a la mañana, que sí viví mucho y llegué a creer mucho y llego al punto que la verdad no me la creo, para mí, no hay nada al final del arcoíris. Si lo llega a haber para ciertas personas con ciertas condiciones, se necesitan un conjunto de cosas, condiciones mucho, mucho trabajo”.

Así, su desencanto no de forma superficial tiene bases prácticas e incluso emocionales, ya que después de conseguir haber llegado “a las grandes ligas” y continuar buscando un nicho por poco más de 20 años en el sector tecnológico actual, las condiciones no han sido favorables. En este sentido, la reconstrucción de la trayectoria ayudó a observar cómo el propio avance tecnológico sería para los emprendedores un elemento primordial a considerar; esto junto con una fuerte necesidad de acumular un capital social, que le permita relacionarse con las personas indicadas en el momento indicado.

Sobre ello, supimos también que en este sector de la tecnología digital todo se vuelve obsoleto rápidamente, por ejemplo, al procurar un tipo de información precisa en este momento, un dato puede tener hasta 20 años de investigación de trabajo detrás, lo cual lo hace un sector extremadamente complejo y al mismo tiempo bastante dinámico, pero a la vez, sin duda, es uno de los más competitivos a nivel global:

[...] el próximo Musk, el próximo Zuckerberg provendrán de Stanford, o el MIT, serán jóvenes muy relacionados con el emprendedurismo, que tienen todo en papeles, que tienen todos los contactos, toda la experiencia, que vienen de familias que tienen todas las condiciones económicas y lo buscan y lo buscan y no le dan, uno se pregunta, bueno si ellos no pueden, uno a qué le está jugando.

Uno de los movimientos globales en los que CMD ve un potencial importante tanto para los jóvenes emprendedores como para la democratización y apertura de la información digital es el denominado OpenSource o código abierto;¹¹ según él, este movimiento surgió como una contrapresión de las grandes transnacionales que han buscado acaparar los mercados:

El fuego está patentado, cada que uno quiere hacer una fogata tienes que pagar por hacer esa fogata, o cada que participas en una fogata, si quieres unirse a esa fogata, tienes que entregar toda tu información, como en el Facebook, algo muy primigenio, como al inicio de la humanidad, poderes de programación, mágicos muchas veces, que la gente no sabe cómo funciona, la gente no sabemos qué hacen con nuestra información, nos venden productos y servicios.

El desarrollo de modelos de *software* según su visión puede estar dividido de forma general en tres momentos importantes, un primer momento de la historia cuando Bill Gates, no fue el primero, pero encontró un modelo bastante exitoso de vender su *software*, y un segundo momento con las redes sociales, la utilización en enormes cantidades de datos personales para la creación de muchísimas cosas, como servicio, productos, etc. Por ejemplo, para él, la gente común no está para nada consciente de la cantidad de información que

¹¹ El código abierto es un modelo de desarrollo de *software* basado en la colaboración abierta. Se enfoca más en los beneficios prácticos (acceso al código fuente) que en cuestiones éticas o de libertad que tanto se destacan en el *software* libre. Para muchos el término *libre* hace referencia al hecho de adquirir un *software* de manera gratuita, pero más que eso, la libertad se refiere a poder modificar la fuente del programa sin restricciones de licencia, ya que muchas empresas de *software* encierran su código, ocultándolo, y restringiéndose los derechos a sí mismas.

está dando, y quién ha fondeado estas compañías, In-Q-Tel¹² un fondo para Google y Facebook, fondo inversionista de la CIA, desde que se fundó, donde:

[...] estamos muy atrapados en esa red, no hay capacidad de acción contra esas, ni contra ese fondo y ni sus dueños, la mayor parte de la humanidad no sabe lo que comparte, a agencias de inteligencia, de *marketing*, siempre eso ha existido, pero ahora la escala a la que se lleva a cabo, no tienen idea yo creo 99.9 % de la población.

Su último emprendimiento estuvo basado en todos estos conceptos de aprovechamiento de los datos y *software* abierto, desarrollando una relación más cercana con los propios usuarios de la tecnología, ya que somos nosotros mismos quienes estamos creando las enormes cantidades de datos. CDM comenta que en un futuro cercano un avance significativo sería la proliferación de iniciativas como Blockchange y Bitcoin, ya que en estas nuevas tecnologías "...desarrollaron modelos y hay mecanismos donde se pueden hacer cosas que se parecen más a Wikipedia y menos a Facebook".

Tecnologías como de Blockchange,¹³ es una dirección descentralizada, el elemento inicial de estas tecnologías, donde se pueden generar maneras donde se puede sobrevivir. Herramientas que descentralizan y abren el juego, una empresa pequeña en México, por ejemplo, se pueden saltar a los inversionistas, a estos procesos de capital de riesgo pero ahora en cualquier parte del mundo, mucho más rápido, mucho más eficiente y más abierto, saltarse fronteras contra los propios Estados y su rol en la sociedad, casi cualquier proyecto puede ser fondeado, Kickstarter ya ha estado haciendo cosas parecidas. Ahora

¹² In-Q-Tel es una entidad de capital riesgo sin fines de lucro. La entidad tiene como misión identificar e invertir en las empresas que desarrollan tecnologías de vanguardia que puedan servir a los intereses de seguridad nacional de los Estados Unidos, además de mantener la Agencia Central de Inteligencia (CIA) equipada con lo último en tecnología de la información en apoyo de los servicios de inteligencia.

¹³ Es una estructura de datos en la que la información contenida se agrupa en conjuntos (bloques) a los que se les añade meta-informaciones relativas a otro bloque de la cadena anterior en una línea temporal, de manera que gracias a técnicas criptográficas la información contenida en un bloque sólo puede ser repudiada o editada modificando todos los bloques posteriores.

sabemos que existe una etapa pre Internet y pos Internet, de la misma forma es posible que exista una etapa pre y pos *block change*:

[...] considero esto porque este tipo de tecnologías puede, en un futuro, cambiar tanto al mundo como el Internet lo cambió en su momento, porque, va a cambiar muy fuerte la manera en cómo se hacen las cosas, tendremos todos el potencial de darle la vuelta a estas grandes empresas monopólicas de tecnologías, y también de los propios Estados, que al margen, no sé si sea bueno o no pero es una realidad. Sospecho mucho que el Estado será incluso el más afectado en esto, porque si se hace obsoleto el Estado Nación (un espacio con sus fronteras geográficas definidas) quiero ver qué lo substituye.

Como lo vimos a lo largo del texto, su experiencia ilustra las vivencias de muchos otros cientos de jóvenes que están inmersos en los emprendimientos tecnológicos, en función de que él ha pasado por casi todas las etapas y sus correspondientes etapas desde la educación formal, la formación de múltiples emprendimientos, la consultoría, y la docencia.

En primer lugar, queda claro su desencanto por las promesas de la cultura *hacker*, la cual está representada en los arquetipos de los nuevos héroes del siglo XXI, ya que son la imagen de los emprendedores tecnológicos, pues en ellos y con ellos, “en un puñado de hombres se definen y delinear las historias de vida de millones de personas”. En cuanto a su formación y primeras experiencias, se supo que una exposición temprana a diferentes tecnologías que para ese momento eran de alguna forma vanguardistas y poco utilizadas por la mayoría le brindaron un bagaje importante. Un cierto espíritu “shumpeteriano” aventurero para los emprendimientos, así como una adaptación al cambio, resistencia a las pérdidas y de alguna manera al fracaso profesional, fueron otros de los elementos que se conjuntaron a temprana edad y aprendió a prueba y error que en los proyectos emprendedores existen sin duda los cuellos de botella, en donde unos pocos sobreviven.

En segundo lugar, podemos ver que en el lenguaje y la literatura no académicas se dice que ciertos rasgos esenciales para que surja un ecosistema emprendedor son por ejemplo la densidad, aquella necesaria que atrae (como si de un imán se tratara) inversión, investigación y captación de

talento, asimismo un capital y apoyo económico, tanto de *business angels* y *venture capitals* como de fondos privados y públicos, y además una madurez en relación con el desarrollo de las compañías y talento especializado, un factor relacionado con la formación constante. En el caso particular de nuestro emprendedor, la relación con dicho ecosistema, no solo en México sino además en los EE.UU., fue claro el papel primordial de los inversionistas de fondos privados; sin embargo, esto ha detonado un “juego maligno de apostar” a empresas que aún no tienen consolidado un mercado o un modelo de negocios claro, y donde muchas de las veces “se aprovechaban” de la poca experiencia en negocios por parte de los jóvenes (sin armas y las herramientas sociales y financieras) para integrarse a un mercado tan competitivo como el aquí descrito.

En tercer lugar, a diferencia de otros emprendedores descritos en este libro, nuestro emprendedor durante su vida adulta laboral, con excepción de la primera de sus empresas, no explicitó la necesidad de utilizar sus redes familiares, en el sentido de crear nuevos espacios laborales o para acceder a ciertos recursos económicos. Podemos afirmar que su trayectoria es atípica, en relación, por ejemplo, con muchos de sus pares sociales y sus colegas de entorno laboral, donde la mayoría había tenido la necesidad de capitalizar sus recursos familiares y sociales en diversas formas prácticas y económicas.

Finalmente, la experiencia de nuestro informante nos puede ayudar también a entender más lo que él mismo ve como una crítica al “espíritu emprendedor” (visto desde la óptica shumpeteriana) donde los emprendedores, en una visión idealista, podemos decir un tanto utópica, se erigen en el mundo contemporáneo como los líderes herederos de la revolución informacional: sus espacios primordiales serán las empresas de base tecnológica, pero su acción estará naturalmente fuera de los propios límites de las empresas y desempeñan un papel relevante en la vida social por medio de las soluciones tecnológicas que buscan integrar al gigantesco mercado de la tecnología. Asimismo, estos jóvenes alrededor del mundo además se han vuelto líderes de una red amplia de actores e instituciones, creando imágenes pop propias que buscan vender una receta del éxito. Otros elementos que se distinguen entre estos emprendedores, por ejemplo, están relacionados con su forma de enfrentar la duda, muchas veces mostrándose como individuos seguros

de sí mismos y adaptables al cambio. No obstante, esto es así, dadas las condiciones materiales y económicas de las familias que los ayudaban a continuar por el camino de los emprendimientos. Así, en la trayectoria de nuestro entrevistado se observaron varios altibajos, donde desgraciadamente fue poca su efectividad organizativa y financiera a largo plazo de la mayoría de sus emprendimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Castells, M. (2006): *La sociedad red: una visión global*, Madrid: Alianza Editorial.
- Davies, A., D. Fidler y M. Gorbis (2011): *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute: Palo Alto.
- Florida, R. (2010): *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*, Barcelona: Paidós.
- Lanier, J. (2014): *¿Quién controla el futuro?*, Barcelona: Debate.
- Moravec, J. (2008): "A new paradigm of knowledge production in higher education", *On the Horizon*, vol. 16, Issue: 3, pp.123-136.
- Minujin, A. y G. Kessler (1995): *La nueva pobreza en la Argentina*, Buenos Aires: Planeta.
- Pries, L. (1992): "Trayectorias laborales". En *Ajuste Estructural, mercados laborales y TLC*, Colmex: México.
- Pries, L. (1999): *Conceptos de trabajo, mercado de trabajo y proyectos biográfico-laborales*, México: México.
- Schumpeter, J. (1978): *Teoría del desenvolvimiento económico*, México: FCE.

