

Juventud, Emprendimiento y Universidad: Un reto a tres bandas.

Resultados de investigación y Prácticas docentes.

Santiago Cantarero Sanz
José M. Comeche Martínez
José Pascual Ivars
Francisco Puig Blanco
V. Ramón Torcal Tomás

VALENCIA

Organizan



VNIVERSITAT DE VALÈNCIA (E%) Facultat d'Economia

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA (E%) Facultat d'Economia
Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras"

Colaboran



AJUNTAMENT
DE VALÈNCIA
TURISME



Juventud, Emprendimiento y Universidad: Un reto a tres bandas.

Resultados de investigación y Prácticas
docentes.

**Santiago Cantarero Sanz
José M. Comeche Martínez
José Pascual Ivars
Francisco Puig Blanco
V. Ramón Torcal Tomás**

VALENCIA

Juventud, Emprendimiento y Universidad: Un reto a tres bandas.

Coordinadores: **Santiago Cantarero Sanz, José M. Comeche Martínez, José Pascual Ivars, Francisco Puig Blanco, V. Ramón Torcal Tomás**

Autores:

Alan García Lira	U. Autónoma de Yucatán (México)
Aldina Correia	ESTGF & CIICESI-Polytechnic Institute of Porto (Portugal)
Alejandro Andalaft Chacur	U. de Concepción (Chile)
Alfredo Juan Grau Grau	U. de Valencia (España)
Almudena Martínez-Campillo	U. de León (España)
Ana B. Escrig Tena	UJI Castellón (España)
Ana Redondo Cano	U. de Valencia (España)
Andrea Alejandra Cujilán Guamán	U. de Guayaquil (Ecuador)
Ángeles Rubio Gil	U. de Guayaquil (Ecuador)
Angie Gavino Romero	U. de Guayaquil (Ecuador)
Antonia Mercedes García-Cabrera	U. de Las Palmas de Gran Canaria (España)
Bozidar Vlacic	ECOBAS - U. of Vigo (Spain) & CEGE - Católica Porto B. S. (Portugal)
Carlos Filipe Gomes	ESTGF & CIICESI-Polytechnic Institute of Porto (Portugal)
Carlos Jácome Ordóñez	U. de Guayaquil (Ecuador)
Celso da Costa Carrer	Universidade de São Paulo (Brasil)
Dayana Flores Anchundia	U. de Guayaquil (Ecuador)
Delia Evelyn Gaibor Sánchez	U. de Guayaquil (Ecuador)
Diana Espinoza Torres	Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador)
Dolores Garzón Benitez	U. de Valencia (España)
Evelyn Núñez	TEC (Costa Rica)
Federico Ramírez López	U. de Valencia (España)
Fernanda Escobar Bernita	U. de Guayaquil (Ecuador)
Franchesco Verdone	U. de Valencia (España)
Francisco Balbastre Benavent	U. de Valencia (España)
Francisco Puig	U. de Valencia (España)
Gabriela Ribes	Universitat Politècnica de València (España)
Georgiana Alexandra Badoiu	UJI Castellón (España)
Germán Alberto Patiño Díez	U. Pontificia Bolivariana, Medellín (Colombia)
Germán Moreno Ospina	U. de Antioquia (Colombia)
Giuseppe Vanoni Martínez	U. de Guayaquil (Ecuador)
Gloria Emperatriz Villota Zúñiga	U. de Guayaquil (Ecuador)
Grettel Brenes-Leiva	TEC (Costa Rica)
Guillermo Navarro Sanfélix	U. de Valencia (España)
Irene Comeig Ramírez	U. de Valencia (España)
Ismael Moya	Universitat Politècnica de València (España)
Johnny Poveda Mora	TEC (Costa Rica)
Jordan Lindon Cando Cedeño	U. de Guayaquil (Ecuador)
Jorge Dimitrov Escalante Zepeda	U. Nacional Autónoma de Nicaragua
Jorge Meza Clark	U. de Guayaquil (Ecuador)
Jorge Santos Flores	U. Autónoma de Yucatán (México)
Jorge Valentín Villafuerte	U. de Guayaquil (Ecuador)
José Martínez Villavicencio	TEC (Costa Rica)

Juan Antonio Raga	U. de Valencia (España)
Juan Carlos Leiva	TEC (Costa Rica)
Juan Miguel Ramírez Sánchez	U. de Guanajuato (México)
Karla María Rites Kuonquí	U. de Guayaquil (Ecuador)
Karol E., Garate Coello	U. de Guayaquil (Ecuador)
Katherine V. Guanoquiza	U. de Guayaquil (Ecuador)
Kevin Gregorio Franco Gia	U. de Guayaquil (Ecuador)
Lolita Carolina Chamba Viscarra	U. de Guayaquil (Ecuador)
Lorenzo Revuelto Taboada	U. de Valencia (España)
Lucía Pinar García	U. de Valencia (España)
Luciana Barilaro	U. Nacional de Mar del Plata (Argentina)
Luis Carlos G. Cantón Castillo.	U. Autónoma de Yucatán (México)
Luis Roberto, Asencio Cristóbal	U. de Guayaquil (Ecuador)
Luz Eugenia Botero Suaza	Inst. Tecnológico Metropolitano (Colombia)
M Eugenia Gómez	U. Pontificia Bolivariana, Medellín (Colombia)
M. Rosario Perelló	Universitat Politècnica de València (España)
M^a del Carmen Saorín Iborra	U. de Valencia (España)
M^a del Pilar Sierra-Fernández	U. de León (España)
M^a Teresa Canet Giner	U. de Valencia (España)
Magaly del Carmen Iuit González	U. Autónoma de Yucatán (México)
Marco W. Martínez Mora	TEC (Costa Rica)
Margie Faith Vargas	TEC (Costa Rica)
María Gracia García-Soto	U. de Las Palmas de Gran Canaria (España)
María José, Alvarado Orellana	U. de Guayaquil (Ecuador)
Marival Segarra Oña	Universitat Politècnica de València (España)
Martha Guerrero Carrasco	U. de Guayaquil (Ecuador)
Merche Segarra Ciprés	UJI Castellón (España)
Miguel González-Loureiro	U. of Vigo (Spain) & CIICESI-Polytechnic I. of Porto (Portugal)
Mónica Edwards-Schachter	U. de Burgos (España)
Naiara Escribá Carda	U. de Valencia (España)
Níddia Mari Alves de Araujo	Universidade de São Paulo (Brasil)
Olga Lucia Ruiz Correa	Inst. Tecnológico Metropolitano (Colombia)
Paola Jessenia León Lazo	U. de Guayaquil (Ecuador)
Paul Lane	U. Grand Valley, Michigan-EEUU
Pierina B. Gómez Pozo	U. de Guayaquil (Ecuador)
Roberto Cervello	Universitat Politècnica de València (España)
Rytha Picado Arroyo	TEC (Costa Rica)
Santiago Cantarero	U. de Valencia (España)
Silvia Salinas Falquez	U. de Guayaquil (Ecuador)
Silvia Teresa Morales Gualdrón	U. de Antioquia (Colombia)
Sonia María Suárez-Ortega	U. de Las Palmas de Gran Canaria (España)
Tamara Iveth Pérez Rodríguez	U. Nacional Autónoma de Nicaragua
Teresa Meza Clark	U. de Guayaquil (Ecuador)
Vicent Clemente Císcar	U. de Valencia (España)
Vite Benavides Damaris	U. de Guayaquil (Ecuador)
Vitor Braga	ESTGF & CIICESI-Polytechnic Institute of Porto (Portugal)
Yolanda Fernández-Santos	U. de León (España)

Editores:

Santiago Cantarero Sanz

José M. Comeche Martínez

José Pascual Ivars

Francisco Puig Blanco

V. Ramón Torcal Tomás

Título: Juventud, Emprendimiento y Universidad: Un reto a tres bandas

Valencia, 27 de mayo de 2019

ISBN: 9788479867614

*Una piedra en el camino
me enseñó que mi destino
era rodar y rodar.*

(...)

*También me dijo un arriero
que no hay que llegar primero
pero hay que saber llegar.*

(...)

Autores de la canción: Alejandro Lora Serna

Letra de El rey © Warner/Chappell Music, Inc

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	13
PRIMERA PARTE: JUVENTUD Y EMPRENDIMIENTO.....	17
Capítulo 1: <i>EBT, motivos para la internacionalización y resultados: construyendo una agenda de apoyo institucional a la EBT (A. M. García, M. G. García).</i>	18
Capítulo 2: <i>Government Support for new and Growing Firms: Evidence from GEM Data (C. F. Gomes, V. Braga, A. Correia).</i>	40
Capítulo 3: <i>Una mirada a la evolución de la creación de SPIN-OFFS académicas en países iberoamericanos: los casos de España y Colombia (S. T. Morales).</i>	67
Capítulo 4: <i>Millennials y emprendimiento: desafío académico en el nuevo escenario digital (D. E. Gaibor).</i>	89
Capítulo 5: <i>Clústers digitales aplicables para emprendimientos de la sierra ecuatoriana, "chocolates artesanales", año 2018 (K. E. Garate).</i>	99
Capítulo 6: <i>Emprendimientos realizados por jóvenes universitarios (V. B. Damaris).</i>	126
SEGUNDA PARTE: PRÁCTICAS DOCENTES.....	135
Capítulo 7: <i>Evaluación de actividades de aprendizaje en un curso para emprendedores (M. C. I. González, L. C. G. Cantón, A. García, J. Santos).</i>	136
Capítulo 8: <i>Trabajando desde las aulas universitarias en el desarrollo de instituciones que promuevan el emprendimiento internacional: el caso ULPGC-ESEN (A. M. García, M. G. García, S. M. Suárez).</i>	155
Capítulo 9: <i>Evaluación del impacto de un proyecto de aprendizaje-servicio universitario para fomentar la creación de empresas (A. Martínez, M^a. P. Sierra, Y. Fernández).</i>	167
Capítulo 10: <i>Aprendizajes y logros en el proceso de ejecución del plan estratégico de la facultad de ingeniería de la Universidad de Concepción (A. Andalaft)</i>	187
Capítulo 11: <i>Experiencia de generación de cultura de innovación e impulso a la transferencia de tecnología y creación de empresas (L. E. Botero, O. L. Ruiz).</i>	194
Capítulo 12: <i>La actitud y el perfil emprendedor de los estudiantes de educación superior del área económico administrativa (J. M. Ramírez).</i>	202
TERCERA PARTE: UNIVERSIDAD Y EMPRENDIMIENTO.....	227
Capítulo 13: <i>Planes de negocios: normativa e incumbencia profesional en Argentina (L. Barilaro).</i>	228
Capítulo 14: <i>UNAN-Managua, generadora de una cultura innovadora y de emprendimiento, de la teoría a la práctica (P. Lane, T. I. Pérez Rodríguez, J. D. Escalante Zepeda).</i>	235
Capítulo 15: <i>El dropshipping como técnica de emprendimiento en los millennials para las MYPES (J. V. Villafuerte González, A. A. Cujilán Guamán).</i>	250
Capítulo 16: <i>R+ Cash, formación en la cultura emprendedora a tres bandas: Universidad, Valoración Financiera y Transferencia a la Empresa (I. Comeig Ramírez, D. Garzón Benitez, A. J. Grau Grau, L. Pinar García, F. Ramírez López).</i>	279
Capítulo 17: <i>Tecnologías de información y comunicación que utilizan los jóvenes universitarios para realizar emprendimientos (K. V. Guanoquiza).</i>	287
Capítulo 18: <i>Plaza parking, un nuevo concepto en innovación tecnológica (K. M. Rites, G. E. Villota).</i>	298
Capítulo 19: <i>Resurgimiento del aroma ecuatoriano en el mercado nacional e internacional (P. J. León).</i>	323
CUARTA PARTE: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	337
Capítulo 20: <i>Identificación de elementos clave en la relación emprendimiento – conocimiento: análisis y modelización de la estructura subyacente (D. Espinoza, M. Segarra-Oña).</i>	338

Capítulo 21: <i>Factores de éxito y fracaso de startups. Cuidum, Shipper y Growara, tres casos tres resultados</i> (<u>S. Cantarero, F. Verdone</u>).	362
Capítulo 22: <i>Antecedentes organizacionales y motivacionales del comportamiento intraemprendedor de los empleados</i> (<u>G. Alexandra, M. Segarra, A. B. Escrig</u>).	385
Capítulo 23: <i>Prácticas de recursos humanos y comportamiento intraemprendedor: la influencia del género en esta relación</i> (<u>M^a. T. Canet, A. Redondo, N. Escribá, F. Balbastre, L. Revuelto M^a.C. Saorín</u>).	406
Capítulo 24: <i>La cultura de la felicidad: una tendencia del negocio de business process outsourcing en Medellín</i> (<u>M. E. Gómez, G. A. Patiño</u>).	428
Capítulo 25: <i>Impacto económico social vs. el modelo timmons en Ecuador, años 2012 – 2017</i> (<u>M. Guerrero, G. Vanoni, Á. Rubio</u>).	450
Capítulo 26: <i>Aplicación de modelo canvas en emprendimiento “queso caprino” dentro de la comuna Sacachun, provincia Santa Elena</i> (<u>P. B. Gómez</u>).	475
Capítulo 27: <i>La gestión organizacional bajo el modelo Malcolm Baldrige para el emprendimiento comunitario en Santa Elena, Ecuador</i> (<u>L. R. Asencio</u>).	512
Capítulo 28: <i>Differentiating the entrepreneurship financing from a gender approach</i> (<u>G. Ribes, I. Moya, R. Cervello, M. R. Perelló</u>).	529
Capítulo 29: <i>El emprendimiento social caso de estudio: TEXSAL de la Corporación Grupo Salinas</i> (<u>J. Meza, S. Salinas, T. Meza</u>).	543
Capítulo 30: <i>La inteligencia emocional en líderes femeninas a nivel gerencial en Guayaquil, Ecuador</i> (<u>K. G. Franco</u>).	560
Capítulo 31: <i>La universidad y su papel en la generación de oportunidades de desarrollo para las familias en zonas rurales</i> (<u>J. Poveda, G. Brenes</u>).	571
Capítulo 32: <i>Cognitive reasoning and international entrepreneurial intentions</i> (<u>M. González, B. Vlacic, V. Braga</u>).	581
Capítulo 33: <i>Estudio del acceso a los mercados internacionales de exportacion de derivados del cacao. Factores empresariales.</i> (<u>F. Escobar, M. J. Alvarado</u>).	610
Capítulo 34: <i>Nuevos emprendimientos para las exportaciones ecuatorianas. caso: exportación de la cascarilla de cacao ecuatoriano hacia el Reino Unido</i> (<u>J. L. Cando</u>)	623
QUINTA PARTE: REDES Y ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES.....	637
Capítulo 35: <i>Redes de incubadoras en ecosistemas de emprendimiento e innovación: el caso de AGROINNCUBA</i> (<u>N. M. Alves; M. Edwards, J. A. Raga, V. Clemente; C. da Costa</u>).	638
Capítulo 36: <i>El ecosistema emprendedor en el instituto tecnológico de Costa Rica</i> (<u>E. Núñez, J. C. Leiva, M. W. Martínez, R. Picado</u>).	656
Capítulo 37: <i>Análisis del ecosistema empresarial de la industria de los elaborados del mar exportables</i> (<u>A. Gavino, D. Flores, L. Chamba</u>).	680
Capítulo 38: <i>Caracterización de Parques Científicos e Incubadoras de Empresas en el contexto Universitario Iberoamericano</i> (<u>V. Clemente</u>).	696
Capítulo 39: <i>Emprendimiento académico: la franquicia como modelo para la transferencia de resultados de investigación</i> (<u>J. Martínez, M. Faith</u>).	717
Capítulo 40: <i>La universidad y los investigadores, actores en las spin-off universitarias</i> (<u>G. Moreno</u>).	735
Capítulo 41: <i>Sostenibilidad de las empresas que ofrecen el servicio de mantenimiento y reparación de contenedores</i> (<u>C. Jácome</u>).	749
Capítulo 42: <i>Emprender en servicios intensivos en conocimientos. Factores clave de éxito en pequeñas empresas</i> (<u>G. Navarro, F. Puig, N. Gorovaia</u>)	762

INTRODUCCIÓN

**JUVENTUD, EMPRENDIMIENTO Y UNIVERSIDAD: UN RETO A
TRES BANDAS**

Juventud, Emprendimiento y Universidad: Un reto a tres bandas

Antecedentes

La red Motiva nació en València en el año 1999 como consecuencia de la realización del curso de postgrado enmarcado dentro del Programa Alfa de la Unión Europea y con la ayuda de una subvención de Presidencia la Generalitat Valenciana. Motiva Formación de Formadores para la Creación de Empresas fue un curso desarrollado en dos meses con una veintena de personas de universidades latinoamericanas (Universidades de Guanajuato en México, Mar del Plata en Argentina, ITCR de Costa Rica y Concepción de Chile, entre otras).

La red se ha mantenido activa, celebrándose encuentros anuales sucesivamente en Mar del Plata (Argentina) en el 2000, Concepción (Chile) en el 2001, y Cartago (Costa Rica) en el 2002, Guanajuato (México) en 2003 y así, hasta nuestros días. Se conmemoró el primer lustro de la Red en València en 2004 y, posteriormente, en 2009 también en València, el décimo aniversario. Los encuentros sucesivos han permitido avanzar en la madurez de la Red, por lo que, en nuestro afán de expansión de conocimiento, celebramos en 2019 y de nuevo en València, con formato de congreso internacional, el vigésimo aniversario de la Red.

Objetivos

Después de 20 años de existencia de la red MOTIVA, compuesta por académicos y profesores de universidades iberoamericanas, toca valorar como las iniciativas desarrolladas por la red MOTIVA, centradas en el emprendimiento en el ámbito universitario se traducen en acciones concretas. Por ello, a un primer nivel, la intención no es solo valorar casos concretos de éxito en el emprendimiento, sino plantear si la cultura emprendedora que ha pretendido extender la red MOTIVA se ha traducido en una

mayor propensión de fomento de acciones empresariales, tanto desde el punto de vista de la economía mercantil como desde la economía del bienestar social, centrados en los comportamientos éticos y de responsabilidad social. A un segundo nivel, este VI Congreso Internacional pretende profundizar en el hecho de, si las actitudes de los jóvenes egresados de nuestras universidades incorporan, dentro del know how adquirido con su formación, la creatividad emprendedora, tan necesaria en este entorno económico global cambiante y competitivo y, al mismo tiempo, discutir sobre posibles acciones tendentes a desarrollarlo.

Las 42 ponencias aceptadas de representantes de once países iberoamericanos se expondrán a lo largo de los casi tres días de intenso trabajo académico y relacional. Las ponencias se agrupan en las sesiones por temas, a saber: Universidad y Emprendimiento, Prácticas docentes, Ecosistemas Emprendedores, Intraemprendimiento, Juventud y Emprendimiento, Impulso Emprendedor, Emprendimiento Social, Emprendimiento Internacional, Emprendimiento en Femenino, Redes y Creación de Empresas. Es de destacar en esta ocasión la participación de una delegación de estudiantes de la Universidad de Guayaquil que, una vez superada la evaluación del Comité Académico, presentarán sus trabajos en el congreso.

También cabe resaltar el homenaje, *in memoriam*, que se rendirá a Francisco Morea, fundador de la Red Motiva y ex Rector de la Universidad Nacional de Mar del Plata, dedicándole el libro de casos de emprendimiento iberoamericano redactado por miembros de la red y algunas firmas invitadas que será presentado en el congreso, así como el libramiento del primer premio Morea a la ponencia que mejor se ajuste a la temática del congreso. Sin duda el espíritu del profesor Francisco Morea ha impregnado las páginas de este libro.

Queremos agradecer a todos aquellos que han colaborado para que el congreso pueda ser una realidad: Universitat València, Facultat d'Economia de la Universitat de València, Departament de Direcció d'Empreses de la Universitat de València, Comité Académico del congreso, Comité Organizador del congreso, Diputació provincial de València, Ajuntament de València y Enetres S.L.

Estructura y contenidos

En las páginas siguientes tiene una selección de trabajos que han participado en el Congreso MOTIVA, que esperamos les puedan ser de utilidad para todos aquellos docentes e investigadores universitarios vinculados con el emprendimiento, así como para otros agentes externos interesados en la materia. Dicho libro se estructura en torno a cinco grandes partes.

En la primera parte, que hemos llamado “**juventud y emprendimiento**”, el lector podrá aprender de la diversidad Latinoamericana a partir de 6 trabajos que coinciden en presentar situaciones que tienen como protagonistas a los jóvenes. La segunda parte está dedicada a “**prácticas docentes**” y agrupa a otros 6 trabajos, que tienen en común el abordar experiencias de formulación, implementación y control de diversas prácticas realizadas en las aulas. En la tercera parte, a lo largo de los 7 capítulos que circulan del 13 al 19 el lector podrá consultar diferentes estudios que abordan la intersección Universidad y Emprendimiento desde diferentes contextos geográficos. En la cuarta parte presentamos el bloque más amplio de libro, está formado por 15 capítulos que podrían componer ellos mismo otro libro en sí, y el que recopila **resultados de investigación** en temáticas como Intraemprendimiento, Juventud y Emprendimiento, Impulso Emprendedor, Emprendimiento Social, Emprendimiento Internacional y Emprendimiento en Femenino. Sin duda, uno de los bloques más ricos y completos de este compilatorio. Finalmente, la quinta y última parte, está dedicada a las redes y los ecosistemas emprendedores.

En definitiva, tras revisar los 42 capítulos y 5 partes que componen este libro los compiladores del mismo podríamos decir que todos ellos comparten tres aspectos en común: su contextualización, actualidad e interés social. Gracias a los dos primeros se postula como una herramienta para que los docentes y estudiantes avancen en el desarrollo de sus proyectos emprendedores. Como consecuencia del último aportamos nuestro granito de arena en el desarrollo de un mundo más justo y sostenible que se consigue con la dispersión de la cultura emprendedora. Sin duda, Juventud, Emprendimiento y Universidad son el reto de nuestra sociedad actual.

**PRIMERA PARTE:
JUVENTUD Y EMPRENDIMIENTO**

Capítulo 1

EBT, MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y RESULTADOS: CONSTRUYENDO UNA AGENDA DE APOYO INSTITUCIONAL A LA EBT

Antonia Mercedes García-Cabrera
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
antonia.garcia@ulpgc.es

María Gracia García-Soto
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
gracia.garcia@ulpgc.es

RESUMEN

Dado que la empresa de base tecnológica (EBT) debe acometer una inversión relevante y constante en actividades de I+D+i para ser competitiva, la recuperación de tal inversión es prioritaria para garantizar la continuidad del proyecto empresarial. Tal recuperación en ocasiones es solo posible si la empresa amplía el alcance de su actividad introduciéndose en mercados internacionales. Ahora bien, muchas EBTs no acometen tal expansión exterior o cosechan resultados negativos al hacerlo, por lo que los gobiernos tienen interés en incorporar en sus agendas programas de apoyo a la internacionalización. En este contexto, el presente trabajo analiza los motivos que llevan a la EBT a internacionalizarse, y su incidencia en los resultados. Una muestra de EBTs fundadas en España y consultada en dos momentos del tiempo, 2009 y 2016, ofrece la evidencia empírica para identificar los elementos que influyen en la decisión de internacionalización y sus resultados. Los resultados alcanzados son de utilidad en la construcción de una agenda de apoyo institucional a la internacionalización de la EBT.

Palabras clave: EBT, internacionalización, resultados, motivos para la internacionalización, apoyo institucional.

Introducción

Las empresas de base tecnológica (EBTs) pueden ser definidas como pequeñas y medianas empresas (Pymes) de reciente constitución, fundadas por un único emprendedor o un grupo de emprendedores (Aaboen, von Koch y Löfsten, 2006), que son independientes de grupos empresariales, dirigidas por sus fundadores y que operan en sectores de alta tecnología (Storey y Tether, 1998). Dado el carácter dinámico de los sectores de base tecnológica, las EBTs deben acometer una inversión relevante y constante en actividades de I+D+i para ser competitivas, de forma que su estrategia tecnológica tiene gran relevancia en su supervivencia y resultados (Oh, Cho y Kim, 2015; van de Vrande, Vanhaverbeke y Duysters, 2011; Zahra, 1996; Zahra, Nash y Bickford, 1995). Por ejemplo, las EBTs deben buscar ventajas competitivas introduciendo tecnologías emergentes o disruptivas en sus productos (Walsh, Kirchhoff y Newber, 2002) o ser capaces de crear productos innovadores que satisfagan necesidades insatisfechas en el mercado (Atuahene-Gima, Li y De Luca 2006).

ado los limitados recursos que posee la EBT por su condición de nueva empresa y tamaño (Atuahene-Gima, Li y De Luca, 2006), la recuperación de tal inversión en I+D+i es prioritaria para garantizar la continuidad del proyecto empresarial. Tal recuperación en ocasiones no es posible si la empresa opera sólo en su mercado local, por lo que debe ampliar el alcance de su actividad introduciéndose en mercados internacionales (e.g., Crick y Spence, 2005; Spence y Crick, 2006). Ahora bien, muchas EBTs no acometen tal expansión exterior, y las que lo hacen no siempre cosechan buenos resultados. Por ejemplo, la internacionalización temprana de la empresa puede reducir las posibilidades de supervivencia de ésta (Ericksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997; Johanson y Vahlne, 1977, 1990) ya que, en esas fases incipientes, la empresa no dispone de suficientes recursos económicos, de rutinas para coordinar adecuadamente las actividades de expansión exterior o incluso de capacidades para desarrollar relaciones con otras empresas en los mercados foráneos (Sapienza et al., 2006).

En este contexto de resultados ambivalentes en términos de beneficios y supervivencia empresarial que se producen como consecuencia de la internacionalización de la EBT, los gobiernos han incorporado en sus agendas el desarrollo de programas de apoyo a la internacionalización, si bien éstos no han cosechado siempre los resultados esperados. Esta falta de efectividad en los programas puede estar propiciada por diversos factores, entre ellos: (1) la no inclusión de líneas de apoyo integrales que abarquen todos los

ámbitos en los que una EBT precisa apoyo para acometer la internacionalización; o (2) el hecho de que tales programas no se adecúen suficientemente a los motivos o elementos que valoran los emprendedores cuando adoptan la decisión de internacionalizarse. A este respecto cabe resaltar que, dado que la literatura sobre Negocios Internacionales se centra en estudiar qué empresas se internacionalizan o cómo llevan a cabo esta actividad, más que en por qué se internacionalizan (Pett, Francis y Wolff, 2004), la influencia de tales motivos, como motores de la decisión, en el posterior éxito o fracaso de la expansión internacional, son desconocidos (van Tulder, 2015). De esta forma, identificar los motivos que llevan al emprendedor a decidir la expansión internacional, y la naturaleza de tales motivaciones (e.g., en busca de oportunidades, como medida defensiva) puede ser un prerrequisito para entender el efecto de la internacionalización de la EBT en los resultados que ésta alcanza.

Sobre la base de lo argumentado adquiere interés el estudio de los motivos que llevan a la EBT a internacionalizarse, así como la relación que tales motivos tienen con los resultados derivados de tal expansión internacional. Un estudio de esta naturaleza puede ofrecer una agenda de trabajo a las administraciones públicas sobre las necesidades particulares de estas empresas para acometer una expansión internacional que mejore sus resultados y probabilidades de supervivencia. El presente trabajo se plantea como objetivo analizar estas cuestiones. A tal objeto, recaba y examina información procedente de una muestra de EBTs fundadas en España y consultada en dos momentos del tiempo, 2009 y 2016.

El estudio realizado identifica los elementos que influyen en la decisión de internacionalización de la EBT y sus resultados. Asimismo, se lleva a cabo un análisis post hoc exploratorio con el propósito de evaluar tanto los motivos que desincentivan la decisión de internacionalización como la utilidad que para las EBTs han tenido los programas ofertados por organismos públicos a los que estas empresas han podido acceder para apoyar su expansión internacional. De esta forma, los resultados alcanzados son de utilidad en la construcción de una agenda de apoyo institucional a la internacionalización de la EBT.

Fundamentos teóricos

2.1 Internacionalización y resultados

Si bien ha existido poco consenso en la literatura sobre Negocios Internacionales al respecto del efecto que la internacionalización tiene en los resultados que la empresa alcanza (Bausch y Krist (2007), diversos trabajos han demostrado que la internacionalización afecta positivamente a tales resultados, al menos hasta un punto extremo a partir del cual los costes de coordinar y dirigir la actividad empresarial en países muy distantes geográfica e institucionalmente, puede afectar negativamente a los resultados (Geringer, Beamish y DaCosta, 1989; Ruigrok, Amann y Wagner, 2007). Este efecto se ha identificado tanto para empresas de mayor tamaño (e.g., Geringer, Beamish y DaCosta, 1989) como para Pymes (e.g., Ruigrok, Amann y Wagner, 2007). En concreto, previo al mencionado punto extremo, el efecto positivo de la internacionalización se justifica porque las empresas internacionalizadas pueden generar ventajas asociadas a la interrelación de actividades entre diferentes áreas geográficas –e.g., compartir actividades necesarias para actuar en distintos países– (Porter, 1985), disfrutar de mayores tasas de crecimiento y, por ende, de acceso a fuentes de ventaja en costes clave como la curva de experiencia o las economías de escala y alcance (Kogut, 1985; Porter, 1985). Las empresas internacionalizadas también están en disposición de aprovechar los recursos disponibles en diferentes mercados, así como de capitalizar las imperfecciones del mercado y lograr mayores rendimientos de sus recursos (Lu y Beamish, 2001); de esta forma, estas empresas afrontan con mayor solvencia los vaivenes del mercado doméstico y reducen los riesgos asociados a la dependencia de un único mercado.

Ahora bien, la internacionalización también conlleva riesgos para cualquier empresa – e.g., entender las claves competitivas de mercados muy diferentes al de origen, establecimiento de relaciones con nuevos socios en los mercados locales, gestión de la mayor complejidad interna de la empresa– (Ruigrok, Amann y Wagner, 2007; Lu y Beamish, 2001). En el caso de las nuevas empresas, entre las que se incluyen las ETB, consideraciones adicionales deben ser tenidas en cuenta dado que, al ser jóvenes, este grupo de empresas afronta mayores dificultades e incurre en mayor riesgo al acometer la internacionalización (Johanson y Vahlne, 2009). Por ejemplo, Sapienza et al. (2006) destacan que las nuevas empresas, a diferencia de las ya establecidas, deben acometer inversiones para generar nuevos conocimientos y rutinas de trabajo que les permita la entrada con éxito en nuevos mercados (e.g., como establecer relaciones con socios

foráneos), además de construir ventajas competitivas en los mismos, redundando todo ello en mayores costes que deben ser financiados, lo que representa un reto dado sus limitados recursos. Como consecuencia, la relación entre internacionalización y resultados en el caso de la nueva empresa sigue pendiente de resolver por la literatura (Puig, González-Loureiro y Ghauri, 2014), y las condiciones bajo las cuales tal relación puede ser positiva, una cuestión que requiere atención especial.

En este contexto, los resultados del meta-análisis realizado por Bausch y Krist (2007) adquieren interés, dado que permiten concluir que la relación internacionalización-resultados puede estar condicionada por el tipo de contexto en el que se lleva a cabo la actividad empresarial, destacando a este respecto, el carácter tecnológico de los activos intangibles que la empresa posee como una variable relevante en el estudio de esta relación. En concreto, estos autores encuentran que la relación positiva entre internacionalización empresarial y resultados se incrementa a medida que las empresas son más intensivas en I+D, lo que tiene su fundamento en el hecho de que la I+D permite el desarrollo de activos únicos que pueden ser utilizados como ventajas en propiedad para entrar con éxito en nuevos mercados (Dunning, 1993).

Sobre la base de estos argumentos, cabe esperar que las EBT puedan beneficiarse en mayor medida de su internacionalización temprana, dado a que su actividad se basa profundamente en el desarrollo de inversiones en I+D+i. Además, dado que estas empresas reúnen las características de nueva empresa, pequeño tamaño y, consecuentemente, limitados recursos (Atuahene-Gima, Li y De Luca, 2006), al tiempo que acometen una inversión constante en actividades de I+D+i, sus resultados pueden estar condicionados por la capacidad de la empresa para recuperar tal inversión en I+D+i. La recuperación de esta inversión parece ser sólo posible si la empresa opera en mercados geográficos más amplios que traspasen las fronteras nacionales (e.g., Crick y Spence, 2005; Spence y Crick, 2006), de forma que cabe esperar que aquellas internacionalizadas cosechen mejores resultados que las no internacionalizadas.

H1. Las EBTs internacionalizadas alcanzarán mejores resultados que aquellas no internacionalizadas.

Ahora bien, muchas EBTs no acometen tal expansión exterior o bien, llevándola a cabo, no alcanzan los resultados a los que aspiraban. Bajo esta perspectiva, identificar los motivos que llevan al emprendedor a decidir la expansión internacional de la EBT, y la

naturaleza de tales motivaciones puede ser un prerrequisito para entender el efecto de la internacionalización de la EBT en los resultados que ésta alcanza.

2.2 Motivos para la internacionalización empresarial

Las teorías de la motivación relacionan la naturaleza de la agencia humana con los factores que generan acción (Deci y Ryan, 1985). Por ejemplo, la motivación representa una fuerza sustentada en factores internos o externos que guía el comportamiento del individuo hacia el logro de un objetivo. Ello ha justificado que numerosos trabajos examinen los motivos que llevan al individuo a emprender (e.g., Dunkelberg et al., 2013) y las consecuencias de tales motivaciones en términos del tipo de empresa que crea y las decisiones estratégicas que adopta. Este interés en la motivación y sus resultados, en lo que a emprendimiento se refiere, no se ha trasladado a la literatura sobre negocios internacionales al objeto de analizar los motivos que puedan dar lugar a la expansión internacional de la empresa o, de forma más particular, a la referida al emprendimiento internacional, esto es, motivos intrínsecamente asociados a la propia concepción del proyecto empresarial (i.e., *born-global*).