CAPÍTULO VIII

EXPERIENCIAS VIVIDAS EN EL ESPACIO EMPRENDEDOR MEXICANO DEL SIGLO XXI

Carmen Bueno Castellanos*

PRESENTACIÓN

El presente artículo tiene el propósito de hacer una síntesis comparativa de los aspectos que se abordaron en los seis capítulos anteriores en relación con la manera de accionar de los emprendedores en el siglo XXI. Para ello, nos centramos en la comprensión de algunos elementos relevantes sobre las oportunidades y los obstáculos que enfrentan los jóvenes que se aventuran en este campo hoy en día. Sin embargo, aunque intentamos presentar un rango amplio de las estrategias adoptadas por estos actores, cabría notar que dicha diversidad no se agota en la totalidad de las tendencias aquí recogidas. Nuestra aportación, en medio de este campo inmenso, apenas alcanza a poner de relieve un grupo de trayectorias que son testimonio de los cambios societales, ocurridos a partir de una tendencia global, que va modelando la capacidad de agencia de jóvenes emprendedores en un sistema en red, al tiempo que integra y teje lazos fuertes o débiles con diversos actores sociales. Asimismo, esta red opera con relaciones significativas y coyunturales (basadas en la proximidad física) que se combinan y retroalimentan con el acceso a múltiples conexiones virtuales, creando un enjambre de interconexiones donde fluyen recursos materiales e inmateriales.

Cada capítulo presenta un balance del caso estudiado, utilizando el método de historia de vida, por lo que hemos intentado ilustrar, desde la infancia de los emprendedores, la manera que ellos fueron otorgando significado a sus experiencias, no sólo en esos espacios, usualmente llamados instituciones, como propone Pries (1992; 1994), sino a partir de una gran diversidad de

* Profesora del posgrado en Antropología Social, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. carmen.bueno@ibero.mx

conexiones que los emprendedores han aprovechado como son los viajes al extranjero, la participación en ferias especializadas, acceso a programas de gobierno, la creación de nuevos canales de comercialización, así como espacios donde se desarrolla la innovación abierta.¹ Entonces, en las seis trayectorias presentadas se puede apreciar el impacto de los múltiples vínculos con proveedores, mercado nacional e internacional, relaciones con las instituciones estatales e, incluso con algunas firmas, que van configurando y reconfigurando la red de relaciones que arrojan a estos sujetos a lo largo de sus emprendimientos. Ello convierte a la propuesta de Pries (1992; 1994) apenas en un punto de arranque pues los hallazgos etnográficos dan cuenta de nuevas consideraciones institucionales y nuevos resquicios de una economía globalizada, como parte de un movimiento global que ha reformateado agendas y ha movilizad recursos en distintos ámbitos.

Para cumplir con el propósito de ofrecer una comparación analítica, en este último capítulo se optó por retomar las coordenadas conceptuales del capítulo introductorio, dando cuenta de tres temas clave en las trayectorias de los seis emprendedores: 1) la tendencia en el estilo de vida; 2) las habilidades que se incorporan a la capacidad de agencia, algunas de las cuales integran y, a la vez, aportan a los desarrollos tecnológicos actuales y; 3) las estrategias organizativas que se moldean de muy diversas maneras, dependiendo de los enlaces y apoyos que van buscando los emprendedores a lo largo de su trayectoria. Antes de pasar al ejercicio comparado, a continuación se presenta una recapitulación del perfil de cada uno para, posteriormente, presentar una breve reflexión sobre el lugar/espacio donde se contextualizan sus trayectorias; algo que permite analizar las semejanzas y diferencias de los tres ejes analíticos antes propuestos.

Las trayectorias del libro comienzan con el caso de un emprendedor que ha visto en los canales de venta virtual su espacio de generar ganancias, colocando productos a los que les saca un buen margen de utilidad. Este emprendedor, desde muy joven, supo desarrollar habilidades para incursionar

¹ *Hackathones, blogs, espacios de cotrabajo, convocatorias de crowdsourcing* descritos en el Capítulo 1.

en el comercio *online* desde artículos electrónicos reparados hasta ropa de piel. Tomando como referencia primera el medio en que desarrolla su actividad, para efectos del análisis que se presenta en este capítulo, se le nombra comerciante *online*.

En el siguiente capítulo aparece un emprendedor creativo de diseños de mobiliario que ha logrado colocar sus productos en diversas partes del mundo, teniendo una presencia exitosa en exposiciones internacionales y utilizando la publicación en revistas de alto impacto para hacerse visible en el ambiente de élite. A razón de esta particularidad, lo identificamos en este capítulo como diseñador creativo.

Ahora bien, las siguientes cuatro trayectorias representan la actual tendencia de procesos de innovación abierta, comenzando por un emprendedor que aquí se identifica como un conector en temas de salud. Su principal función es organizar eventos y ofrecer asesorías que permitan madurar propuestas y buscar apoyos para jóvenes emprendedores; lo que muestra un perfil *sui generis*, que opera principalmente dentro de una economía de intercambios no monetarios, basada en cierta filosofía del bien común. El capítulo posterior muestra un emprendedor cuyo perfil responde a un ensamblador de redes. Sus experiencias en este campo ilustran las múltiples actividades y conexiones que operan en espacios de cocreación de soluciones mediados por desarrollos tecnológicos y comprometidos con la inclusión social y el mejoramiento de la calidad de vida. El siguiente caso se basa en la experiencia del emprendedor más joven de los estudiados, que en su corta carrera ha tenido varias oportunidades de trabajar como *freelance* e incursionar en procesos de innovación de base tecnológica. En específico, este diseña plataformas para el uso de drones en temas educativos y agrícolas; *expertise* que lo identifica como diseñador de plataformas tecnológicas. Por último, tenemos un productor creativo que presenta un largo recorrido en el que combina la producción artística con el desarrollo de capacidades de pensamiento complejo (uso de minería de datos y algoritmos), cercanas al mundo de los *hackers*. Por ello, en este capítulo, adquiere el título de productor creativo con cultura *hacker*. Algo que destaca en este último caso es que presenta la postura más crítica de la producción de innovaciones para el desarrollo de emprendimientos creativos.

Se puede constatar que, a partir de la última década del siglo xx pero, sobre todo, para el caso mexicano, en las dos primeras décadas del siglo xxi, se comienza a apreciar el surgimiento y crecimiento exponencial de múltiples y variadas propuestas organizativas, que conectan y articulan estos emprendimientos a una economía global mediada por el vertiginoso ritmo de las tecnologías de la información y la comunicación. El sistema de creación de productos e ideas en red da cuenta de esquemas más flexibles de afrontar la naturaleza, permanentemente cambiante, del sistema económico en su conjunto bajo la modalidad *off-shore*. Ello significa que se ha generado un prisma de opciones productivas, que operan fuera del núcleo central del sistema, pero de una u otra manera responden a la demanda o se nutren de los múltiples circuitos de producción y apropiación de valor de una economía en red.

Esto presupone un desafío para la comprensión del funcionamiento de la economía en su conjunto, en tanto abre una amplia gama de puntos de intersección en la relación lugar-espacio, que da cuenta de los márgenes de maniobra y las dinámicas de diversas actividades productivas. A través de los capítulos de este libro se puede constatar que los emprendedores aportan a la estructuración de diversas combinaciones del lugar con el espacio; lo que produce efectos organizacionales e institucionales en la dimensión local/global de la economía. Es por ello que, tanto el lugar como el espacio georreferenciado se relativiza —bien sea por la difusión y apropiación tecnológica o la desterritorialización de la producción y de los canales de consumo—. En todos los casos se aprecia que, de una forma u otra, lo local toma sentido porque está incorporado a una economía dominada por fuerzas globales que, a su vez, se encuentran mediadas por las tecnologías de la información. Es por ello que los lugares no desaparecen, pero su lógica y significado quedan ensamblados de formas diversas a los circuitos de comunicación virtualizados (Bueno, 2016).

Las trayectorias van dando forma a un perfil emprendedor totalmente inmerso en la mediación del nuevo paradigma tecnológico informacional, que trastoca la historia y la geografía de los contextos donde operan, creando una nueva arquitectura productiva en red que tiene su campo de acción en esquemas des-territorializados. Ello significa que no está sujeta, en primera

instancia, a ninguna jurisdicción emanada de las soberanías de los estados-nacionales, pues la autoridad y la legitimidad están reguladas y controladas en el espacio del mercado mundial. Por ello, la intervención del gobierno se integra como otro actor social que arroja de una manera u otra a estos emprendimientos. Esta nueva relación entre lugar y espacio se puede apreciar en la venta virtual de conceptos y productos hechos en México —como sucede en el caso del comerciante *online*—, en las múltiples alternativas donde se produce conocimiento, abriendo espacios inéditos para la innovación y la reconfiguración de escenarios donde operan nuevas estrategias de producción y nuevas conexiones con consumidores a distancia. En este sentido, el contexto local no se concibe como algo espacial o de escala, sino primariamente relacional y contextual (Appadurai, 1990). Lo anterior da cuenta de la gestación de espacios de articulación o confrontación dentro de una ecúmene (Hannerz, 1998) innovadora que aún está en proceso de construcción en México.

Otro elemento distintivo de esta configuración es que los recursos intangibles que fluyen en la red son abundantes y generalmente de libre circulación. El reto consiste en reconocer los canales idóneos para proyectar e integrar el conocimiento creativo producido por estos emprendedores en alguno o varios planos de acción virtualizados que permitan posicionarse acertadamente. En los casos expuestos, podemos constatar el argumento de Castells (2006) referido al hecho de que el proceso de trabajo basado en el conocimiento y la creatividad se individualiza y su resultado se introduce al conjunto de la economía mediante las redes virtuales a través de una gran diversidad de tareas interconectadas en emplazamientos diferentes, yuxtaponiendo espacios físicos y virtuales, generando múltiples modalidades de terciarización (pp. 507-512). El productor creativo con cultura *hacker* aporta diversas experiencias que ilustran cómo esto se refleja en las trayectorias emprendedoras. Al respecto, Ribeiro (2018) argumenta que una de las características de la lógica que distingue al capitalismo tecno-informático es una apropiación de valor que depende de la reacción de los consumidores. De esta forma, el prestigio es el termómetro que le da distinción a una marca dentro de la lógica de los mercados financieros. Por ello, se ha modificado el sentido del valor en los procesos de acumulación, de la misma forma que ha variado el principio que operaba en la era industrial —en la que el

valor de la producción respondía al plusvalor obtenido después de descontar gastos operativos, compra de insumos e inversión en bienes de capital—. Esto constata que las formas de acumulación se han reinventado, gestando nuevas estrategias de producción y expropiación de valor dentro de un patrón extensivo dominado por el sector financiero, en esquemas de especulación que han superado al espacio de la producción como único espacio de generación y apropiación de valor.