En este sentido, los motivos que alientan a emprendedores y directivos a adoptar la decisión de internacionalizar sus empresas apenas han sido analizados en la literatura, dándose por sobreentendidos (van Tulder, 2015). Como consecuencia, se desconoce en qué medida tales motivos afectan al éxito o fracaso de la expansión internacional (van Tulder, 2015), qué motivos, o combinación de ellos, condicionan la expansión de las nuevas empresas frente a las ya establecidas, o las motivaciones que determinan la decisión de expansión internacional en distintos sectores de actividad. Sin embargo, y en opinión de Wiedersheim-Paul, Olson y Welch (1978), tales motivos representan elementos críticos del proceso de internacionalización, ya que constituyen la verdadera fuerza motriz que conduce a la expansión exterior de la empresa. Estos motivos condicionan también decisiones posteriores tales como el mantenimiento de la actuación en mercados extranjeros y el incremento de éstas (Pett, Francis y Wolff, 2004) para abarcar nuevos países, contextos más distantes o fórmulas para operar en los mercados que conllevan mayor riesgo y grado de compromiso de recursos. Profundizar en el estudio de tales motivos y sus repercusiones en el caso de la EBT es, por consiguiente, necesario si se desea alcanzar una mayor comprensión de los elementos que condicionan la supervivencia de estos proyectos empresariales de elevada inversión en I+D+i y riesgo.

Los motivos para la internacionalización tradicionalmente contemplados en la literatura han sido examinados fundamentalmente bajo dos clasificaciones (Pett, Francis y Wolff, 2004): (1) motivos de naturaleza ofensiva y defensiva, también denominados proactivos y reactivos (Czinkota, 1982); y (2) motivos internos a la empresa o externos a la misma, también denominados intrínsecos y extrínsecos (van Tulder, 2015).

Con respecto a la primera distinción, cabe señalar que los motivos ofensivos están relacionados con el interés de la empresa por explotar sus fortalezas internas desarrolladas o aprovechar aquellas oportunidades de mercado que puedan existir fuera de sus fronteras (Johnston y Czinkota, 1985; Leonidou, 1989; Pavord y Bogart, 1975). Entre estos motivos ofensivos tradicionales cabe resaltar el referido a la propia concepción internacional del proyecto empresarial que, a estos efectos, se define y concreta como un proyecto que desborda las fronteras de nacionales. Por otra parte, los motivos defensivos se producen como respuesta a presiones del entorno (Johnston y Czinkota, 1985; Leonidou, 1989; Pavord y Bogart, 1975) como, por ejemplo, la pérdida de mercado local propiciada por una crisis económica o por la entrada de nuevos competidores, de manera que las empresas recurrirían a los mercados exteriores en busca de nuevos clientes.

Los motivos ofensivos y defensivos, a su vez, se relacionan con los de naturaleza interna y externa, considerando entre estos últimos tanto los referidos al país de origen como al país de destino de la inversión (van Tulder, 2015). A este respecto, y siguiendo la reflexión apuntada por Pett, Francis y Wolff (2004), cabe concebir que las EBTs pueden disponer de motivos ofensivos, asumiendo la internacionalización como una oportunidad, debido a que disponen de algún tipo de ventaja interna (e.g., tecnología puntera, producto único y diferenciado) que puede permitirles la entrada con éxito en los mercados internacionales, esto es, debido a que disponen de ventajas en propiedad (Dunning, 1993). Por otra parte, tales motivos ofensivos pueden estar ligados a oportunidades del entorno (e.g., demanda insatisfecha en un país para un tipo de producto o servicio que puede atender la empresa). Similarmente, las EBTs con motivos defensivos pueden optar por la internacionalización como una decisión necesaria ante la existencia de condiciones desfavorables en su mercado local (e.g., crisis económica, haber alcanzado el techo el ciclo de vida del sector en que opera la empresa), debido a la globalización del sector (Porter, 1986; Ghoshal, 1987) o bien como única alternativa para responder a problemas internos de la empresa (Albaum, Strandkov, Duerr y Dowd, 1989). En todo caso, y dado que los motivos ofensivos se sostienen en oportunidades identificadas por las EBTs, que

éstas se ven en disposición de aprovechar, mientras que los defensivos sugieren la existencia de dificultades internas o externas a las empresas que obligan a éstas a mirar fuera de sus fronteras nacionales como alternativa para afrontar las mismas, cabe esperar que los motivos ofensivos den lugar a una internacionalización empresarial conducente a mejores resultados empresariales, al abordarse la expansión exterior desde una posición de fortaleza de la empresa y en un momento idóneo decidido por ella. De particular relevancia a estos efectos, puede ser la propia concepción del proyecto empresarial como motivo para internacionalizarse. Por ejemplo, si la idea de negocio se define desde el origen como un proyecto que abarca diferentes mercados nacionales, cabe esperar que la EBT esté en mayor medida articulada sobre la base de recursos y capacidades que le permitan llevar a cabo la actividad internacional con éxito.

H2a. Cuanto mayor sea la relevancia concedida por la EBT a la internacionalización empresarial como parte de la concepción inicial del proyecto empresarial, mejores serán sus resultados económico-financieros.

H2b. Entre las EBTs internacionalizadas, cuanto mayor sea la relevancia concedida a motivos ofensivos sobrevenidos en la decisión de internacionalización, mejores serán sus resultados económico-financieros.

H2c. Entre las EBTs internacionalizadas, cuanto mayor sea la relevancia concedida a motivos defensivos sobrevenidos en la decisión de internacionalización, peores serán sus resultados económico-financieros.

Metodología

La información recabada para para testar las hipótesis formuladas en el presente estudio se obtuvo a partir de dos fuentes de información diferenciadas. Por una parte, se recurre a los fundadores y directivos de EBTs y, a tal objeto, se confeccionó un cuestionario estructurado de elaboración propia y disponible en dos idiomas –inglés y español–. Por otra, se hace uso de la base de datos SABI que dispone de información general, contable y financiera de las empresas que proviene de fuentes oficiales tales como el Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME). Al contar con estas dos fuentes de información de distinta naturaleza, se minimiza el riesgo de que la presente investigación esté sujeta a problemas asociados a método común de varianza.

Población, trabajo de campo y muestra

La información recabada a partir de una muestra de fundadores y directivos de EBTs en España se llevó a cabo en dos fases o momentos temporales. La primera tiene lugar en los meses de enero a julio de 2009 y la segunda en los meses de noviembre de 2015 a marzo de 2016.

FASE I (muestra recabada en 2009). La población objeto de estudio estaba conformada por las EBTs establecidas en las 17 regiones en que se estructura el territorio español. Para clasificar a una empresa como EBT se consideraron criterios coherentes con la definición establecida por Storey y Tether (1998): la empresa debía poseer 250 empleados o menos (Eurostat, 2008); ser de reciente creación, esto es, menos de 6 años de antigüedad (Shrader y Siegel, 2007); no estar integrada en un grupo empresarial (Spence y Crick, 2006) y operar en sectores de tecnología alta y media-alta según la clasificación aportada por la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE) (2001). A partir de la base de datos SABI se identificaron 9.205 empresas que reunían tales requisitos en España en 2006. En promedio, las regiones cuentan con 541 empresas con una edad de 66,5 meses (5,5 años), siendo su tamaño pequeño al contar con una media de 9 empleados. Para la realización del trabajo empírico se tomó como punto de partida las cuotas porcentuales de cada región en el total nacional y se asumió incurrir en un error muestral del 5%, estableciéndose como consecuencia un tamaño muestral de 196 empresas. El trabajo de campo se realizó de enero a julio de 2009, período en el que se contactó aleatoriamente con empresas de las 17 regiones y se remitió mediante e-mail una invitación a participar en el estudio y un enlace para acceder a un cuestionario electrónico autoadministrado. 180 emprendedores contestaron a dicho cuestionario, rechazándose cinco por incoherencia interna, por lo que la muestra final ascendió a 175 EBTs (tasa de error real de 5,29%).

Entre las características de las empresas participantes en esta primera fase del estudio destacan que éstas cuentan con una edad media de 84,5 meses –aproximadamente 7 años, debido al desfase entre los datos disponibles en SABI (2008) y la realización del trabajo de campo–, que fueron fundadas por un equipo conformado por 2,7 emprendedores y que en el momento del estudio poseían una plantilla media de 19,3 empleados. El 85,5% de las empresas opera en sectores de servicios de tecnología alta o punta, mientras que el 14,5% lo hace en sectores industriales de alta tecnología. De especial interés para esta investigación es que el 36,7% de las EBTs acometen con elevado énfasis las actividades

internacionales. En cuanto al perfil de los fundadores destaca que éstos tienen una edad media de 40,3 años y en un 88% de los casos son varones; residiendo fuera de España en períodos superiores a seis meses el 23,9%. Por otra parte, el 67,9% de los fundadores tenían titulación universitaria y otro 2,5% el grado de doctor.

FASE II (muestra recabada en 2016). En esta segunda fase del estudio se parte de las 175 empresas que participaron en la FASE I y se escogen aquellas 150 que proporcionaron el nombre del negocio o algún contacto para poder localizarlas con posterioridad en el tiempo. La primera tarea de esta segunda fase del trabajo de campo consistió en localizar en la base de datos SABI si tales EBTs seguían activas, esto es, si habían sobrevivido tanto al período de puesta en marcha del negocio (todas eran nuevas empresas en la FASE I del estudio), como a la crisis económica que padeció España y que se prologó entre los años 2008 y 2013. De este examen inicial, resulta la identificación de 110 EBTs aún activas (73,3%), siendo por tanto 40 las que no habían sobrevivido. Posteriormente, y ya como parte del trabajo de campo realizado en esta segunda fase, se envió un cuestionario autoadministrado a las 110 EBTs supervivientes y se obtuvieron 53 respuestas válidas, quedando por tanto la muestra para este segundo período conformada por 53 EBTs.

Entre las características de las empresas participantes en esta segunda fase destaca que el 52,8% de ellas (28 empresas) no se encuentran internacionalizadas, si bien un pequeño grupo lo intentó en algún momento (4 empresas); frente a ellas, el 47,2% de la muestra sí opera en mercados exteriores (25 empresas). Estas últimas empresas operan tanto en sectores manufactureros como de servicios de alta tecnología (36% y 64%, respectivamente), son seguidoras tecnológicas (60%), se localizan en parques industriales o tecnológicos (68,2%), operan en mercados maduros (71,4%) y tienen su sede en comunidades como Andalucía (16,0%), Cataluña (16,0%) y Galicia (16,0%). Las EBTs no internacionalizadas, por otra parte, operan todas en sectores relacionados con servicios de alta tecnología, son en mayor medida seguidoras tecnológicas (70,4%), no se localizan en parques industriales o tecnológicos (84,6%), operan en menor medida en mercados maduros (53,6%) y tienen su sede en comunidades como Aragón (10,7%), Canarias (14,3%), Cataluña (14,3%) y Valencia (10,7%).

Medida de las variables

Motivos para la internacionalización de la EBT (FASE I-2009): nace born-global. Se midió a través de 4 ítems adaptados de Shrader y Siegel (2007) que, a través de una escala

Likert de 7 posiciones, valoran la importancia que, desde el momento de constitución de la EBT, su fundador concede a la actividad internacional del proyecto empresarial fundado en términos de énfasis otorgado a la expansión comercial hacia mercados exteriores, inversión en activos en mercados exteriores, búsqueda de crecimiento de las ventas en mercados exteriores y aumento en el número de mercados extranjeros en los que opera. El alpha de Cronbach para esta escala se eleva a 0,834 y el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax confirmó la homogeneidad de la misma (KMO=0,685; $\chi^2=322,552^{***}$; varianza explicada=66,71%).

Motivos para la internacionalización de la EBT (FASE II-2016): motivos sobrevenidos. Se hizo uso de una escala conformada por 7 ítems para cuya elaboración se tomó como referencia la utilizada por Pett, Francis y Wolff (2004) para medir los diferentes motivos para la internacionalización empresarial que podían haber sobrevenido a lo largo de la trayectoria de la empresa en el período 2009-2014. De los 7 ítems, 5 medían motivos defensivos (i.e., para aprovechar la capacidad ociosa de producción que tenía, como estrategia para la supervivencia de la empresa ante la situación de crisis que padecía España, como reacción ante competidores internacionales que amenazaban nuestra posición, por haber alcanzado techo el ciclo de vida del producto en el mercado nacional y para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado) y 2 motivos ofensivos (i.e., para seguir creciendo en el sector y para acceder a financiación internacional). Adicionalmente, se incluyó una pregunta abierta para ofrecer al encuestado la posibilidad de aportar otros motivos no incluidos explícitamente en la escala elaborada. Para la valoración de la relevancia del motivo en la decisión de internacionalización de la EBT se utilizó una escala Likert de 7 posiciones, que variaba desde “Totalmente en desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo” (7).

Utilidad de los programas de apoyo público. Se midió a través de dos preguntas cerradas, que interrogaban al individuo sobre la utilización de ayudas económicas y la participación en programas de asesoramiento ofertados por organismos públicos para acometer la internacionalización de la EBT. Además, para cada caso, se requirió que especificaran qué programas de ayudas y/u organismos habían utilizado. Finalmente, a través de una pregunta con escala Likert de 5 posiciones, se solicitó que indicaran en qué medida fue útil la utilización de estos programas.

Resultados de la EBT. Los resultados empresariales pueden ser considerados como variables complejas y difícil de medir, en especial cuando se busca analizar la influencia

de estrategias con impacto en el crecimiento de la empresa, como es el caso de la internacionalización. Por ello, y con el propósito de evitar el uso de variables subjetivas que puedan ocasionar problemas de interpretación al ser valoradas por el propio encuestado, se optó por acudir a la base de datos SABI y obtener la información disponible para cada una de las empresas de la muestra sobre los resultados obtenidos en el ejercicio económico en 2008, en 2014 y para el conjunto del período de 2008 a 2014. En concreto, se consideraron los ingresos de explotación, así como la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

Técnicas de análisis

Se llevó a cabo, en primer lugar, un análisis descriptivo de las variables numéricas y categóricas objeto de estudio. Para las primeras, entre las que se encuentran las razones por la que se internacionalizan o no se internacionalizan las empresas, se utilizan medidas de tendencia central a través del valor de la media y la mediana. Se utiliza también el recorrido intercuartílico que permite, por su parte, conocer cómo se distribuye la muestra de estudio entre estas razones. Para las segundas, entre las que se encuentra el estudio de la utilización de apoyos y programas de asesoramiento, se analiza el número de casos en cada categoría a través del porcentaje que representan respecto del total.

En segundo lugar, para conocer si existen diferencias estadísticamente significativas entre los resultados económico-financieros que obtienen las empresas que se internacionalizan frente a las que no lo hacen, se llevó a cabo un test de diferencia de medias. Finalmente, para estudiar si existe asociación entre las razones de internacionalización y los resultados empresariales obtenidos se utilizaron técnicas estadísticas de correlaciones.

Resultados

4.1 Motivos para la internacionalización empresarial

El análisis descriptivo incluido en la tabla 1 muestra los motivos que llevaron a los fundadores y directivos de la EBT a decidir acometer la expansión internacional de sus empresas. Los motivos ofensivos resultan ser en mayor medida más relevantes que los defensivos, destacando entre los primeros el deseo de la EBT de seguir creciendo en el sector, motivo presente en el período 2009-2016, esto es, tras el período de puesta en

marcha de la empresa. A este motivo sigue en relevancia el hecho de que la empresa naciera con la idea de ser *born-global*, esto es, se internacionaliza porque el proyecto empresarial se concibe como un proyecto internacional desde el origen. Entre los motivos defensivos sobrevenidos, por su parte, destacan tres que pueden ser asociados a la situación de crisis padecida en España en los años 2009 a 2013: como estrategia para la supervivencia de la empresa ante la situación de crisis que padecía España (71,4% de las EBTs concede elevada importancia a este motivo), para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado (46,4% de las EBTs) y para aprovechar la capacidad ociosa que tenía (25% las EBTs lo aducen).

Tabla 1. Motivos para la internacionalización empresarial

Motivos para la internacionalización	N	Media	Mediana	Mín	Máx	Cuartiles			% Frecuencia ≥ 4
						Q1	Q3	RI	
Motivos ofensivos									
Para seguir creciendo en el sector	28	3,75	4	1	5	3	4,8	1,8	71,4
Nace con la idea de ser una <i>born-global</i>	165	2,93	2,75	1	7	1,5	4	2,5	26,5
Para acceder a financiación internacional	28	1,25	1	1	3	1	1	0	0,0
Motivos defensivos									
Como estrategia para la supervivencia de la empresa ante la situación de crisis que padecía España	28	3,07	3	1	5	1,3	4	2,8	46,4
Para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado	28	2,86	3	1	5	1,3	4	2,8	35,7
Para aprovechar la capacidad ociosa de producción que tenía	28	1,93	1	1	5	1	3,5	2,5	25,0
Como reacción ante competidores internacionales que amenazaban nuestra posición	28	1,75	1	1	5	1	2,8	1,8	3,6
Por haber alcanzado techo el ciclo de vida del producto en el mercado nacional	28	1,50	1	1	4	1	2	1	7,1

4.2 Test de hipótesis

La tabla 2 muestra el análisis de diferencia de medias realizado para testar la primera hipótesis formulada haciendo uso de la muestra de empresas que contestaron en la FASE II del estudio. Los resultados muestran la existencia de diferencias significativas entre el grupo de EBTs internacionalizadas y el grupo de no internacionalizadas en lo que a sus resultados se refiere. En concreto, las EBTs internacionalizadas muestran mayores niveles de ingresos de explotación y rentabilidad financiera que aquellas otras que operan solo en

sus mercados locales en 2014, así como mayores ingresos de explotación promedio en el conjunto del período (2008-2014). Estos resultados apoyan lo establecido en la hipótesis H1, por lo que ésta se acepta. Asimismo, y si bien no se halla diferencias estadísticamente significativas para la rentabilidad económica, los resultados muestran que en las EBTs internacionalizadas es superior en promedio al de las no internacionalizadas.

Tabla 2. Diferencia de medias entre internacionalización y los resultados empresariales: muestra 2014

Resultados empresariales	Media		Estadístico t de Student
	EBT no internacionalizada	EBT internacionalizada	
Ingresos de explotación 2014	805.000,26	2.029.453,05	-1,917*
Rentabilidad económica (%) 2014	-1,22	2,96	-0,671
Rentabilidad financiera (%) 2014	-4,99	12,10	-1,718*
Número de empresas	19	20	
Ingresos de explotación 2008-2014	749.592,34	151.8934,15	-1,702*
Rentabilidad económica (%) 2008-2014	1,217	4,04	-1,067
Rentabilidad financiera (%) 2008-2014	8,54	24,58	-0,980
Número de empresas	23	24	

* $p < 0,1$.

La tabla 3 muestra los resultados de los análisis efectuados para testar la segunda hipótesis formulada. Los resultados indican que cuanto mayor es la relevancia concedida por la EBT a la internacionalización empresarial como parte de la concepción inicial del proyecto empresarial (la EBT nace con la idea de ser una *born-global*) mayores son sus ingresos de explotación durante el período 2008-2014, si bien este motivo no se relaciona con la rentabilidad económica o la rentabilidad financiera alcanzada por la empresa. Estos resultados permiten aceptar solo de forma parcial la hipótesis H2a. Asimismo, cuanto mayor es la relevancia concedida por la EBT a motivos ofensivos relacionados con el deseo de seguir creciendo en el sector, mayores son sus ingresos de explotación, si bien este motivo no se relaciona con la rentabilidad económica o la rentabilidad financiera alcanzada por la empresa. La hipótesis H2b, por tanto, solo encuentra apoyo parcial. Finalmente, cuanto mayor es la relevancia concedida a motivos defensivos sobrevenidos en la decisión de internacionalización, tales como la necesidad de diversificar el riesgo de operar en un solo mercado o la reacción ante competidores internacionales que amenazan la posición de la EBT, menor es su rentabilidad económica. De esta forma, la hipótesis H2c encuentra también apoyo parcial.

Tabla 3. Relación entre los motivos para la internacionalización y los resultados empresariales

Motivos para la internacionalización	N	Ingresos de explotación media 2008-2014	Rentabilidad económica (%) media 2008-2014	Rentabilidad financiera (%) media 2008-2014
Motivos ofensivos				
Nace con la idea de ser una <i>born-global</i>	120	0,163*	-0,058	0,105
Para seguir creciendo en el sector	25	0,339*	-0,094	0,032
Para acceder a financiación internacional	25	0,244	-0,156	-0,140
Motivos defensivos				
Como estrategia para la supervivencia de la empresa ante la situación de crisis que padecía España	25	0,000	0,052	0,093
Para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado	25	-0,022	-0,344*	0,111
Para aprovechar la capacidad ociosa de producción que tenía	25	0,087	-0,055	-0,088
Como reacción ante competidores internacionales que amenazaban nuestra posición	25	-0,081	-0,424**	-0,211
Por haber alcanzado techo el ciclo de vida del producto en el mercado nacional	25	-0,134	-0,208	-0,163

* $p < 0,1$, ** $p < 0,05$.

4.3 Análisis exploratorio post hoc: reflexiones adicionales para la construcción de una agenda de apoyo institucional a la internacionalización de la EBT

Aunque no inicialmente contemplado, a partir de la información recabada, se llevó cabo una valoración tanto de los motivos aducidos por los fundadores y directivos de la EBT para no internacionalizar sus empresas como de la utilidad de los programas ofertados por organismos públicos para facilitar la expansión exterior a los que pudieron acceder las EBTs participantes en el estudio que se habían internacionalizado.

En la tabla 4 se incluye en orden descendente de importancia los motivos por los que la EBT no se ha internacionalizado desde su fundación y hasta el año 2015. Los dos primeros motivos aducidos, el desconocimiento de las oportunidades comerciales existentes en otros países (el 52,2% de los encuestados da elevada relevancia al mismo) y la falta de contactos para entrar en el país (destacado por el 47,8% de las EBTs), apuntan hacia debilidades de la propia empresa en el ámbito de sus recursos tanto de conocimiento como sociales para acometer internacionalización. El tercer y cuarto motivos argumentados, si bien son nuevamente de naturaleza interna, guardan relación con la dificultad de acometer la expansión dado que ésta comprometería la supervivencia de la empresa. En concreto se argumenta como motivos el elevado riesgo que supone la entrada en mercados exteriores (destacado por el 47,8% de las EBTs) y el momento delicado de supervivencia en el que se encuentra la empresa (destacado por el 30,4% de las EBTs).

Finalmente, entre los motivos que justifican la no internacionalización y que tienen su origen en factores del entorno, destaca la fuerte competencia en los países en los que vendría bien a la EBT entrar (destacado por el 17,3% de las EBTs) y la dificultad de acceso a financiación (destacado por el 23,0% de las EBTs).

Tabla 4. Motivos para la no internacionalización empresarial

Motivos para la no internacionalización	N	Media	Mediana	Mínimo	Máximo	% Frecuencia ≥ 4
Desconocimiento de las oportunidades comerciales en otros países	23	3,35	4	1	5	52,2
Falta de contactos para entrar en el país que deseamos	23	3,17	3	1	5	47,8
El elevado riesgo que supone	23	3,04	3	1	5	47,8
El momento delicado de supervivencia en el que se encuentra	23	2,57	2	1	5	30,4
La fuerte competencia en los países en los que nos vendría bien entrar	23	2,52	3	1	5	17,3
Dificultad de acceso a financiación	23	2,43	2	1	5	26,0
Carencia de personal cualificado para ello	23	2,43	3	1	5	21,7
Falta de capacidad para competir con rivales de otros países	23	2,43	2	1	4	17,4
Poseer tecnología poco competitiva para operar en el mercado exterior	23	2,39	2	1	5	17,3
Por no saber idiomas	23	2,00	2	1	4	13,0

En lo que a utilidad de los programas ofertados por organismos públicos se refiere (tabla 5), destacar que sólo el 29,62% de las EBTs internacionalizadas pudo acceder a ayudas económicas, elevándose al 50% las que pudieron contar con la participación en programas de asesoramiento. Si se considera las dificultades que afronta la EBT para internacionalizarse (tabla 4 anterior), en términos de falta de conocimientos, de contactos para entrar en otros países o de dificultades económicas y de acceso a financiación, los porcentajes de acceso a programas de apoyo a la internacionalización parecen claramente insuficientes.

Tabla 5. Participación en programas de apoyo a la internacionalización empresarial

Apoyo a la internacionalización		Frecuencia	Porcentaje	
Ayudas económicas	No	19	70,38	
	Sí	8	29,62	
Total		27	100,00	
Programas de ayuda económica a los que la EBT ha accedido				
<i>ICEX-Next. Programa de ICEX España Exportación e Inversiones</i>		3	23,09	
<i>AMEC. Asociación de Empresas Industriales Internacionalizadas</i>		2	15,39	
<i>Consortios Exportación Junta de Extremadura</i>		1	7,69	
<i>PIPE. (Plan de iniciación a la promoción exterior la promoción exterior garantizado por ICEX y el Consejo Superior de Cámaras)</i>		1	7,69	
<i>Ayudas minimis</i>		1	7,69	
<i>Enisa. Empresa Nacional de Innovación</i>		1	7,69	
<i>ACC10. Organismo Comercio Exterior Cataluña</i>		1	7,69	
<i>Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE)</i>		1	7,69	
<i>ADE Excal</i>		1	7,69	
<i>Oficina Española de Patentes y Marcas</i>		1	7,69	
Total		13	100,00	
Asesoramiento	No	12	50,0	
	Sí	12	50,0	
Total		24	100,00	
Programas de asesoramiento a los que la EBT ha accedido				
<i>ICEX-Next. Programa de ICEX España Exportación e Inversiones</i>		5	35,71	
<i>PIPE. Plan de iniciación a la promoción exterior garantizado por ICEX y el Consejo Superior de Cámaras</i>		2	14,29	
<i>Cámara de Comercio</i>		2	14,29	
<i>ACC10. Organismo Comercio Exterior Cataluña</i>		2	14,29	
<i>SPEGC. Sociedad de Promoción Económica de Gran Canaria</i>		1	7,14	
<i>PROEXCA. Sociedad Canaria de Fomento Económico</i>		1	7,14	
<i>Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE)</i>		1	7,14	
Total		14	100,00	
Utilidad de los programas	N	Media	Mínimo	Máximo
Utilidad (escala 1 a 5)	12	3,58	1	5

Reflexión adicional requiere la valoración de la utilidad de estos programas, que en promedio se sitúa en 3,58 en una escala de 5 posiciones (tabla 5 anterior), lo que sugiere la necesidad de adaptar en mayor medida estos programas a las necesidades reales de estas empresas cuando afrontan los procesos de expansión exterior.

Discusión y conclusiones

El presente trabajo analiza los motivos que llevan a la EBT a internacionalizarse, así como la relación que tales motivos tienen con los resultados derivados de tal expansión internacional. A tal objeto, se recaba y examina información procedente de una muestra de EBTs fundadas en España y consultada en dos momentos del tiempo, 2009 y 2016. El trabajo realizado, en primer lugar, constata que las EBTs internacionalizadas alcanzan

mejores resultados que las no internacionalizadas en términos de ingresos de explotación y rentabilidad financiera, lo que avala el interés por conocer los motivos que llevan a la EBT a internacionalizarse y los efectos de tales motivos en los resultados alcanzados.

En segundo lugar, el estudio realizado identifica los motivos que influyen en la decisión de internacionalización de la EBT y sus resultados. En concreto, los motivos ofensivos resultan ser más relevantes que los defensivos. Entre los primeros destaca los asociados a la propia concepción internacional del proyecto internacional (la empresa nace con la idea de ser *born-global*) por asociarse con mayores ingresos de explotación de las EBTs, que en los casos en que estas empresas no se internacionalizan o lo hacen sobre la base de motivos sobrevenidos a lo largo de la trayectoria empresarial. Asimismo, las EBTs internacionalizadas por otras razones ofensivas (i.e., el deseo de seguir creciendo) también alcanzan mayores ingresos de explotación. Sin embargo, cuánto mayor es la relevancia de los motivos defensivos o de respuesta a contingencias adversas en la decisión de la EBT de internacionalizarse, ya sean éstas emergidas dentro de la propia empresa o provenientes del entorno, peor será la rentabilidad económica de estas empresas. Por consiguiente, nuestro trabajo encuentra y resalta la importancia de los motivos como elemento conductor que guía a la internacionalización de la EBT, pues los resultados de tal expansión pueden estar asociados a la naturaleza ofensiva o defensiva de tales motivaciones.

Por otra parte, en el presente trabajo se lleva a cabo un análisis post hoc exploratorio con el propósito de evaluar tanto los motivos que aducen los directivos de las EBTs para no acometer la internacionalización como la utilidad que para las EBTs han tenido los programas ofertados por organismos públicos a los que estas empresas han podido acceder para apoyar su expansión internacional. Los dos motivos principales que inhiben la internacionalización, a saber, el desconocimiento de las oportunidades comerciales en otros países y la falta de contactos para entrar en el país, apuntan hacia obstáculos subsanables desde la actuación de las administraciones públicas y asociaciones empresariales que podrían ofertar programas de apoyo formativo para facilitar la internacionalización de estas empresas. En este sentido, los programas de ayuda y asesoramiento ofertados por las administraciones públicas parecen insuficientes, a la luz del bajo número de EBTs que han podido acceder a los mismos, así como la valoración

que hacen de la utilidad de las mismas que, en promedio, superan de forma muy justa el aprobado.

De estos resultados derivan implicaciones de relevancia tanto para los fundadores y directivos de las EBTs como para las instituciones públicas que puedan ofertar programas de apoyo para contribuir a la expansión internacional con éxito de las EBTs. Por un lado, sería recomendable que los directivos se formasen en cuestiones relativa a los negocios internacionales para que estuvieran en disposición de reconocer y explotar oportunidades de negocio en mercados extranjeros. Por otro lado, estos resultados pueden ser de utilidad en la construcción de una agenda de apoyo institucional a la internacionalización de la EBT para contribuir a sus resultados y supervivencia. A la luz de los resultados de este trabajo esta agenda debería contener: formación en negocios internacionales e idiomas, de particular interés la referida al desarrollo de competencias para identificar, explorar y explotar negocios en múltiples países, apoyo en la búsqueda de red de contactos para operar en el país de destino (e.g., fuentes de información, misiones comerciales, programas de acompañamiento) y acceso a financiación (e.g., programas de ayuda directa, programas informativos sobre líneas de financiación otorgados en los países de destino y/o en mercados internacionales, etc.).

Finalmente debemos destacar las limitaciones principales del presente trabajo. La primera guarda relación con la dificultad para lograr que las empresas que participaron en la FASE I del estudio realizada en 2009 aceptasen participar en la FASE II realizada en 2016, lo que condiciona el tamaño muestral logrado para este segundo momento del tiempo. Por otro lado, la imposibilidad de contactar con las empresas participantes en la FASE I que no habían sobrevivido representa otra limitación importante, pues la información referida a estas últimas empresas, en términos de su posible expansión internacional y resultados alcanzados, hubiera permitido incorporar mayor variabilidad a la información contenida en la base datos y alcanzar resultados mejor fundamentados al contener experiencias de éxito y fracaso.

Financiación

Proyecto puente PROID2017010036 financiado por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria con fondos concedidos por la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento del Gobierno de Canarias.

Referencias

- Aaboen, L., von Koch, C., Löfsten, H. (2006). Corporate governance and performance of small high-tech firms in Sweden. *Technovation*, 26, 955-968.
- Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E., Dowd, L. (1989). *International marketing and exporting management*. Nkingham, Addison-Wesley. Bertrand, K.
- Atuahene-Gima, K., Li, H., De Luca, L.M. (2006). The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures. *Industrial Marketing Management*, 35, 359-372.
- Bausch, A., Krist, M. (2007). The effect of context-related moderators on the internationalization–performance relationship: evidence from meta-analysis. *Management International Review*, 47(3), 319-347.
- Crick, D., Spence, M. (2005). The internationalisation of ‘high performing’ UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14, 167-185.
- Czinkota, M.R. (1982). *Export development strategies*. Praeger, New York.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press, New York.
- Dunkelberg, W., Moore, C.L., Scott, J.A, Stull, W. (2013). Do entrepreneurial goals matter? Resource allocation in new owner-managed firms. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 225-240.
- Dunning, J.H. (1993). *The Globalization of Business*. Routledge 1993, London.
- Ericksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalisation process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Eurostat (2008). *Enterprises by Size Class-Overview of SMEs in the UE*, in Eurostat Statistics in Focus 31/2008. Available at: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (accessed February 2008).

- Geringer, M.J., Beamish, P.W., DaCosta, R.C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10(2), 109-119.
- Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johnston, W., Czinkota, M.R. (1985). Export attitudes of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 14(2), 123-132.
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*, 27(1), 27-38.
- Leonidou, L.C. (1989). Behavioural aspects of the exporter-importer relationship: the case of Cypriot exporters and British importers. *European Journal of Marketing*, 23(7), 17-33.
- Lu, J.W., Beamish, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- OCDE (2001). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2001. Towards a Knowledge-Based Economy*. Available at: <http://www.oecd-ilibrary.org> (accessed February 2008).
- Oh, C., Cho, Y., Kim W. (2015). The effect of a firm's strategic innovation decisions on its market performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(1), 39-53.
- Pavord, W.C., Bogart, R.G. (1975). The dynamics of the decision to export. *Akron Business and Economic Review*, 6(1), 6-11.
- Pett, T., Francis, J., Wolff, J. (2004). Examining SME internationalization motives as an extension of competitive strategy. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 16(1), 46-65.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, New York.