Dentro de esta lógica del capital, cabría preguntarnos: ¿cómo aprecian los seis casos expuestos su oferta de valor? La respuesta da oportunidad de ilustrar dos vertientes. Por un lado, trayectorias como la del comerciante *online* y el diseñador de muebles tienen como principal incentivo alcanzar cierto reconocimiento de sus productos en espacios globalizados, para posicionarse en los mercados que mayor ganancias les generan. Una visión similar refleja el productor creativo con cultura *hacker*. Los tres casos hablan de actores que operan bajo una lógica de mercado, buscando que su producción creativa les reporte dividendos e ir posicionándose en circuitos que, ellos mismos, reconocen como altamente competitivos pero de acceso viable si su oferta es atractiva u original. En los proyectos de estos emprendedores se replica, de alguna manera, la dinámica que opera en las grandes firmas como Google, Amazon, etc. Ello, en palabras del diseñador de plataformas tecnológicas se traduce de la siguiente forma: “yo valgo por los contactos que tengo... Cuando voy con los inversionistas en Silicon Valley les tengo que decir a quién tengo montado en mi barco, quién respalda mi idea y quién me la valida”, señala Zepeda en el Capítulo VI.

Los otros tres casos tienen una concepción distinta de valor. El conector en temas de salud, el diseñador de plataformas tecnológicas y el ensamblador de redes destacan por centrar su interés en la solución de problemas sociales o ambientales, fuertemente respaldados, en una ideología que promueve valores humanitarios y democráticos. Todos ellos apuestan a una oferta de productos que, en principio, generan valor para los demás y, en consecuencia, reportan un beneficio económico para ellos. Estas tres trayectorias son ejemplo de las actividades que desarrolla la “clase creativa” (Florida, 2010) responsable de producir ideas originales que fluyen en la *web* y se integran a un reservorio ilimitado de conocimiento esperando la oportunidad de su reconocimiento en el mercado. En esta dimensión analítica, que combina de

forma caleidoscópica el lugar y el espacio para dar cuenta de la manera en la que se produce y se apropia el valor, se puede dar sentido a las trayectorias de los emprendedores que se exponen en este libro.

ESTILOS DE VIDA

Como se mencionó en el primer capítulo, la selección de los casos fue al azar aunque seguimos, como único criterio, la consideración de actores que operaran en el espacio virtual y aceptaran que su experiencia resulta ilustrativa de lo que ocurre en el México del siglo actual.

En cuanto rango de edad, los emprendedores oscilan entre 26 y 40 años, lo que los coloca en el grupo llamado *millennials*, es decir, en la generación reconocida como nativos digitales, pues desde pequeños tuvo acceso a las tecnologías de la información. Otro elemento que los distingue, *grosso modo*, es la falta de motivación hacia la formalización de la vida en pareja y la creación de un núcleo familiar más o menos estable, a partir de la procreación. Salvo los dos primeros casos que son personas casadas y con familia propia, el resto no tiene pareja estable o vive vidas solitarias. Como se menciona a propósito del conector en temas de salud: “no está casado, ni tiene animales, ni plantas”, señala Alvarado en el Capítulo IV. Esta ausencia de compromisos familiares, en términos de responsabilidades económicas, puede estar influyendo en la manera en que “se atreven” a emprender, sin temor al fracaso, lo que supone una reinterpretación de este como un aprendizaje. Su vida cotidiana se mueve a ritmos acelerados, por lo que solo dos de ellos fueron muy enfáticos en la importancia del deporte. Aquí destacarían el comerciante *online* que quiso incursionar en el fútbol profesional y el diseñador de plataformas tecnológicas, que no sólo lo considera el ejercicio físico como una oportunidad para cuidar su físico, sino también como un lugar (espacio) donde amplía sus redes sociales con personas afines.

En otra dimensión, notamos varios elementos que identifican a los emprendedores de este libro con un ambiente cosmopolita. Todos han vivido en barrios de clase media en diversas ciudades de México: Guadalajara, Querétaro, Monterrey y la Ciudad de México. De la misma forma, reportan

haber crecido y desarrollarse profesionalmente en ambientes urbanos cosmopolitas. Los autores que refieren las vestimentas de sus entrevistados, hablan del uso de ropa casual, sin ser disruptiva: *tshirts*, *jeans*, bermudas, tenis, incluso, en el caso del diseñador de plataformas tecnológicas, Zepeda menciona que “usa una pulsera con cuentas de cuarzo y una perforación en el lóbulo de la oreja izquierda”. Un elemento de gran relevancia es el espacio de la educación formal que, en todos los casos, se combina con un proceso auto-gestado de capacitación permanente. Este recorrido da cuenta del apoyo y estímulo de los padres que procuraron mandarlos a la escuela e incluso, en ocasiones, insistieron en una formación universitaria que les permitiera desarrollar sus intereses. A pesar de las múltiples críticas que expresaron a la educación formal, el primer punto que los distingue, en su perfil cosmopolita es que todos han estudiado una profesión, incluso tienen maestrías cursadas en el extranjero (predominan las ingenierías y el diseño pero también vemos un médico, un economista y un administrador de empresas). A excepción del ensamblador de redes, que obtuvo el grado de licenciatura en Estados Unidos y la maestría en Holanda, o del productor creativo con cultura *hacker* que estudió en San Francisco, el resto desarrolló sus carreras en universidades públicas y privadas del país.

En este sentido, llama la atención que, en prácticamente todos los casos, se manifiesta una posición rupturista en contra de los estilos de enseñanza de las escuelas, incluso el creativo con cultura *hacker*, que dirigió programas universitarios de arte digital, siempre incentivó el cambio pedagógico para que los alumnos perfilaran una trayectoria emprendedora.

En este sentido, hay consenso en la crítica desde adentro de la educación superior en México, considerando que no responde a los cambios actuales, que los maestros no pueden enseñar algo que desconocen por no tener experiencias prácticas y que los libros están desactualizados. El modelo pedagógico convencional es considerado poco estimulante, inclusive algunos afirmaron que “la prepa y la universidad fueron como la mediocridad absoluta porque además nunca me ha llamado la atención la escuela, me aburre en extremo”, sostienen Bueno y Bruno en el Capítulo II: “el esquema educativo está más enfocado al conocimiento técnico y productivo pero está limitado en cuanto a la oportunidad de desarrollar proyectos enfocados en la creación

de conceptos”, apunta Iduarte en el Capítulo III, o “tuve que desaprender para poder desarrollar sus proyectos”, señala Bueno. Estas expresiones muestran una actitud disruptiva que critica la autoridad y, de alguna manera, la imposición de estructuras jerárquicas.

Lo anterior no significa que demuestren poco interés por aprender, al contrario, notamos un proceso permanente de actualización y búsqueda de nuevos horizontes de manera autodidacta; lo que es factible por el *habitus* generado y acumulado en la ecúmene cosmopolita donde operan. Castells (2006) afirma que en la era informática el capital humano no necesariamente está disciplinado por una profesión, sino se reconfigura, generando nuevos perfiles de capital. De esta manera, el espacio virtual se convierte en el guía o mentor al que acceden para conseguir información, para conocer nuevas tendencias, para resolver problemas operativos, para desarrollar otras capacidades y para buscar oportunidades y colaboraciones. Incluso algunos de ellos, desde pequeños, tuvieron oportunidad de conocer desarrollos tecnológicos más allá de los artefactos que estaban disponibles en el mercado, construyéndose así esa relación simbiótica con la tecnología que distingue al actor-red (Latour, 2008). Otros utilizaron su tránsito por las escuelas para ir desarrollando habilidades emprendedoras e ir construyendo su red de relaciones sociales para poder tener “chambitas” para sobrevivir: ser DJ o vender productos orgánicos como sucedió en los casos del conector en temas de salud y del ensamblador de redes. También expresaron que en la universidad aprovecharon las convocatorias recomendadas por los profesores para comenzar a armar sus portafolios, como sucedió con el emprendedor creativo, o pudieron crear equipos tipo *think-tank* integrados de acuerdo con los requerimientos de los proyectos demandados, como lo hizo varias veces el diseñador de plataformas tecnológicas. Esto muestra que las instituciones de educación superior, más allá de su función formadora, se convierten en espacios para integrar el capital cultural y social, tejer oportunidades para el desarrollo profesional, e incorporarse en una ecúmene innovadora.

La experiencia laboral fuera de los espacios formativos también moldea al emprendedor cosmopolita. Ellos reconocen en la práctica la oportunidad de un permanente aprendizaje más allá de lo técnico. Constatamos sólo dos casos que han tenido experiencia laboral en grandes empresas, el comerciante *online*

y el diseñador de plataformas tecnológicas, quienes coincidieron en reconocer que se apropiaron de aprendizajes en términos de prácticas organizativas que las han adecuado a sus necesidades. El vendedor *online* afirma que aprendió sobre el “argot de ventas” trabajando para Colgate y Nestlé, de la misma forma que el diseñador de plataformas tecnológicas reconoce que en INTEL aprendió a evaluar empresas, lo que fue muy útil para aprender el valor comercial de un negocio. El resto no expresó interés de contratarse en grandes empresas por considerarlas inhibitorias de la libertad y la creatividad. Sin embargo, algunos mencionan con orgullo las oportunidades de vender productos a grandes firmas, como en el caso del productor creativo de cultura *hacker* cuando menciona los diseños digitales que vendió a Banamex, Coca Cola, Telmex, Mabe y Bacardi.

Otra cosa que les da cabida en esta ecúmene innovadora cosmopolita es aprovechar los múltiples proyectos de emprendimiento que “se quedaron en el intento” pero que, de manera generalizada, aceptan como parte de un proceso de aprendizaje, lo cual denota cierta carga positiva atribuida al fracaso en un proceso de prueba y error. Llama la atención que sólo el productor creativo con cultura *hacker*, que fue de los pioneros en el espacio de innovación abierta en México, manifestó una postura crítica a este ambiente, reconociendo que si bien es un espacio que permite gran libertad, también opera con gran incertidumbre e inestabilidad. Estos ciclos de aprendizajes se escapan de toda contabilidad económica, son absorbidos por estos emprendedores y quienes los acompañan en sus riesgos compartidos. Otra alternativa de aprendizaje ha sido la presencia en ferias internacionales y nacionales ofreciendo productos y servicios que incorporen algún componente innovador, así como la participación en concursos internacionales. El diseñador creativo es claro ejemplo de esta estrategia pues, desde que estaba estudiando, sus propuestas de diseño de muebles ganaron concursos que le dieron oportunidad de exhibirlos en diferentes partes del mundo, donde tuvo que aprender de manera empírica, y sobre la marcha, como otorgar un valor a sus diseños en el mercado, en una suerte de “choque cultural”.