- Porter, M.E. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business School, Boston.
- Puig, F., González-Loureiro, M., Ghauri, P. N. (2014). Internationalisation for survival: The case of new ventures. *Management International Review*, 54(5), 653-673.
- Ruigrok, W., Amann, W., Wagner, H. (2007). The internationalization-performance relationship at Swiss firms: A test of the S-shape and extreme degrees of internationalization. *Management International Review*, 47(3), 349-368.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., Zahra, S.A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Shrader, R., Siegel, D.S. (2007). Assessing the Relationship between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 893-908.
- Spence, M., Crick, D. (2006). A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs. *International Marketing Review*, 23(5), 524-548.
- Storey, D.J., Tether, B.S. (1998). New Technology-Based Firms in the European Union: An Introduction. *Research Policy*, 26(9), 936-946.
- Van de Vrande, V., Vanhaverbeke, W., Duysters G. (2011). Technology in-sourcing and the creation of pioneering technologies. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 974-987.
- van Tulder, R. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. *The Multinational Business Review*, 23(1), 36-56.
- Walsh, S.T., Kirchoff, B.A., Newber, S. (2002). Differentiating market strategies for disruptive technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(4), 341-351.
- Zahra, S.A. (1996). Technology strategy and financial performance: examining the moderating role of the firm's competitiveness environment. *Journal of Business Venturing*, 11, 189-219.
- Zahra, S.A., Nash, S., Bickford, D.J. (1995). Transforming technological pioneering into competitive advantage. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 9(1), 17-31.

Capítulo 2

Government Support for new and Growing Firms: Evidence from GEM Data

Carlos Filipe Gomes

Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico do Porto; CIICESI
8140122@estg.ipp.pt

Vítor Braga

Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico do Porto; CIICESI
vbraga@estg.ipp.pt

Aldina Correia

Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico do Porto; CIICESI
aic@estg.ipp.pt

Abstract:

There is an unequivocal relationship between entrepreneurship and economic growth and, as a result, this phenomenon has been the focus of political decision-making in many countries.

In this sense, given the popularity of incentive programs for entrepreneurship, this article seeks to investigate what factors influence entrepreneurship, taking into account, in particular, government support.

The results obtained from the Global Entrepreneurship Monitor database, after the use of multivariate statistical techniques.

The results suggest that there are four groups of factors influencing entrepreneurship: government policies; financing and monetary means; taxes and R & D.

Key- Words: Gem; Entrepreneurship; Governmental support; Linear Regression; Factor analysis.

Introduction

Increasingly, the relationship between the concepts of entrepreneurship and economic growth has become more important. According to Wennekers and Thurik (1999), entrepreneurs aim to detect and create opportunities, deal with market uncertainty, introduce new products, decide on the allocation of resources and manage the entire business in a competitive situation.

Economic growth goes hand in hand with entrepreneurship and results as necessary for governments to invest in this process in order to improve the growth and socio-economic development of the country. Based on this idea, the variable “In my country, the support for new and growing firms is a high priority for policy at the national government level” was selected to be studied in this paper. Thus, our aim is to analyse of the perceptions of entrepreneurs about what influences/explains their perception on the extent to which it is a priority given by the governments for the support for new and growing firms.

Our literary review results on a set of definitions about entrepreneurship, along with a study of the factors that influence the perceptions mentioned above, on the priority given by the governments to the support for new and growing firms.

Subsequently, we performed a statistical study with the help of the software SPSS, using multivariate analyzes, i.e. multiple linear regression and factorial analysis based on GEM project (Global Entrepreneurship Monitor) database that includes information on the environment that involves entrepreneurship. Our statistical analysis aimed to understand what factors influence entrepreneurship perception as a priority by national governments. For this, the methodology used to prepare the study will be presented and, later, a descriptive analysis with respect to the chosen variable for investigation. With the methodology modeled, a study is carried out, where through the factorial analysis, the independent variables are grouped, so that its analysis is easier, and the results obtained are compared with the theoretical assumptions. At the end of this second part, a multiple linear regression test was produced, in order to understand which variables explain the entrepreneur's perceptions about if entrepreneurship is a priority by national governments.

Finally a reflection and debate is provided, allowing to conclude the main insights of the paper along with and its limitations in terms of research. Linked to this conclusion is left

a tip for future investigations, in order to facilitate all the research of those who decide to join the subject.

Literature Review

Entrepreneurship

Richard Cantillon defines the entrepreneur as someone who assumes a certain business risk, directing the energies for future profits and gains, as the result of a visionary attitude (Costa, 2008); (Cantillon, 1755).

Jean Baptiste Say extends the economic function of the entrepreneur, defined by Cantillon, to the function of the manager. According to Van Praag (1999), Say was the first economist to investigate the role of entrepreneurs and to introduce this role on the management of firms as entrepreneurs guide the productive process - a different role of the capitalist function of the owner, rejecting the classical theory of the capitalist (Say, (1803, 1971)). Menger defines that the business activity includes a certain number of functions, the main one is being able to anticipate future needs and hence the alert for the opportunities of profit and for the importance of the competition (Menger, (1871; 1994)), and this is the role of the entrepreneur.

Knight was the first economist to explicitly distinguish the concepts of risk and uncertainty. He also generalized the theory of entrepreneurship of Cantillon, affirming that the entrepreneur assumes the risk in situations of uncertainty, which provides opportunities of profit (Knight, 1921).

Ludwig von Mises defines entrepreneurs as someone who transforms resources into useful products and / or services, creating opportunities to increase industrial growth. He emphasizes the idea that the entrepreneur is seen as a decision maker, which would consequently lead to the profitability of organizations. (Mises, 1949)

According to Penrose (1959), the role of the entrepreneurs is significant in the introduction of new ideas in firms and those with entrepreneurial culture are expected to reach higher yields.

Kirzner (1973), developed the thematic of opportunity, which consists in identifying opportunities agglomerated to an action in the efficient coordination of resources by the

entrepreneur, using the available information to decide how to confront the imperfect distribution of information between the demand and the offer of the market.

Stevenson (1983) defines entrepreneurship as the "pursuit of opportunity without taking into account the resources currently available and under control".

Peter Drucker (1985), when studying the frontiers of entrepreneurship, conceives that entrepreneurship begins with a certain action and this action is the creation of a new company.

Gartner (1985; 1988 and 2003) refers to the relationship of four dimensions in the creation of new business: **individual** - personality traits and sociodemographic characteristics; the **organization** - the construction of an organizational structure; the **environment** - environmental factors such as culture or institutional framework and **processes** - resource accumulation, customer portfolio and the development of competitive advantages.

Baumol (1990) presents the theory of the three types of entrepreneurship: Productive, Nonproductive and Destructive. The author theorizes that for entrepreneurship to lead to productivity growth should focus on innovative or productive activities and not on non-productive activities, such as monopoly earnings activities. In the case of destructive entrepreneurship, one example is the organized crime.

Shildtz Zahra & Jeffrey Covin (1995) expand the chain of entrepreneurial strategy to organizational entrepreneurship, where they include the dimension of top management, beyond organizational factors, processes, and entrepreneurial behavior.

Shane e Venkataraman (2000), focus on the concept of entrepreneurship in the existence of opportunities and in the process of discovering and seizing profitable opportunities.

Entrepreneurship should focus on the interaction between the individual, opportunity, organization, environment and processes (Davidsson e Wiklund (2011)).

Richard Cantillon (1755)	Entrepreneur is the individual who takes risks.
Jean Baptiste Say (1803)	Extends the economic function of the entrepreneur, defined by Cantillon, to the manager's role.
Joseph Schumpeter (1934)	It joins the concepts of entrepreneurship and innovation, also referring to its relation with economic growth.
Howard Stevenson (1983)	Entrepreneurs are those who seek opportunities without being limited by the resources they control.
Peter Drucker (1985)	Conceives that entrepreneurship begins with a certain action and this action is the creation of a new company.
William Baumol (1990)	The theory of the three types of entrepreneurship: Productive; Not Productive and Destructive.
Per Davidsson e Johan Wiklund (2011)	Entrepreneurship should focus on the interaction between the individual, the opportunity, the organization, the environment and processes.

Table 1 - Summary about Entrepreneurship

Entrepreneurship in economic growth

There has been a significant increase in academic research on entrepreneurship, due to the recognition of the importance of the phenomenon in the development of economies. This importance is recognized not only by researchers but also by the political power. Several governments seem to highlight the strategic importance of entrepreneurship for the economic and social development of their countries (Silva & Teixeira, 2011).

Wennekers and Thurik (1999) carried out an investigation into the relationship between the dimensions of entrepreneurship and economic growth at three levels: individual, business and macroeconomic. In the model they mention some conditions for entrepreneurship, such as psychological capital and incentives for the culture of entrepreneurship.

It's explicitly recognized that the exploration of entrepreneurship contributes considerably to economic growth and development (Acs, 2006). Acs (2009) refers that, in order to correlate entrepreneurship with economic development, it proposes the definition of an independent index, the Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI) based on individual and institutional indicators, accepted for their robustness,

such as the Index of Economic Freedom (IEF); Global Competitiveness Index (GCI); Entrepreneurial Activity Index (TEA).

Nowadays, there is a greater appreciation of the entrepreneurial culture, that is, of the capacity to create the own job as a driving force for economic vitality. Public policies have come to recognize the role of small enterprises in boosting the economy as vectors of economic growth and job creation (Baptista, Teixeira & Portela, 2008: 2).

The economic crisis lead to the Governmental need to support and encourage entrepreneurship, since the creation of new businesses creates jobs and fosters the economic development (Ferreira, Serra, & Santos, 2010). Political support for entrepreneurship aims at increasing the level of entrepreneurship and institutes the role of government and regulatory institutions in creating a favorable environment to entrepreneurs (Audretsch, Grilo, & Thurik, 2017).

There is no question of the substantial social, cultural, and economic benefits of entrepreneurship, a fact that has prompted governments around the world to take an increasingly active role in promoting what appears to be, nowadays, a necessary phenomenon. Instilling the entrepreneurial spirit often depends on the political measures put in place (Souitaris & Zerbinati, 2005) (Michael & Pearce, 2009).

According to Davey, Plewa, & Struwig (2011) entrepreneurship is a vital source for economic growth and competitiveness, generates job creation, and promotes social interests, leading academics, practitioners and policy makers to increase their efforts to promote the entrepreneur mentality in society.

Entrepreneurship is thus one of the most important factors for the economic and social development and, in turn, entrepreneurs are indispensable to initiate and pursue such socioeconomic development (Rao, Rao, & Ganesh, 2011).

Based on the literature, which in summary argues that entrepreneurship strongly influences the economic growth of countries and as such governments should take as a priority the investment and support in new companies and growing companies, was chosen the variable in study.

In light with such perspective, a thorough research is done on which factors influence the perceptions of the professionals that answer the questionnaire (NES), in relation to the variable under analysis.

There are some factors that stimulate a more entrepreneurial society. The first is defined by supporting the development and growth of enterprises (through **Government policies**). The Government to reduce the time and cost of setting up a business, should reduce bureaucracy (for example **Taxes**) in order to eliminate the various obstacles to business activity. Priority should be given to attempts to make access to finance easier (**Financing and Monetary means**) and skilled labor. Support for acquiring knowledge and skills to create and adapt business ideas to reality is essential for entrepreneurs. Therefore, the exchange of experiences and cooperation in clusters or networks can support them in finding inspiration, advice, access to technology and knowledge (**R&D**)(Duarte & Esperança, 2014).

In order to create firms, it is essential support firms' operations (**Financing and monetary means**) and to enable their development and growth (**R & D**) (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2003)). In the same book, it's mentioned that the European Union has already defined a strategy for growth-oriented and stability-oriented macroeconomic policies (**Government policies**). The EU Council publishes annually the "Broad Economic Policy Guidelines", which deals with the national policies of the Member States, where they recommend the promotion of entrepreneurship, for example through taxes reduction.

One of the categories when talking about public policies to support entrepreneurship is the reduction of barriers to entry of new companies (**Taxes**) and the elimination of obstacles to entrepreneurship, summarized by the reduction of time and cost to start a business. Another category consists in measures to support new companies, such as access to information, consultancy and other forms of know-how transfer (**R & D**) (Stevenson & Lundström, 2007).

The next category deals with the provision of capital to support entrepreneurship (**Financing and monetary means**) and is oriented towards the provision of financing for new companies. The last category is composed of policies focused on specific segments that aim to promote entrepreneurship (**Government policies**) (Machado, 2001; Stevenson & Lundström, 2007)

It's then recognized in the literature that the four factors mentioned: Government Policies; Financing and Monetary Means; Taxes and R & D, help measure whether governments have priority in helping new and growing businesses.

It's now possible to formulate theses following hypothesis:

H1: The Government Policies influence the expert's perceptions of the priority that governments address to new and growing companies.

H2: The Financing and Monetary Means influence the expert's perceptions of the priority that governments address to new and growing companies.

H3: The Taxes influence the expert's perceptions of the priority that governments address to new and growing companies.

H4: The R&D influence the expert's perceptions of the priority that governments address to new and growing companies.

Hypotheses formulated	Theoretical Support
H1: The Government Policies influence the expert's perceptions of the priority that governments address to new and growing companies.	(Duarte & Esperança, 2014); Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2003); (Machado, 2001; Stevenson & Lundström, 2007).
H2: The Financing and Monetary Means influence the expert's perceptions of the priority that governments address to new and growing companies.	(Duarte & Esperança, 2014); Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2003); (Machado, 2001; Stevenson & Lundström, 2007).
H3: The Taxes influence the expert's perceptions of the priority that governments address to new and growing companies.	(Duarte & Esperança, 2014); Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2003); (Stevenson & Lundström, 2007).
H4: The R&D influence the expert's perceptions of the priority that governments address to new and growing companies.	(Duarte & Esperança, 2014); Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2003); (Stevenson & Lundström, 2007).

Table 2 - Hypotheses formulated and their theoretical support

The Gem Model¹

The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (Reynolds, 1999), uses a combination of approaches in defining the key conditions of entrepreneurship, it creates a program of factors and conditions necessary for entrepreneurship, which is associated with the adaptation of systems that contribute to economic growth.

It's now important to understand the difference between the GNFC's and EFC's:

"General National Framework Conditions" inherent in the economic situation of each country that affects the general business activity and consequently economic growth.

"Entrepreneurial Framework Conditions, EFC" inherent in the socio-economic context of each country that affect the opportunities to undertake and go to the ability to undertake, which in turn will impact the economic growth.

The general conditions of the business refer to the national economic situation, including exogenous factors: market opening or external trade, the role of government, management competence, technology, R & D, physical infrastructures, financial markets, the labor market and social and legal institutions, which are economic measures included in the World Economic Forum (WEF) report. These aspects will influence the performance of both large companies and small businesses in the market, as well as the appearance of new companies in the market.

The structural conditions of entrepreneurship (EFC) come from random surveys of new and potential entrepreneurs, and also interviews a small number of experts in the participating countries, and there are nine EFC conditions referenced by GEM: financial support, government policies and programs, education and training, research and development, barriers to entry, commercial and professional infrastructures, access to physical infrastructures and social and cultural norms and values.

The data research is divided into two major groups: APS (Adult Population Survey) and National Expert Survey (NES). APS surveys are related to attitudes, activities and aspirations in relation to entrepreneurship, while the NES studies the environment to create business in the country, carried out with professionals of diverse areas. In the practical part of this report will be used the NES-National Expert Survey.

¹ Fonte: Gem Portugal 2013

Methodology

Population, sample and data collection

In this study, the multivariate statistical analysis tools were applied, with the help of the software SPSS, in order to analyze the questionnaires of the database of the project "GEM 2014 NES GLOBAL NATIONS INDIVIDUAL LEVEL".

Annually, after data collection, GEM publishes about 20 of its APS indicators and 13 of its NES indicators for all participating economies through its Global Report and its website.² The objective of the GEM project is to use empirical data to assess the level of entrepreneurial activity in countries to understand how business activity varies over time and to understand why some countries are more entrepreneurial than others. In addition, GEM researchers seek to explore the relationship between entrepreneurial activity and economic growth, as well as identifying policies that drive entrepreneurship (Amorós, Alvarez, & Urbano, 2013).

The sample of the database in question is composed of 2823 citizens. Regarding the database, it contains about 80 qualitative variables, of which 22 are qualitative and 58 are qualitative.

Through this practical part, with the objective to identify factors for entrepreneurship and to study their influence in relation to the perception of the specialists regarding the priority with which governments help new and growing companies, was released a descriptive analysis and two multivariate techniques: Factor Analysis and Multiple Linear Regression.

Following this project, I selected 14 variables from the database "GEM 2014 NES GLOBAL NATIONS INDIVIDUAL LEVEL", variables that can be included in the four categories mentioned above.

² Fonte: <https://www.gemconsortium.org/wiki/665>

Variables	Factor	Designation	Description
NES14_A01	Financing and Monetary means	X1	In my country, there is sufficient equity funding available for new and growing firms
NES14_A03	Government policies	X2	In my country, there are sufficient government subsidies available for new and growing firms
NES14_B01	Government policies	X3	In my country, Government policies (e g , public procurement) consistently favor new firms
NES14_B03	Government policies	X4	In my country, the support for new and growing firms is a high priority for policy at the local government level
NES14_B05	Taxes	X5	In my country, the amount of taxes is NOT a burden for new and growing firms
NES14_B06	Taxes	X6	In my country, taxes and other government regulations are applied to new and growing firms in a predictable and consistent way
NES14_C03	Government policies	X7	In my country, there are an adequate number of government programs for new and growing businesses
NES14_C05	Government policies	X8	In my country, almost anyone who needs help from a government program for a new or growing business can find what they need
NES14_C06	Government policies	X9	In my country, Government programs aimed at supporting new and growing firms are effective
NES14_D03	R & D	X10	In my country, teaching in primary and secondary education provides adequate attention to entrepreneurship and new firm creation
NES14_E03	Financing and Monetary means	X11	In my country, new and growing firms can afford the latest technology
NES14_E04	Government policies	X12	In my country, there are adequate government subsidies for new and growing firms to acquire new technology
NES14_G04	Financing and Monetary means	X13	In my country, the new and growing firms can afford the cost of market entry
NES14_I04	R & D	X14	In my country, the national culture encourages creativity and innovativeness

Table 3 - Description of the Variables and their corresponding factor

Perceptions about conditions for new and growing firms

Regarding the type of variable chosen for study, it is categorized as an ordinal qualitative variable: “In my country, the support for new and growing firms is a high priority for policy at the national government level” (Variable Y). To analyze the variable Y, it’s essential to indicate the values, which are given on a scale ranging from 1 to 5.

NES14_B02 - "In my country, the support for new and growing firms is a high priority for policy at the national government level"		
N	Valid	2776
	Missing ³	47
Mean		2,85
Median		3
Mode		2
Std.Deviation		1,205
Variance		1,452

Table 4 - Analysis of variable Y

Analyzing the data from the GEM database at individual level, it is observed that for this variable NES14_B02, there was a total of 2776 valid answers and 47 missing (Table 4).

The "somewhat false" response received a total of 809 responses, corresponding to 28.7% of the population. The answer "somewhat truth" was given 794 times (28.1%), 552 answered "Neither true nor false" (19.6%), "completely false" received 408 results (14.5%) and "completely true" 213, corresponding to 14.5% of the population (Attach 3).

Based on Marôco (2010) and Howell (2012), cited by Correia, Bento, Silva, & Braga (2017), in ordinal variables, the best trend measures are the median and the mode.

Talking about the mode, it represents the most frequent value of a set of data, so, to define it, it is enough to observe the frequency with which the values appear. The most widely used number was 2, that is, it is "somewhat false" that there is a high priority for national governments to help new and growing businesses.

The Median shows the central value of a data set. To find the median value it is necessary to place the values in ascending or descending order. In the concrete case the central value was 3.

³ Does not know, does not apply or lack of data.

For the dispersion measures, we have the standard deviation and the variance, where the larger the variance, the more distant from the mean are the values, so the lower the variance, the closer the values will be on average. Its value is 1,452.

About the normality, since the sample is large ($n > 30$), according to Marôco (2010), a normal distribution is assumed.

Factors that support entrepreneurship

In this section, with the purpose of reducing and grouping the variables present in table 2, in order to organize them into a set of factors that support the creation of businesses, a factorial analysis is carried. It also has the objective of to know if the results go against the theory. This analysis was guided by the article "Perceptions about the existence of plenty of good opportunities for the creation of new firms" (Correia, Bento, Silva, & Braga, 2017).

By analyzing the table in Attach 1, it's possible to reflect that 100% of the correlations are significant for this level.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,876	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7759,60 9
	df	91
	Sig.	0,000

Table 5 - KMO and Bartlett's Tests

Analyzing the table 5, the KMO value is 0.876, so the suitability of the sample is good, with a value close to excellent.

Observing the table of commonalities (table 6), it reveals that X5 "In my country, the amount of taxes is not a burden for new and growing companies" is the variable that has more in common with the others (0,766 variance explained by common factors). At the other extreme, X3 appears

" In my country, Government policies (e g , public procurement) consistently favor new firms." with only 0,378.

All values MSA present on the diagonal of the Anti-Image table are above 0,5, so all variables are considered important for the study, so we don't need to remove any (table 7).

	Component				MSA
	1 (Government Policies)	2 (Financing and Monetary Means)	3 (Taxes)	4 (R&D)	
X7	0,751				0,903
X9	0,698				0,893
X8	0,686				0,886
X2	0,665				0,860
X4	0,648				0,921
X12	0,587				0,886
X3	0,574				0,918
X11		0,721			0,833
X1		0,620			0,861
X13		0,608			0,853
X5			0,846		0,799
X6			0,803		0,826
X14				0,729	0,886
X10				0,660	0,891
% of Variance	24,025	12,603	11,030	10,107	57,765 (Sum)
Cronbach's Alpha	0,833	0,512	0,681	0,484	

Table 6 - Rotated Component Matrix

Through the analysis of table 7, it's possible to group the variables into factors. The variables are divided into the following groups, which agree with what was studied in the theoretical part:

Government Policies (Government Programs)

Financing and Monetary Means (Financial Resources)

Taxes (bureaucracies and taxes)

R & D (Technology, evolution and growth)

These four factors explain 57.765% of the total variance, as can be seen in the table 7, and the factor that contributes the most to this value is that corresponding to Government Policies with 24.025%.

By analyzing the reliability of the groups using the Cronbach's Alpha value, it can be deduced that the group "Government Policies" composed by the variables (x2, x3, x4, x7, x8, x9 and x12) is the most reliable, having a "good" classification of 0.833. The "Taxes" factor has an alpha value "Reasonable" and the remaining groups present "Inadmissible" values.

Support to new and growing companies: Expert Perceptions

In this section, with the objective of observing which variables influence the opinion of the 2823 respondents, about the priority with which governments treat the support to new and growing companies, will be elaborated a multivariate linear regression.

Two models are then considered: The first one to identify the variables (Table 2) most relevant for the study of the dependent variable⁴, the second model aims to use the factors defined in the previous section as independent variables to see which one is most important for the model.

Linear regression is a multivariate technique used to establish relationships between variables and to prognosticate the value of a dependent variable from a set of independent variables. We start by using the Enter estimation method, including all the variables.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,739	0,546	0,543	0,813	1,726

Table 7 - Model Summary (Linear Regression)

Looking at table 8, it's observed that $R^2 = 0,543$, which means that the total variability of the variable Y is explained by the independent variables in 54.3%.

⁴ Dependent variable (Y) = "In my country, the support for new and growing firms is a high priority for policy at the national government level"

The Anova test follows, in order to see if the adjusted model is significant. Through the table 9, it's allowed to test the following hypotheses:

H0: Independent variables have no significant effect on the dependent variable.

H1: There is at least one of the variables that has a significant effect on the dependent variable.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1657,003	14	118,357	179,080	0,000
	Residual	1378,674	2086	0,661		
	Total	3035,676	2100			

Analyzing the table 9, the level of Table 8 - ANOVA significance of the test is approximately 0,000, value lower than 0,05, leading to the rejection of the null hypothesis, that is, at least one of the variables has a significant effect on the dependent variable.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,212	0,078		2,719	0,007
X1	-0,031	0,018	-0,029	-1,697	0,090
X2	0,070	0,020	0,068	3,544	0,000
X3	0,240	0,019	0,221	12,889	0,000
X4	0,469	0,018	0,456	25,529	0,000
X5	0,019	0,017	0,020	1,136	0,256
X6	0,066	0,017	0,070	3,832	0,000
X7	0,114	0,021	0,109	5,424	0,000
X8	0,043	0,023	0,038	1,895	0,058
X9	0,039	0,023	0,033	1,680	0,093
X10	-0,023	0,021	-0,018	-1,094	0,274
X11	-0,079	0,021	-0,065	-3,699	0,000
X12	0,030	0,022	0,027	1,378	0,168
X13	-0,001	0,021	0,000	-,024	0,981
X14	0,043	0,018	0,039	2,388	0,017

Table 10 - Variables chosen by the Stepwise method

After realizing that at least one of the variables has influence on the dependent variable, it becomes important to realize which ones are the most considerable. Analyzing the table 10, is deduced that the variables (x3, x4 and x7), being: “In my country, Government policies (e g , public procurement) consistently favor new firms”; “In my country, the support for new and growing firms is a high priority for policy at the local government level” and “In my country, there are an adequate number of government programs for new and growing businesses” are the most significant, in the study about the dependent variable (Y). However, some of the variables present $sig > 0.05$, so they aren’t significant, which makes it necessary to use the stepwise method in order to reduce the number of variables.

Taking the results previously, the Stepwise method was used to reduce the number of variables. After this, the remain variables are described in the table 11.

Model	Variables Entered			Description		
1				In my country, the support for new and growing firms		
	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
2	8	0,737	X3 0,544	In my country, 0,542	0,814	ies (e g , public 1,769 procurement) consistently favor new firms.
3			X7	In my country, there are an adequate number of government programs for new and growing businesses.		
4			X6	In my country, taxes and other government regulations are applied to new and growing firms in a predictable and consistent way.		
5			X2	In my country, there are sufficient government subsidies available for new and growing firms.		
6			X11	In my country, new and growing firms can afford the latest technology.		
7			X9	In my country, Government programs aimed at supporting new and growing firms are effective.		
8			X14	In my country, the national culture encourages creativity and innovativeness.		

Table 11 - Model Summary (Stepwise method)

First, it's important to analyze table 12, where it's noticed that the R^2 is 0,542, that is, the eight independent variables explain 54.2% of the variations of the dependent variable. Compared to the Enter method, the value is relatively close, so it can be deduced that the variables withdrawn were not important for the model.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
8	Regression	1649,979	8	206,247	311,374	0,000
	Residual	1385,697	2092	0,662		
	Total	3035,676	2100			

Table 12 - ANOVA

It's deduced from table 13 that the fact that Sig is approximately zero demonstrates that the model is highly significant, so at least one of the independent variables (X's) have a significant effect on the variation of the dependent variable (Y).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
8	(Constant)	0,178	0,071	0,178	2,491	0,013		
	X4	0,471	0,018	0,471	25,750	0,000	0,689	1,451
	X3	0,238	0,018	0,238	12,997	0,000	0,767	1,304
	X7	0,129	0,020	0,129	6,422	0,000	0,594	1,683
	X6	0,075	0,016	0,075	4,815	0,000	0,828	1,208
	X2	0,070	0,018	0,070	3,845	0,000	0,703	1,422
	X11	-0,072	0,019	-0,072	-3,742	0,000	0,883	1,132
	X9	0,060	0,022	0,060	2,747	0,006	0,647	1,547
	X14	0,040	0,017	0,040	2,299	0,022	0,882	1,134

Table 13 - Most significant variables

Examining the last column "Collinearity Statistics" of table 14, it's verified that there aren't multicollinearity problems, since T isn't close to zero and VIF is not higher than five. From the table in the Attach 1, it can be observed that the proportion of variance in each of the regression

coefficients is low, so none of the variables shows signs of multicollinearity. The Eigenvalue values are relatively far from zero and the Condition Index (k') is less than fifteen, which proves the result.

After observing that the independent variables are significant for the model, analyzing the table 13, it's possible to define that the variables that help the best to explain the dependent variable are x_3 , x_4 and x_7 , which are:

X_3 - "In my country, Government policies (e.g., public procurement) consistently favor new firms";

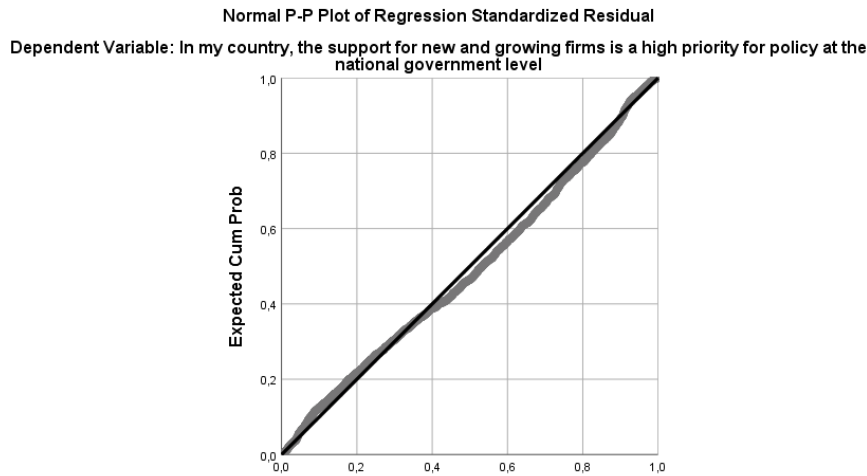
X_4 - "In my country, the support for new and growing firms is a high priority for policy at the local government level";

X_7 - "In my country, there are an adequate number of government programs for new and growing businesses"

The three variables belong to the same factor (Government policies) and are the ones that most influence / explain the dependent variable (Y): "In my country, the support for new and growing firms is a high priority for policy at the national government level".

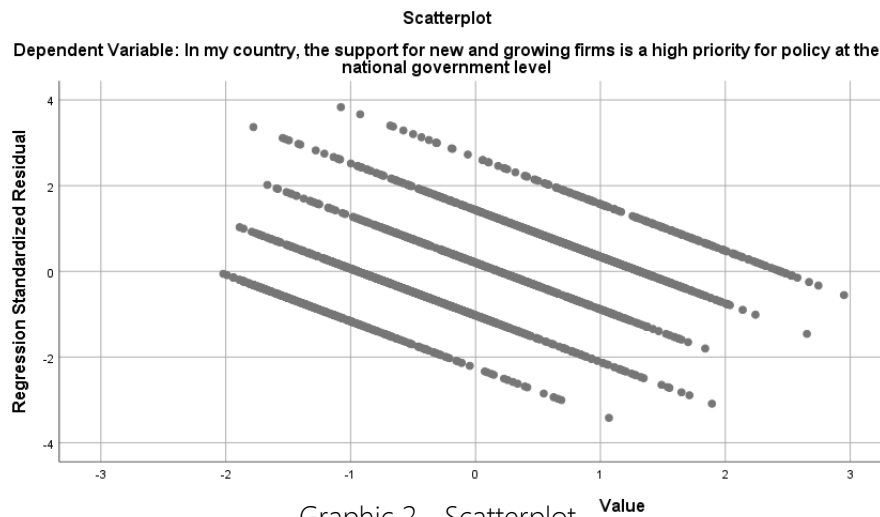
In contrast, the variable X_{11} - "In my country, new and growing companies can afford the latest technology" negatively influences the experts' perceptions about the priority that governments have to support for new and growing businesses.

Then, we proceed to the residue analysis where the Durbin-Watson value (table 12), has a value of 1,769, very close to 1,8, so it can be determined that the residuals shouldn't be correlated.



Graphic 1 - Normal probability of residues

Examining the graphic 1, it's observed that the points are relatively close to the diagonal, therefore, the residues are expected to exhibit an approximately normal distribution



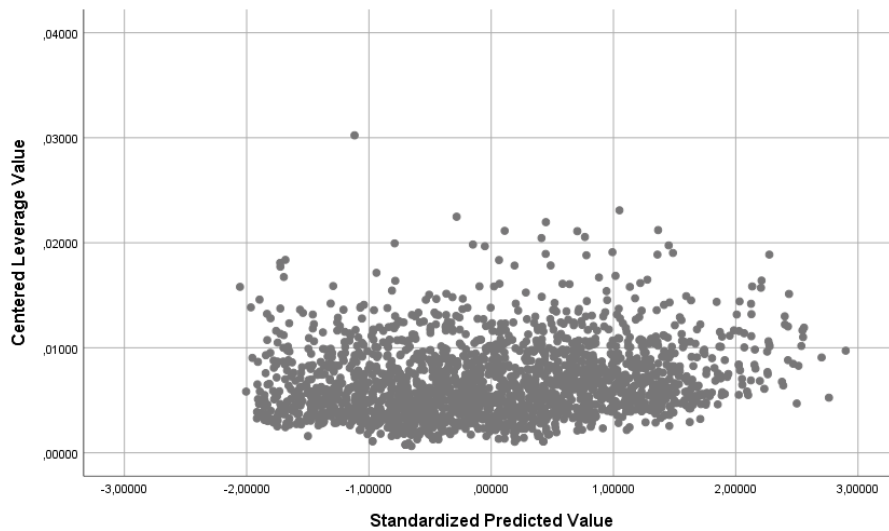
Graphic 2 - Scatterplot

In the graphic 2, we can observe that the values aren't randomly distributed around "zero" because we're analyzing ordinal qualitative variables. This is due to rounding errors.

		Unstandardized Residual
N		2101
Normal Parameters^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,81025384
Most Extreme Differences	Absolute	0,041
	Positive	0,041
	Negative	-0,027
Test Statistic		0,041
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000

Table 14 - Kolmogorov-Smirnov Test

Analyzing the table 15, the residues doesn't follow a normal distribution, as seen in the graphic 2. However, since the sample is large ($n > 30$), according to Marôco (2010), a normal distribution is assumed.



Graphic 3 - Leverage

To finalize the residue analysis, studying the graphic number 3, where it's possible to observe that practically all the values are acceptable, having some risky and zero above 0,5.

To finalize the linear regression method, we proceed to the model number two, where the previously defined factors are inserted in the factorial analysis, in order to perceive which one of

them contributed the most to the explanation of the specialist's perceptions about the priority that national governments take when talking about entrepreneurship.

Analyzing the Anova test with a sig <0.05, assumes that at least one of the factors are significant for the model (Attach 4). Also, in the same Attach it can be seen that there is no multicollinearity.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,836	0,020		144,244	0,000
	Fator 1	0,748	0,020	0,622	38,010	0,000
	Fator 2	0,048	0,020	0,040	2,446	0,015
	Fator 3	0,211	0,020	0,176	10,751	0,000
	Fator 4	0,168	0,020	0,140	8,558	0,000

Table 15 - Contribution of the factors to the model

Analyzing the table 16, we can see once again that factor 1 (Government Policies) is the one that contributed the most to explain the model, with a percentage higher than the sum of the other factors, that is, the better the perception of the respondents In the case of government policies implemented by governments in order to facilitate entrepreneurship, the better is the view regarding the priority felt by them as the national government treats this phenomenon. The second most important factor is represented by taxes, followed by the R & D factor and ending with the factor that shows the Financing and the Monetary Means.

Conclusion

Joseph Schumpeter, associate entrepreneurship to innovation, and emphasize its relationship with economic growth. He presents an idea of the entrepreneur as innovator. With a celebrated expression of "creative destruction" Schumpeter (1934,1961), argues that the entrepreneur, when incorporating innovations and new technologies, contributes to the substitution of products and processes outdated (Schumpeter, 1942). For more than 50 years Schumpeter has argued that entrepreneurship is related to economic growth, a fact that has been increasingly proven and studied by several authors.

Based on that, it's understood as indispensable for the national governments, the focus and investment in this process of entrepreneurship. Thus, in this report the GEM database for the year 2014 was analyzed, with the objective to identify factors for entrepreneurship and to study its influence on the perception of the entrepreneurs.

Through the factorial analysis, it was possible to divide the variables into four groups, based on the theoretical component: Government Policies; Financing and Monetary Means, Taxes and R & D.

With the Multiple Linear Regression, after using the Stepwise method were identified that the most significant variables in the explanation of the dependent variable "In my country, the support for new and growing firms is a high priority for policy at the national government level." are the variables x3, x4 and x7, corresponding to "In my country, Government policies (e g , public procurement) consistently favor new firms.", " In my country, the support for new and growing firms is a high priority for policy at the local government level." And "In my country, there are an adequate number of government programs for new and growing businesses."

Afterwards, a linear regression was performed in order to understand which of the factors most contributed to the model, and the Government Policy factor was the one that obtained the best result, proving the results of the previous linear regression, since the three variables (x3, x4 and x7) that more influence the variable under analysis are part of this factor. In contrast, the least important factor for the model that aims to know the factors that influence the experts' perceptions regarding the existence or not of the priority of the governments to invest in entrepreneurship, was the one that concerns the Financing and Monetary Means.

The main conclusion of this report is the importance of the government's application of government policies to support entrepreneurship for the growth and development of the national economy, fact supported by several authors as Stevenson & Lundström (2007) and Thurik (2008).

It's important to mention that for government policies to promote entrepreneurial activity they must consider the community context because entrepreneurs and their personal characteristics differ between the cultural contexts of different communities (Stephan & Hopp, 2012).

The main limitation of this study is the fact that entrepreneurship is a phenomenon that cannot be measured, which makes it difficult to study. In the specific case, the database "GEM 2014 NES

GLOBAL NATIONS INDIVIDUAL LEVEL" was used, where the data are obtained through the perception of the respondents, which makes it difficult to guarantee the viability of the obtained results.

For future research, it's proposed to deepen statistical analysis of a quantitative and qualitative nature, jointly, that evaluate and consider other variables in order to continue the research about the favorable environment to create business in the country, the current theme and whose importance has been widely recognized, combining relevant variables from other databases with those presented by GEM (NES), for example the GDP.

Bibliography

Acs, Z. (2006). How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? Innovations: Technology, Governance, Globalization.

Acs, Z. (2009). The Global Entrepreneurship Index (GEINDEX). Economic Research Papers. Max Planck Institute of Economics.

Audretsch, D., Grilo, I., & Thurik, A. (2017). Handbook of Research on Entrepreneurship Policy. Cheltenham: Emerald Group Publishing Limited.

Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. Journal of Political Economy.

Cantillon, R. (1755). Essai sur la Nature du Commerce en Général. (H.Higgs, Ed.) London: MacMillan.

Correia, A., Bento, V., Silva, E. C., & Braga, V. (2017). Perceptions about the existence of plenty of good opportunities for the creation of new firms.

Costa, A. M. (2008). Empreendedorismo, deslocalização de empresas e indemnizações: um estudo de caso no setor da cerâmica em Portugal. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Davey, T., Plewa, C., & Struwig, M. (2011). Entrepreneurship perceptions and career intentions of international students. Emerald Group Publishing Limited.

- Drucker, P. (1964). *Managing for Results*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship, Practices and Principles*. New York: Harper and Row.
- Duarte, C., & Esperança, J. P. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro - Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas (2ª ed.)*. Lisboa: EDIÇÕES SÍLABO, LDA. .
- Economist, T. (março de 2009). *A Special Report on Entrepreneurship*. *The Economist*.
- Ferreira, M. P., Serra, F. R., & Santos, J. C. (2010). *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gartner, W. (1985). *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Criation*. *Academy of Management Review*.
- Gartner, W. (1988). *Who Is An Entrepreneur? Is the Wrong Question. . American Journal of Small Business*.
- Gartner, W. (2003). *Entrepreneurial Behavior and Firm Organizing Processes*. In D. B. Audretsch, & Z. J. Acs (Edits.). *Handbook of Entrepreneurship Research*.
- GEM. (2014). *GEM Portugal 2013 – Estudo sobre o Empreendedorismo*. *Global Entrepreneurship Monitor*. Lisboa: SPI Ventures; IAPMEI.
- Howell, D. C. (2012). *Statistical Methods For Psychology*. CENGAGE LEARNING.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Houghton Mifflin.
- Machado, H. P. (2001). *Empreendedorismo, género e políticas públicas. . Londrina/PR*.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística - Com a Utilização do SPSS (3 ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Menger, C. ((1871; 1994)). *Principles of Economy*. Grove City: Libertarian Press.
- Michael, S. C., & Pearce, J. A. (2009). *The need for innovation as a rationale for government involvement in entrepreneurship*. *Entrepreneurship and Regional Development*.

- Mises, L. v. (1949). *Human Action*. New Haven: Yale University Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. . New York: Wiley.
- Praag, M. V. (1999). Some Classics Views on Entrepreneurship. *De Economist*.
- Rao, D., Rao, P., & Ganesh, M. (2011). Women Entrepreneurship in India (A case study in Andhra Pradesh). *PAKISTAN: The Journal of Commerce*, Vol. 3, No. 3.
- Reynolds, P. D. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: 1999 Executive Report*. Technical Report.
- Say, J.-B. ((1803, 1971)). *A Treatise on Political Economy*. (E. N. Reprinted by Transactions. London: Sherwood, Neely and Jones.
- Schultz, T. (1975). The Value of the Ability To Deal With Disequilibria. . *Journal of Economic Literature*.
- Schumpeter, J. ((1934,1961)). The Fundamental Phenomenon of Economic Development. In J. Schumpeter, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New York, USA: Oxford University Press, 1961.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.
- Shildtz Zahra & Jeffrey G, C. (1995). Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*.
- Silva, C., & Teixeira, A. A. (2011). Empreendedorismo político local em Portugal. Uma análise exploratória. Porto: Fep Working Papers.
- Souitaris, V., & Zerbinati, S. (2005). Entrepreneurship in the Public Sector: A Framework of Analysis in European Local Governments. *ENTREPRENEURSHIP & REGIONAL DEVELOPMENT*.
- Stephan, U., & Hopp, C. (2012). The influence of socio-cultural environments on the performance of nascent entrepreneurs: An instrumental variable approach. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.
- Stevenson, H. (1983). *A Perspective on Entrepreneurship*. Harvard Business School.

Stevenson, L., & Lundström, A. (2007). *Dressing the Emperor: The Fabric of Entrepreneurship Policy*. Edward Elgar Pub.

Thurik, R. (2008). *Entrepreneurship, Economic Growth and Policy in Emerging Economies*. Report Series Research in Management.

Venkataraman, S. S. (2000). *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. *Academy of Management Review*.

Wennekers, R. T. (1999). *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*. *Small Business Economics*.

Wiklund, P. D. (2011). *The Future of Entrepreneurship Research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

WebGrafia:

<https://www.gemconsortium.org/wiki/665>

Capítulo 3

UNA MIRADA A LA EVOLUCIÓN DE LA CREACIÓN DE SPIN-OFFS ACADÉMICAS EN PAÍSES IBEROAMERICANOS: LOS CASOS DE ESPAÑA Y COLOMBIA

Silvia Teresa Morales Gualdrón⁵
Facultad de Ingeniería. Universidad de Antioquia
Silvia.morales@udea.edu.co

Resumen

La creación de empresas a partir de resultados de investigación – spin-offs académicas - es un fenómeno que se ha consolidado en países líderes en investigación a nivel mundial, como Estados Unidos, Francia, Reino Unido e Israel, entre otros; pero que a nivel de Iberoamérica es de reciente implementación. Este artículo presenta un análisis sobre el desarrollo de las spin-offs académicas en dos países iberoamericanos: España y Colombia; abordando algunos de los aspectos fundamentales para el desarrollo de este fenómeno, como lo son, las capacidades para la I+D+i, el marco normativo, la disponibilidad de recursos e infraestructura de apoyo para las diferentes etapas del proceso de creación de una empresa en el ecosistema de emprendimiento. Los resultados muestran un mayor desarrollo en el caso español que en el colombiano, no obstante, en ambos casos se han ido fortaleciendo las capacidades institucionales para la investigación y desarrollo en las universidades, se han eliminado barreras jurídicas para la participación de las universidades públicas y los empleados públicos docentes en la creación de estas empresas y se ha ido consolidando un ecosistema de apoyo al emprendimiento de base tecnológica que favorecerá en los próximos años los procesos de generación de spin-offs.

Palabras claves: Spin-off académicas, emprendimiento, universidades, Iberoamérica, Colombia, España

⁵ Profesora asociada, Grupo Ingeniería y Sociedad, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Antioquia UdeA; Calle 70 No. 52-21, Medellín, Colombia

Introducción.

Dentro de los retos que tienen las universidades en la actualidad, se encuentra el transferir de manera eficiente y efectiva los resultados obtenidos a través de las actividades de investigación científica a la sociedad, de tal forma que dichos resultados no se queden sólo en un valioso aporte al avance del conocimiento científico, sino que trasciendan al sector empresarial, al sector gubernamental y, en general, a la comunidad, convirtiéndose en innovación y contribuyendo así al desarrollo económico. Es en este contexto en donde surge, como alternativa para la transferencia de los resultados de la investigación la creación de nuevas empresas para explotar comercialmente productos y servicios desarrollados a partir de la investigación científica, conocidas como spin-offs universitarias, spin-offs académicas, spin-out, empresas basadas en resultados de investigación, entre otras denominaciones.

Este fenómeno, se ha venido consolidado en países reconocidos por ser líderes en investigación como Estados Unidos, Japón, Canadá, Alemania e Israel, entre otros. En donde se han creado ecosistemas favorables para catalizar la creación de este tipo de organizaciones, y en donde, se ha venido superando la adversión hacia la explotación del conocimiento científico, especialmente, el generado con la financiación de dineros públicos.

En el caso de Iberoamérica este fenómeno se encuentra en una etapa de desarrollo incipiente. Si bien se han tenido algunos avances, particularmente en algunos países como España, Chile, Brasil y Colombia; aún estamos lejos de alcanzar los niveles de países más desarrollados.

En este trabajo se presenta un análisis de la evolución del fenómeno de creación de spin-offs en dos países Iberoamericanos: España y Colombia. La metodología realizada ha sido una revisión de literatura especializada sobre los países en cuestión, así como también reportes gubernamentales, de organizaciones responsables de la I+D+i en los países de interés y entes internacionales en donde analizan los casos de estudio.

Este artículo se desarrolla de la siguiente forma. En la primera parte se presenta brevemente la definición de spin-off considerada en este trabajo, el proceso de creación de este tipo de empresas y los factores que inciden en la creación de spin-off. Posteriormente, se presenta un breve

panorama de la generación de spin-offs en cada uno de los países de interés, para finalmente cerrar con una sección en donde se plantean los principales puntos en común y algunos de los retos futuros para la consolidación de estos fenómenos.

Conceptos fundamentales

¿Qué es una spin-off?

En la literatura existen múltiples definiciones de spin-offs, lo cual refleja la complejidad del fenómeno (Bathelt, Kogler, & Munro, 2010; José María Beraza Garmendia, 2010; Mustar et al., 2006; Pirnay, Surlémont, & Nlemvo, 2003). De acuerdo a McQueen & Wallmark (McQueen & Wallmark, 1982), para ser considerada una spin-off universitaria, una empresa debe: (1) haber sido creado por personas provenientes de una universidad (profesores, administradores o estudiantes); (2) la actividad de la empresa debe estar basada en ideas técnicas generadas en el entorno universitario; y, (3) la transferencia desde la universidad a la nueva empresa debe ser directa y no vía un intermediario.

Algunos autores también señalan que las spin-off son empresas creadas para explotar una pieza de propiedad intelectual que ha sido generada en el seno de una institución académica (Shane, 2004), dándole un gran peso a la protección de los desarrollos universitarios como elemento básico de la definición. En este mismo sentido, Wright, Lockett, Clarysse y Binks (2006), en línea con el planteamiento de la Association of University Technology Managers (AUTM) en los Estados Unidos definen una spin-off como una compañía cuya formación depende de la transferencia formal de los derechos de propiedad intelectual de la Universidad y en la cual la Universidad tiene participación accionaria.

No obstante, en este trabajo se utilizará el término en el sentido amplio del término, en donde se considera una spin-off universitaria es una *“nueva empresa creada para explotar comercialmente algún conocimiento, tecnología o resultados de investigación generados dentro de una universidad”* (Pirnay et al., 2003, p. 356).

Proceso de creación de spin-off

Si bien existen diversos modelos sobre el proceso de creación de spin-offs, a modo de ilustración se describen tres de ellos. Roberts & Malone(1996) proponen varios modelos para la creación de este tipo de organizaciones, los cuales comparten las siguientes etapas: en primer lugar se deben conseguir fondos para financiar los proyectos de investigación; una vez se ejecutan estos proyectos y se obtienen resultados, el investigador debe dar a conocer sus resultados a la Oficina de Transferencia de su universidad, en donde se toma la decisión de proteger esos resultados; y, posteriormente, se produce la transferencia bien sea mediante la creación de una nueva empresa o mediante el licenciamiento a una organización ya existente.

Ndonzuau et al. (2002), por su parte, identifican cuatro etapas principales en este proceso teniendo como insumo inicial los resultados de investigación: (1) la generación de ideas de negocios; (2) la realización de nuevos proyectos empresariales; (3) el establecimiento de las spin-offs académicas proyectadas y (4) el fortalecimiento de las spin-offs y su capacidad para generar beneficios económicos.

Vohora et al. (2004) ofrecen una propuesta más completa usando una perspectiva evolutiva, en la cual no sólo proponen una serie de etapas del proceso sino que, además, incluyen etapas de transición; por tal motivo, este modelo se ha convertido en una referencia fundamental para el estudio de las spin-offs (Djokovic & Souitaris, 2008; Wright, Birley, & Mosey, 2004). De acuerdo estos autores, las spin-offs académicas deben superar cinco fases de desarrollo: (1) investigación; 2) delimitación de la oportunidad (opportunity framing); 3) pre-organización; (4) reorientación y (5) ingresos sostenibles (sustainable returns). Para pasar de una etapa a otra, las spin-offs deben superar exitosamente cuatro situaciones coyunturales, a saber: (1) reconocimiento de una oportunidad, (2) compromiso emprendedor; (3) credibilidad y (4) sostenibilidad.

Factores que inciden en la creación de spin-off.

Dada la complejidad del proceso de generación y creación de spin-offs, existen múltiples factores que la literatura ha identificado que inciden en el mismo.

Por ejemplo, Helm & Mauroner (2007) proponen, a partir de una revisión de literatura, que existen cuatro grupos de factores que inciden en la creación de una spin-off: 1) asociados al fundador o fundadores; 2) al proceso de creación de spin-off; 3) al entorno. En los factores asociados a los

fundadores se incluyen variables de tipo demográfico, la motivación y personalidad emprendedora de los fundadores, sus habilidades y su capital humano. En el segundo grupo de factores se consideran tres etapas de desarrollo de las spin-off: a) pre-spin-off; b) establecimiento; c) post-spin-offs. En la etapa de pre-spin-off son fundamentales: el compromiso emprendedor, la idea y el concepto de negocio y la transferencia de tecnología; en la etapa de establecimiento son cruciales la financiación, las características del negocio y la organización y gestión de la misma; así como el marketing, la investigación, el desarrollo y la innovación; estos últimos son también los que son críticos en la etapa post-spin-offs. Finalmente, los factores del entorno incluyen: la universidad de origen, las características de la organización incubadora y su apoyo, la localización, el entorno institucional y legal y el mercado y sector industrial en que se vaya a desarrollar la spin-off.

Beraza Garmendia y Rodríguez Castellanos(2010; 2012) proponen cuatro grupos de factores que inciden en la generación de este tipo de empresas: 1) las características de los sectores (el área académica y la industria); 2) las políticas de la Universidad (El sistema de incentivos y la rentabilidad); 3) las características de la Unidad de apoyo a la transferencia de tecnología; 4) Características del objeto de transferencia (el interés del investigador y la tecnología).

Angulo Martínez (Angulo Martínez, 2016) sintetiza en tres grupos de factores que inciden en procesos de transferencia de tecnología: asociados a la universidad, al entorno y al investigador (Figura 1). En el contexto de los investigadores señala como importantes: la cultura emprendedora y la experiencia del profesor. En el contexto de la Universidad se encuentran: la existencia de políticas y normas que incentiven estas actividades, la existencia de recursos e instrumentos para la transferencia, la Oficina de Transferencia de Tecnología (OTRI) y la existencia de una incubadora institucional; y en el entorno, resalta la capacidad industrial de la región y la existencia de políticas e instrumentos gubernamentales. En el marco de estos factores, el relacionamiento de los distintos actores (investigadores, gestores, entidades de gobierno y universidades) es fundamental para tener un exitoso proceso de transferencia.

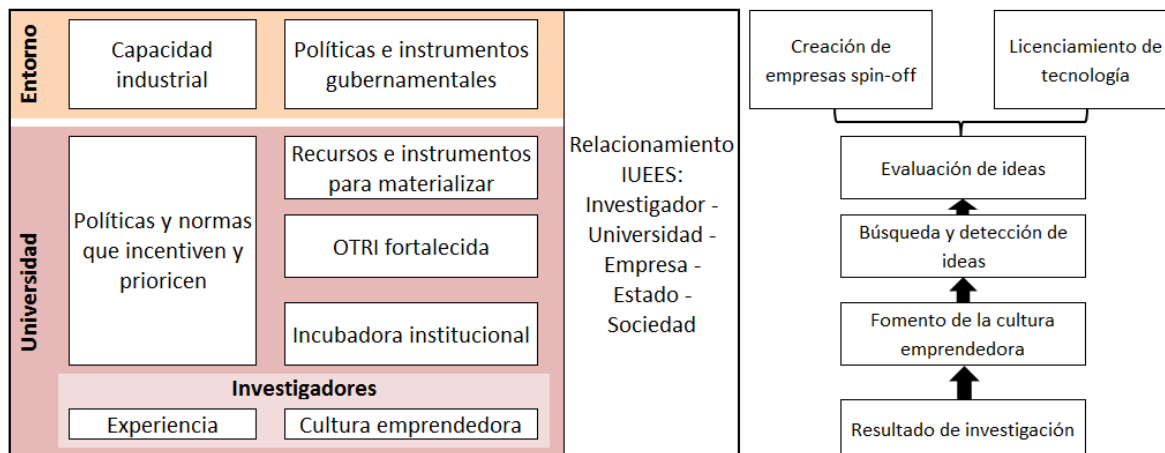


Figura 1. Factores que afectan la transferencia de tecnología

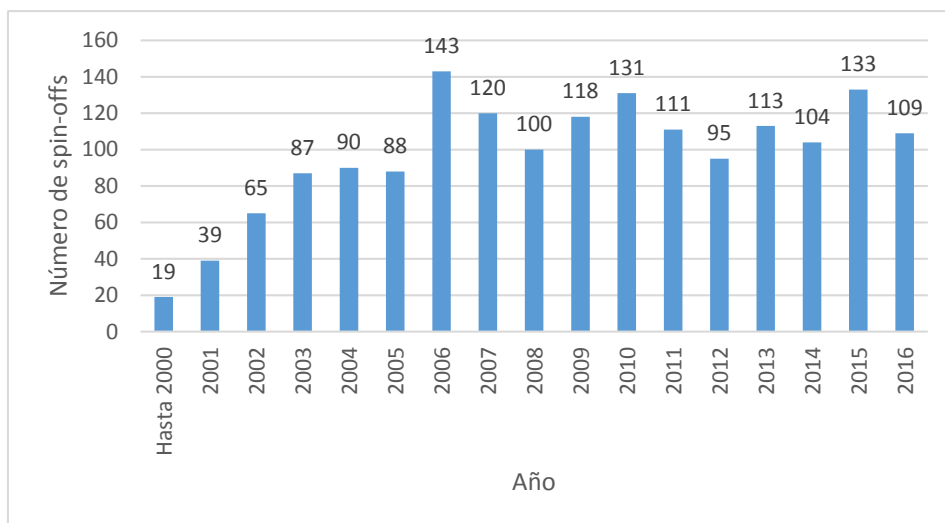
Fuente: Angulo Martínez, 2016.

El desarrollo de las spin-offs España

A nivel de Iberoamérica, España es el país de la región que cuenta con un mayor nivel de implementación de este instrumento de transferencia de tecnología. La adopción y consolidación de este instrumento se ha dado durante los últimos 20 años. De acuerdo a los datos reportados por la RedOTRI, hasta el año 2000 sólo se habían creado 19 spin-offs en el país; posteriormente, en 2001 se inicia una tendencia creciente con la creación de 39 empresas, la cual termina en 2006 donde se registra el máximo nivel histórico de 143 empresas. Finalmente, en el periodo 2007-2016 se estabiliza el proceso y se registra la creación 113 nuevas empresas en promedio anualmente.

Es importante señalar que el Sistema universitario español está conformado por 83 universidades, y, de acuerdo al informe de la RedOTRI- CRUE (2017), la creación de spin-offs se concentra en el 60% de ellas, y cerca del 31% crearon menos de 5 spin-offs. En 2016 se destacaron la Universidad Politécnica de Madrid, con la creación de 24 nuevas empresas y la Euskal Herriko Unibertsitatea (15 empresas).

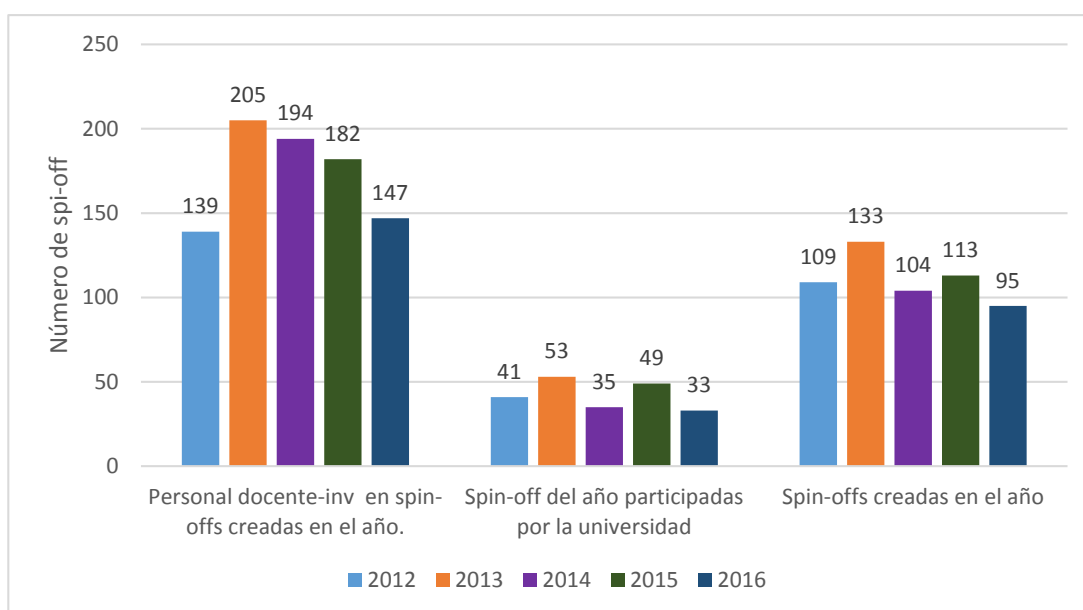
Figura 2. Evolución de la creación de spin-offs universitarias en España (2000-2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos reportados en los informes de la RedOTRI 2007-2016.

En este país, las empresas tipo spin-off pueden tener la participación accionaria del personal docente-investigador que estuvo vinculado a la generación de la tecnología, las universidades y organismos públicos de investigación e inversionistas externos. De acuerdo a la RedOTRI (2017) el 37% de las empresas creadas en 2016 cuentan con participación accionaria de las Universidad y de 139 personas con calidad de personal docente-investigador (Figura 3).

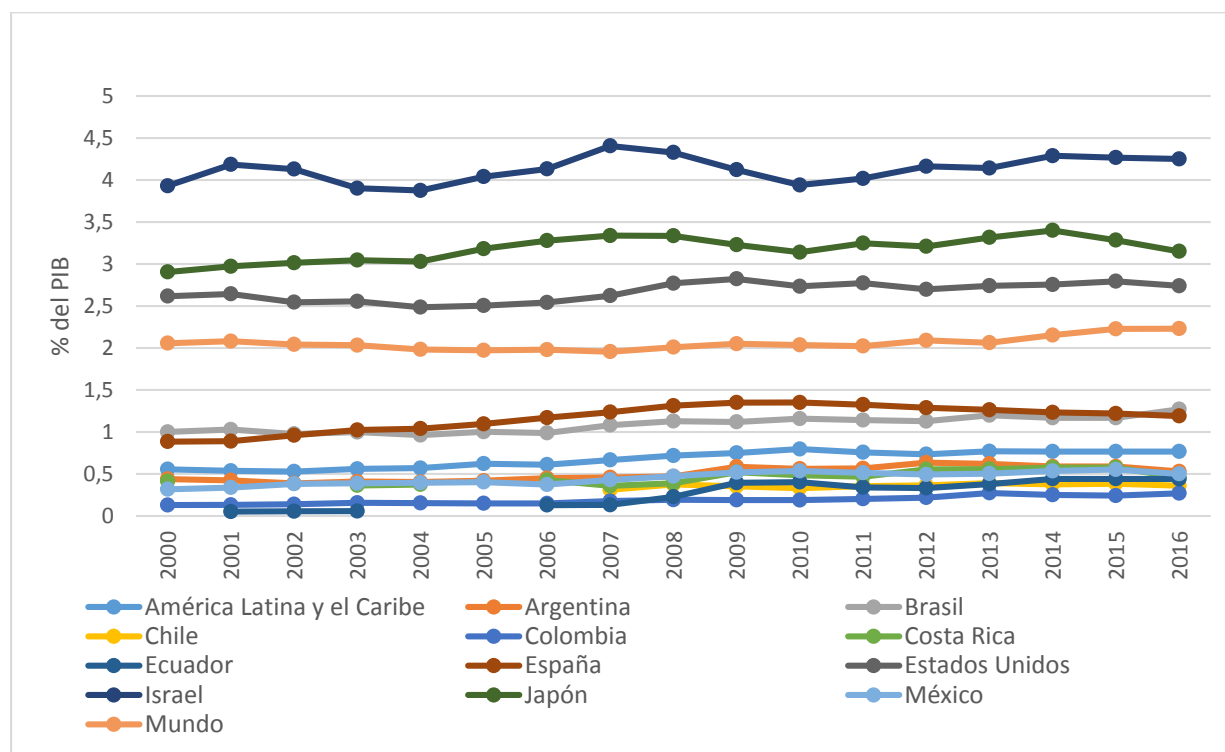
Figura 3. Composición accionaria Spin-off universitarias – España 2012-2016



Fuente: Red OTRI (CRUE Universidades Españolas, 2017)

Al reflexionar sobre los aspectos que han incidido en la creación de este panorama, es necesario revisar los indicadores de Ciencia y Tecnología españoles, a partir de la información del Banco Mundial. En primer lugar, en España se ha presentado un incremento en la Inversión en I+D+i, pasando en el periodo de interés de 0,78% del PIB en 1996 a 1,21% en 2016 (Figura 4). Igualmente, se ha observado un incremento en capital humano dedicado a la investigación, pasando de 1.290 investigadores dedicados a investigación y desarrollo (por cada millón de personas) en 1996 a 2.732 en 2016, lo que representa un incremento del 111% en el periodo. Esto también ha posibilitado el incremento de sus indicadores de producción científica, como lo son los artículos en publicaciones científicas y técnicas, los cuales pasaron de 28.887 a 52.820 en el periodo comprendido entre 2003 y 2016; las solicitudes de patentes, las cuales pasaron de 2.274 en 1993 a 2745 en 2016, con un punto máximo en el año 2008, cuando se registraron 3.632 solicitudes por parte de residentes españoles. Esto también ha generado que se incrementen el número de patentes concedidas que, de acuerdo a la OMPI pasaron de 2.450 en 2008 a 2.889 en 2016.

Figura 4. Inversión en I+D+i como porcentaje del PIB en países seleccionados



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial.

Otro aspecto que ha favorecido indudablemente la generación de spin-offs en el caso español ha sido el cambio en la legislación. La promulgación de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre de Universidades, marca un hito histórico en cuanto a la implementación de las spin-offs, que en la norma se denominan Empresas de Base tecnológica (EBTs). Específicamente en su art. 41.2, letra g), esta norma establecía que la vinculación universidad-empresa *“podrá, en su caso, llevarse a cabo a través de la creación de Empresas de Base Tecnológica a partir de la actividad universitaria, en cuyas actividades podrá participar el personal docente e investigador de las Universidades, conforme al régimen previsto en el art. 83”*. No obstante, de acuerdo a Fernández Scagliusi & Murga Fernández (2014), es la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, que modifica la LOU y entró en vigor el 3 de mayo de 2007, la verdadera artífice del impulso dado a la creación de EBT en España en los últimos años. En esta norma se contempla la incorporación, mediante una excedencia temporal, del profesorado a una EBT cuando ésta sea: *“creada o desarrollada a partir de patentes o de resultados generados por proyectos de investigación financiados total o parcialmente con fondos públicos y realizados en Universidades”*.

Adicionalmente, este cambio en la norma elimina una de las barreras existentes para que el personal docente-investigador participara como socio en la creación de una spin-off, levantando las limitaciones contenidas en la Ley 53/1984 para este grupo de funcionarios públicos. En definitiva, la *“LOU adopta una serie de disposiciones que inciden en favorecer la creación de EBT en España, las cuales impactan en la participación del personal universitario en las EBT; la motivación del personal para gestionar transferencia de conocimiento, incluyendo las EBT y el entorno general de las relaciones Universidad-empresa”*(Fernández Scagliusi & Murga Fernández, 2014, p. 120).

Posteriormente, en la Ley 2/2011, de Economía Sostenible, en su artículo 56, se establece que los Organismos públicos, incluidas las Universidades, podrán participar en el capital de sociedades mercantiles cuyo objeto social sea la realización de alguna de las siguientes actividades: a) La investigación, el desarrollo o la innovación; b) La realización de pruebas de concepto; c) La explotación de patentes de invención y, en general, la cesión y explotación de los derechos de la propiedad industrial e intelectual; d) El uso y el aprovechamiento, industrial o comercial, de las innovaciones, de los conocimientos científicos y de los resultados obtenidos y desarrollados por dichos agentes; e) La prestación de servicios técnicos relacionados con sus fines propios.

Igualmente, esta norma señala que la colaboración entre las Universidades y el sector productivo podrá articularse mediante cualquier instrumento admitido por el ordenamiento jurídico y, en particular, mediante la creación de EBTs y que las Universidades podrán promover la creación de este tipo de empresas con participación accionaria de uno o varios de sus investigadores para realizar la explotación económica de resultados de investigación y desarrollo obtenidos por éstos.

Además del cambio normativo que ha favorecido el crecimiento del fenómeno spin-off en España, es necesario señalar la importancia del fortalecimiento de las capacidades de las universidades para la transferencia de tecnología y el emprendimiento. La estructura encargada de los procesos de gestión tecnológica en las universidades españolas son las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI), que fueron institucionalizadas desde el año 1989 y que, desde ese entonces velan por la transferencia efectiva del conocimiento desarrollado en las Universidades hacia la sociedad. Estas oficinas cuentan con una estrategia de trabajo colaborativo -la RedOTRI-, entidad que ha sido clave en la creación de sinergias para la inclusión de temas claves a nivel del gobierno central, participando activamente en las discusiones de los Planes de Ciencia y Tecnología y en la presentación de proyectos de Ley ante el estado Español, como algunos de los mencionados en el apartado anterior.