El siguiente punto que marca un estilo de vida es el desarrollo de habilidades comunicativas para perfilar y difundir su perfil emprendedor en la *web*. Lo que significa, en algunos casos, su estrategia para construir su propia marca (*branding*), utilizando canales publicitarios impresos o a través de Internet

para generar su propia identidad en espacios donde haya una coincidencia de intereses: *blogs* especializados, revistas de circulación internacional. Esta identidad tiene sentido para los emprendedores que buscan una ganancia, si la construyen en el plano global. En la trayectoria del comerciante *online* se constatan sus habilidades comunicativas para vender zapatos y responder a las críticas de calidad que los compradores hicieron de ellos. Esto reitera que, como parte del estilo de vida de los emprendedores del siglo XXI, se sustituye el espacio de acción circunscrito y acotado a las oportunidades locales. Incluso el diseñador creativo comenta cómo un proyecto que sacó premios en una feria en Nueva York fue rechazado previamente en la universidad donde estudió. Esto último ilustra el descrédito que la visión local tiene para los emprendedores en busca de ganancia, dada la tendencia a crear para gustos cosmopolitas. Los emprendedores sociales también ven una gran oportunidad de participar en ferias y eventos multitudinarios como la Semana del Emprendedor o el Campus Party, pero su perspectiva sobre ellos es distinta. Para estos eventos, muchos buscan ampliar su capital cultural y crear oportunidades para tejer vínculos de colaboración y financiamiento. El conector en temas de salud comenta que su estrategia es participar como voluntario para comenzar a formar una “comunidad alfabetizada”, señala Alvarado en el Capítulo IV. Esto significa que las actividades que se desarrollan en estos eventos sirven como cursos de inducción a la innovación abierta donde, a través de pláticas y propuestas, van adquiriendo conocimiento especializado y habilidades suaves. Son encuentros que incentivan capacidades de auto-gestión y creación necesarias para incursionar en el mundo del emprendedurismo.

Contar con un excelente manejo del inglés es un elemento a resaltar en sus estilos de vida, pues la que consideran su *lingua franca* les abre muchas puertas y les permite conectarse con personas en cualquier parte del planeta. Aunado a lo anterior, la experiencia profesional en el extranjero clasifica como otro de los puntos que los induce a un estilo de vida cosmopolita. El conector en temas de salud posee su experiencia internacional en México, pues proviene de otro país latinoamericano; mientras tanto, el ensamblador de redes permaneció por una década estudiando y trabajando entre Estados Unidos y Europa. El comerciante *online*, por su parte, se provee de pieles de calidad en Estados Unidos o Italia para posicionar mejor sus productos en el mercado internacional, y defiende la estrategia de presentarse en las

ferias internacionales para exhibir sus bienes. Este mismo patrón se observa en el diseñador creativo, que ha sabido colocarse en el mundo del diseño internacional a través de la publicación de artículos en revistas prestigiosas y la presencia en espacios internacionales. Por otros canales, el diseñador de plataformas tecnológicas y el productor creativo con cultura *hacker* han buscado inversionistas en Silicon Valley para el desarrollo de sus innovaciones, lo que nos lleva a pensar en otra forma de experimentar en el exterior.

Sus lugares de trabajo también son indicadores de un estilo de vida cosmopolita. Sólo dos de ellos expresaron rentar oficina, uno de los cuales fue el diseñador creativo, quien ha convertido su *bureau* en un espacio multifuncional donde coordina diferentes emprendimientos. El resto opera en espacios no convencionales, como la *home office* que utiliza el comerciante *online*; el *food truck* al que suele acudir el diseñador de plataformas tecnológicas para organizar reuniones o alguna cafetería. El ensamblador de redes, por ejemplo, opera en espacios de cotrabajo como el *fablab* que dirige; el conector en temas de salud organiza varias de las actividades en espacios de las colonias Roma o Condesa, donde prevalece un ambiente *hipster*. En todos los casos hablamos de lugares amueblados para incentivar la colaboración donde, por lo general, cada uno lleva sus *laptops*. Se observa cierta tendencia a flexibilizar los espacios de trabajo, porque toda la información que necesitan se halla en un dispositivo, ya sea un teléfono inteligente, una *tablet* o una *laptop*, convirtiendo cualquiera de estos espacios en su oficina temporal. Algo que distingue a los *fablabs* de los otros espacios es que tienen que incluir maquinaria, computadoras con softwares de diseño 3D e impresoras que elaboren prototipos.

Es común en los emprendedores cosmopolitas desdibujar la frontera entre lo público y lo privado, fusionando constantemente el tiempo de descanso y de ocio con las actividades productivas. Con ello demuestran una gran pasión por sus proyectos, se tornan incondicionales a una entrega 24/7, sus vidas giran alrededor del proceso en que se encuentran de momento o de las multiactividades que mantienen simultáneamente. Valenzuela, Reygadas y Cruces (2015), al analizar la incrustación del mundo del trabajo y de la vida en España, dan cuenta de la tendencia, en la generación *millennials*, hacia una colonización del mundo privado por actividades productivas que no sólo irrumpen en el tiempo de descanso y esparcimiento, sino subordinan emociones y lazos sociales y familiares a la dinámica del emprendedurismo

globalizado. A esto habría que añadir que la arritmia en la que operan, en momentos en que se trabaja sin parar día y noche y fines de semana, con otros en donde pueden presentarse lapsos sin actividad, impacta no sólo en la calidad de vida sino en la salud de estos emprendedores.

Al apreciar los puntos de coincidencia en el estilo de vida de estos emprendedores se puede afirmar que para aprovechar las oportunidades que ofrece esta ecúmene innovadora en México se requiere la apropiación de un *habitus* cosmopolita que parece estar ligado a un origen de clase. Esto les permite compartir valores, socializar física y virtualmente en ambientes similares, construir redes sociales, desarrollar entendimientos comunes, responder a expectativas acordes con su capital cultural. La suma de lo anterior podría convertirse en barrera de entrada para jóvenes de clases sociales bajas, que estarían luchando en desventaja para incorporarse a un espacio supuestamente democrático e incluyente.

¿CÓMO SE CONSTRUYE LA CAPACIDAD DE AGENCIA DE ESTOS EMPRENDEDORES?

A partir de la reflexión presentada en el capítulo introductorio, indudablemente existen rasgos de carácter de estos emprendedores que marcan su manera de actuar. No se puede negar que sus personalidades perfilan el desarrollo de ciertas habilidades para moverse en espacios productivos altamente flexibles e inestables. No obstante, la aportación de la mirada antropológica radica en exponer aquellos elementos de los contextos en los que se mueven, que superan una explicación centrada en la conducta individual. Algunos de ellos ya se esbozaron en el apartado de estilo de vida, por lo que aquí se presenta un complemento de lo anterior, que ilustra las alternativas que permiten o inhiben a los emprendedores analizados la posibilidad de germinar las Facets que proponen Bolton y Thompson (2003).² Es por ello que se optó por introducir el concepto de *capacidad de agencia*, para comprender la manera en

² Estos autores presentan el modelo Facets (acrónimo en inglés) que en español dan cuenta de: focalización, ventaja competitiva, creatividad, dedicación, capacidad de afrontar desafíos y trabajar en equipo.

la que estos emprendedores vislumbran los obstáculos o buscan alternativas en el lugar/espacio en el que operan. Asimismo se constata la importancia del arropamiento de actores sociales que ofrecen diversos tipos de apoyo, así como la influencia de la familia, los amigos o los socios en las trayectorias emprendedoras.

La focalización es la primera habilidad propuesta por los autores antes citados. Como muestra encontramos tres trayectorias —el diseñador creativo, el conector en temas de salud y el diseñador de plataformas tecnológicas— que han dirigido todos sus esfuerzos a potenciar el desarrollo de la profesión que eligieron estudiar. El diseñador creativo ha creado espacios interconectados de operación: tiene su propio estudio de diseño, es socio de una empresa de joyería y fundador de un colectivo de diseñadores, además de manejar una tienda virtual para vender sus productos en el mercado europeo. Todo esto, más la aceptación esporádica de cualquier proyecto en materia de diseño de muebles que considere estratégico para su trayectoria “es propio de un individuo que navega con viento propio” (Iduarte, 2019: 102). Por su parte, el conector en temas de salud muestra una trayectoria que, desde su inicio, está dirigida hacia ese campo, aunque su búsqueda del bien común lo ha llevado a descartar esquemas más formales y que podrían proveerle de mayor estabilidad laboral. En este sentido, no le gustó la medicina clínica ni se interesó por la investigación en laboratorios cerrados pero, en cambio, encontró un nicho que le brinda mayor satisfacción (aunque le reporte un estilo de vida bastante precario) apoyando innovaciones con impacto social a través de los canales que el mundo virtual ha abierto.

En cambio, el diseñador de plataformas tecnológicas ha sabido focalizar sus habilidades para “aprender, entender o adelantarme; lo veo como una gestión de lógica en donde todo hace sentido. Es como algo muy natural”, apunta Zepeda en el Capítulo VI. Este testimonio refleja claramente su destreza de diseñar sistemas complejos, lo que ha sido su fortaleza en todos sus proyectos. A partir de esto, desde el inicio de su carrera, comenzó un emprendimiento en el que ha realizado múltiples proyectos: los que han sido por encargo, le han permitido generar un ingreso para “sobrevivir” y el resto, si bien no le han generado ingresos económicos, le han permitido ir madurando sus ideas y darse cuenta que una de sus deficiencias es la falta de habilidades de venta.

Por último, las trayectorias más erráticas son las del comerciante *online*, el ensamblador de redes y el creativo con cultura *hacker*. Los dos primeros presentan comportamientos más rebeldes en su adolescencia y cuentan sucesos azarosos que, a través de un proceso de prueba y error, han desarrollado múltiples proyectos, algunos de ellos fugaces. El último caso comenzó aprovechando los desarrollos tecnológicos para su producción artística y, posteriormente, migró a otros espacios para aprovechar coyunturas, por ejemplo, dirigiendo programas de diseño creativo, en específico animación, y fungiendo como consultor en escenarios futuros, utilizando algoritmos y minería de datos. La constante en estos tres casos es aprovechar e innovar con los recursos que las tecnologías de la información les proveen. Estas articulaciones y bifurcaciones marcan estrategias *sui generis* de focalización de sus proyectos emprendedores, pero también demuestran, en lo general, gran voluntad y tesón para conseguir sus anhelos por mérito propio.