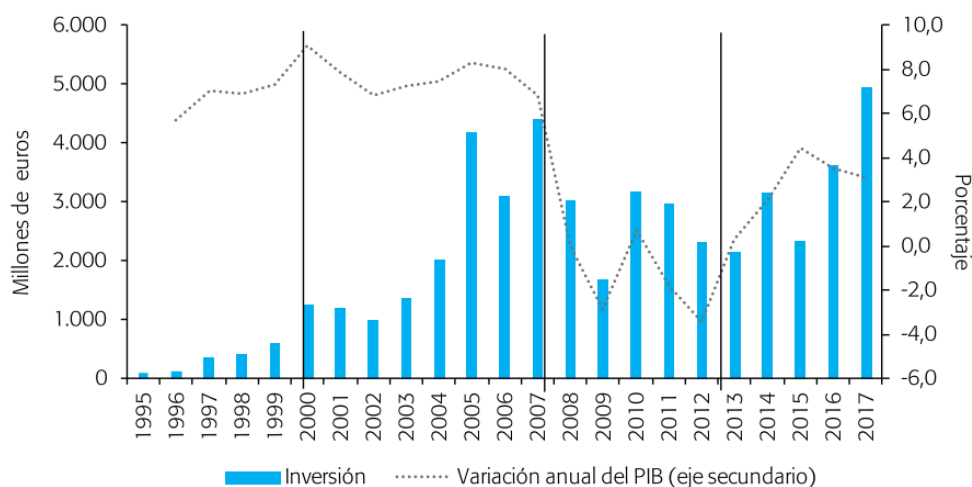
Con respecto al fomento del emprendimiento, un gran número de universidades españolas han implementado programas de apoyo a emprendedores, incubadoras de empresas y parques tecnológicos. El primer programa de apoyo se implementa en la Universidad Politécnica de Valencia en 1992 y es ampliamente reconocido IDEAS-UPV. En 1997 surgen los programas de la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Pública de Navarra y la Universidad de Euskadi, iniciándose una tendencia creciente que tuvo su máximo nivel en el año 2000 con la creación de 10 nuevos programas (Morell & Perelló, 2004). Algunos de estos programas están orientados a toda la comunidad universitaria, apoyando diversos tipos de emprendimiento y otros se especializan en empresas tipo spin-off. Por señalar algunos ejemplos: IDEAS UPV y Compluemprende (Universidad Complutense de Madrid) cuentan con una amplia gama de servicios para todos los emprendedores de la comunidad universitaria, dentro de los cuales cuentan con líneas especiales para los casos de la generación de una spin-off. En otros casos, como el del Área de Valorización, Transferencia y Emprendimiento (AVTE) (Universidad de Santiago de

Compostela); y la OTRI de la Universidad de Valencia se centra particularmente en empresas tipo spin-off.

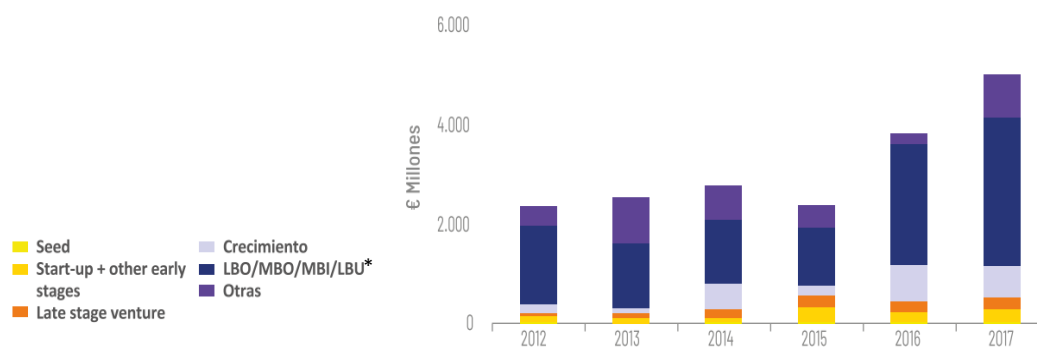
Por otra parte, España también cuenta con un número importante de incubadoras, aceleradoras de empresas y Parques Científicos tecnológicos que facilitan el surgimiento de nuevos emprendimientos. Adicionalmente, el país al ser integrante de la Unión europea se ha visto favorecido con todas las acciones para el fomento del emprendimiento y la innovación promovidas y ejecutadas por la Comisión.

Para cerrar este análisis, es necesario destacar el incremento de los recursos de financiación disponibles para el apoyo de empresas tipo spin-offs, a través de los fondos de capital riesgo. El sector de capital riesgo español ha mostrado un proceso de consolidación durante los últimos veinte años; evidencia de ello es el incremento en los niveles de inversión de estas compañías, los cuales se presentan en la Figura 5 (Peña & Muñeco, 2018) y que en el año 2017 alcanzó un máximo histórico de €4.957,9 millones de euros(Alfárez, José, & Salas, 2018). Es importante destacar que, los fondos de capital semilla y venture capital de especial interés para los emprendedores en etapas tempranas también se han incrementado, como se puede observar en la Figura 6. Según Peña & Muñeco(2018) esto se debe a *“la recuperación de las valoraciones, el apoyo normativo a este tipo de inversiones, el interés inversor en nuevos proyectos de carácter tecnológico, y la puesta en marcha de incubadoras y aceleradoras a nivel regional y con carácter intersectorial”* .

Figura 5. Evolución histórica de los niveles de inversión en España.



Fuente: Peña(2018, pt. 39)

Figura 6. Inversión de Capital Privado por fase de desarrollo de la empresa.

Fuente: ASCRI / webcapitalriesen

*Operaciones en las que para la adquisición de una participación de la empresa se utiliza además de equity una parte de deuda externa. También se conocen como LBO, MBO (buy outs) o MBI.

Fuente: Alférez et. al. (2018, pt. 19)

El desarrollo de las spin-offs en Colombia

El fenómeno spin-offs en Colombia, se encuentra en una etapa de desarrollo incipiente si se compara con el caso español, aunque en los últimos años se han dado cambios en el entorno político que posiblemente catalizarán el desarrollo del fenómeno en el mediano plazo.

De acuerdo al informe Startup América Latina 2016 elaborado por la OCDE(OCDE, 2016), Colombia se ha enfocado durante los últimos años en el diseño de políticas e instrumentos para promover la creación de empresas innovadoras, dentro de las cuales se encuentran las spin-offs. Señala que este trabajo se ha visto reflejado en los últimos dos planes de desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos” y 2014-2018 “Todos por un mismo país. Línea que parece mantenerse en el actual gobierno, en el plan de desarrollo que se encuentra en trámite.

Con respecto a los indicadores de Ciencia y Tecnología, se puede observar que durante el presente siglo, se ha incrementado (aunque no en los niveles deseados) los recursos, las capacidades institucionales y los indicadores de la actividad científica en el país. Por ejemplo, la inversión en I+D+i se ha aumentado durante los últimos años, pasando de 0,12% del PIB en el 2000 a 0,27% en el año 2016 (Figura 4); se ha pasado de 99 investigadores dedicados a investigación y desarrollo (por cada millón de personas) en 2000 a 132 investigadores en 2015; la producción científica se ha incrementado considerablemente pasando de 676 en 2003 a 6.120 en 2016 artículos en

publicaciones científicas y técnicas; el número de solicitudes de patentes por residentes ha pasado de 75 en el año 2000 a 545 en 2016.

Adicionalmente, las universidades en el país han tenido que comprometerse con la tercera misión y poco a poco han incorporado el componente de transferencia de los resultados de investigación al sector productivo. Es así como muchas universidades en este periodo han creado Oficinas para la transferencia de tecnología, siendo la primera de ellas, la de la Universidad de Antioquia en el año 2003 (Acuerdo Superior 284) bajo el nombre de Programa de Gestión Tecnológica (PGT), con la misión de actuar como organismo de enlace entre la Universidad y las empresas de su entorno socioeconómico, y fomentar el espíritu emprendedor en la comunidad académica de la Universidad. El papel del PGT es acompañar a las dependencias académicas en la gestión y asesoría de proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación - I+D+i, en la orientación de la política en materia de gestión tecnológica en la Universidad: evaluación y protección de los resultados de investigación, propiedad intelectual, negociación y contratación para la vinculación de la Universidad con las empresas, fomento de la cultura emprendedora y la creación de empresas.

De hecho, la Universidad de Antioquia fue la primera en implementar la creación de spin-offs como mecanismo de transferencia de tecnología, tal como se refleja en el Plan de Desarrollo de la institución 2006-2016 (Una universidad investigadora, innovadora y humanista), en donde se plantea dentro de sus objetivos estratégicos la creación de tres spin-offs en este periodo.

Es así, como en el año 2010 se crea CONOSER, Conocimiento y Servicios de Ingeniería S.A.S., después de un largo periodo de aprobaciones internas, y en donde tienen participación societaria tanto los investigadores que contribuyeron en el desarrollo de la tecnología y la Universidad. Este hito, posteriormente le abrió el camino a otras iniciativas: Bioinnco (2017), Nexentia (2013) y TLS (2018) que, han usado diferentes modelos en el proceso de creación y transferencia de la tecnología.

No obstante, en aquella época, las universidades públicas del país compartían una preocupación por la posibilidad legal de crear empresas con participación societaria de los profesores universitarios en las empresas tipo spin-offs, debido a que su carácter de funcionarios públicos les impedía participar en la estructura societaria de las nuevas empresas. Ante la incertidumbre jurídica existente, en el año 2013, siete universidades se reúnen lideradas por la Universidad de

Antioquia y con el apoyo de Colciencias, la Corporación Tecnova se formula y ejecuta un proyecto para viabilizar la participación de los servidores públicos docentes en este tipo de compañías. Producto de las reflexiones de este proyecto, se concluyó que era necesario tramitar un proyecto legislativo que les permitiera a las universidades y a los profesores participar accionariamente en este tipo de emprendimientos. Este fue el origen de La Ley Spin-off – Ley No. 1838 del 6 de julio de 2017. “Por la cual se dictan normas de fomento a la ciencia, tecnología, e innovación mediante la creación de empresas de base tecnológica (Spin-offs) y se dictan otras disposiciones.”

La Ley Spin-off contempla tres puntos fundamentales: la definición de spin-off; la habilitación de las Instituciones de Educación Superior (IES) para crear este tipo de empresas y participar en su capital societario; el levantamiento de la prohibición de los funcionarios públicos docentes vinculados en estos proyectos para participar en la creación y estructura societaria; la reinversión de los recursos generados por este concepto en fortalecimiento del mecanismo en las universidades y la posibilidad de crear una coordinación interna para armonizar las distintas actividades derivadas de las investigaciones hechas por los docentes o particulares que conforman empresas tipo spin-off.

Así pues, en el contexto de la Ley colombiana, *“Se entiende por Spin-off aquella basada en conocimientos, sobre todo aquellos recogidos por derechos de Propiedad Intelectual, gestados en el ámbito de las IES, resultado de actividades de investigación y desarrollo realizadas bajo su respaldo, en sus laboratorios e instalaciones o por investigadores a ellas vinculados, entre otras formas”* (Art. 1 Ley No. 1838 del 6 de julio de 2017).

El artículo segundo habilita a las Instituciones de Educación Superior a crear este tipo de empresas y que *“los servidores públicos docentes, y/o investigadores, cualquiera que sea su forma o naturaleza de vinculación legal podrán formar parte de ellas a cualquier título, o crear spin-off, pudiendo para tal fin asociarse con las Instituciones de Educación Superior (IES), con las personas privadas que manejen recursos públicos, de acuerdo con la ley, reglamentos y estatutos propios de las Instituciones de Educación Superior.”*

El artículo tercero, es el que levanta la principal barrera para los docentes, y plantea que: *“los docentes o investigadores que formen parte de las Spin-Off podrán ser partícipes de los beneficios económicos que se generen a partir de las actividades propias de estas, sin que esto configure*

factor salarial ni doble asignación por parte del tesoro público. Los beneficios económicos para los servidores públicos derivados de las Spin-Off provendrán exclusivamente de la actividad de esta.”

Otro hecho importante en la generación de spin-offs en Colombia, ha sido el proyecto proyecto titulado *Hacia una Hoja de Ruta Spin-off-Un Camino para la creación de spin-off universitarias en Colombia* (en Adejante, Hoja de Ruta Spin-off Colombia) ejecutado en el año 2016. Este proyecto convocó más de treinta y seis instituciones educativas de todo el país, con el apoyo de Colciencias, Tecnova, la Corporación Ruta N (Ruta N), con el fin de establecer la fundamentación conceptual y de referencia sobre los elementos y condiciones que deben evaluarse para constituir una spin-off universitaria en Colombia, e impulsar algunas de estas iniciativas empresariales. En el marco de este proyecto se elabora una guía para la creación de spin-offs, se propone una tipología y se presentan lineamientos para la constitución, gestión de la financiación, la configuración del equipo de promotores, la elaboración del plan de empresa, etc (Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación- Colciencias, 2017). En el marco de este proyecto se reporta la constitución de siete iniciativas por parte de distintas Universidades: Bit Data (Universidad Tecnológica de Pereira); Faktor Bureau (Universidad de Medellín), Sio Tic Tech (Universidad Católica de Manizalez), Acción sostenible (Universidad Piloto de Colombia), Tech Life Saving (Universidad de Antioquia), Hola Dr (Universidad CES) y Unidad de toxicidad Invitro (Universidad CES).

Otro aspecto a destacar en el caso colombiano, ha sido el surgimiento de los ecosistemas de emprendimiento en las ciudades (OCDE, 2016). De hecho, se cita el ejemplo de Medellín, como una ciudad que se ha transformado para llegar a ser un sitio ideal para la creación de empresas innovadoras. Allí se han implementado estrategias para fomentar la cultura emprendedora en la ciudad desde el año 2004, cuando en el Plan de Desarrollo de Medellín 2004-2007 “Medellín: un compromiso de toda la ciudadanía” se incluye como línea estratégica la “Cultura del Emprendimiento y Creación de Empresas Sostenibles -Cultura E”. Cultura E busca promover la cultura del emprendimiento, la constitución y desarrollo de nuevas empresas que respondan a las necesidades del mercado y a las dinámicas de las cadenas productivas regionales con mayores potencialidades económicas, valiéndose de la capacidad de innovación de sus emprendedores y emprendedoras. Posteriormente, este esfuerzo se mantiene en el plan Municipal de desarrollo

2008-2011 del alcalde Alonso Salazar, el cual expresa en su línea 3 “desarrollo económico e innovación”; y sigue apareciendo en los Plan de Desarrollo de Medellín 2012-2015 ("Medellín, un hogar para la vida"). Esto ha conllevado a que Medellín tenga una política pública para la Innovación y el emprendimiento social, plasmada en el Acuerdo 35 de 2014. El actual Plan de Desarrollo municipal contempla también como retos del gobierno local “potencializar el emprendimiento, innovación y consolidación de sectores que se vuelven claves para el desarrollo económico y social de la ciudad.

Estas políticas públicas le han permitido a la ciudad avanzar y ser reconocida en el año 2013 como la ciudad más innovadora del mundo, y se ha convertido en un polo de atracción de para la creación de nuevas empresas innovadoras y como sede de nuevos emprendimientos tipo EBT. Actualmente, la política de Innovación de la ciudad se encuentra a cargo de Ruta N, que desarrolla distintos programas y servicios para facilitar la evolución económica de la ciudad hacia negocios intensivos en ciencia, tecnología e innovación, de forma incluyente y sostenible. Ruta N articula y dinamiza el ecosistema de innovación de Medellín, haciendo énfasis en cuatro ingredientes clave: la formación del talento, el acceso a capital, la generación de la infraestructura necesaria y el desarrollo de negocios innovadores.

El esfuerzo realizado por la ciudad en temas de ciencia, tecnología e innovación fue uno de los aspectos tenidos en cuenta para que la última reunión del Foro Económico Mundial, en enero de 2019, se revelara que Medellín ha sido seleccionada como la sede del nuevo Centro para la Cuarta Revolución Industrial a nivel mundial (primero en Latinoamérica), también conocida como Industria 4.0. Este hecho abrirá muchas puertas para el desarrollo de empresas de alto contenido tecnológico e innovador como lo son las spin-offs.

Otro aspecto a destacar en el caso de Colombia es la existencia de entidades a nivel del gobierno nacional que han implementado programas de apoyo para la generación de empresas innovadoras. Este es caso del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) que creó en el año 2012 con el apoyo de Colciencias el programa APPS.Co para promover y potenciar la generación creación y consolidación de negocios a partir del uso de las TIC, haciendo especial énfasis en el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenidos. Este programa ha

acompañado 2.175 equipos y empresas y beneficiado a más de 137.000 personas a través de toda la oferta y se ha convertido en un referente en América Latina⁶.

Otra entidad que ha tenido alto impacto ha sido INNPULSA Colombia, creada en 2012 como la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia. En 2016, el Banco Mundial destacó a iNNpalsa como institución clave y protagónica en el desarrollo productivo del país, gracias a la implementación de programas de emprendimiento, innovación y productividad empresarial⁷.

En el Ecosistema de emprendimiento del país también se encuentra que se ha incrementado la disponibilidad de capital riesgo para emprendimientos innovadores. Colombia cuenta con

la Asociación Colombiana de Fondos de Capital privado, la cual fue formada en el año 2012, con el objetivo de “fomentar, desarrollar y promover de manera integral la industria de Fondos de Capital Privado en Colombia, como motor de ahorro colectivo y crecimiento económico, bajo los más altos estándares de gestión”. Actualmente cuenta con **118 miembros**, de los cuales **46 son gestores profesionales** y **72 son proveedores de servicios** de la industria. De acuerdo con el informe anual de la Asociación del 2018, en Colombia existían sólo dos fondos en 2005 y en 2018 se registraban 66 fondos de capital privado; de los cuales solo nueve (13%) están orientados a ofrecer capital a emprendedores. Estos fondos han invertido más de US\$7.482,4 millones a junio de 2018, de los cuales un alto porcentaje van dirigidos a proyectos de infraestructura e inmobiliario. Por otra parte, del total de capital disponible a junio de 2018 (USD1.228,6 millones) tan solo USD 286 millones se encuentran en fondos destinados a acompañar la financiación de pequeñas medianas y grandes empresas en el país y USD59,6 millones para apoyar el emprendimiento (Colcapital, 2018). Dentro de los fondos que apoyan a los emprendedores se destacan Capitalia Colombia, Velum Ventrues, Montain Nazca y Atom Ventures (OECD, 2017). También hay que señalar el papel realizado por el Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje(SENA), como un fondo al que pueden acceder los emprendimientos y que son no

⁶ <https://apps.co/acerca/appsco/>

⁷ <https://www.innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>

reembolsables siempre y cuando se cumplan los compromisos asumidos por los emprendedores al presentar su propuesta.

Discusión y conclusiones

En este trabajo se ha presentado un panorama de la situación de spin-offs académicas en España y Colombia como casos representativos de la región de Iberoamérica.

Es posible evidenciar que España ha presentado una consolidación de la implementación de este mecanismo de transferencia de tecnología, llegando a la generación de más de 110 iniciativas anualmente. No obstante, no es un fenómeno generalizado ya que hay universidades que aún no han creado spin-offs o crean un número muy bajo anualmente, y otras que, por el contrario, se destacan en el panorama nacional. Al analizar esta situación, Rodeiro et al.,(2010) encontraron que las universidades con una mayor dedicación de recursos financieros y humanos a las actividades de investigación y transferencia de resultados a la sociedad y con una OTRI de mayor antigüedad (como indicador de la capacidad para la transferencia) generan un número mayor de spin-offs; y que el sistema de incentivos para los investigadores, quienes requieren publicar para avanzar en su carrera universitaria, no favorece estas actividades de transferencia. Por su parte Caldera & Debande (2010) encontraron que las universidades más grandes, con una orientación técnica, una OTRI de mayor tamaño, Parque Científico, una política interna sobre la creación de spin-offs, una normativa explícita sobre la gestión del conflicto de intereses entre las actividades de docencia y las actividades externas, un programa de apoyo a la creación de spin-offs y fondos de capital riesgo internos tienen un mejor desempeño en la generación de este tipo de empresas.

Un aspecto importante en el caso español ha sido el cambio legislativo que le ha permitido a las universidades y a los investigadores tener la “tranquilidad” para participar en estos tipos de procesos y se ha convertido en un catalizador de los mismos. Otro aspecto a resaltar es el incremento de las capacidades nacionales para la investigación y el desarrollo que ha mostrado un desarrollo importante. No obstante, es necesario propender por una mayor inversión que permita seguir generando resultados científicos de excelencia, insumos cruciales para la generación de spin-off.

En el caso de Colombia no fue posible encontrar cifras consolidadas en materia de generación de spin-offs. Si bien, la creación de este tipo de empresas se ha constituido como un indicador para

el desempeño de los grupos de investigación en el país, el país carece de cifras claras sobre el tema. Es importante generar un sistema de monitoreo confiable y constante de esta actividad, especialmente, ante las expectativas de crecimiento de este fenómeno que se ha generado con la promulgación de la Ley Spin-offs en 2017, los programas de política pública que están impulsando tanto el emprendimiento como la innovación en el país, y la situación actual y las perspectivas de crecimiento y fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento e innovación en el territorio.

En el caso de Colombia es crítico el incremento de la inversión en I+D+i, el cual si bien se ha incrementado, aún está muy lejos de otros países líderes a nivel mundial. En este sentido, también las expectativas son favorables, ya que la reciente aprobación por parte del Gobierno Nacional de transformar a Colciencias, entidad encargada de la gestión de la Ciencia, la Tecnología e Innovación en el país, en un Ministerio muestra el compromiso gubernamental con la materia. Este hecho, ha creado grandes expectativas sobre el futuro promisorio para la Ciencia en el país.

Adicionalmente, se percibe que el ecosistema de emprendimiento colombiano ha ido fortaleciéndose en la última década. Y temas como la instalación en el país del Centro para la Cuarta Revolución Industrial a nivel mundial, y la reciente aprobación del gobierno francés de recursos de cooperación por un monto de 400.000 euros para que se comience la estructuración del proyecto que dará paso a la construcción de un campus de Station F, la incubadora de emprendimientos más grande del mundo, cuya sede principal está en París, y que implementará su modelo en el país permiten preveer que esta tendencia continuará en los próximos años.

nte este panorama alentador, es necesario que las universidades fortalezcan sus estructuras y establezcan procedimientos y normativas internas, que les den claridad a los investigadores y a los administradores, especialmente en las universidades públicas, sobre los procedimientos institucionales que se deben aplicar en los procesos de transferencia mediante la creación de spin-offs. Por supuesto, siendo muy cuidadosos de no dismantelar la capacidad de investigación que se ha ido consolidando en el país durante los últimos años.

Referencias

Alfárez, A., José, M. P., & Salas, M. (2018). *Venture Capital & Private Equity en España. Informe 2018*.

- Angulo Martínez, B. A. (2016). *Factores que limitan la transferencia de tecnología: más allá del resultado de investigación*. Universidad de Antioquia.
- Bathelt, H., Kogler, D. F., & Munro, A. K. (2010). A knowledge-based typology of university spin-offs in the context of regional economic development. *Technovation*, 30(9–10), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.04.003>
- Beraza Garmendia, J. M. (2010). *Los programas de apoyo a la creación de spin-offs académicas en las universidades españolas: una comparación internacional*. Universidad del País Vasco.
- Beraza Garmendia, J. M., & Rodríguez Castellanos, A. (2010). Factores determinantes de la utilización de las spin-offs como mecanismo de transferencia de conocimiento en las universidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa*, 16(2), 115–135.
- Beraza Garmendia, J. M., & Rodríguez Castellanos, A. (2012). Tipología de las spin-offs en un contexto universitario: una propuesta de clasificación. *Cuadernos de Gestión*, 12(1), 39–57. <https://doi.org/10.5295/cdg.090181jb>
- Caldera, A., & Debande, O. (2010). Performance of Spanish universities in technology transfer: An empirical analysis. *Research Policy*, 39(9), 1160–1173. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.05.016>
- Colcapital. (2018). *Estudio Anual de la Industria de Fondos de Capital Privado en Colombia. Reporte 2018*. Colcapital. Retrieved from <https://es.calameo.com/read/00415202053ec7ce620db>
- CRUE Universidades Españolas. (2017). *La investigación y transferencia de conocimiento en las universidades españolas*. Retrieved from <http://www.redotriuniversidades.net/images/Articulos/ResumenITC2015castellano.pdf>
- Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación- Colciencias. (2017). *Hacia una Hoja de ruta Spin Off. Spin Off Colombia*. Medellín. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Djokovic, D., & Souitaris, V. (2008). Spinouts from academic institutions: a literature review with suggestions for further research. *The Journal of Technology Transfer*, 33(3), 225–247. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-9000-4>
- Fernández Scagliusi, M. de los A., & Murga Fernández, J. P. (2014). El marco jurídico de las spin-

offs o empresas de base tecnológica. In *Actas de las Jornadas Conjuntas de Innovación Docente, Investigación y Transferencia* (pp. 111–125). Universidad de Sevilla.

Helm, R., & Mauroner, O. (2007). Success of research-based spin-offs. State-of-the-art and guidelines for further research. *Review of Managerial Science*, 1(3), 237–270. <https://doi.org/10.1007/s11846-007-0010-x>

McQueen, D. H., & Wallmark, J. T. (1982). Spin-off companies from Chalmers University of Technology. *Technovation*, 1(4), 305–315. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(82\)90010-4](https://doi.org/10.1016/0166-4972(82)90010-4)

Morell, J., & Perelló, J. (2004). *Identificación de los modelos de las unidades de creación de empresas desde las universidades en España*. Universidad Politécnica de Cataluña.

Mustar, P., Renault, M., Colombo, M., Piva, E., Fontes, M., Lockett, a, ... Moray, N. (2006). Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy. *Research Policy*, 35(2), 289–308. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.11.001>

Ndonzuau, F. N., Pirnay, F., & Surlemont, B. (2002). A stage model of academic spin-off creation. *Technovation*, 22(5), 281–289. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00019-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00019-0)

OCDE. (2016). *Startup América Latina 2016*, 170.

OECD. (2017). *Startup América Latina 2016*. OECD Publishing. Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/development/startup-america-latina-2016_9789264265141-es#page1

Peña, I., & Muñoz, P. (2018). Evolución del capital riesgo en la economía española. *Cuadernos de Información Económica*, (264), 37–43.

Pirnay, F., Surlemont, B., & Nlemvo, F. (2003). Toward a Typology of University Spin-offs. *Small Business Economics*, 21, 355–369. <https://doi.org/10.1007/s12207-010-9072-1>

RedOTRI Universidades (CRUE). (2017). *La investigación y transferencia de conocimiento en las universidades españolas*.

Roberts, E. B., & Malone, D. E. (1996). Policies and structures for spinning off new companies from research and development organizations. *R&D Management*, 26(1), 17–48. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1996.tb00927.x>

Rodeiro, D., Sara, P., López, F., Otero, L., Alfonso, G., & Sandiás, R. (2010). Factores determinantes de la creación de spin-offs universitarias, *19*, 47–68.

Shane, S. (2004). *Academic Entrepreneurship. University Spin-off and wealth creation*. Edward Elgar Publishing Limited.

Wright, M., Birley, S., & Mosey, S. (2004). Entrepreneurship and University Technology Transfer. *The Journal of Technology Transfer*, *29*(3–4), 235–246. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000034121.02507.f3>

Wright, M., Lockett, A., Clarysse, B., & Binks, M. (2006). University spin-out companies and venture capital. *Research Policy*, *35*(4), 481–501. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.01.005>

Capítulo 4

MILLENNIALS Y EMPRENDIMIENTO: DESAFÍO ACADÉMICO EN EL NUEVO ESCENARIO DIGITAL

Delia Evelyn Gaibor Sánchez
Universidad de Guayaquil
deliagaibor25@gmail.com

Resumen

En la actualidad los Millennials y el Emprendimiento son la combinación perfecta entre creatividad y éxito, solo se necesita un incentivo que permita a esta generación alcanzar sus objetivos profesionales. La Universidad de Guayaquil debe fomentar la cultura de Emprendimiento y que los estudiantes de esta generación “Millennial” se sientan capaces de explotar sus habilidades comerciales y de posicionamiento en el escenario digital. La presente investigación busca determinar por qué los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas no tienen un asesoramiento previo en Emprendimiento como futuros empresarios. La puesta en marcha de sus proyectos y el temor al fracaso se ve reflejado por la ausencia de asesoría previa. Mediante una investigación de Campo se realizaron encuestas a 150 estudiantes, los resultados demuestran que el mercado digital y las estrategias de marketing de Influencers hace que el modelo tradicional que se enseña en la Facultad de Ciencias Administrativas no sea compatible con las nuevas tendencias, por tanto, los Docentes deben ser capacitados de manera periódica para motivar significativamente las habilidades comerciales y de emprendimiento de los estudiantes.

Palabras clave: Cultura, Educación y Desarrollo Económico, Educación Superior, Emprendimiento, Marketing, Planificación de Modelos.

Abstract

Currently Millennials and Entrepreneurship are the perfect combination of creativity and success; all that is needed is an incentive that allows this generation to reach their professional goals. The University of Guayaquil must promote the culture of Entrepreneurship, so the students from this "Millennial" generation will feel capable of exploiting their commercial and positioning skills in

the digital scenario. The present research seeks to determine why students of the Faculty of Administrative Sciences don't have prior advice in Entrepreneurship as future entrepreneurs. The implementation of their projects and the fear of failure is reflected by the absence of advice in. Through field and quantitative research, 150 students were surveyed. The results show that the digital market and marketing strategies of Influencers make the traditional model taught in the Faculty of Administrative Sciences not compatible with new trends, Therefore, teachers must be trained periodically to significantly motivate students' entrepreneurial and commercial skills.

Keywords: Culture, Education and Economic Development, Entrepreneurship, Higher Education, Marketing, Planning Models.

INTRODUCCION

El emprendimiento es una forma de vida más valorada a nivel mundial, es muy importante en el mundo moderno y contemporáneo de hoy y los que más quieren convertirse en emprendedores son los Millennials. Ellos visualizan el éxito de forma distinta a como lo hacen sus padres. La transformación digital hace que la mente Millennial se ponga a trabajar. Se encuentran en constante actualización para mantenerse posicionado en el mercado digital y en búsqueda de las últimas tendencias (Vanguardia, 2018).

La Real Academia Española (RAE) define el concepto de emprendimiento como la “acción y efecto de emprender”. Cada vez aumenta el número de personas que se preguntan qué es el emprendimiento. Se debe tener en cuenta que el convertirse en un emprendedor es en su mayoría sinónimo de éxito y de trabajar en lo que te apasiona. Pero ¿qué es el emprendimiento?, ¿cómo se define? Una forma de describirlo consiste en llevar a cabo cualquier actividad destinada a transformar una idea en una completa realidad, ya sea un proyecto, producto o servicio (Emprendedores, 2018).

Expertos sostienen que los emprendedores cuentan con ciertas capacidades para lograr el éxito como la flexibilidad, el dinamismo, la creatividad. Son valores necesarios que enfrentan los emprendedores ante todo tipo de dificultades. Cabe mencionar que también es importante el trabajo en equipo e incluso suele ser el mejor camino para impulsar un proyecto. Por tanto, los

Millennials, tienen todo por delante porque estos jóvenes están en constante adaptación y evolución (Guzman, 2017).

El reto Millennial

En la actualidad los Millennials son considerados como la generación que está mejor preparada y con el mayor dominio tecnológico de la historia. Esto debido a que consideran a la educación como el pilar fundamental del éxito laboral, la gran mayoría cuenta con una excelente formación académica. Ésta no es necesariamente a nivel universitario, pero lo importante es mantenerse en constante capacitación y de ser posible en distintas áreas para lograr así la versatilidad en cualquier ámbito que quieran emprender (Geek, 2017).

Los Millennials son la generación del emprendimiento, y hay que reconocer que lo hacen bien a su manera ya que logran dominar el entorno empresarial, desarrollando nuevas estrategias que impulsan el crecimiento de sus proyectos y crear sus propios negocios. Por ser la primera generación con acceso a internet, se visualizan los cambios en el entorno tecnológico y que tiene una necesidad constante de mejora, siendo los perfectos emprendedores de la actualidad (Berenstein, 2017).

Comenzar un proyecto desde cero puede ser agotador ya que es una tarea que podría demorar meses o años en posicionarse dentro del mercado. Por ello, los Millennials consideran trabajar en algo que verdaderamente les apasione; de lo contrario, el cansancio y sobretodo el desánimo es una combinación fatal en uno o seis meses. El principal sueño de la generación es “Ser mi propio jefe” y comienzan a gestar proyectos desde edades tempranas. Pues uno, dos o tres intentos no los detendrán (Noriega, 2018).

Aquellos Millennials que buscan el emprendimiento para vender sus productos, logran que se pueda hacer online ya que es más rápido, es sencillo y de hecho genera grandes beneficios como descuentos y promociones. Por tanto, en la actualidad las instituciones bancarias han reconocido que en esta generación los deseos y hábitos de los Millennials avanzan rápidamente por la implementación de tecnologías de pagos móviles y ventas directas a sus clientes (Digital, 2018).

Global Entrepreneurship Monitor

El Organismo de Control que regula anualmente el nivel de Emprendimiento Global, este organismo es conocido como GEM. Desde que inicio sus labores en 1999 es un recurso confiable sobre emprendimiento para organizaciones internacionales clave como: Las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), proporcionando conjuntos de datos personalizados, informes especiales y opiniones de expertos. Estos importantes organismos aprovechan los valiosos datos de GEM, la metodología probada y la red de expertos locales para promover políticas basadas en la evidencia hacia el emprendimiento en todo el mundo (Consortium, 2018).

En la página oficial del Global Entrepreneurship Monitor se encuentran los datos del nivel de emprendimiento de todos los países del mundo de manera pública, de esta manera se realizó un desglose de Ecuador, lo cual genero los siguientes datos:

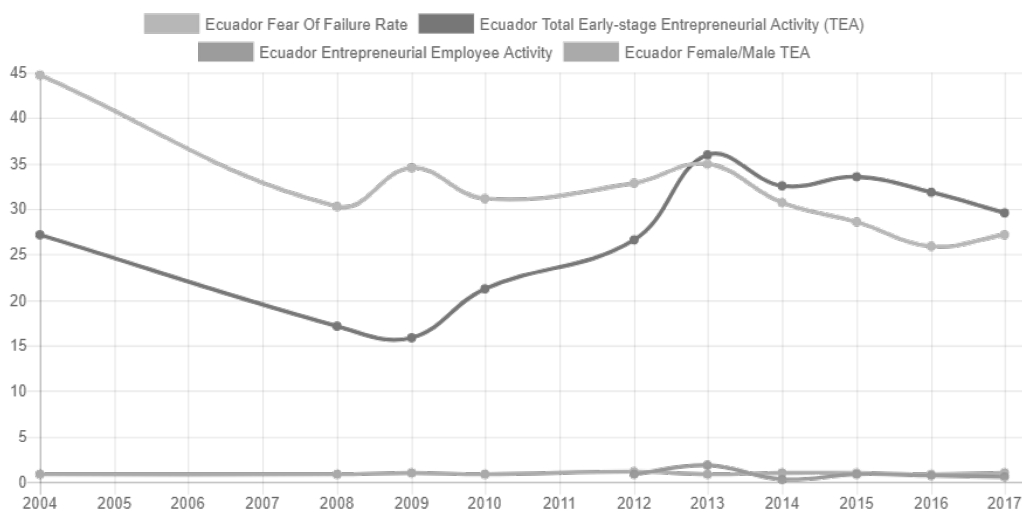
Figura 1: Intenciones de Emprendimiento e Innovacion de proyectos en el Ecuador.



Fuente: GEM Ecuador

La línea que se observa a partir de los 40 años son las intenciones de Emprendimiento en el Ecuador tanto en hombres como en mujeres, sin embargo esta edad sobrepasa la barrera Millennial, es decir, que los Millennials del Ecuador no están emprendiendo. La segunda línea a partir del 2012 indica que la Innovacion de proyectos tiene un descenso año a año porque no hay proyectos Innovadores en el país por parte de los Millennials.

Figura 2: Actividad total de Emprendimiento y Tasa de Fracaso en el Ecuador.



Fuente: GEM Ecuador

Se aprecia que hay una variación en las edades de los hombres y mujeres que emprenden, tanto Millennials como Baby Boomers están al mismo nivel de Emprendimiento en el Ecuador. La tasa de miedo al fracaso se observa a partir de los 45 años y esto ha ido descendiendo año a año pero no desaparece, por tanto muchos Millennials no emprenden por temor al fracaso.

1.1.2 El estudio realizado

En la actualidad, Internet y las redes sociales son las principales herramientas digitales de los Millennials lo cual hace que esta generación tenga la capacidad de trabajar de manera natural con herramientas móviles. Muchos de los Millennials optan por utilizar el Marketing de Influencers el cual es una novedosa estrategia que consiste en posicionarse en el Social Media y sus consumidores directos son llamados “seguidores” (Cycle, 2016).

El Marketing de Influencers es conocido también como un medio de emprendimiento ya que cumple con los mismos objetivos que un modelo de negocio tradicional y es que los clientes o “seguidores” son los principales consumidores del producto que presentan a este mercado, pueden ser “Youtubers” que empiezan ideando un proyecto innovador para obtener la mayor cantidad de likes o perfiles de Instagram o Facebook que buscan la venta, interacción y tráfico. Muchos expertos reconocen que estas personalidades influyen poderosamente en las decisiones de compra de los Millennials (Marote, 2018).

MARCO TEORICO

2.1 La cultura emprendedora

Los Millennials buscan el emprendimiento para la puesta en marcha de sus proyectos ya que, al ser nativos de la era digital, viven en constante conexión a sus Smartphones. Esta generación es adaptable a todos los cambios del mundo digital. Las Universidades son la principal base del conocimiento, por tanto, están en la labor promover el Emprendimiento y creación de ideas de los Millennials.

Luego de un análisis investigativo, se encontraron varias tesis de grado en donde el principal objeto de estudio es el área de emprendimiento enfocada hacia el desarrollo económico de una sociedad, región o ciudad en particular. La primera tesis analizada fue la de Daniela Ariestega Guerrero y Maria Chuiza Guijarro, en el año 2012, titulada “El Emprendimiento como Estrategia y la calidad de vida de los estudiantes”. En esta investigación se pretende destacar la importancia y el beneficio que originaría la cultura emprendimiento en los estudiantes del colegio fiscal Numa Pompilio Llona y la propuesta que representa de mejorar su calidad de vida mediante el auto esfuerzo. La metodología con la que trabajó este proyecto es de Campo ya que está relacionada con la variable externa del proyecto, la misma que es para mejorar la calidad de vida de los estudiantes, con esto se procedió a realizar las encuestas y entrevistas en donde se ejecuta este acontecimiento. La presente tesis ayuda a comprender como la relación del aprendizaje y la cultura emprendedora fomenta la creatividad en los estudiantes, el asesorar previamente y orientar a los estudiantes ayudara a que no teman al fracaso en el mercado.

Por otra parte, se analiza la tesis de Juliana Marjorie Rodríguez y Shamanta Rojas Posligua, en el año 2013, titulada “Estudio de los perfiles de Emprendimiento en la creación de negocios en el Cantón Naranjito”. En esta investigación se propone establecer los factores del alto número de emprendedores por necesidad que inciden en la creación de negocios con ineficiencias operativas, administrativas y financieras mediante estudios y técnicas estadísticas para contribuir el crecimiento económico-empresarial del Cantón Naranjito. El método de investigación considerado en la presente tesis es del tipo Exploratoria. Con este tipo de investigación se permitirá analizar los antecedentes de la problemática, lo cual genera una detalla investigación para descubrir los problemas que persisten en las creaciones de negocio por necesidad. En esta Tesis se recomienda dar seguimiento a los negocios después de terminar el proceso de capacitación de los

emprendedores y se solicita incentivar la cultura emprendedora en el Cantón Naranjito mediante charlas y actividades.

METODOLOGÍA

El presente estudio utilizó como base las investigaciones de Campo y Cuantitativa mismas que permitirán verificar la realidad del tema y la problemática, mediante esta investigación se ejecutará la construcción de encuestas o entrevistas. Para obtener un esquema real se procuró obtener información de fuentes fidedignas con el propósito de comprender, corregir, y aplicar el conocimiento al tema y problemática que se presenta.

3.1 Técnicas de Investigación

La Investigación de Campo se encarga de la recolección de información real y legítima en cualquier organización. El procedimiento, lo que implica estudiar y analizar los datos obtenidos para que luego sean comprobados, los datos deben ser recopilados en el entorno real. Con esta investigación se entrevistaran a 150 Millennials de la Facultad de Ciencias Administrativas. Por lo tanto, esta investigación da un enfoque importante con los datos establecidos porque son fiables para obtener un resultado final (Características, 2016).

La investigación cuantitativa es aquella que asocia a métodos de investigación como encuestas, de manera estructurada, y así recopilar y analizar datos obtenidos en los que el investigador trata de conocer aspectos del comportamiento de los usuarios y medirlos de forma estadística, por así decirlo. Una vez llevada a cabo se procederá a graficar cuadros pastel que reflejen la problemática del proyecto. Por eso es necesario utilizar los procedimientos que exploren cómo se ve el mundo desde las perspectivas de los participantes (Estudio, 2018).

RESULTADOS Y DISCUSIONES

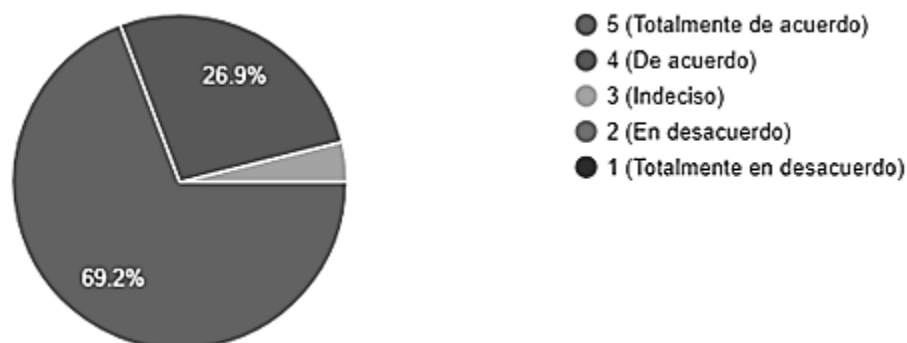
Con el fin de comprender y conocer la información de los datos recopilados acerca de la percepción que tienen los Millennials de la Facultad de Ciencias Administrativas sobre el Emprendimiento y como esto optimizará sus habilidades comerciales y creativas, se realizaron encuestas a 150

estudiantes, en las cuales se utilizó la escala psicométrica de Likert con el fin de obtener un criterio subjetivo de su grado de acuerdo o desacuerdo, las encuestas reflejaron los siguientes resultados.

Los Millennials de la Facultad de Ciencias Administrativas carecen de cultura de Emprendimiento. Los estudiantes no se sienten muy motivados con el modelo de negocio tradicional que actualmente se dicta en la Facultad de Ciencias Administrativas, esta generación no lo utiliza estas antiguas herramientas ya que cuentan con las nuevas tecnologías y aplicaciones digitales, lo que hace que sea más fácil emprender un negocio a través del Social Media a un mínimo coste dejando a un lado el financiamiento e inversión tradicional. Los estudiantes solicitan ser asesorados en estrategias de marketing digital y captar el mercado actual mediante herramientas tecnologías y de Social Media

Mediante una profunda investigación de la malla de todas las carreras que existen en la Facultad de Ciencias Administrativas se muestra que solo se reciben dos horas a la semana de la materia “Emprendedores” lo cual es muy poco tiempo para promover e incentivar el Emprendimiento. La Universidad de Guayaquil si cuenta con recursos tecnológicos como laboratorios de cómputo, pero no es suficiente para llevar cabo el aprendizaje de las nuevas tendencias, se necesita que se promueva la aplicación de tecnologías acordes a este proyecto que faciliten la aplicación de nuevos modelos de negocio digitales.

Figura 3: Implementación del proyecto Millennials y Emprendimiento: Desafío Académico en el nuevo escenario digital.



Fuente: Encuesta en FCA; Elaborado por Autores, Año 2018.

Los Millennials concuerdan con la necesidad de asesoría por parte de los Docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas. Por lo tanto los Docentes deben ser capacitados periódicamente enfocando los conocimientos a las nuevas tendencias y herramientas digitales y de esta manera incentiven a los Millennials a emprender a través de las redes sociales y plataformas digitales, dejando a un lado el plan de negocio tradicional. Los estudiantes quieren emprender, crear y desarrollar sus habilidades para convertirse en excelentes competidores en el mercado digital.

CONCLUSIONES

La Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas actualmente enseña un modelo tradicional de negocio y de emprendimiento académico. Sin embargo, al realizar la encuesta a 150 Millennials, en su mayoría estuvieron concuerdan que los docentes deben ser capacitados a las nuevas tendencias y herramientas digitales y que así se promueva la cultura del Emprendimiento acorde a las nuevas tendencias y exigencias digitales para mejorar sus habilidades comerciales, y creativas. Fomentando esta cultura, se logra que los futuros profesionales se posicionen en el mercado digital con sus ideas y proyectos que por falta de asesoría y guías no logran realizar.

BIBLIOGRAFIA

Berenstein, M. (2017). 5 Razones por las que los Millennials son mejores emprendedores. <http://emprendedoresnews.com/tips/5-razones-por-las-que-los-millennials-son-los-mejores-emprendedores.html>.

Características, 1. (2016). <https://www.12caracteristicas.com/investigacion-campo/>.

Consortium, G. E. (2018). What is GEM? <https://www.gemconsortium.org/about/gem>.

Cycle, I. (2016). ¿Qué es el marketing de influencers y cómo puede ayudarte en la promoción de tu marca?. <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/marketing-influencers>.

Digital, R. M. (2018). Tres estrategias innovadoras para atraer ‘millennials’ emprendedores. <http://resetmarketingdigital.com/emprendimiento-liderado-millennials/>. Emprendedores, D. d. (2018).

¿Que es el emprendimiento?<http://diariodeemprendedores.com/que-es-el-emprendimiento>

Estudio, T. B. (2018). Investigación cuantitativa y cualitativa: ventajas y desventajas. <http://www.torresburriel.com/weblog/2018/02/26/investigacion-cuantitativa-y-cualitativa-ventajas-y-desventajas/>.

Geek, C. (2017). ¿Cómo logran los millennials tener emprendimientos exitosos?. <http://culturageek.com.ar/millennials-emprendimientos-exitosos/>.

Guzman, S. (2017). Definición, Origen y Evolución del Término Favorito de Los Emprendedores. <https://negociosonlineymas.blogspot.com/2016/02/que-es-un-emprendimiento-definicion.html>.

Marote, D. (2018). Los ‘influencers’, ¿la nueva burbuja del marketing digital? https://retina.elpais.com/retina/2018/03/28/tendencias/1522217417_331721.html.

Noriega, S. (2018). Los millennials y la generación del emprendimiento. <http://www.sexenio.com.mx/aplicaciones/articulo/default.aspx?Id=34849>.

Vanguardia. (2018). La ‘receta clave’ para ser un millennial emprendedor. <https://vanguardia.com.mx/articulo/la-receta-clave-para-ser-un-millennial-emprendedor>.

Capítulo 5:

CLÚSTERS DIGITALES APLICABLES PARA EMPRENDIMIENTOS DE LA SIERRA ECUATORIANA, "CHOCOLATES ARTESANALES", AÑO 2018

Garate Coello Karol Estefanía
joskar.15may@hotmail.com
Universidad de Guayaquil

Guerrero Carrasco Martha Jaroslava
m.guerreroc.2017@alumnos.urjc.es
Universidad Rey Juan Carlos

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo la aplicación de clústers digitales para emprendimientos de la Sierra ecuatoriana, "chocolates artesanales", año 2018, con el fin de que los emprendedores establezcan alianzas estratégicas, afianzar y fomentar el uso de la Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), aportando a los emprendimientos de producción de chocolates artesanales en la Sierra ecuatoriana, tratando así de generar nuevas oportunidades para los emprendedores ecuatorianos como el contacto con empresas más sólidas, intercambiar conocimientos, identificar las tendencias y necesidades del entorno, contribuyendo a su competitividad al promover la innovación y el progreso tecnológico. Se obtuvo información que las personas que ingresan a este mercado tan competitivo como lo es el emprendimiento en la región Sierra del Ecuador por lo general no pertenecen a la llamada "Generación del milenio o Millennials", se realizó un estudio utilizando la metodología descriptiva, de campo, cualitativa, analítica y como instrumento la entrevista orientada a la aceptación por parte de los emprendedores para la implementación de los clústers, sin embargo para lograr el cometido de este proyecto, se requiere de ayuda por parte de las instituciones públicas y académicas para las capacitaciones constantes a las emprendedores que se atrevan a ingresar en un clústers.

Palabras claves: Chocolate, emprendimiento, clústers digitales, Generación del milenio o Millennials

Abstract

The main objective of the research project is the application of digital clusters for enterprises in the Ecuadorian highlands, "artisan chocolates", 2018, in order to establish strategic alliances, strengthen and promote the use of Information and Communication Technologies (TIC), contributing to the production enterprises of artisanal chocolates in the Ecuadorian highlands, thus trying to generate new opportunities for Ecuadorian entrepreneurs as contact with more solid companies, exchange knowledge, identify trends and needs of the environment, contributing to their competitiveness by promoting innovation and technological progress. Bearing in mind that people entering this market as competitive as entrepreneurship in the Sierra del Ecuador region usually do not belong to the so-called Millenium Generation or Millennials, a study is made using the descriptive methodology of field, qualitative, analytical and as an instrument the interview aimed at the acceptance by the entrepreneurs for the implementation of the clusters, it is clear that to achieve the mission of this project, it requires help from public and academic institutions to the constant training for entrepreneurs who dare to enter a cluster.

Keywords: Chocolate, entrepreneurship, digital clusters, Millennials or Millennials

INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo atrás el emprendimiento se ha convertido en una tendencia para los ecuatorianos, sobre todo si el objetivo es generar ingresos en beneficio propio e impulsar la actividad económica del país desde lo particular. "El informe anual de la **Global Entrepreneurship Monitor**, realizado por la Escuela de Negocios de la Espol, se destacó que Ecuador obtuvo un porcentaje del 31,8% en la Actividad Emprendedora Temprana" (El Telégrafo, 2017), aquello muestra que "Cerca de 3 millones de adultos en el país pusieron en marcha un

negocio (emprendimiento naciente) o poseían uno con menos de 42 meses de antigüedad”, (El Universo, 2017).

El emprendedor ecuatoriano, busca una manera de sobresalir en un mercado tan competitivo, emprende sabiendo que arriesga lo poco que tiene, puesto que la mayoría de los emprendedores son personas desempleadas que buscan una solución inmediata sin tener previa una planificación que los organice, direcciona y oriente hacia un negocio con resultados positivos, como lo afirma (Rovayo, 2016), “Director General de la Escuela de Negocios de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), el entusiasmo y las ganas no son suficientes a la hora de emprender”, se debe considerar un asesoramiento completo que cumpla con todas las directrices necesarias para una acción próspera, el emprender es más que simplemente iniciar un negocio, ello representa en algunos casos la realización de un sueño de tener un negocio propio para la obtención de beneficios individuales y sociales por ello es importante saber las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué?, ¿Para Qué?, ¿Cómo?. Un emprender se debería plantear: ¿Que producto o servicio voy a comercializar?, ¿Para que realizo mi emprendimiento? Y por último ¿Cómo lo voy hacer?

El negocio de los dulces a base de cacao ha tenido un crecimiento estrechamente notorio, esto se puede evidenciar en las diferentes ferias y programas gastronómicos del país, como lo es, el evento más grande del mundo dedicado al chocolate “El Salón del Chocolate Ecuador”, que se celebra en Quito la capital de Ecuador, (El Comercio, 2018) afirma que, “Cerca de 100 participantes se reunieron en el Quórum del paseo San Francisco” (...), es una cantidad considerable de emprendedores que realizan sus productos con la materia prima cacao, pero al evento no solo asisten los emprendedores de Quito, sino de algunas provincias del país, (El Comercio, 2018) alude “14 provincias llegaron con la organización para exponer sus emprendimientos que están enfocados en el desarrollo comunitario”.

Teniendo en consideración lo anterior mencionado, se cree importante la realización de clústers digitales que le permitan a los microemprendedores alianzas estratégicas con el fin de mejorar su productividad y rentabilidad, (Montoya, Montoya Restrepo, & Navarrete , 2015) indican “Gracias a la concentración de empresas y otros actores en un determinado espacio geográfico, se desarrollan externalidades positivas que benefician tanto a las compañías como a la región”, entonces es necesaria la implementación de las Tecnologías de Información y Comunicación, para el beneficio mutuo de las microempresas creando un contacto directo entre los emprendedores de

un mismo bien o servicio con el fin de intercambiar ideas mejorando su producto a través de la innovación, verificar falencias y tener una competencia equitativa.

Antecedentes

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, Población y Demografía, 2010) manifiesta que en la Región Sierra o Interandina de la República del Ecuador “existen 7.504.942 habitantes y está conformado por once provincias”. Entre las once provincias de la región Sierra de la República del Ecuador, por lo general son productores de arroz, trigo cebada, hortalizas, lácteos, pero en cuanto a la producción de cacao, la región Costa de la República del Ecuador es la que mayor cantidades produce (Banco Central del Ecuador, 2018) confirma “En el país se cultivan dos tipos de cacao: el Cacao CCN-51 y el denominado Cacao Nacional (Fino de Aroma)”, siendo el Fino de Aroma el más utilizado para preparación de los dulces a base de cacao, por su distintivo aroma es muy solicitado por los fabricantes de dulces de chocolate. La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao, 2017) “Representa únicamente 5% de la producción mundial de cacao, por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, Ecuador es el productor por excelencia de Cacao Arriba fino y de aroma (63% de la producción mundial).” (...). Las provincias de la Sierra de la República del Ecuador, sin ser productoras de cacao, elaboran dulces a base de esta materia prima, pero el verdadero problema radica en que los agricultores producen derivados para consumo familiar o venta interna, no expanden sus horizontes, tienen las ganas de que su negocio crezca aceleradamente y sea próspero pero por falta de conocimiento en cuanto a las Tecnologías de Información y Comunicación que existen en la actualidad, a las cuales pueden acceder no innovan y no ingresan a un mundo globalizado donde tienen muchas oportunidades de ser conocidos.

(Perroux, 1950) “ En sus teorías de los polos de crecimiento y del espacio económico abstracto asienta las bases para el concepto de aglomeración y vínculos en las nociones de economías externas”, si las empresas y microempresas localizadas en una determinada zona o región se unieran, entonces se tendría una concentración fuerte de productores de un mismo bien o servicio, creando tanto efectos positivos como negativos, minimizando los resultados negativos se tendría una concentración total, evitando que se establezca los polos del desarrollo y cada emprendedor no halaría para su lado como lo hacen actualmente.

(Porter, 1999) Define a “Los clústers como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo”, lo que realmente Porter trata de explicar es que hay que modificar el paradigma egoísta de las personas que realizan una actividad económica y rivalizan a la competencia, en vez de unirse y crear una sola fuerza para que la competencia no sea internamente, sino en el exterior, llegando a lograr la internacionalización, reactivando la economía del país gracias a la creación de nuevas ofertas de empleo.

Además de incursionar en los emprendimientos, en el mercado también exige innovación, puesto que las personas siempre están pendientes de productos nuevos y novedosos que solucionen sus necesidades ilimitadas (Drucker, 2015) menciona “En los negocios, la innovación rara vez surge de un destello de inspiración.” (...), es verdad que los emprendedores tienen que innovar, pero no siempre un emprendedor es innovador, muchas de las veces simplemente eligen un bien o servicio y lo mejoran creando así una competencia entre los productores de un mismo artículo. Asimismo (Drucker, 2015) confirma “La mayoría de las innovaciones, sin embargo, y en especial las exitosas, son el resultado de una búsqueda consciente y decidida de oportunidades de innovación, las que se encuentran tan sólo en unas pocas ocasiones.”, el innovar no significa solo la mejora de un bien o servicio, también tienen la capacidad de innovar una empresa o microempresa que ya se encuentran consolidados, por ejemplo, una empresa puede instaurar el uso de tecnología para su negocio y así mejorar su rentabilidad, agilizando procesos haciéndolos de manera computarizada. (Ruiz & Mandado, 1989, pág. 14) Afirma “La innovación tecnológica es un ingrediente vital para el mantenimiento de prosperidad de una nación y de la empresa”, el microemprendedor que pruebe implementar el uso de tecnología para su negocio, está transitando con un gran riesgo, ya que no es seguro que tenga beneficios positivos inmediatamente, pero esto le servirá para percatarse por ejemplo: Si ¿Hubo un incremento en sus clientes? o ¿Cuál fue su producto más vendido?, entre otras facilidades que le proporciona el uso de la tecnología.

Tal vez uno de los Clúster más conocidos y consolidados es Silicon Valley que también es conocido como Valle del Silicio, está ubicado en la Zona sur del Área de la Bahía de San Francisco, en el norte de California, Estados Unidos, abarcando aproximadamente desde [Menlo Park](#) hasta [San José](#) y cuyo centro se situaría en [Sunnyvale](#) Silicon Valley, y se ha logrado expandir hacia el norte incluyendo el [condado de San Mateo](#) y la ciudad de [San Francisco](#), como también partes del [condado de Marín](#). Silicon Valley alberga las corporaciones de tecnología más

grandes de mundo, pero también pertenecen a este clústers las pequeñas empresas de tecnología. (Bresnahan, 2004) confirma que "Originalmente la denominación se relacionaba con el gran número de innovadores y fabricantes de [chips de silicio](#) fabricados allí, pero definitivamente acabó haciendo referencia a todos los negocios de [alta tecnología](#)", la mayoría de los productos que son realizados con base de internet, software o sistemas operativos, se realizan en el Silicon Valley algunas de las marcas registradas en este clústers son:

Ebay.- Es un sitio destinado a la subasta y comercio electrónico de productos a través de Internet.

Apple. - Se encarga de diseñar y producir equipos electrónicos, software y servicios en línea

Yahoo.- Es una empresa global de medios que posee un portal de Internet, un directorio web y una serie de servicios tales como el popular correo electrónico Yahoo!.

Google.- Su especialización son los productos y servicios relacionados con [Internet](#), [software](#), [dispositivos electrónicos](#) y otras tecnologías (Buscador).

Oragle.- Es una compañía especializada en el desarrollo de soluciones de nube y locales.

Veritas. - Es una compañía global de servicios de ensayo, inspección y certificación.

Intel Corporation. -Es una corporación dedicada a fabricar circuitos integrados.

Existen otros clústers exitosos como el caso de Hollywood, que es el clúster de los estudios y la industria del cine.

(Barquero, 2006, págs. 75-93) Menciona que "No existe, por lo tanto, una interpretación única sobre cómo se organiza la producción en el territorio que permita explicar los factores que hacen surgir a las aglomeraciones y clústers de empresas, los mecanismos a través de los que se desarrollan, y las causas de su cambio y transformación.", mientras más empresas productoras de bienes similares este geográficamente cerca, existe mayor posibilidad de poder agruparlas y crear alianza vital que beneficien a ambas partes, generando la reactivación de la economía de ciertas zonas o regiones.

Por otro lado, la innovación es un fenómeno de hoy en día como lo afirma (Ibrahim, 2000, págs. 3-4) "La evolución humana está marcada por la innovación. Tanto en política como en el ámbito de los negocios se habla de la innovación como la solución a la crisis.", Un emprendedor lo que principalmente piensa, es en generar una solvencia económica que le proporcionaría el iniciar su negocio de una manera más rápida, y al final lo que realmente se busca es acabar con la crisis que

azota a la mayoría de las personas, pero no todas las personas nacen con la capacidad de innovar, ya que se cree que innovar es sacar un producto nuevo, pero innovar no solo es aquello, sino también la mejora de un proceso, un producto o una forma diferente de hacer un producto, y este mejoramiento es logrado gracias las nuevas tecnologías que surgen en la actualidad.

Planteamiento del problema

El economista (Mohauad, 2017) Asevera que "En Ecuador serían varios los clústeres que podrían ser potenciados pero tenemos que definir los sectores económicos prioritarios", la falta de conocimiento e interés de parte de los emprendedores ecuatorianos es realmente la problemática que se vive en la actualidad, porque si bien es cierto, existe un gran manejo por parte de las personas para la utilización de dispositivos electrónicos, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, Tecnologías de Información y Comunicación, 2017) en su informe anual sobre equipamiento, acceso y uso del computador, internet y celular, en el hogar proporcionando insumos para el análisis y formulación de políticas públicas "El 58,3% de la población de 5 años y más ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. El 66,9% en el área urbana frente al 39,6% del área rural" (...), se tiene un crecimiento notorio en cuanto al uso de internet en los hogares, siendo en el área urbana mayor el uso de internet desde el año 2012 hasta el 2017, esto debido a los cambios tecnológicos y modificaciones que se les realizan a los artefactos electrónicos, los cuales son tendencia para las personas en especial para la generación del milenio.

La mayoría de las personas que utilizan los avances tecnológicos son jóvenes que han nacido con la tecnología de acuerdo a (Forbes, 2016) "La Generación "V", Generación del milenio o Millennials, comprende a los nacidos entre 1980 y 1995, jóvenes entre las edades de 20 a 35 años, que crecieron junto a los avances tecnológicos, incluyendo el del Internet, es decir la era digital". Para la generación de milenio la adaptación a la tecnología ha sido muy fácil, ellos nacieron ya con tecnología de alto nivel, mientras las personas mayores de ese rango de edad tienen que acoplarse y aceptar algo nuevo, a lo cual no estaban acostumbrados hace años atrás.

En la República del Ecuador el uso de internet ha tenido un gran crecimiento como lo afirma (INEC, Tecnologías de Información y Comunicación, 2017) Para el año 2017, "El 85,2 % de la población entre 16 a 24 años usaron Internet, le sigue el grupo de 25 a 34 años con el 73,9%, el

59.6% de la población entre 35 y 44 años, siguiendo la población de 45 a 54 años con un 44%, con un 27% las personas de 55 a 64 años y por último las personas mayores a 65 años un 7.8%”, Se puede observar claramente que mientras más edad tienen las personas, menos es el uso por parte de ella, para el internet. Por ello si los emprendedores de chocolate artesanales de la región Sierra del Ecuador pertenecen a la generación del milenio, será fácil la enseñanza que se les imparta, pues cuentan con bases tecnológicas que les facilitan el rápido manejo de los clústers, pero si no cuentan con dicho conocimiento abra un grado de dificultad para su enseñanza, dificultad que debería ser asumida porque por lo general los consumidores de chocolate a nivel nacional son niños y jóvenes que degustan de este producto dulce.

(Pro Ecuador, 2017) Confirma “las empresas que exportan chocolate son 61 y 39 las que exportan semielaborados. ”, se posee un mercado muy extenso, y cuando se trata de exportación de productos derivados del cacao, los principales países que se tiene la República del Ecuador para exportar son: Estados Unidos, Colombia, el continente Europeo, entre otros. “Sin embargo, esto solo representan el 1 % y el 8 %, respectivamente, lo que en toneladas se traduce en 1.717 t de terminados y 23.143 t de semielaborados”, según Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao, 2017), entonces aquello expone que la exportación del cacao representa el 91%, además los productos semielaborados representan el 8% como licor, polvo, manteca de cacao, entre otros, y apenas el 1% productos terminados como chocolates, barras, tabletas y bombones.

Justificación

El uso de los clústers digitales en la República es Ecuador es casi nulo, si bien es cierto existe un gran manejo por parte de las personas en especial de Generación del milenio o millennials, para el uso de artefactos electrónicos, no se utiliza esta tecnología para obtener beneficio, sino para navegar en redes sociales con Facebook e Instagram o WhatsApp, por ello se ha llegado a la idea de crear clústers digitales aplicables para emprendimientos de la sierra ecuatoriana, “chocolates artesanales”, 2018, formando así un modelo que puede ser tomado por cualquier región o sector de la República del Ecuador, para poder solidificarse como emprendimientos y no desaparecer en un contorno tan profesional.

“Los ecuatorianos poseen una actitud emprendedora motivando a iniciar negocios”, (El Universo, 2016), algunas veces con tener entusiasmo es suficiente, pero esto es en cierta medida una farsa, porque tendría que existir una planificación, dirección, control y muy lejano aquello también el emprendedor tendría que expandir sus pensamientos y analizar la forma de hacer conocido su negocio, internacionalizarse e ingresar a un universo globalizado. Los clústers digitales, serían una gran oportunidad para los emprendedores ecuatorianos generando grandes beneficios como el contacto con empresas y agentes del clúster para poder intercambiar conocimientos y lograr posibilidades de negocio, conocer las diferentes tendencias y necesidades del mercado, contribuyen su competitividad al promover la innovación y el progreso tecnológico, así como la internacionalización de sus segmentos.

Entre los emprendimientos de elaboración de Chocolates de la Región Sierra del Ecuador, los tomados como referencia para el estudio de aceptación o rechazo por parte de los emprendedores de la alianza “Clústers”, se encuentran:

“Alaja” ubicado en Cashapmaba Pablo Arturo Suárez y Julio Enrique Paredes en Ambato, emprendedor: Diego Ango, **es poseedor de una página en la red social Facebook como ALAJA Chocolate (@ALAJACHOCOLATE)**

“Calu” ubicado en Mejía y García Moreno Salcedo, Cotopaxi; tiene **de una página en la red social Facebook como CALU Chocolate (@ CALUCHOCO)**

“El Buen Chocolate”, ubicado en José Peralta e Ignacio Sánchez, Ambato; tiene una **página en la red social Facebook como El Buen Chocolate (@ELBUENCHOCOLATE)**

El Salinerito “El Chocolerito”, ubicado en El Calvario y Samilagua s/n, Salinas de Guaranda, Bolívar; posee una página web: www.salinerito.com, donde hace conocer todos sus productos, como el Chocolerito, embutidos, leches, recetas, entre otros.

“Chocolate Pacari”, ubicado al sur de Quito; también cuenta con su portal web www.pacarichocolate.com, cabe recalcar que Pacari es una empresa ya consolidada, que hasta realiza exportaciones.

Algunos de ellos como es el caso de Chocolate Pacari son ya emprendimiento muy sólidos e internacionalizados con todos los certificados necesarios para la comercialización, registro sanitarios y procesos como: Demeter, USDA Organic, (United States Department of Agriculture), Vegan, etc. Lo realmente primordial de esta investigación es crear nexos a través de los “Clústers

Digitales”, entre estas micro-empresas para que los recientes emprendedores como Alaja y Calu que son emprendimientos familiares que cuentan con páginas en la red social Facebook y con poco capital, puedan enfrentarse en el mercado innovador y muy competitivo, aliándose con empresas como Pacari que posee una línea muy extensa de productos y a la vez también ostenta la página web www.pacarichocolate.com, donde se realizan los diferentes pedidos y se puede apreciar sus productos de una manera muy detallada.

Objetivo General

Aplicar Clústers digitales para emprendimientos de la Sierra Ecuatoriana, “chocolates artesanales”, año 2018

Objetivos Específicos

Establecer alianzas estratégicas entre los productores de chocolates artesanales en la Sierra ecuatoriana.

Fomentar el uso de la Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), como clústers digitales entre los micro-emprendedores de los productos de chocolates artesanales en la Sierra ecuatoriana.

Afianzar los emprendimientos de chocolates artesanales en la Sierra ecuatoriana, de acuerdo a las nuevas tendencias de mercado.

DESARROLLO

Marco Conceptual

Emprendimiento

“Lo emprendedor es, posiblemente la ideología oficial que mayor rebeldía tenga contra aquello que defiende”, (Moruno, 2015, pág. 216), la persona que se decide a entrar a un mundo tan competitivo, como lo es emprendimiento tiene que no solo tener ganas, sino que salir de lo llamado zona de confort, defender su ideología y muchas veces esto conlleva un gran riesgo que hay que asumir con responsabilidad y perseverancia.

El emprendimiento en la actualidad es una tendencia pero, no basta con tener una actitud positiva, también se debe pensar hacia el futuro, es decir ¿Qué hacer luego que mi negocio este en marcha?, si se saca un producto nuevo, se debe tratar de innovar para lograr flotar en un universo tan competidor, pero ¿Cómo se logra flotar en un medio con tanta competencia?, lo que realmente es

admirable de un emprendedor es que, en su mayoría está dispuesto a implementar nuevas soluciones rápidas para su negocio, porque si bien es cierto arriesgan mucho, pero tienen más oportunidades de poder posicionarse en el mercado.