La segunda habilidad que proponen Bolton y Thompson (2003) está relacionada con la ventaja competitiva, más desarrollada por el comerciante *online*, el diseñador creativo y el creativo con cultura *hacker*. Lo que los distingue es que están más focalizados en colocar sus productos en el mercado, reconociendo la necesidad de ofrecer calidad y servicio, además de vender un producto original que sea competitivo en el mercado internacional y produzca una ganancia significativa. El comentario del diseñador creativo ilustra esto diciendo “mi estrategia es vender productos *premium*, con servicio *premium*, en el mercado nacional y extranjero a personas con un poder adquisitivo alto”, señala Iduarte. Algo que distingue al comerciante *online* es que cuando decide vender zapatos para el mercado internacional apuesta al posicionamiento de su producto en *blogs* con un estilo comunicativo abierto, donde pueda narrar su proceso de aprendizaje en este giro, exponer errores y correcciones a lo largo de esta aventura comunicativa, e incorporar mensajes de comercio justo a sus compradores; lo que es un elemento diferenciador, altamente valorado en el mercado internacional.

El diseñador de plataformas tecnológicas comentó que a lo largo de su trayectoria emprendedora ha tenido serias dificultades para convencer a los compradores de las ventajas de su producto. Este joven emprendedor de 26 años, en lugar de utilizar la estrategia mercadológica de publicarse en

revistas de circulación mundial o hacer presentaciones muy originales como lo hace el diseñador creativo, menciona que una de las estrategias que está implementando es algo que denomina “evangelizar”, es decir, hacer una labor de convencimiento con los clientes, ofreciendo sus servicios sin cobrarles. Esta es una estrategia que él mismo ha financiado, realizando otros trabajos por la vía de *freelance*. Cabe resaltar, en este sentido, que hablamos de un emprendedor que aún no tiene compromisos económicos que solventar, por lo que la opción de estrategias muy aventureras todavía no representa un peligro a evitar.

Otro elemento que parece no ser prioritario en la lógica de ganancia de estos emprendedores es el ciclo de retorno de inversión, que incluye el consumo de tiempo y esfuerzo en los proyectos a desarrollar. La inversión en infraestructura material y tecnología suele ser reducida porque la mayoría de las innovaciones son productos intangibles, los que hacen zapatos o muebles utilizan *softwares* de diseño que después mandan a hacer en talleres artesanales o en *maker spaces*, o espacios que surgen en la Revolución tecnológica 4.0. No obstante, cada proyecto tiene ciclos que, en algunos casos, pueden ser largos y cuyo costo está subsidiado de muy diversas formas por ellos mismos: ya sea que buscan obtener un ingreso por la vía de *freelance*, utilizaron sus ahorros, consiguieron algún tipo de beca, concursaron para obtener premios o bien redujeron sus gastos regresando a la casa de sus padres a vivir. El caso que parece más exitoso, en este punto, es el del diseñador creativo quien habla de un ciclo de un año a partir del momento en que concibe el objeto hasta que lo lanza al mercado. Sin embargo, no contempla el tiempo que tarda en venderlo que, al final de cuentas, es lo que cierra el ciclo de la lógica de ganancia. Su estrategia para seguir diseñando muebles es mantener diversos proyectos de manera simultánea, siendo esta última una práctica que se repite en varias de las trayectorias de este libro.

Una propuesta diametralmente opuesta la presentan los otros tres casos, pues más que buscar una ventaja competitiva se interesan por generar espacios de colaboración, aportando soluciones innovadoras que se puedan replicar y escalar bajo la filosofía del bien común. El caso extremo, en estos emprendedores, es el conector en temas de salud que organiza eventos para la generación de innovaciones sociales sin la intermediación de dinero

sino a través de apoyos en especie de universidades y empresas. Sobre esta particularidad afirma que “no tiene dilemas morales en buscar la colaboración de grandes corporaciones y todo suma”, sostiene Alvarado en el Capítulo IV. En la medida en que busca donativos en especie que brindan diversos apoyos: infraestructura, tutorías, *software*, etc., su caso se identifica más a la propuesta de economía solidaria y redistributiva, manteniendo un estilo de vida extremadamente austero, que esa tendencia a “la generación de valor para los demás” manifiesta en los otros dos innovadores sociales.

La racionalidad estrictamente económica no explica la decisión de estos millennials por incursionar en emprendimientos. Aunque reiteradamente mencionan la existencia de otros valores como la posibilidad de moverse libremente en espacios creativos sin trabas burocráticas pareciera que un gran incentivo es la posibilidad de desarrollar actividades gratificantes y a la vez desafiantes, pues cada nuevo proyecto les implica un reto a explorar. Se reitera la búsqueda apasionada de nuevas experiencias, con cierta actitud rupturista. Para ellos la creatividad es vista como el desarrollo de la autoexpresión, autorrealización y la satisfacción personal. Pero, asimismo, resaltan el hecho de que sus proyectos sólo se pueden realizar si hay entrega, pasión, vocación, búsqueda de sentido, gozo, diversión, pero también autodisciplina y compromiso.

Lo anterior es consecuente con otra de las habilidades propuestas por Bolton y Thompson (2003): la creatividad, tomada como producto del talento e ingenio de los emprendedores, que se legitima en los valores antes expuestos pero, obligadamente, se tiene que ver reflejada en sus destrezas para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. Las trayectorias aquí presentadas dan cuenta de cómo los emprendedores van definiéndose ante la exposición a ambientes distintos al propio, por su agudeza en la observación y el aprovechamiento de experiencias donde el fracaso es una oportunidad para desarrollar esta creatividad. El creativo con cultura *hacker* afirma “pivotear o fallar rápidamente, fallar lo más rápido posible para tomar una nueva dirección, buscando muchos experimentos rápidos”, apunta Ramírez en el Capítulo VII. Múltiples son los datos que se presentan en las trayectorias, pero la creatividad para comunicarse y enganchar al comprador o para diseñar productos novedosos que han atrapado la atención de consumidores alrededor

del mundo aparece como elemento a destacar. También los innovadores sociales han sabido posicionarse con gran ingenio en espacios colaborativos, buscando una suerte de originalidad en sus propuestas que, si bien no es disruptiva, se encuentra enfocada a aportar conocimiento de manera abierta mediante un proceso acumulativo que permita, como lo afirma el ensamblador de redes “ir resolviendo problemas en el cachito de tierra en el que me tocó vivir” (Bueno, 2019: 118). No obstante, lo que los distingue es que, en mayor o menor medida, sus soluciones incorporan propuestas donde sacan provecho de la revolución digital. Los casos más sobresalientes son el diseño de drones, el manejo de inteligencia artificial, algoritmos, etcétera.

La siguiente habilidad propuesta por Bolton y Thompson (2003) es la dedicación, que implica disciplina, además de “voluntad y tesón”. Para el desarrollo de esta habilidad, las familias han jugado un rol estratégico pues, en varios de los casos, se ha mencionado a los padres como los responsables en educar con estos valores, dando un alto reconocimiento a los hábitos de disciplina. Ejemplo de ello es el padre del comerciante *online*, quien reconoce que experiencias como levantarse de madrugada para desplazarse de una colonia proletaria para poder ir a un kinder de clase media, o la participación en competencias de deportes, fueron moldeando el carácter de su hijo. Aquí habría que añadir que estas vivencias fueron deliberadamente propuestas para procurar una movilidad ascendente de la familia de este emprendedor, lo cual acontece cuando este último ingresa a la primaria.

Por último, Bolton y Thompson (2013) insisten en la capacidad de hacer equipo como una habilidad que, en los emprendedores, se expresa a partir de la confianza que tienen en el respaldo familiar. Es generalizado el apoyo que tuvieron en su infancia para el desarrollo de intereses creativos o de sus conocimientos tecnológicos. Asimismo, todos reconocen el compromiso de sus padres por procurar espacios en los que pudieran formar su capital cultural y social, como son las escuelas y los contactos de trabajo, cuando ello fue factible. También, en la mayoría de las trayectorias, se puede constatar la importancia de estas relaciones de parentesco en el trayecto emprendedor. Los casos del vendedor *online* o el ensamblador de redes ilustran claramente un compromiso incondicional de orden filial para con el emprendedor, que implica aportar recursos, patrocinar el arranque, prestar parte de su casa para almacenar mercancía, dar consejos, etc. De igual modo, el apoyo moral

y la apertura de posibilidades de contactos es reconocido y altamente valorado, como el caso del diseñador de plataformas tecnológicas.

Los recursos que provee la familia garantizan la integración incondicional de un equipo y son consecuentes con la propuesta de *habitus* de Bourdieu (2012), que se produce en el medio social en el que el individuo se desarrolla y, para estos emprendedores mexicanos, particularmente, en el hogar. Todos proceden de familia de profesionistas y, en la mayoría, la madre también ejerce alguna profesión. Llama la atención que, salvo dos casos: el productor creativo con cultura *hacker* y el diseñador creativo, todos tienen padres que se han desarrollado en el ambiente académico, lo cual puede demostrar una formación orientada hacia un pensamiento analítico —como es el caso del comerciante *online*, que su papá es director de ingeniería industrial en una universidad del Opus Dei en la Ciudad de México y su mamá directora de una primaria—; o el conector en temas de salud, que en algún momento su papá fue maestro en la carrera de ingeniería en Colombia. También el papá del diseñador de plataformas tecnológicas ha sido director del Cinvestav en Jalisco y la mamá del ensamblador de redes es académica de la Facultad de Arquitectura en la UNAM.

Volviendo al análisis de las habilidades propuesta por Bolton y Thompsom (2003) y, en específico, a la capacidad de hacer equipo, denotamos el alto valor que posee, al menos en el discurso de los entrevistados, la colaboración. Esta habilidad es estratégica en el modelo de alta flexibilización, lo cual prefigura la capacidad de agencia de los emprendedores para poder controlar el ambiente productivo cambiante en el que operan, lo que requiere de una reacción expedita y de fácil adaptación a situaciones que los enfrentan a múltiples incertidumbres.

En las trayectorias distinguimos cuatro alternativas:

- 1) Promover o participar indistintamente, de manera independiente o integrando colectivos, como es el caso del diseñador creativo y el conector en temas de salud.
- 2) Contratarse en la modalidad de *outsourcing* de profesionistas especializados, por proyectos específicos según demanda. Esto ha sido una estrategia altamente utilizada por el diseñador de plataformas tecnológicas.