Clúster

Los clústers son grupos de pequeñas y grandes empresas, universidades, laboratorios de investigación, grupos comerciales y tutores expertos, que trabajan en una producción similar, y en su mayoría de la misma región, "El desarrollo de los clústers ha obedecido a múltiples factores, por lo que, saber cuáles elementos ejercen una mayor influencia en el desarrollo de éstos" (Rodríguez, 2016, pág. 7) aquello requiere de un profundo análisis, sobre todo cuando se hace necesario conocer sus relaciones estructurales y su impacto como condicionantes en el desarrollo de éstos. El aliarse a un clúster tendría muchas ventajas para los productores de chocolates artesanales de la región Sierra de la República del Ecuador como son: mano de obra abundante y de costos competitivos, industrias de apoyo como fabricantes de empaques disponibles y accesibles, acceso a financiación del gobierno para proyectos, convenios bilaterales de comercio en discusión, presencia estable en mercados internacionales altamente competitivos.

Generación del milenio o millennials

(Kurz, 2014) Menciona que "Millennials es el nombre genérico que se ha dado a los nacidos entre principios de los 80's y los primeros años de este siglo, y que al día de hoy tienen entre 10 y 30 años de edad." son básicamente personas que nacieron con el boom de la tecnología, por ellos no se les dificulta la utilización de artefactos electrónicos y uso de internet, mientras que las personas de más de 40 años tienen que acoplarse un mundo globalizado y tratar de llevar consigo lo que está en tendencia aunque no les agrada tiene que plantearse que los consumidores de sus productos por lo general son jóvenes, chicos Millennials o del milenio que son atraídos por la presentación de contenido móvil de alta calidad, una presentación basada en estímulos visuales, eso indica que si los clientes o cliente potencial es un milenario, la estrategia debe estar orientada hacia los medios sociales y la tecnología móvil, ya que los Millennials prefieren acceder por esta vía a los contenidos virtuales. Por lo tanto, es fundamental desarrollar y optimizar el entorno móvil para satisfacer o seguir fidelizando a la población del Milenio.

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información, según (Polanco, 2016, pág. 10) “La implantación de las TIC en la actualidad se observan importantes desigualdades, la incorporación del PC y conectividad en los hogares mundiales varía dependiendo del desarrollo socioeconómico, cultural y de las políticas o programas desarrollados en los distintos países”. El mundo se encuentra globalizado es cierto, pero no para todos, puesto que en algunos países es difícil el acceso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, básicamente por el no ingreso de la tecnología debido a los tratados no realizados por parte de los gobiernos o en otros casos por su costo, el desconocimiento o simplemente el desinterés por parte de las personas.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Investigación Descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva es observar cada una de las características tomadas en consideración por el instrumento adecuado. (García Ferrer, 2016) “La investigación descriptiva supone un corte en el tiempo para analizar, en ese momento concreto, determinados aspectos y sacar conclusiones, sin fundamentar el procedimiento en la búsqueda de relaciones causa – efecto”, Se toma como reseña un tiempo específico, en caso de Clústers Digitales Aplicables para Emprendimientos de la Sierra Ecuatoriana, “Chocolates Artesanales”, se toma como referencia el año 2018 para analizar la aceptación o rechazo por parte de los emprendedores para implementación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

La descripción aporta directamente a la investigación ya que ayuda a detallar los datos tomados para llegar a una conclusión, (Sabino, 1999, pág. 20) “Miden de forma independiente, las variables y aun cuando no se exprese una hipótesis, las primeras aparecerán enunciados en los objetivos de la investigación”, cuando se plantea los objetivos del trabajo de investigación, desde ese instante ya se está utilizando la investigación descriptiva, para cumplir con los objetivos del trabajo, y luego de recolectar los datos, nuevamente se manejaría la metodología descriptiva para la interpretación

de resultados y por último generar las diferentes conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Investigación de Campo

La investigación de campo afirma (Guerrero, 2016) "Se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio. Consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas", una vez que se tenga el instrumento a utilizar entonces se realiza una investigación de campo, en caso de los Clústers Digitales Aplicables para Emprendimientos de la Sierra Ecuatoriana, "Chocolates Artesanales" año 2018, se toma como referencia una encuesta que se realiza los emprendimientos; Alaja ubicado en Ambato, Calu ubicado en Cotopaxi, "El Buen Chocolate", ubicado Ambato y por último El Salinerito "El Chocolerito", ubicado en Salinas de Guaranda, Bolívar

"El trabajo de campo significa sensibilizarse con el ambiente o lugar, identificar informantes que aporten datos adicionales, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio." (Sampieri, 2016, pág. 6), tener una investigación in situ es decir, contacto directo con los encuestados, con ello se genera mayor confiabilidad en los datos y a la vez se toman datos externos de la entrevista que ayudan a la investigación para concluir de una manera más eficaz .

Investigación Cualitativa

"El cometido final de toda investigación cualitativa es la captación del significado que el investigador ha ido buscando a través de todas las fases de su trabajo" (Ruiz Olabuenaga, 2015, pág. 215) El método de investigación cualitativa es básicamente la acumulación de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

"La finalidad de la investigación cualitativa es comprender e interpretar la realidad tal y como es entendida por los sujetos participantes en el contexto estudiado." (Rodriguez , Gil, & Garcia, 1996, pág. 9) el método de investigación cualitativa no descubre, sino que construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta observable.

Investigación Analítica

"La investigación analítica, da mayor prioridad temporal a la observación no estructurada de hechos con la finalidad de generar conceptos y teorías." (Penalva Verdú, Alaminos Chica, Francés

García, & Santacreu Fernández, 2015, pág. 27), es un procedimiento más complejo que la investigación descriptiva porque se comparan variables entre los grupos estudiados, es una investigación muy efectiva ya que ayuda mucho en lo que respecta a la descripción de cualquier indagación que se realice.

En la investigación analítica se examina, desintegrando una totalidad en sus partes, para luego reconstruir, volver a integrar las partes de la totalidad. Lo que se busca en esta investigación es profundizar en el tema y generar un informe de una manera más minuciosa.

Método

La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población (Merino, 2015).

Instrumento

“La encuesta intenta estudiar directamente la característica de las poblaciones” (Quintanar, 1999, pág. 213), la encuesta es una técnica de investigación utilizada con el fin de recolectar datos e interpretarlos para llegar a un informe o conclusión. Por otro lado (López Roldán & Fachelli, 2015, pág. 17) menciona que “La encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana.”

Se realiza una encuesta estructurada y se toma como referencia a los microemprendimientos:

“Alaja” ubicado en Cashapmaba Pablo Arturo Suárez y Julio Enrique Paredes en Ambato.

“Calu” ubicado en Mejía y García Moreno Salcedo, Cotopaxi.

“El Buen Chocolate”, ubicado en José Peralta e Ignacio Sánchez, Ambato.

El Salinerito “El Chocolerito”, ubicado en El Calvario y Samilagua s/n, Salinas de Guaranda, Bolívar.

De los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

RESULTADOS

Análisis de los resultados de la entrevista

Preguntas

Pregunta 1.- ¿Usa usted dispositivos electrónicos?

Tabla 1:

Uso de Dispositivos Electrónicos

¿Usa usted dispositivos electrónicos?	
Si	3
No	1
Total	4

Fuente: Elaborado por los Autores

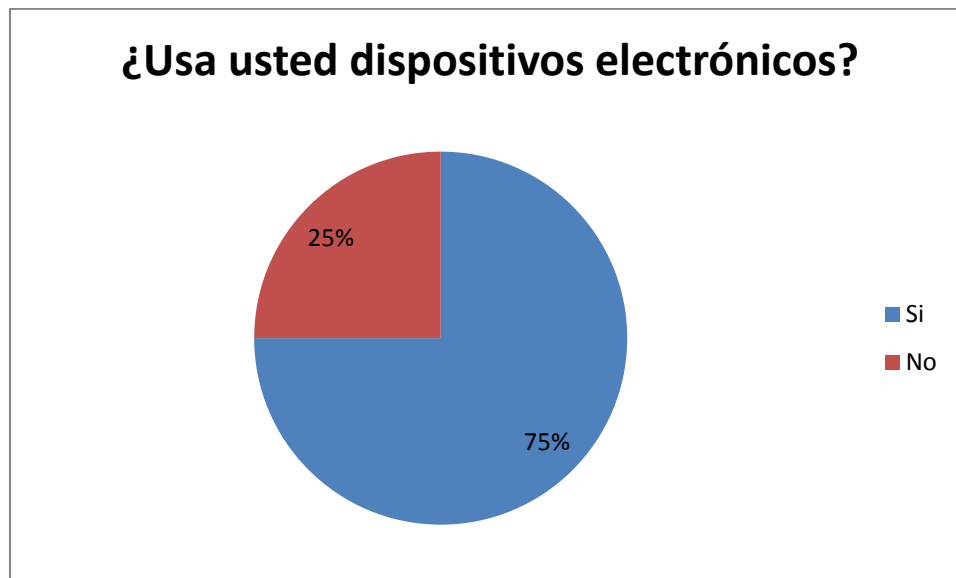


Figura 1. Uso de dispositivos electrónicos

Fuente: Elaborado por los Autores

De un total de encuestados de cuatro gerentes de los emprendimientos de producción de chocolate artesanales de Sierra Ecuatoriana seleccionados que son Alaja, Calu, El Salinerito, El Buen Chocolate se puede determinar que apenas el 25% es decir una persona no hace uso de algún

dispositivo electrónico y la mayoría es decir tres personas si están adaptados al uso de dispositivos electrónicos.

Pregunta 2.- ¿Usted usa alguna red para hacer conocer su producto?

Tabla 2:

Uso de Redes para hacer conocido su producto

¿Usted usa alguna red para hacer conocer su producto?	
Si	4
No	0
Total	4

Fuente: Elaborado por los Autores

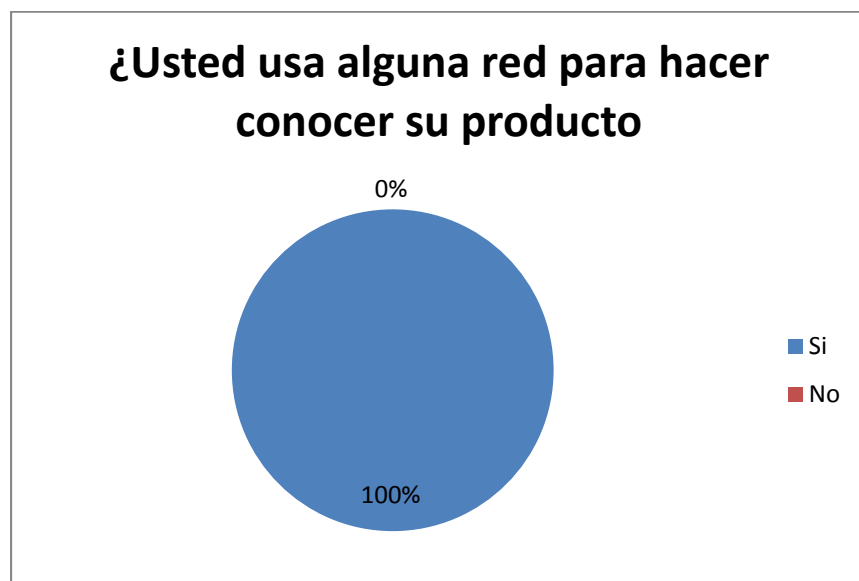


Figura 2. Uso de dispositivos electrónicos

Fuente: Elaborado por los Autores

Los resultados muestran claramente que el 100% los emprendedores de chocolate artesanales de Región Sierra Ecuatoriana, utilizan redes sociales para hacer conocido su producto y comercializarlos a nivel nacional.

Pregunta 3.- ¿Qué red utiliza para promocionar su producto?

Tabla 3:

Red utilizada para promocionar los productos

¿Qué red utiliza para promocionar su producto?	
Facebook	3
Whats App	0
You Tube	0
Instagram	0
Otros	1
Total	4

Fuente: Elaborado por los Autores

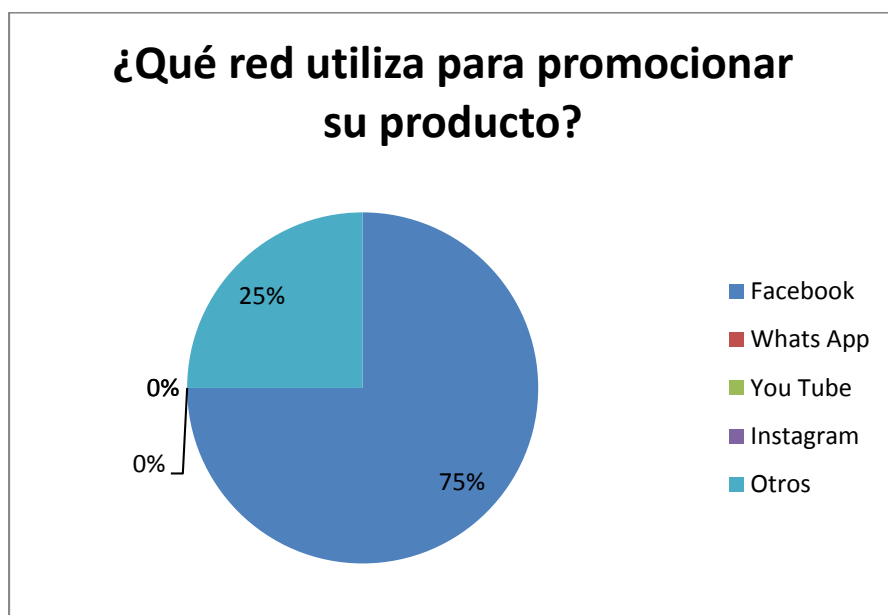


Figura 3. Uso de dispositivos electrónicos

Fuente: Elaborado por los Autores

Referente a la condición de la utilización de redes sociales para hacer conocer el producto se muestra que el 75% es decir 3 emprendedores de chocolate artesanales de Región Sierra

Ecuatoriana, utilizan la red social Facebook para hacer conocidos sus productos y el 25% es decir que apenas un emprendedor utilizo otro medio de red social.

Pregunta 4. Gracias a la red que usted utiliza ¿Ha notado un incremento en sus ventas?

Tabla 4:

Incremento en ventas

Gracias a la red que usted utiliza ¿Ha notado un incremento en sus ventas?	
Si	4
No	0
Total	4

Fuente: Elaborado por los Autores

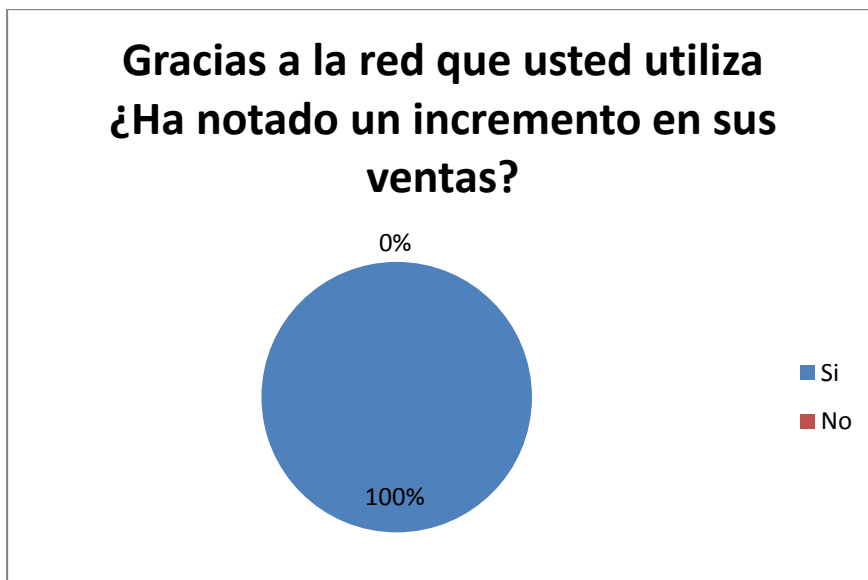


Figura 4. Incremento en ventas de acuerdo a la red social utilizada

Fuente: Elaborado por los Autores

Los resultados obtenidos muestran que el 100% de los emprendedores de chocolate artesanales de Región Sierra Ecuatoriana, encuestados mencionan que si obtiene un incremento por la creación de sus páginas en redes sociales.

Pregunta 5. - ¿Conoce que es un clúster digital?

Tabla 5:

Conocimiento sobre los clústers digitales

¿Conoce que es un clústers digital?	
Si	1
No	3
Total	4

Fuente: Elaborado por los Autores

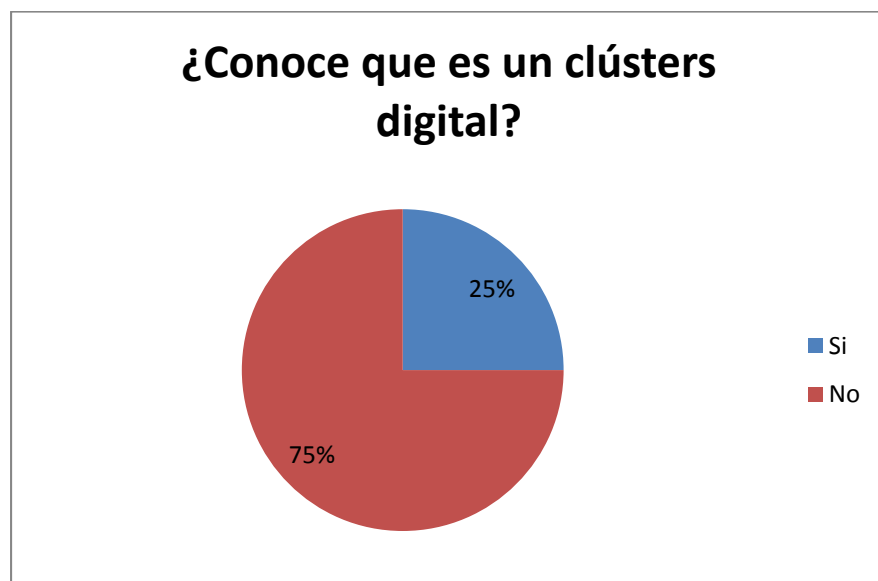


Figura 5. Conocimiento sobre los clústers digitales

Fuente: Elaborado por los Autores

La presente pregunta contrasta sobre el conocimiento que tiene los emprendedores de chocolate artesanales de Región Sierra Ecuatoriana, sobre los clústers digitales y apenas solo una persona tenía idea de que significa un clústers digital, y el 75% es decir 3 personas no tenían idea de que

es un clúster digital, lo por cual se explicó a los emprendedores en qué consistía los clústers digitales y como generarían un beneficio en común entre los emprendedores de un mismo bien o servicio.

Pregunta 6.- ¿Le gustaría pertenecer a un clúster digital?

Tabla 6:

Nivel de aceptación de los clústers digitales

¿Le gustaría pertenecer a un clúster?	
Si	4
No	0
Total	4

Fuente: Elaborado por los Autores

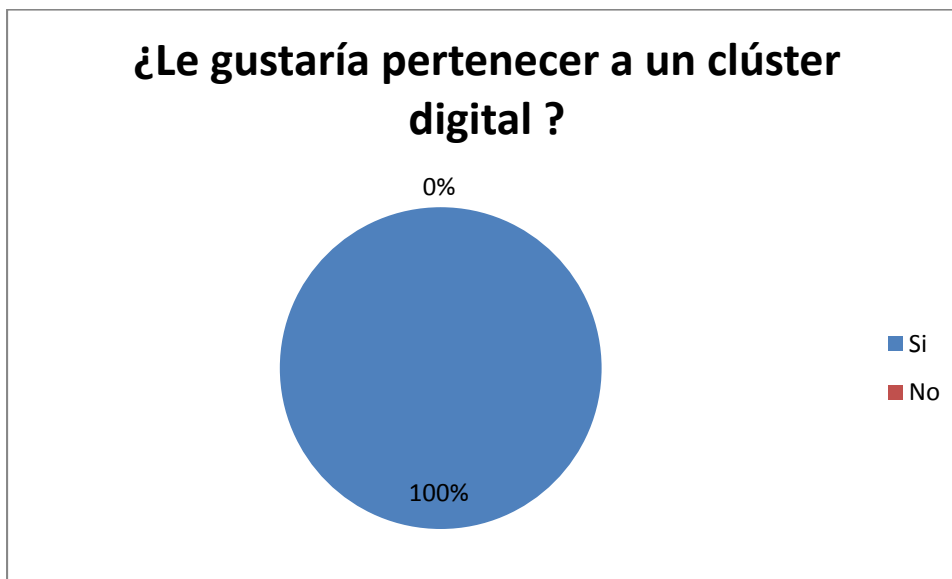


Figura 6. Nivel de aceptación de los clústers digitales

Fuente: Elaborado por los Autores

Se obtuvo una aceptación completa con el 100% de respuesta de SI por parte de los emprendedores de chocolate artesanales de Región Sierra Ecuatoriana, en cuanto a pertenecer a un clústers digital, lo cual abre paso a una gran expectativa como academia.

Pregunta 7.- ¿Estaría dispuesto a recibir capacitaciones constantes para aprender a utilizar la plataforma?

Tabla 7:

Disponibilidad para recibir capacitaciones

¿Estaría dispuesto a recibir capacitaciones constantes para aprender a utilizar la plataforma?	
Si	4
No	0
Total	4

Fuente: Elaborado por los Autores

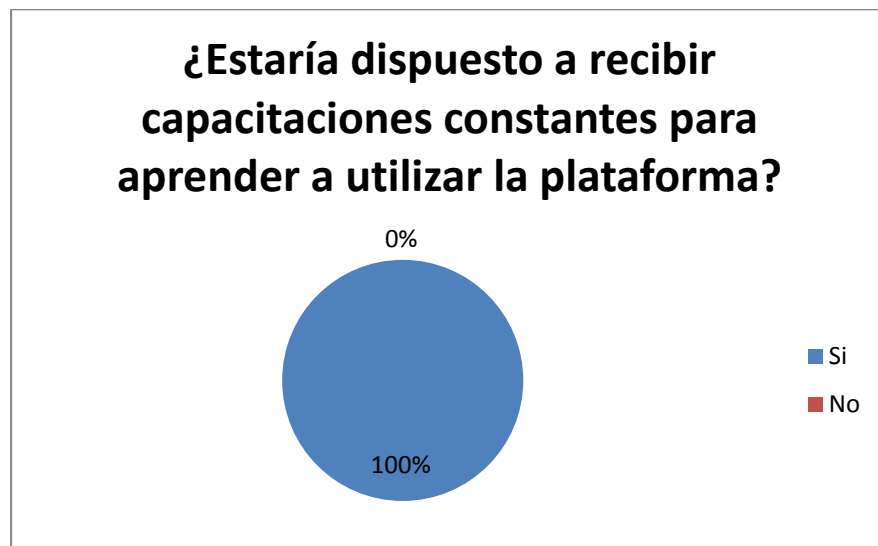


Figura 7. Disponibilidad para recibir capacitaciones

Fuente: Elaborado por los Autores

En cuanto a la pregunta de que si los emprendedores de chocolates artesanales de la región Sierra ecuatoriana, estarían dispuestos a recibir capacitaciones para aprender el manejo de la plataforma, exista una aceptación total, puesto que el 100% de los emprendedores ofrecieron una respuesta positiva en cuanto a la disposición para recibir capacitaciones constantes.

Pregunta 8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para ingresar a un clúster digital?

Tabla 8:

Disposición a pagar para pertenecer a un clúster digital

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para ingresar a un clúster digital?	
100-500	0
100-150	0
150-200	0
200-250	1
250- Más	3
Total	4

Fuente: Elaborado por los Autores

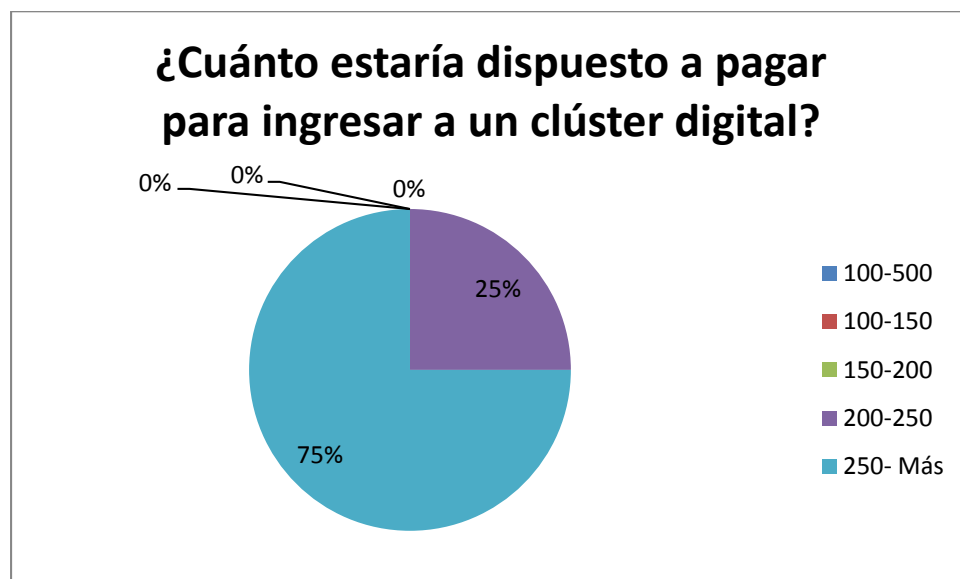


Figura 8. Disposición a pagar para pertenecer a un clúster digital

Fuente: Elaborado por los Autores

Los resultados exponen que el 25% de los encuestados, es decir, que una persona estaría dispuesta a pagar entre 200 a 250 dólares para lograr pertenecer a un clústers digital, y el 75% menciona que pagaría más de 250 dólares para pertenecer a un clúster digital, se logra tener una aceptación muy favorable por parte de los encuestados para la implementación de clústers digitales aplicados para los emprendedores de chocolates artesanales de la región Sierra ecuatoriana.

CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN

El emprendimiento en la Región Sierra de la República de Ecuador ha tenido un crecimiento notorio, en los últimos años con la implementación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), los emprendedores tendrían más oportunidades a nivel nacional e internacional, puesto que en la actualidad existe un mercado muy exigente de necesidades y productos, que pueden ser modificados y mejorados gracias a la innovación que conlleva la utilización de las TIC.

Hoy por hoy, es muy fácil acceder a los medios electrónicos, como el internet, las computadoras, redes sociales, pero el problema radica que en existe un desconocimiento notorio por parte de los emprendedores para la creación y utilización de plataformas electrónicas que traigan beneficios a fin de que generen grandes oportunidades para los emprendedores ecuatorianos como el contacto con empresas y agentes del clúster para poder intercambiar conocimientos y lograr posibilidades de negocio, identificar las tendencias y necesidades del mercado, contribuyen su competitividad al promover la innovación y el progreso tecnológico, así como la internacionalización de sus partes.

Gracias a la encuesta realizada a los emprendedores de chocolates artesanales de la región Sierra ecuatoriana, se dictamina que existe una gran aceptación por parte de los emprendedores para incursionar en un mundo desconocido como lo es el Clústers digitales.

Entre las discusiones se encuentran las siguientes:

Se debería idear un plan de negocios para que las instituciones públicas brinden apoyo a los clústers digitales haciendo que el costo de la creación de la plataforma no sea solo autofinanciado por los emprendedores de la sierra ecuatoriana, productores de chocolates artesanales, sino también cubriendo ellos con una parte significativa para que se lleve a cabo el proyecto.

Se recomienda a las entidades como los Municipios Autónomos Descentralizados, ofrezcan apoyo para los integrantes de los clústers digitales, de sierra ecuatoriana, productores de chocolates artesanales, brindando las salas equipadas gratuitas para las capacitaciones constantes, beneficiándose así todas las partes ya que la implementación de los Clústers Digitales generan un aspecto positivo reactivando la economía, no solo de los emprendedores, sino del país.

Exista una intervención por parte de la academia, en este caso sería las Universidades de Ecuador para la enseñanza en cuanto al manejo de los clústers en los emprendimientos de chocolates artesanales, 2018.

BIBLIOGRAFÍA

El Universo. (30 de Noviembre de 2016). La emoción por encima del conocimiento, la realidad del Ecuador., pág. 6.

Anecacao. (2017). Informe semestral de exportación de derivados de cacao. Quito.

Banco Central del Ecuador. (2018). REPORTE DE COYUNTURA. Quito: Publicaciones económicas.

Barquero, A. V. (2006). Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo. Eure, 75-93.

Bresnahan, T. (2004). Building High- Tecnologi Clusters. Cambridge.

Drucker, P. (2015). La disciplina de innovación. 4 Harvard Business School Publishing Corporation.

El Comercio. (3 de Junio de 2018). La décima edición del salón de chocolate se podrá visitar hasta el 3 de Junio. La décima edición del salón de chocolate se podrá visitar hasta el 3 de Junio.

El Telégrafo. (15 de Junio de 2017). Ecuador sigue con la TEA más alta de la región. El Telégrafo, pág. 7.

El Universo. (7 de Octubre de 2017). Ecuador, líder regional en emprendimiento, por sexto año consecutivo. Ecuador, líder regional.

Forbes. (2016). Generación Millennials. Forbes, 7.

- García Ferrer, G. (2016). Investigación comercial. Madrid: ESIC Editorial.
- Guerrero, G. F. (2016). Metodología de la investigación. Londres: Universidad de Londres.
- Ibrahim, F. (2000). El arte de innovar. España: Fundación de la Innovación.
- INEC. (2010). Población y Demografía. Ecuador.
- INEC. (2017). Tecnologías de Información y Comunicación. TIC 2017: Encuesta Tecnológica.
- Kurz, C. (2014). La Generación de los Millennials. Mexico: Copyright .
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL Y CUANTITATIVA. Barcelona España: Creative Commons.
- Merino, M. (2015). Introducción a la investigación de mercados. Madrid: ESIC.
- Mohauad, G. Z. (2017 de Septiembre de 2017). El universo. Echar una visión a los clústeres.
- Montoya, L., Montoya Restrepo, I., & Navarrete, J. (2015). Clusters como un modelo en el desarrollo de los negocios electrónicos. <http://www.redalyc.org>, 3.
- Moruno, J. (2015). La fábrica del Emprendedor. Madrid - España: Akal S.A.
- Penalva Verdú, C., Alaminos Chica, A., Francés García, F., & Santacreu Fernández, Ó. (2015). Investigación Cualitativa. Cuenca: Pydlos.
- Perroux, F. (1950). Teoría de los polos de crecimiento o de desarrollo. Francia.
- Polanco, I. (2016). LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC) EN LA EDUCACIÓN: RETOS Y POSIBILIDADES. Fundación Santillana.
- Porter, M. (1999). Los Clusters y la competencia. Michigan: Trend Management.
- Pro Ecuador. (2017). Quito.
- Quintanar, E. (1999). Métodos de la Investigación. Mexico: Prentice Hall.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). Metodología de Investigación Cualitativa. ARCHIOONA Málaga: ALJIBE.
- Rodríguez, A. (2016). Desarrollo de clústeres industriales: un enfoque de dinámica de sistemas. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 8.

Rovayo, G. (30 de Noviembre de 2016). La emoción por encima del conocimiento, la realidad del emprendimiento en Ecuador. La emoción por encima del conocimiento, la realidad del emprendimiento en Ecuador.

Ruiz Olabuenaga, J. I. (2015). Metodología de la Investigación Cualitativa. Bilbao: DEUSTO.

Ruiz, M., & Mandado, E. (1989). Innovación tecnológica y su gestión. Barcelona: MARCOMBO.

Sabino, C. (1999). Proyecto de Investigación. Caracas: Episteme ORIAL.

Sampieri, H. (2016). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. México: McGraw-Hill Interamericana.

Preguntas

Pregunta 1.- ¿Usa usted dispositivos electrónicos?

SI NO

Pregunta 2.- ¿Usted usa alguna red para hacer conocer su producto?

SI NO

Pregunta 3.- ¿Qué red utiliza para promocionar su producto?

Facebook
WhatsApp
You Tube
Instagram

Otros

Pregunta 4. Gracias a red que usted utiliza ¿Ha notado un incremento en sus ventas?

SI NO

Pregunta 5. - ¿Conoce que es un clúster?

SI NO

Pregunta 6.- ¿Le gustaría pertenecer a un clúster?

SI NO

Pregunta 7.- ¿Estaría dispuesto a recibir capacitaciones constantes para aprender a utilizar la plataforma?

SI NO

Pregunta 8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para ingresar a un clúster?

50-100

100-150

150-200

200-250

250- Más

Capítulo 6

EMPRENDIMIENTOS REALIZADOS POR JÓVENES UNIVERSITARIOS

Vite Benavides Damaris Geovanna
damaris.viteb@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

RESUMEN

El presente proyecto investigativo tiene como propósito recabar información relevante acerca de los emprendimientos realizados por jóvenes universitarios; así como también resaltar cual es el significado de la palabra emprendimiento y que cualidades presentan los individuos que gozan de este beneficio.

A lo largo de la investigación se han podido resaltar varios puntos como por ejemplo la necesidad de crear negocios autónomos debido a los diferentes problemas microeconómicos de cada país; así como también la influencia que tienen las tecnologías de la información y comunicación dentro de este ámbito empresarial; recalcando que estas variables influyen de manera directa en el crecimiento productivo e intelectual de cada país.

Los resultados de este estudio muestran que a nivel mundial los emprendimientos jóvenes han crecido en altos índices, así como se puede identificar que estos tienen una tendencia creciente debido a la alta competitividad laboral que existe en las plazas laborales; por lo cual se torna necesario el impulso y apoyo de las instituciones educativas en los jóvenes que deseen emprender en un futuro.

PALABRAS CLAVES: Emprendimiento, globalización, empresas, universidad, jóvenes.

ABSTRACT

The purpose of this research project is to gather relevant information about the undertakings carried out by university students; as well as highlighting what is the meaning of the word entrepreneurship and what qualities are presented by individuals who enjoy this benefit.

Throughout the investigation, several points have been highlighted, such as the need to create autonomous businesses due to the different microeconomic problems of each country; as well as the influence of information and communication technologies within this business environment; emphasizing that these variables directly influence the productive and intellectual growth of each country.

The results of this study show that at a global level young entrepreneurs have grown at high rates, as well as it can be identified that these have an increasing tendency due to the high labor competitiveness that exists in the job positions; Therefore, it is necessary to promote and support educational institutions for young people who wish to undertake in the future.

KEY WORDS: Entrepreneurship, globalization, business, university, young people.