- 3) Configurar sociedades transitorias con otros emprendedores creativos, en una suerte de riesgo compartido, que es la estrategia del ensamblador de redes.
- 4) Cambiar, sin mayor cuestionamiento, siendo a ratos emprendedor, consultor *freelance* o contratado en una empresa. Esta movilidad zigzagueante es una práctica del creativo con cultura *hacker*, el único que, abiertamente, expresa una desilusión por los emprendimientos cuando dice: “se crean ilusiones, aunque no creo en ilusiones maniqueas de la realidad... es una manera de tener a cierta parte de la población entretenida, creo que hacen falta más visiones críticas sobre la cultura de fallar (emprendedora)” (ver capítulo de Ramírez).

Las variantes en las formas de colaborar han sido desarrolladas por los emprendedores en la práctica, procurando ponderar riesgos ante los desafíos que confrontan y aprovechar las ventajas de los recursos puestos a su alcance de manera coyuntural. En las trayectorias se puede constatar que la colaboración opera con gran generosidad al inicio de los emprendimientos. Sin embargo, los que han optado por formalizar una sociedad comienzan a experimentar tensiones por las disparidades en respuesta al trabajo y compromiso de los socios involucrados, como le sucedió al comerciante *online*, al diseñador de plataformas tecnológicas, al ensamblador de redes y al creativo con cultura *hacker*. Ante estas crisis, la respuesta es individualizar el emprendimiento, desarrollando habilidades multiusos para no generar lazos fuertes en los negocios, con personas con quienes no tienen relaciones de parentesco.

En este apartado se quisieron exponer los desafíos que se presentan en un espacio de operación difuso que, constantemente, ponen a prueba la capacidad de agencia de los emprendedores *millennials*. Como hemos constatado, no sólo se trata de características intrínsecas a la personalidad de los emprendedores, pues los entornos aportan ambientes estimulantes o inhibidores del potencial de sus habilidades que, a partir de la valoración que ellos hacen, reaccionan y proyectan capacidades multifacéticas, tejiendo lazos fuertes, casi de manera exclusiva, cuando hay relaciones de parentesco y procurando ampliar su red de contactos y colaboraciones por proyecto a partir de lazos débiles. Un elemento importante que amerita una sección aparte es la apropiación tecnológica en su estrategia emprendedora.

EMPRENDEDORES *KNOWMADS*

En esta sección se abordará lo que significa para estos emprendedores “estar conectados”, es decir, la manera en que acceden y, a la vez, aportan a través de las infinitas alternativas que fluyen en el espacio virtual. Este último se convierte en una ecúmene donde participan los trabajadores del conocimiento o *knowmad* (Moravec, 2008). Los resultados que se encontraron en estas seis trayectorias responden a la infraestructura existente en las metrópolis del país, algo que resulta importante porque puede ser un inhibidor del desarrollo de perfiles emprendedores en lugares con deficiencias en el acceso a la conectividad. Como todo sistema socio-técnico que incorpora alta tecnología, la infraestructura material tiene centros, que se convierten en nodos de interconectividad y periferias que operan en espacios vulnerables. A pesar de que la infraestructura de TIC's supera muchos de los obstáculos que aún prevalecen en otro tipo de infraestructuras de comunicación, como carreteras o trenes, esta lógica muestra claramente su vigencia. Lo anterior implica que es en las grandes urbes donde los emprendimientos del siglo XXI tienen mayores oportunidades de desarrollarse, si se considera que la conectividad virtual es su habilitador central.

De acuerdo con lo sostenido por Davies *et al.* (2012), existen una serie de habilidades suaves, necesarias para el desarrollo de lo que se llama *habitus* tecnológico (Rivera y Lleana 2008; y Silva y Reygadas, 2013). En este marco, como parte de las etnografías, pudimos constatar que la *web* es el recurso más utilizado por estos emprendedores para informarse y actualizarse, algo que, en palabras del diseñador creativo, hace que “el Internet sea mi segunda universidad”. Pero de la misma forma, esta se ha convertido en el espacio idóneo tanto para la colaboración, la difusión y venta de productos tangibles e intangibles, como para abonar a procesos de innovación abierta. Es así como la tecnología se ha fusionado en las prácticas cotidianas de estos emprendedores, convirtiéndose en el ámbito propicio para gestar su capital cultural y social.

Si miramos las trayectorias estudiadas, otra tendencia muestra que estos *millennials*, a través de la *web*, han desarrollado capacidades emprendedoras desde corta edad. En este sentido, podemos decir que el acceso a las

tecnologías, en principio, parece haber sido posible por nacer en ambientes de profesionistas que estuvieron atentos a la estimulación temprana de sus hijos. Varios son los ejemplos: el ensamblador de redes tuvo acceso al mundo de la aeronáutica al vivir con un tío que trabajaba en la NASA; el vendedor *online*, desde antes que cumpliera la edad reglamentaria para trabajar, descubrió que podía comprar cosas descompuestas en los tianguis, arreglarlas y después revenderlas en tiendas virtuales, sacando una muy buena utilidad. Como resultado, se constata la ausencia de marcos regulatorios en la *web* o barreras (como la edad) para ingresar al mundo productivo, lo que permite, desde niños, ir desarrollando habilidades creativas que se potencian por el acceso infinito de información sobre cualquier tema.

La utilización de la *web* para promocionar y vender productos: drones, muebles, metodologías, conceptos que forman parte de la Revolución 4.0 porque potencian los servicios que están al alcance del consumidor o porque el emprendedor se concentra en la fase creativa y mandaba, posteriormente, a fabricar en lo que se denominan *maker spaces*, centrando su esfuerzo en la fase que mayor valor agregado reporta. No obstante la apertura de nuevas oportunidades de emprendimientos creativos, los emprendedores también se enfrentan a diversos desafíos: en la red entran en una competencia abierta al mundo virtual, lo que exige que ofrezcan productos novedosos, altamente competitivos y con óptima calidad. Por otra parte, los compradores en estos espacios participan activamente, pues existen *blogs* o plataformas como Facebook, Instagram o simples páginas *web* del mismo vendedor, que permiten que sea el consumidor el mejor promotor del producto, si este es bueno, pero también abren espacio a críticas negativas que pueden poner en riesgo el prestigio. Esta situación fue ilustrada en el caso del comerciante *online*. Algo que también es importante —pues se manifiesta en todos los casos— es la vocación de servicio necesaria para este tipo de emprendimientos. La venta virtual tiene que permanecer alerta a las demandas del mercado, a las exigencias de una cultura de consumidores en busca de propuestas que puedan saciar sus impulsos de compra, o bien tener la habilidad de visualizar los nichos de oportunidad que se presentan, al resolver problemáticas puntuales en temas ambientales o de mejoramiento de la calidad de vida.

Varias son las profesiones que han echado mano de softwares de diseño y han incentivado este movimiento emprendedor. Las ventajas de sustituir los diseños hechos a mano es que pueden “jugar” con sus ideas porque no necesitan modelos prototipados y, tan sólo con la visualización del producto en espacios 3D, pueden manejar formas, resistencias, materiales, tamaños, colores antes de la manufactura. A esto se suma la posibilidad de operar a distancia, aquí, el mejor ejemplo de esto es el caso del diseñador creativo que, bien manda su mobiliario a makers en China quienes, bajo esquemas más eficientes de logística, pueden colocar los productos en el mercado europeo, o bien se asocia con capitalistas norteamericanos que fabrican sus diseños, obteniendo ganancias según las ventas.

Existe, además, otra aplicación que surge con la llamada Revolución Tecnológica 4.0: la venta de conceptos de mobiliario en una página *web* especializada en colocar diseños por computadora en el mercado global. Se trata de un software que permite encriptar información, que posteriormente puede reconocer y reproducir físicamente una impresora 3D o una CAM (maquinado asistido por computadora). El ensamblador de redes, por ejemplo, cuenta cómo diseñó una mesa cuyo concepto estaba *hosteado* en una página *web* especializada en ello. En estos casos el comprador, para su fabricación, tiene que acudir a algún laboratorio en universidades o en talleres independientes que se suelen llamar *fablabs* o *makerspaces* para que acometa el trabajo, lo que marca una nueva tendencia en la forma de “hacer”. Este emprendedor mencionó que se está gestando un nuevo formato de producción industrial que va a cambiar radicalmente los modelos fordista y toyotista, porque sólo se van a materializar los objetos por demanda individualizada. En este modelo, el internet de las cosas, como se suele llamar, reconfigura la dinámica de la cadena de valor que opera sin la mediación de la proximidad geográfica y las restricciones regulatorias impuestas localmente. Aunque este modelo productivo aún se encuentra en etapa embrionaria, se puede constatar en algunas de las experiencias de los emprendedores de este libro que China ha desarrollado un clúster de *maker spaces*, donde se fabrican conceptos diseñados por emprendedores en el mundo entero. La ventaja de este clúster es que concentra capacidades manufactureras a costos muy bajos y en tiempos muy acotados. Además, funciona de acuerdo con regulaciones muy

laxas y sofisticada logística de transporte que permite que los productos sean colocados en tiempo récord por el mundo (Hsu y Saxenian, 2000; y Wei, *et al.* 2012). A pesar de que, tanto el diseñador creativo, como el conector de redes consideran que la oportunidad de una vinculación con productores chinos ha marcado un antes y un después, reconocen que les implica un alto riesgo en cuanto a estándares de calidad porque no han podido armar relaciones de colaboración donde prevalezca la confianza y aún persiste una brecha cognitiva (Boschma, 2005).

El espacio virtual también ha dado cabida a modalidades de innovación inéditas, que ofrecen amplias oportunidades a jóvenes creativos con un acceso eficiente a la infraestructura material que ha sido propicio para el desarrollo de un habitus tecnológico. Las trayectorias en este libro ilustran múltiples procesos autodesarrollados que se van iterando de acuerdo con las señales que aporta el contexto. Por ejemplo, el diseñador de plataformas tecnológicas comenzó su actual proyecto con una idea simple de vender drones, algo que fue madurando y, en la actualidad, le permite ofrecer “soluciones integrales para resolver problemáticas en las escuelas o en la producción agrícola”, señala Zepeda. Una estrategia similar es la aplicada por el ensamblador de redes, quien comenta que debemos comprender la *web* como un sistema abierto que permite el acceso a quien quiera participar. En su opinión, la aportación de la innovación abierta radica en que una idea puede mejorarse mediante un proceso de iteración y co-creación de propuestas generadas por “mentes” que participan en la *web*. Para ello, su propuesta es generar metodologías que acompañen a las ideas creativas con un principio transformador y que, además, se integren componentes tecnológicos a la solución de problemas.

Los nuevos emprendimientos reconocen que la densidad de las redes está íntimamente vinculada a la reacción de la sociedad hacia sus proyectos. Como todo instrumento de comunicación, la audiencia es la encargada de ofrecer el *rating* que posiciona a los productos (tangibles e intangibles) en el mercado, les otorga su valor y, por tanto, se debe cuidar la imagen y el prestigio de una marca. Sobre este particular, Rifkin (2000) argumenta que el valor contable de una empresa se subordina al valor global que el mercado otorga a partir del acceso. Se trata de formas intangibles del capital que mercantilizan

las relaciones y van encontrando su espacio en la página de activos (p. 71). Esto se constata en diversas trayectorias, pues los entrevistados aseguran que cuando los proyectos están lo suficientemente maduros los exponen en la *web* con la finalidad de anticipar el interés del consumidor por ellos. Así, es a través de redes sociales o *blogs* que se pondera la respuesta del público de acuerdo con *likes* y comentarios, en un proceso que permite anticipar fallas y mejorar productos. También se aplica otra estrategia que es la preventa, luego el consumidor financia el proceso de producción con la compra previa de un producto. Ambas prácticas, convertidas en una forma mercadológica mediada por las TIC's, ilustran las estrategias que distinguen a los actuales procesos de innovación, donde los emprendedores aportan ideas que se suman a otras innovaciones en plataformas de acceso abierto (*open-source*). En este mismo espacio, el conocimiento, las experiencias, los actos fallidos se comparten, lo que habla de prácticas contemporáneas que son diametralmente distintas a la cerrazón de las prácticas de innovación convencionales. Quizás es por ello que varios de los emprendedores citados en este libro reconocen a las formas anquilosadas de producir innovaciones como inhibidores de la capacidad creativa en el mundo virtual.

De forma adicional al posicionamiento de productos y la participación en la co-creación de innovaciones en *blogs* y redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, estos foros se convierten en los canales más utilizados para informarse de eventos, saber lo que está sucediendo sobre determinados temas en el mundo entero, obtener oportunidad de participar en proyectos o recibir invitaciones a colaborar. Para estos emprendedores, las redes sociales son conectores que no imponen barreras, permiten expandir su capital social y cultural, pues ellos las reconocen como principal canal para ampliar sus contactos dentro de un esquema autoreproducible, que puede expandirse exponencialmente o lo que ellos nombran como "autopolinización", complementando e, incluso, superando las relaciones cara a cara para tejer redes a escala global.

Otro elemento que se reitera en los emprendedores, sobre todo los que se mueven por el bien común, es la idea de las redes sociales como el medio perfecto para generar comunidad. Esto significa construir un grupo de colaboradores y seguidores que se identifiquen con una temática y que

voluntariamente participen, en lo que ellos nombran como “comunidad de interés”. Se trata, muchas veces, de una comunidad alfabetizada, como lo titula el conector en temas de salud. Asimismo, el ensamblador de redes reconoce que una de sus fortalezas es ser un conector entre personas, intereses y proyectos; prueba de ello es la configuración, en menos de 3 años, de una red que tiene 12 000 miembros interesados en temas relacionados con innovación social. Sin embargo, estos vínculos virtuales, reconocidos como estratégicos, también se alimentan de encuentros o colaboraciones presenciales, como es la asistencia a ferias, la convocatoria a reuniones esporádicas como los llamados *meetups*, los *hackathons* o las oficinas de cotrabajo que se alquilan por horas, días, o semanas, según las necesidades de los proyectos.

Esta compleja fusión entre sujeto y tecnología del actor-red (Latour, 2008) constituye una identidad colectiva global y cosmopolita inédita, que produce perfiles versátiles y espacios de operación no convencionales, donde la conectividad está imprimiendo un sello sobre las formas de relacionarse, el rol que juegan los emprendedores en la economía y en la sociedad, sus estrategias organizativas y colaborativas en ambientes, la mayoría de las veces, efímeros y coyunturales. Los diversos puntos de intersección y traslape entre el lugar y el espacio configura una morfología irregular que depende de la direccionalidad e intensidad de la distribución y movilidad de diferentes recursos, individuos, capacidades tecnológicas, respaldos institucionales y conocimiento.

En este apartado se hicieron patentes las múltiples maneras en las que la tecnología ha trastocado la capacidad de agencia de estos emprendedores al tener que lidiar con una diversidad de lógicas de acción, diversificando sus estrategias y desarrollando múltiples habilidades para navegar en este espacio de flujos y, de esta manera, configurar un actor plural (Lahire, 2004). El siguiente apartado da cuenta de las estructuras organizativas en la que operan estos emprendedores, así como de los actores sociales que los acompañan y en ocasiones los arrojan durante la evolución de sus emprendimientos.

MORFOLOGÍAS ORGANIZATIVAS Y ARROPAMIENTOS

A diferencia de los emprendimientos tradicionales de pequeños negocios con la aspiración de posicionarse en el entorno inmediato, dependiendo en gran medida de los recursos de la familia y de las ganancias autogeneradas, en los emprendimientos del siglo XXI, las estructuras organizativas no seleccionan *ex ante* sus recursos sino los han diversificado, reflejo de la recomposición de los espacios productivos y de consumo de la sociedad red (Castells, 2006). Una constante es que los emprendedores arman sus equipos dependiendo del tipo de oportunidad de negocio o de proyecto que se les presenta. De esta forma, quienes han dado de alta una empresa requieren de un núcleo central que puede integrarse solo con familiares cercanos —como sucede con el comerciante *online*—, participantes incondicionales en un campo de acción totalmente novedoso, o con profesionales con capacidades complementarias, como ocurre con el diseñador de plataformas tecnológicas que ha generado relaciones de más largo aliento. En repetidas ocasiones, estos emprendedores han constatado una serie de tensiones cuando deciden asociarse con amigos, compañeros de escuela o “pescadores de talento”, dada la falta de empatía o compromiso pactado, o la discordancia en la remuneración, sobre todo, cuando un socio, por apoyar con recursos financieros, quiere gozar de mayores beneficios.

Ante tales desavenencias, los emprendedores tienden a integrar equipos a modo, que combinan con la estrategia de ser “hombres orquesta multifacéticos”, lo que supone un encogimiento o expansión de la estructura de los negocios según la demanda. Incluso, ellos mismos en ocasiones son contratados por alguien que requiere de sus conocimientos. Participar en estas modalidades organizativas implica estar dispuestos a adaptarse y desarrollar habilidades para integrar equipo con otros emprendedores que aporten distintas capacidades y estén dispuestos a participar bajo demanda sin ningún compromiso a largo plazo. En lo general, admiten que la modalidad de subcontratación (*outsourcing*) permite mayor libertad, flexibilidad y control de gastos de operación. Sin embargo, también reconocen que el espacio virtual da oportunidad de buscar proveedores de insumos en diferentes partes del mundo y de encontrar una amplia oferta de profesionistas de muy diversas especialidades. La tendencia organizativa en las trayectorias

de emprendimientos con una orientación más dirigida al beneficio económico combina relaciones de confianza, en el centro neurálgico de los emprendimientos, con relaciones efímeras y coyunturales como las analizadas por Granovetter (1983 y 1985).

Las estructuras más flexibles las han integrado el conector en temas de salud y el ensamblador de redes, quienes tienen como rol principal el de ser mentores, asesores, capacitadores e incluso coinversionistas de otros emprendedores que se incorporan a las múltiples estructuras de la innovación abierta. Su apuesta por innovaciones que puedan colocarse en el mercado para alcanzar beneficios compartidos cuaja en este esquema abierto de trabajo. La suma de acciones como las que expresan estos dos emprendedores en sus trayectorias da cuenta de la construcción de una ecúmene, similar a la propuesta por Hannerz (1998), que alberga un *pool* de profesionistas, integrantes de comunidades de interés, afines en los propósitos y los medios para alcanzar dichos propósitos. Una práctica generalizada de emprendedores que navegan por estas estructuras abiertas es conmutar entre espacios de concursos abiertos que fluyen en la *web* (*crowdsourcing*) y *hackathones*, eventos masivos presenciales para desarrollar aplicaciones.

Estos eventos se han convertido en escenarios naturales de convivencia y relacionamiento, para aprender-haciendo, colaborar y producir conocimiento. Incluso en tres de las trayectorias —el productor creativo con cultura *hacker*, el conector en temas de salud y el ensamblador de redes— encontramos sujetos organizadores de eventos masivos, que han combinado y articulado proyectos que se desarrollan en espacios de cotrabajo. De esta manera, integran redes articuladas, crean organizaciones que se arman y desarman de manera dinámica para, como dicen, estar en la mira de “pescadores de talento” y tener credenciales que les facilite contactar inversionistas, compradores o personas que quieran colaborar o buscar alianzas para proyectos específicos. Como se mencionó en el capítulo introductorio, en esta ecúmene predomina la colaboración y la inclusión, no obstante se requiere el arropamiento de múltiples actores sociales que inyectan recursos necesarios en el desarrollo de estos emprendimientos. El modelo de innovación abierta da cuenta de una constante búsqueda de recursos donde destacan, en las diferentes trayectorias, la participación de firmas, de agentes del gobierno

e inversionistas, sobre todo, en Silicon Valley. De esta manera, *grosso modo* en las diversas trayectorias que integran este libro consta que las grandes corporaciones ofrecen asesorías, fungen como mentores o jueces en los eventos masivos de innovación abierta, incluso pueden hacer donativos en *hardware* y *software* como parte de sus proyectos de responsabilidad social empresarial. Ejemplo de esto es el conector en temas de salud que recurrentemente pide apoyo a firmas de tecnología o farmacéuticas. Estos recursos, más dirigidos al desarrollo de capacidades, también se convierten en oportunidad para la búsqueda de talento y en estrategia de mercadeo que aprovechan las firmas para dar a conocer sus productos y proyectar su compromiso social, adquiriendo el reconocimiento de los consumidores y el prestigio de la marca en los mercados financieros.

Llama la atención, en el ambiente emprendedor mexicano, la presencia activa de dependencias de gobierno, tanto a nivel federal como local. A diferencia de los emprendedores que están tras la búsqueda de lucro, una parte importante de las trayectorias manifiesta el apoyo del Estado e, inclusive, desearían involucrar a más dependencias que provean fondos para futuros emprendimientos, así como para el desarrollo de innovaciones con impacto social. Al respecto, se nos hizo recurrente la mención a Prosoft, Inadem, y Conacyt. Además, se constata que los gobiernos de la Ciudad de México y de Jalisco han funcionado como importantes promotores, con programas que responden a las agendas de organismos internacionales que han dirigido parte de sus fondos a apoyar emprendimientos porque estiman que tienen un alto potencial para el desarrollo y están alineados con los objetivos de desarrollo propuestos por la ONU en su agenda 20/30. Se trata, entonces, de fondos semilla o becas de pequeños montos destinados para el arranque de un emprendimiento, los cuales se tramitan a través de instituciones varias.

Todos estos apoyos están orientados a incentivar la maduración de ideas creativas. No obstante, la posibilidad de estos emprendimientos de ser autosustentables, de posicionarse en el mercado o en alguna política pública, depende de que el emprendedor logre encontrar su nicho de oportunidad como resultado de estos subsidios en las primeras fases del proceso innovador.

En otro sentido, pareciera que la relativa facilidad con la que se pueden obtener los beneficios de estos programas de gobierno excluye el desarrollo de habilidades en la búsqueda de créditos en fondos de alto riesgo. Sin embargo, tres de los emprendedores de este libro podrían considerarse casos de excepción. El ensamblador de redes por una parte es copropietario de una innovación que robotiza un centro de acopio de papel mientras, por otra, ofrece a una empresa productora de jugos una campaña mercadológica que le permite hacer publicidad a sus productos. Dos emprendedores, el creativo con cultura *hacker* y el diseñador de plataformas tecnológicas, han acudido a Silicon Valley a buscar fondos, participando de un sistema donde los inversionistas, que entran en esquemas de capital de riesgo, encuentran miles de emprendedores de todo el mundo tratando de capitalizar sus propuestas. Los comentarios de estos dos innovadores ilustran el ambiente que se vive en Silicon Valley de la siguiente forma:

En el mundo del emprendimiento innovador pensar en tener éxito en Silicon Valley es como ir a Hollywood a un *casting*. Es perseguir un sueño en un espacio que atrae miles de propuestas todos los días (ver capítulo de Zepeda).

[...] tanto trabajo no valía al final tanto la pena, pues te quedas con 10% de una empresa a la que le has dedicado años de tu vida. Ellos ponen una serie de barreras y restricciones que los fondos de inversión necesitan para protegerse del futuro del emprendimiento especialmente en términos financieros y legales (ver capítulo de Rodríguez).

A pesar de no haber conseguido su objetivo, ambos reconocen que la decisión de presentar sus proyectos en lo que se llama rondas de búsqueda de fondos los confrontó con lo que implica competir y sobresalir en la meca de la innovación tecnológica. Esta experiencia les implicó sacrificios y retos que tuvieron que sortear para convencer con propuestas sumamente creativas. Estas experiencias las han valorado como una oportunidad para abrir nuevos horizontes, aunque cabe resaltar que reconocen enfrentarse con inversionistas voraces donde emprendedores del mundo entero tienen la ilusión de bajar recursos y de convertirse en uno de los “súper héroes” de Silicon Valley.

Los emprendimientos de base tecnológica, incluyendo los comprometidos con lo social y lo ambiental, incorporan a su imaginario colectivo “la marca” de cambio transformador que Silicon Valley ha difundido. El creativo con cultura *hacker* lo describe de la siguiente manera:

Es muy parecido a un culto, es un rollo, tiene su propio lenguaje críptico, rituales, imágenes de adoración como Steve Jobs, sustituibles por Zuckerberg o el nuevo Elon Musk, el nuevo que salga, un rollo muy extraño, en donde uno entra no por querer participar en un culto, sino por querer hacer un negocio, pero que de repente uno se envuelve en este rollo, estas metodologías de negocio, pero que se vuelven muy dogmáticas (ver capítulo de Ramírez).

Los testimonios aquí presentados dan cuenta que el modelo a copiar de Silicon Valley ha reproducido globalmente campos de acción estratégica (Fligstein y McAdam, 2011) que, si bien dan acceso a actores sociales sin recursos, al mismo tiempo obscurecen la influencia desproporcionada de lo que estos autores denominan como titulares (*incumbent*), es decir, los elementos que les permiten mantener una ventaja debido a su posición privilegiada y a su capacidad de influencia en el campo de acción porque aportan recursos financieros o acceso al mercado imponiendo sus reglas y visión. Bajo este esquema, los emprendedores se definen como los retadores (*challengers*) que ocupan los espacios menos privilegiados, se acoplan a la gobernanza del campo de acción dada su posición subordinada y, hasta el momento, no reaccionan de manera contestataria a las relaciones asimétricas que prevalecen.

No obstante, es evidente que se puede percibir un proceso de difusión acelerado que se replica a escala planetaria. Al asistir a los espacios donde los emprendedores operan, se constata la “tropicalización” del modelo, sobre todo en grandes ciudades mexicanas que se introducen a este movimiento global, dando cabida a la proliferación de lugares y eventos donde se incentiva la interacción y arropamiento de emprendimientos que, sin lugar a dudas, operan bajo la dinámica de la sociedad-red, combinando de manera caleidoscópica la colaboración *in situ* con la virtualización de los procesos de producción e innovación abierta.

Aunque este libro colectivo es sólo un botón de muestra, el acercamiento de corte cualitativo hacia este fenómeno ha podido constatar las oportunidades y los obstáculos que enfrentan estos emprendimientos para desarrollar sus ideas creativas, conseguir recursos de diversa índole y, en el mejor de los casos, colocar sus productos tangibles e intangibles en el mercado. Al centrar la atención en los ejes analíticos relacionados con la capacidad de agencia de los emprendedores en ambientes de base tecnológica, en sus estructuras organizativas y en la diversidad de actores sociales que acompañan con recursos estos emprendimientos, mostramos procesos respaldados en interpretaciones, expectativas, estereotipos y códigos con los que los emprendedores se identifican y, a través de los cuales, enfrentan sus propios desafíos. Las experiencias que se relatan reflejan una ecúmene innovadora que trata de emular al ícono de la innovación tecnológica pero que aún requiere madurar la infraestructura que respalda las propuestas innovadoras y el desarrollo de habilidades tecnológicas y suaves, que sean competitivas y potencien su capacidad de agencia en los espacios de acción que operan a escala global.

BIBLIOGRAFÍA

- Appadurai, A. (1990): "Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy", *Theory Culture Society*, 7, 295-310.
- Bolton, W. y J. Thompson (2003): *The Entrepreneur in Focus: Achieve your Potential*, Londres, Thomson.
- Boschma, R. (2005): "Proximity and innovation: a critical assessment", *Regional Studies*, 39 (1), 61-74.
- Bourdieu, P. (2012): *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*, Madrid, Taurus.
- Bueno, C. (2016): *Configuraciones productivas en la globalización. Trayectorias a la mexicana*, México, UIA y CIESAS.
- Castells, M. (2006): *La sociedad red: una visión global*, Madrid, Alianza Editorial.
- Davies, F., D. Fidler y M. Gorbis (2012): *Future Work Skills 2020*, University of Phoenix and Institute for the Future, Arizona.

- Fligstein, N. y D. McAdam (2011): "Toward a General Theory of Strategic Action Fields", *Social Theory*, 29(1), 1-44.
- Florida, R. (2010): *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*, México, Paidós.
- Granovetter, M. (1983): "The strength of weak ties: a network theory revisited", *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Granovetter, M. (1985): "Social Structure and Economic Action: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Hannerz, U. (1998): *Conexiones transnacionales. Cultura, gente, lugares*, Madrid, Cátedra Ediciones / Universitat de Valencia.
- Hsu, J. y A. Saxenian (2000): "The Limits of Guanxi Capitalism: transnational collaboration between Taiwan and the USA", *Environment and Planning Journal*, 32, 1991-2005.
- Latour, B. (2008): *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor-red*, Buenos Aires, Manantial.
- Lahire, B. (2004): *El hombre plural. Los resortes de la acción*, Barcelona, Bellaterra.
- Moravec, J. (2008): *Knowmads in Society 3.0*, Institute for Education Futures, Leicester. Consultado en <http://www.educationfutures.com/2008/11/20/knowmads-in-society-30/>
- Pries, L. (1992): "Trayectorias laborales", en *Ajuste estructural, mercados laborales y TLC*, México, Colmex.
- Pries, L. (1994): "Conceptos de trabajo, mercado de trabajo y proyectos biográficos-laborales", Puebla, Documento de trabajo.
- Ribeiro, G. (2018): "El precio de la palabra: la hegemonía del capitalismo electrónico-informático y el googleísmo", *Revista Desacatos*, 1, 16-33.
- Rifkin, J. (2000): *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*, México, Paidós.
- Rivera, S. y G. Lleana, (2008): "Cultura digital y reconfiguración del *habitus* tecnológico. Reflexiones teóricas y filosóficas", *Razón y Palabra*, 13(64), sp.
- Silva, D y L. Reygadas (2013): "Tecnología y trabajo colaborativo en la sociedad del conocimiento", *Revista Alteridades*, 45, 913-933.
- Valenzuela, H., L. Reygadas y F. Cruces (2015): "Mi trabajo es mi vida. La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 150, 189-208.

Wei, Y., Y. Zhou, Y. Sun, y G. Lin, (2012): "Production and R&D networks of foreign ventures in China: Implications for technological dynamism and regional development", *Applied Geography Journal*, 32(1), 106-118.

BREVE RESEÑA CURRICULAR DE LOS AUTORES

CARMEN BUENO CASTELLANOS

Profesora del posgrado en Antropología Social de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. Miembro de Sistema Nacional de Investigadores nivel III y de la Academia Mexicana de Ciencias. Imparte cursos sobre producción y consumo en la globalización, análisis cualitativo y sociología de las organizaciones. Sus temas de interés son: expresiones locales de lo global, sistemas socio técnicos de la innovación y el consumo como estilo de vida.

JAVIER ALEJANDRO BRUNO SÁNCHEZ

Doctorante en Antropología Social por la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. Actualmente trabaja en la línea de investigación de antropología de la industria, enfocado en los estilos de vida de la comunidad de profesionales dedicados a la publicidad. Realizó su maestría en el mismo centro de estudios con la tesis *El otro Tepito: cambios y continuidades de un barrio originario de la Ciudad de México*. Ha realizado trabajo etnográfico en la región de Texcoco y de etnografía virtual en comunidades de *eSports*.

JOAQUÍN IDUARTE URBIETA

Maestro en Diseño y doctor en Antropología Social. Profesor-investigador de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad Autónoma del Estado de México. Sus temas de interés están relacionados con la formación de individuos en áreas creativas y de emprendimiento, así como métodos de entendimiento y explicación de experiencias de personas y usuarios, interconectados a procesos creativos y de innovación.

PATRICIA ALVARADO PORTILLO

Licenciada en Economía, maestra en Geografía y doctorante en Antropología Social en la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. Desarrolla una tesis sobre el ecosistema de innovación y emprendimiento en la Ciudad de México, donde aborda temas como espacio, territorio y poder; comunidad y ecosistema; innovación y emprendimiento.

ARTURO ZEPEDA ROJAS

Licenciado en Comunicación Social, maestro y doctorante en Antropología Social por la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. Interesado en las dinámicas socioculturales asociadas a los fenómenos de cambio tecnológico, particularmente las implicaciones de economía política de los múltiples y complejos procesos de emprendimiento e innovación de base tecnológica.

RODRIGO RAMÍREZ AUTRÁN

Estudiante del Doctorado en Política Científica y Tecnológica en la Universidade Estadual de Campinas, Brasil. Maestro en Antropología Social por la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. Desde hace poco más de una década sus líneas de investigación se encauzan hacia la innovación tecnológica, la antropología en las industrias, así como las organizaciones y la consultoría antropológica.