INTRODUCCION

La educación siempre ha sido el sustento de muchas personas puesto que a través de ella un sinnúmero de personas han podido especializarse en carreras de diferentes índoles, convirtiéndose esto en su principal fuente de ingreso; el empleo y la educación son derechos de cada ciudadano, estos garantizan condiciones de vida digna además de que contribuyen al desarrollo económico y social de las naciones. No obstante, debido al crecimiento de población y con ello una reducción de plazas de trabajo las personas se han visto afectadas con reducciones en los salarios y en casos extremos la pérdida de su empleo.

Por lo cual, ante la problemática de desempleo y el incremento de problemas microeconómicos, surge la idea y oportunidad de generar autoempleos o lo que también se conoce como emprendimientos, siendo necesario así el estudio de este fenómeno que actualmente es una de las opciones mayormente elegidas por los trabajadores.

El objetivo de este proyecto es examinar el aporte institucional que cada joven tiene en su universidad o instituto de estudio; se analizarán diferentes definiciones de emprendimiento para una mayor comprensión de la palabra y por último se indagará acerca de la cantidad de jóvenes que deciden emprender en sus diferentes localidades y cuáles son las características de ellos.

Principalmente se identifica si la educación brinda beneficios a los estudiantes para que ellos desarrollen características emprendedoras y actitudes competitivas.

Para lograr cumplir con los objetivos propuestos se ha realizado una investigación explorativa y un estudio teórico acerca de los diferentes temas anteriormente mencionados, enlazando cada aporte con la temática actual.

De acuerdo a los aportes teóricos hallados, se logra confirmar que la educación es el pilar fundamental de muchos emprendimientos, este aporta de una forma directa a la disminución de desempleos, así como al desarrollo económico de las naciones; esto se da a través de la creación de nuevos negocios, autoempleos, utilización de redes sociales.

MARCO TEORICO

Para profundizar en el tema se destacan definiciones de diferentes autores:

“Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson, 2000).

Por otra parte, Kundel (1991) describe que la actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio.

Se puede denotar que “un entorno de aprendizaje suele ser definido como el lugar donde el aprendizaje tiene lugar, el núcleo del proceso de enseñanza consiste en el diseño de ambientes donde los alumnos pueden interactuar y estudiar de qué manera aprender” (Joyce, Weil, & Calhoun, 2002).

De acuerdo con Wilson (1996) un entorno de aprendizaje construido con la ayuda de las TIC puede significar:

- Los recursos concretos, hardware y software utilizados en la enseñanza (por ejemplo, aulas de ordenadores con acceso a Internet)
- Una serie de servicios y recursos descentralizados ofrecidos a través de la red de información (p.e. páginas web ofreciendo recursos y herramientas de aprendizaje).

- Una metáfora de un lugar de estudio (espacio virtual), creado con ayuda de las TIC, en el que se pretende ofrecer las mismas actividades que en un lugar concreto, centro de enseñanza.

Van (1997) por su parte, “lo define como una metáfora de la enseñanza electrónica, en el que el ambiente de aprendizaje es creado por una tecnología de la información”.

FUNDESCO (1998) define “un entorno de aprendizaje virtual como un programa informático interactivo de carácter pedagógico que posee una capacidad de comunicación integrada, es decir, que está asociada a nuevas tecnologías”.

Khan, (2001) utiliza los términos Web-based Training (WBT) y Web-based Instruction (WBI), para referirse a un enfoque innovador para distribuir programas de instrucción basados en los hipermedia a una audiencia remota, utilizando los atributos y recursos de la web para crear ambientes de aprendizaje bien diseñados, centrados en los alumnos, interactivos y facilitadores.

Al recabar estos conceptos se puede definir que la cualidad de emprendedor se le atribuye a aquellos individuos que son capaces de crear o poner en marcha sus ideas, generando a través de ellas productos y servicios para otras individuos; enfrentándose a un posible fracaso; puesto que según Laudon y Laudon (2012) dados los desafíos de innovación e implementación, no es sorpresa descubrir una tasa muy alta de fracasos entre los proyectos de aplicaciones empresariales y de reingeniería de procesos de negocios (BPR), que por lo general requieren de un extenso cambio organizacional, para lo cual tal vez sea necesario reemplazar viejas tecnologías y sistemas heredados que tengan sus raíces muy profundas en muchos procesos de negocios interrelacionados (p. 542).

Para Olguin y Caro (2015) el emprendimiento “es una de las vías más atractivas para generar empleo y reinventar las profesiones ligadas a la comunicación”. Por lo cual Fernández y Romero (2013) “indican que gracias al emprendimiento los beneficios para la sociedad son múltiples: impulsa la innovación, crea puestos de trabajo, acrecienta el potencial humano y satisface las nuevas demandas de los clientes”.

METODOLOGÍA

En el presente proyecto investigativo se ha usado como metodología la técnica documental puesto que según Benjamín (2007) indica que “implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que se puedan aportar elementos de juicio” (p.83).

No obstante, también se puede decir que se ha tomado como punto inicial la investigación exploratoria que según Pilco y Ruiz (2015) mencionan que esta da a conocer de manera general y amplia cuál es el problema o la necesidad de información que se tiene. Lo que se debe considerar de vital importancia es que, en esta investigación, no se toma una decisión, es decir, no se plantea una determinada acción (p.67).

The Global entrepreneurship and development institute y sus siglas en inglés (GEDI) estudia la calidad de los ecosistemas emprendedores de 137 países al analizar factores como habilidades de las startups, networking, innovación, capital humano, entre otros.

De acuerdo con el GEDI (2017) la mentalidad emprendedora está sujeta al estado de desarrollo en la que se encuentre un país determinado. Bajo el concepto de emprendimiento aceptado en el documento (El emprendimiento es la interacción dinámica entre las actitudes, habilidades y aspiraciones emprendedoras por parte de los individuos, que impulsa la asignación de recursos a través de la creación y operación de nuevas empresas), se observa que los países con mayor cantidad de emprendedores, en general países de bajo ingreso no son necesariamente los países más emprendedores. Esto es porque los países de bajo ingreso carecen de capital humano y de infraestructura necesaria para la creación de empleos de alta calidad, lo que resulta en personas auto-empleadas en sectores que no generan alto impacto en la economía nacional. Esta relación entre desarrollo y emprendimiento se sustenta en el argumento de que hay sectores y/o empresas que tienen mayor impacto en los mercados en cuanto a la creación de empleo y crecimiento económico.

Para calcular el IGE se incorporan tanto indicadores de índole individual, como indicadores institucionales. Los indicadores individuales son levantados a través de encuestas, mientras los institucionales se basan en data dura e indicadores de varias fuentes. Los tres componentes del IGE resumen los diferentes aspectos del ecosistema emprendedor.

El componente de “Actitudes Emprendedoras” define el sentimiento general de la población para reconocer oportunidades de negocios, realizar “benchlearning” de las experiencias de otros emprendedores y tener la capacidad de aceptar los retos asociados a la habilidad de lanzar un negocio de manera exitosa.

El componente de “Competencias para Empezar” hace referencia a la capacidad de los emprendedores para desarrollar un negocio según el sector de su preferencia. Es decir, indica las condiciones y requisitos para el inicio y desarrollo de una empresa, que varían dependiendo de la rama de la actividad económica a la que pertenezcan, como, por ejemplo, una empresa de manufactura de alimentos necesitará estructuras diferentes a la de una empresa de turismo.

El tercer componente se refiere a las “Aspiraciones Emprendedoras” que reflejan las primeras etapas del emprendimiento. Es decir, la pretensión de los empresarios de introducir y/o desarrollar nuevos productos o servicios, desarrollar nuevos procesos de producción, o penetrar en el mercado.

El GEDI muestra los datos de los países con mayor emprendimiento en el año 2017 y a la vez hace una comparación con el año 2016:

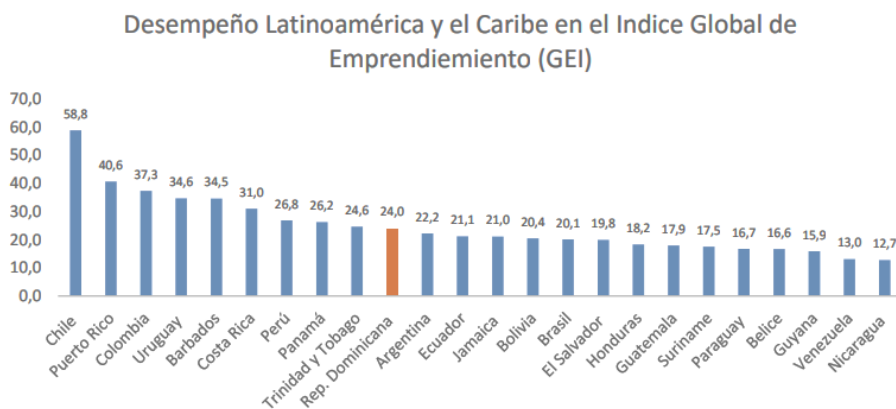
Tabla 1. Diez países más emprendedores en el año 2017

Los diez países más emprendedores del año 2017			
País	2017		2016
	Rank (1-137)	Puntuación (0-100)	Rank (1-130)
Estados Unidos	1	83,4	1
Suiza	2	78	8
Canadá	3	75,6	2
Suecia	4	75,5	5
Dinamarca	5	74,1	4
Islandia	6	73,5	7
Australia	7	72,5	3
Reino Unido	8	71,3	9
Irlanda	9	71	12
Holanda	10	67,8	13

Fuente: *GEDI 2017*

De acuerdo a las estadísticas desarrolladas por el GEDI se tiene que de los diez países más emprendedores del año 2017 y 2016 predomina Estados Unidos en esta ocasión con 83,4/100; el siguiente en la lista es Suiza con 78/100, luego se puede destacar que el resto de los países predominantes en emprendimientos son economías europeas a excepción de Canadá y Australia.

Figura 1. Desempeño Latinoamérica y el Caribe en el Índice Global de Emprendimiento



Fuente: *GEDI (2017)*

En el gráfico 1 se puede observar que en América Latina el país más emprendedor en el año 2017 fue Chile con 58,8/100, los países siguientes fueron Puerto Rico y Colombia con puntajes de 40,6 y 37,3 respectivamente.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se puede observar a través de las estadísticas presentadas por el GEDI en el año 2017 que el emprendimiento tiene tendencia creciente y que actualmente es una de las fuentes de ingresos más elegidas en los diferentes países, se destaca que los diez países más emprendedores del año 2017 son ricos en infraestructura y tecnología; no obstante, existen países en desarrollo como son los que pertenecen a América Latina que a pesar de no tener la infraestructura adecuada o tecnología suficiente han decidido incluirse en este mundo del emprendimiento, de acuerdo con el GEDI (2017) “este potencial se enmarca en el crecimiento económico sostenido de muchos de los países que componen la región, tanto como el mejoramiento de la gobernanza y, un factor con los que las demás regiones no cuentan, una población relativamente joven”.

Comprobando así que los jóvenes juegan un papel importante en la economía de los países, a través de las ideas innovadoras y los conocimientos actuales adquiridos en sus diferentes institutos educativos.

El GEDI (2017) afirma también que la región, pese a presentar potencial para el emprendimiento, enfrenta varios retos, sobre todo por ser una región tan desigual en cuestión de crecimiento económico y estructuras políticas. Existen países que han obtenido un alto y sostenido crecimiento durante los últimos años, sin embargo, no han logrado mejorar en aspectos de desarrollo económico y/o en la mejora de la calidad de vida y el acceso a oportunidades de su población.

DISCUSIÓN

A lo largo de la investigación se ha podido observar varias definiciones acerca del emprendimiento, así como también se ha explicado de qué manera aporta a la economía de cada país. Por otro lado, se genera la siguiente interrogante ¿Se deben poseer cualidades para ser emprendedores exitosos? como respuesta se puede visualizar que en la actualidad se trabaja en conjunto con las características que posee el individuo y en cómo se actúa frente a la situación económica que presenta el país; dentro de estas dificultades económicas se encuentra el desempleo el cual esta siendo disminuido por los emprendimientos generados por jóvenes universitarios quienes han logrado elevar el índice de empleos en el país.

CONCLUSIÓN

Se puede concluir que los emprendimientos de los jóvenes universitarios han ido creciendo cada vez más, dado que en la actualidad muchos jóvenes se enfocan en buscar sus propios recursos, por eso ha habido una alta competitividad laboral en las plazas de trabajo, sin embargo; por el incremento poblacional, las plazas de trabajo se han ido reduciendo y esto ha afectado a muchas personas, por esa razón los jóvenes buscan la manera de ser emprendedores.

En las instituciones educativas los maestros preparan a los alumnos y los motivan a realizar emprendimientos, a tener sus propias fuentes de ingresos, en la cual ellos mismos tomen las decisiones de sus negocios. Los jóvenes deben ser creativos, perseverantes, innovadores que les guste asumir riesgos y demás cualidades pertenecientes a un emprendedor.

REFERENCIAS

- Benjamín, F. (2007). Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio. México: Pearson Prentice Hall.
- Fernández, J., & Romero, I. (2013). Entrepreneurial quality and regional development: Characterizing SME sectors in low income areas. .
- FUNDESCO. (1998). Teleformación; un paso.
- Joyce, B., Weil, M., & Calhoun, E. (2002). Modelos de enseñanza .
- Khan, B. (2001). A framework for Webbased learning. New Jersey: Web-based.
- Kundel, S. (1991). “The impact of strategy and industry structure on new venture performance”. Georgia.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). Sistemas de información gerencial. (D. segunda, Ed.) México: Pearson.
- Olguin, E., & Caro, F. (2015). A comprehensive ontological learning model for entrepreneurship training among engineering students.
- Pilco, E., & Ruiz, E. (2015). La investigación de mercados como una disciplina estratégica. Riobamba, Ecuador: Espoch.
- Stevenson, H. (2000). Why the entrepreneurship has won! Obtenido de www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf
- The Global entrepreneurship and development institute (GEDI). (2017). Informe Global de emprendimiento.
- Van, G. (1997). The Virtual Campus: Technology and Reform in Higher Education. (E. Publications, Ed.) 25. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=ED412816>
- Wilson, B. (1996). Constructivist Learning Environments: Case studies in instructional design. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

**SEGUNDA PARTE:
PRÁCTICAS DOCENTES**

Capítulo 7

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE EN UN CURSO PARA EMPREENDEDORES.

Magaly del Carmen Iuit González
Universidad Autónoma de Yucatán

Luis Carlos G.Cantón Castillo.
Universidad Autónoma de Yucatán
lgcanton@prodigy.net.mx

Alan García Lira.
Universidad Autónoma de Yucatán

Jorge Santos Flores.
Universidad Autónoma de Yucatán

RESUMEN

La educación emprendedora es de gran importancia para el desarrollo de la sociedad por el impacto que reviste en sus posibilidades de desarrollo y por eso las instituciones de educación superior buscan cada vez con mayor consenso ofrecer programas y cursos que desarrollen estas capacidades cumpliendo sus objetivos con alta calidad. Para tal fin, la evaluación es un aspecto fundamental a profundizar.

El grupo de académicos que presenta este trabajo ha desarrollado y aplicado diferentes estrategias para desarrollar competencias emprendedoras en los términos antes mencionados y también avanza en el sentido de la evaluación por lo que el objetivo de este trabajo, es evaluar las actividades realizadas por dos grupos de diferentes licenciaturas para la adquisición de estas competencias considerando la percepción del estudiante pero también de los profesores del cuerpo académico cuya línea de investigación es el desarrollo de emprendedores. Se aplicó un cuestionario a los participantes de los cursos impartidos en 2016 y al grupo de profesores. Los resultados permiten apreciar que actividades contribuyen al logro de cada competencia y en

conclusión deben servir a los profesores para confirmar, rediseñar o en su caso retirar actividades que no contribuyan al desarrollo de competencias necesarias para los emprendedores.

Palabras clave: Emprendedores, competencias y actividades de aprendizaje, evaluación.

INTRODUCCIÓN

El interés por incrementar las capacidades emprendedoras entre los estudiantes de nivel superior se debe a la relación que existe entre el emprendedor como realizador de innovaciones y su aplicación a los problemas que implica el desarrollo económico y social, Joseph Schumpeter, al introducir el concepto de innovación lo encarna diciendo que son los emprendedores quienes la convierten en realidad. (G. Cantón 2013).

La preocupación por lograr una educación emprendedora tiende a estar cada vez más integrada en la agenda de los gobiernos dado que se considera fundamental e incluye acciones que van desde la escuela primaria hasta la universidad, en países como Australia, Países Bajos, Reino Unido, Estados Unidos, Finlandia y Canadá los ministerios de Economía o Industria ya han hecho esfuerzos para introducir actividades de formación de vocaciones y competencias emprendedoras a lo largo de los programas de estudio.(Kantis, 2004).

En América Latina y el Caribe los esfuerzos para introducir la educación empresarial en los niveles primario y secundario del sistema formal de educación aún son incipientes, pero en las universidades, se comparte la opinión de que la educación emprendedora debe impartirse en todas las carreras y facultades, no sólo en las escuelas de negocios o de administración (Kantis, 2004). La incorporación de cursos de “entrepreneurship” en las universidades es un proceso que inició en Estados Unidos hace más de 25 años y ha crecido de manera significativa en todo el mundo, así en Latinoamérica la lista de universidades que han seguido esta tendencia es extensa y en permanente crecimiento (Kantis, 2004). En 1919, inicia operaciones en Estados Unidos *Junior Achievement*, organización no lucrativa dedicada a la generación del “espíritu emprendedor” en niños y jóvenes desde primaria hasta universidad; en México, Desarrollo Empresarial Mexicano “DESEM”, filial de esta misma organización introduce sus programas en 1974, mientras que en el caso de la Universidad Autónoma de Yucatán “UADY”, esto se da en 1997 (Santibañez, 1996).

Son aspectos fundamentales para la educación la pertinencia y la calidad de sus programas y cursos y un tema íntimamente asociado a estos aspectos es la evaluación porque evaluar es medir y medir es punto de partida para aspirar a mejorar. Con respecto a la forma para evaluar los cursos y programas emprendedores, Wyckham (1989) citado en (Herrero de Egaña et al, 2010) destaca que no existe un método universalmente aceptado y se limita a presentar las tres formas en que han venido siendo valoradas. Primero, el conocimiento y habilidades de los estudiantes se realiza a través de exámenes; segundo, el curso y los profesores son evaluados por medio de encuestas aplicadas a los alumnos; tercero, una vez terminado el curso los datos de empleo y de renta de los estudiantes que lo han superado pueden ser utilizados para determinar la calidad del curso.

En la Facultad de Ingeniería Química “FIQ” de la UADY, desde el año de 1977, se aplican y diseñan programas, modelos y actividades que pretenden contribuir a la formación de emprendedores y se considera que un aspecto fundamental es la evaluación, se tiene avances importantes en la evaluación de competencias adquiridas por los estudiantes pero se debe profundizar evaluando las actividades que generan estas competencias aún más y ese es el objetivo del presente estudio que ahora adiciona la evaluación de actividades por licenciatura, considerando la percepción de los estudiantes de las carreras de Ingeniería Industrial Logística y de Ingeniería Química Industrial y también la percepción de los profesores integrantes del Cuerpo Académico de Competitividad e Innovación Tecnológica cuya línea de investigación es la de desarrollo de emprendedores.

La estructura del trabajo es la siguiente: En el segundo apartado se presenta el marco teórico donde se expresan las aportaciones de diferentes autores en relación a las competencias, definiciones y actividades de aprendizaje. El tercer apartado se ocupa del curso actual de emprendedores, origen, actividades realizadas y sus características, así como las competencias que aporta al estudiante y la evaluación de competencias previa a este estudio. El cuarto apartado presenta la metodología utilizada y se cierra con resultados, discusión y conclusiones.

MARCO TEÓRICO

Distintos enfoques provenientes de la economía, estudios gerenciales y de la psicología empresarial coinciden en que un buen emprendedor debe ser una persona con capacidad para el pensamiento creativo e innovador, tener habilidades gerenciales y de orientación al logro, y ser moderadamente capaz de tolerar el riesgo y forman parte del concepto de talento empresarial (CAF,2013). Según un manual del emprendedor Jean Baptista Say (siglo XIX) –uno de los pioneros de la ciencia económica- generalizaba el alcance de la palabra “entrepreneur” a toda aquella persona capaz de dirigir una empresa actuando como intermediario entre el capital y el trabajo, incorporando la idea del riesgo donde el empresario está expuesto a todos los riesgos mientras se aprovecha de todo lo que pueda serle favorable, el emprendedor, a diferencia del artesano o el artista, se propone desarrollar una estructura que trascienda el producto, o la técnica que da origen al proyecto, y a partir de ese objetivo comienza a surgir la necesidad de incorporar conocimientos, competencias y recursos para cubrir las funciones de producción, de operaciones y gestión enfocadas al crecimiento de la empresa (Subsecretaría de Desarrollo Económico, 2013).

La Corporación andina de Fomento (CAF) en su documento *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, (2013): nos menciona una serie de características y competencias que debe de tener un emprendedor. La primera está relacionada con el proceso de convertir ideas en productos y servicios. El emprendedor exitoso es quien puede leer o interpretar esas oportunidades. Los enfoques provenientes de la psicología realzan la creatividad en el emprendedor exitoso. Otro enfoque enfatiza que la característica fundamental del emprendedor es su capacidad para tomar riesgos (Knight, 1921). La correlación positiva entre la tolerancia al riesgo y la decisión de emprender ha sido corroborada en diversos trabajos (Cramer et al., 2002; Caliendo et al. 2009). En este sentido, en el estudio de Caliendo et al. (2009) se muestra que hay una relación no lineal entre la tolerancia al riesgo y el éxito empresarial. Además de ser creativos y moderadamente capaces de tomar riesgos, los emprendedores deben estar motivados para enfrentar dificultades, resolver problemas y trazarse objetivos ambiciosos para ellos y sus organizaciones. Son cuatro los aspectos de la personalidad que se asocian con estas características: orientación al logro, locus de control interno, capacidad multitareas y autoeficacia. Se ha visto que la Orientación al logro se puede fomentar a través del entrenamiento y ello puede influir de manera positiva en el volumen y la productividad de los negocios (Miron y McClelland, 1979). El

Locus (percepción) de control interno se asocia con la creencia del individuo de que sus logros y resultados dependen principalmente de sus acciones más que de factores externos. Se ha encontrado que este indicador está más presente entre los fundadores de empresas respecto de otros individuos (Spector, 1982). De Mel et al. (2010). La Capacidad multitareas, también conocida como el indicador de ‘policronicidad’ (polychronicity), se asocia directamente con las habilidades gerenciales de los individuos o la habilidad de realizar varias tareas a la vez (Bluedorn, 1999). Asimismo, se relaciona con la preferencia de tener un manejo aceptable de distintas capacidades en comparación con una fuerte especialización en unas pocas. La Autoeficacia está relacionada con la creencia del individuo en su propia habilidad para responder a los desafíos de un determinado trabajo o para alcanzar ciertos objetivos o resultados propuestos (Bandura, 1994). La autoeficacia ha sido señalada como un importante predictor de la decisión de emprender (Shane et al. 2003; Chen et al., 1998) además se ha observado que el nivel de autoeficacia puede fomentarse también a través de modelos o mentores. Al observar individuos similares que han tenido éxito en sus proyectos mediante la realización de determinadas tareas, una persona con poca experiencia puede aumentar su propia percepción de autoeficacia. Por último esta la preferencia por la autonomía que ha sido identificada en varias encuestas donde los individuos declaran que ello les reporta utilidad y que, por lo tanto, están dispuestos a sacrificar sus ingresos en una ocupación como autoempleados respecto de una posición como trabajadores asalariados.

Debido a la extensa complejidad de la naturaleza humana al hablar de competencias, estas por naturaleza deben ser de diversa índole, los autores tomamos la clasificación de Cepeda (2004) que divide las competencias en tres tipos:

Conceptuales. A este tipo de competencias, se les define como el dominio que el estudiante debe tener sobre el conjunto de conocimientos teóricos necesarios, que sustentan una materia. En este grupo encontramos muchos de los conocimientos que deben ser acreditados por el alumno; hablamos de conceptos, teorías, tratados, que servirán como sustento a otros conocimientos o procesos más complejos.

Metodológicas. Las competencias metodológicas, son aquellas que indican al estudiante los elementos que habrá que disponer para obtener el conocimiento, procesos, pasos a seguir, métodos, técnicas o formas de hacer algo. Para este tipo de competencias el alumno conocerá, comprenderá o aplicará un proceso claro, es decir, que le llevarán a un resultado si lo sigue de manera correcta.

Humanas. Dentro de las áreas del conocimiento, el alumno verá la necesidad de desarrollar competencias que le permitirán desempeñarse en su campo laboral, donde utilizará los conocimientos de índole general y formativa que se encuentran en el plan de estudios como parte de su formación integral.

Es evidente que la relación entre la educación y la creación de empresas ha sido largamente estudiada por la literatura internacional desde distintas perspectivas y enfoques. Existen estudios basados en muestras de la población general que encuentran una relación positiva entre el nivel educativo de los individuos y su propensión a emprender. También hay una serie de investigaciones orientadas a evaluar el impacto de los programas de apoyo al emprendimiento en las universidades y ecosistemas emprendedores regionales (Kantis, Postigo, Federico & Tamborini, 2010)

La preocupación por la evaluación de este tipo de cursos o programas no se limita al ámbito académico, la OCDE (2008) recomienda la necesidad de medir el impacto de los programas y no solamente los resultados obtenidos, para la Comisión Europea (2008), la forma de realizar esta medición dependerá de las competencias emprendedoras que se quieran desarrollar.

Herrero de Egaña et al, (2010) afirma que la evaluación de actitudes, intenciones y percepciones es utilizada frecuentemente en los cursos que por su duración no pueden medir el número de empresas creadas apoyándose en las ideas aportadas por Christine Volkmann en el reporte del World Economic Forum (2009); y en (Hytti y. Kuopusjärvi, 2004), estos han relacionado que la idea que subyace detrás de la medición de las actitudes, intenciones y creencias es la teoría de comportamiento planificado.

Para los expertos que presentaron su informe a la Comisión Europea (2008) las mediciones a utilizar dependen del tipo de curso. En caso de tratar de motivar la actitud emprendedora se propone utilizar una encuesta a los alumnos para conocer sus percepciones sobre la tarea del emprendedor y sobre su capacidad para detectar oportunidades emprendedoras y su explotación. Sin embargo, Herrero de Egaña et al (2010) nos advierten que si el objetivo es desarrollar capacidades emprendedoras básicas será más complicado llegar a determinar la forma de evaluación porque se conoce poco sobre las capacidades emprendedoras requeridas y la forma de medirlas, en este último caso, la calidad se podría medir estudiando la pedagogía y los métodos utilizados para el aprendizaje. McMullan, Chrisman y Vesper (2001) destacan que la mayoría de

los cursos seguirán el enfoque subjetivo de las encuestas, pero advierten que esto solamente indica el grado de satisfacción de los participantes pero que no debe ser utilizado como variable que mida el cumplimiento de los objetivos ni la calidad del programa o curso. Otra forma sugerida de valorar el aumento de conocimientos y el desarrollo de habilidades emprendedoras, se mide evaluando si los participantes en el curso han aprendido a generar buenas ideas de negocio y planes de empresa exitosos.

Jack y Anderson (2001) propusieron el estudio longitudinal como otra forma de medir los resultados de los programas, ya que este enfatiza la medida y el impacto de los diferentes elementos que constituyen el curso a lo largo del tiempo, desde el lanzamiento del programa hasta su finalización. Un gran número de autores han destacado la falta de estudios longitudinales en el área de la educación y prácticas para la creación de empresas y manifiestan la necesidad de evaluar longitudinalmente este tipo de programas (Clark, Davies y Harnish (1984); Fleming, (1996); Westhead y Storey (1996);y Wyckham, (1989)).

Las competencias que se pretende enseñar a los estudiantes de la licenciaturas de la Facultad son: Búsqueda de oportunidades, Perseverancia, Cultura de calidad, Toma de riesgos de forma calculada, Tolerancia a la incertidumbre, Fijación de objetivos, Búsqueda de información, Planificación y seguimiento, Capacidad de persuasión, Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad de solucionar problemas, Capacidad de negociación, Iniciativa, Independencia de criterio y autoconfianza una explicación más extensa del motivo de la elección de estas competencias lo podemos encontrar en G.Canton et al (2014) donde se realiza una evaluación y conceptualización a través de un recorrido de 1997 a 2013.

En el trabajo antes mencionado, se mide la percepción de los estudiantes en lo que respecta a las competencias inherentes a sus aprendizajes en el taller antecedente del curso que se evalúa en este trabajo, sea que hayan adquirido la competencia o la hayan mejorado, sus resultados se concentran en la siguiente tabla.

Tabla 1. Percepción de los alumnos sobre la mejora de sus habilidades al finalizar el curso			
Competencia	Ya tenía esa capacidad	La adquirí en el curso	Mejoro con el curso
Búsqueda de oportunidades	50%	16%	34%
Perseverancia	53%	18%	29%
Cultura de calidad	49%	22%	29%
Tomar riesgos de forma calculada	28%	50%	22%
Tolerar la incertidumbre	36%	36%	28%
Fijación de metas	57%	18%	25%
Trabajar por objetivos	49%	31%	20%
Planificar y dar seguimiento	38%	22%	40%
Capacidad de organizar y gestionar recursos	36%	32%	32%
Búsqueda de información	49%	14%	37%
Capacidad de persuasión	33%	33%	33%
Capacidad de trabajo en equipo	57%	14%	29%
Capacidad de solucionar problemas	60%	6%	35%
Capacidad de negociar	50%	26%	24%
Orientación hacia el logro	44%	34%	22%
Iniciativa	63%	12%	25%
Tener criterio independiente	63%	12%	25%
Tener autoconfianza	61%	8%	31%

Como se menciona en la introducción, la evaluación ahora se centra en dos licenciaturas diferentes y para añadir objetividad también incluye la evaluación de los profesores involucrados en la investigación, diseño y organización de actividades realizadas por los estudiantes que participan en el curso actual, la evaluación de los profesores deberá realizarse curso por curso para generar historial. Se mide que actividades contribuyen en mayor o menor medida al logro de las competencias.

CARACTERISTICAS DEL CURSO.

El curso en cuestión se denomina Cultura Emprendedora, su duración de 96 horas y se imparte en diferentes semestres según la licenciatura que se trate. La competencia general es concebir propuestas de emprendimiento innovadoras, creativas y con responsabilidad social a partir de la búsqueda y detección de oportunidades en su entorno. Las unidades que lo componen son cinco y en la siguiente tabla se presenta el contenido principal del curso.

Tabla 2. Contenidos y Actividades Principales del Curso de Cultura Emprendedora				
Secuencia de contenidos	Resultados de aprendizaje	Desagregado de contenidos	Estrategias de enseñanza y aprendizaje	Actividades de Aprendizaje
				Descripción
1 Decisión de Producto o servicio	Utiliza las técnicas de creatividad para generar ideas innovadoras	-técnicas de creatividad -Evaluación -Factibilidad -Canvas	Resolver problema u oportunidad	Documento que contenga evidencia clara de la aplicación y evaluación de las técnicas de creatividad. En este caso como parte del proyecto se aprovecha una oportunidad o se resuelve un problema.
2 Creación de la empresa	Organiza los recursos para la operación de la empresa	-Organigrama -Presupuesto de capitalización. -Documentos básicos	Resolución de problema	El equipo se organiza, elabora presupuesto y documentos básicos de la empresa que se entregan al profesor y son parte de la estrategia principal.
3 Estudio de mercado y estrategias de marketing	Realiza el estudio de mercado y elabora las estrategias de mercadotecnia	-Fuentes de información -Tamaño de muestra -instrumento -Procesamiento de información -Resultados -Establecer las estrategias de marketing.	Investigación de campo y documental	El equipo desarrolla el estudio de mercado, analiza las tendencias y deriva las estrategias de mercado acordes al producto en cuestión. El equipo entrega documento en extenso que incluya los resultados del

				estudio y las estrategias a instrumentar.
4 Desarrollo de producto o servicio	Desarrolla el producto considerando los resultados del estudio de mercado y las normas inherentes al producto en cuestión.	<ul style="list-style-type: none"> -Factibilidad -Proceso -Normas (NOM y NMX) -Sustentabilidad -Experimentación -Estandarización -Seguridad e higiene -Programa producción 	Trabajo de experimentación	El equipo realizará trabajo de experimentación para desarrollar su producto, atenderá los resultados del estudio de mercado, presentará físicamente el producto y el informe con datos técnicos, fotos y evidencias.
5 Pruebas de mercado y operación	Realiza funciones de administración, producción y pruebas de mercado en escenario real de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> -Integración de funciones -Producción -Comercialización -Administración -Análisis de resultados -Plan de mejora continua Resultados finales 	Pruebas de contraste con la realidad.	Los estudiantes confrontan sus planes, ideas y productos con el mercado y otros escenarios reales de aprendizaje. Participan en los eventos organizados, demuestran haber realizado proceso de producción, comercialización, administración de recursos, análisis de resultados y propuestas de mejora. En equipo elaboran reporte de esta sección que es insumo fundamental del documento final que incluye la propuesta emprendedora que integra los diferentes temas y actividades de aprendizaje del curso.

Como se mencionó anteriormente la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Autónoma de Yucatán inicia su incursión en temas de emprendimiento en el año de 1997 con un “Programa de Emprendedores” libre, luego en 2006 incorpora un “Taller de emprendedores”, ambos

antecedentes del curso actual que se evalúa en este trabajo y cuya contextualización considera que el estudio del espíritu emprendedor resulta importante en un contexto donde el déficit de empleo y la sociedad requieren de personas con iniciativa propia y generadoras de cambio; es por ello que el propósito de esta asignatura es generar una actitud positiva hacia el emprendimiento como medio de superación y progreso continuo en lo personal, profesional y social. En lo que se refiere a su relación con otras asignaturas, la Cultura emprendedora es un eje transversal del programa de estudios y por lo tanto se relaciona con todas las asignaturas que contribuyen al desarrollo de las tres áreas de competencia de egreso y debe desarrollarse bajo el principio de aprender haciendo y en un contexto real.

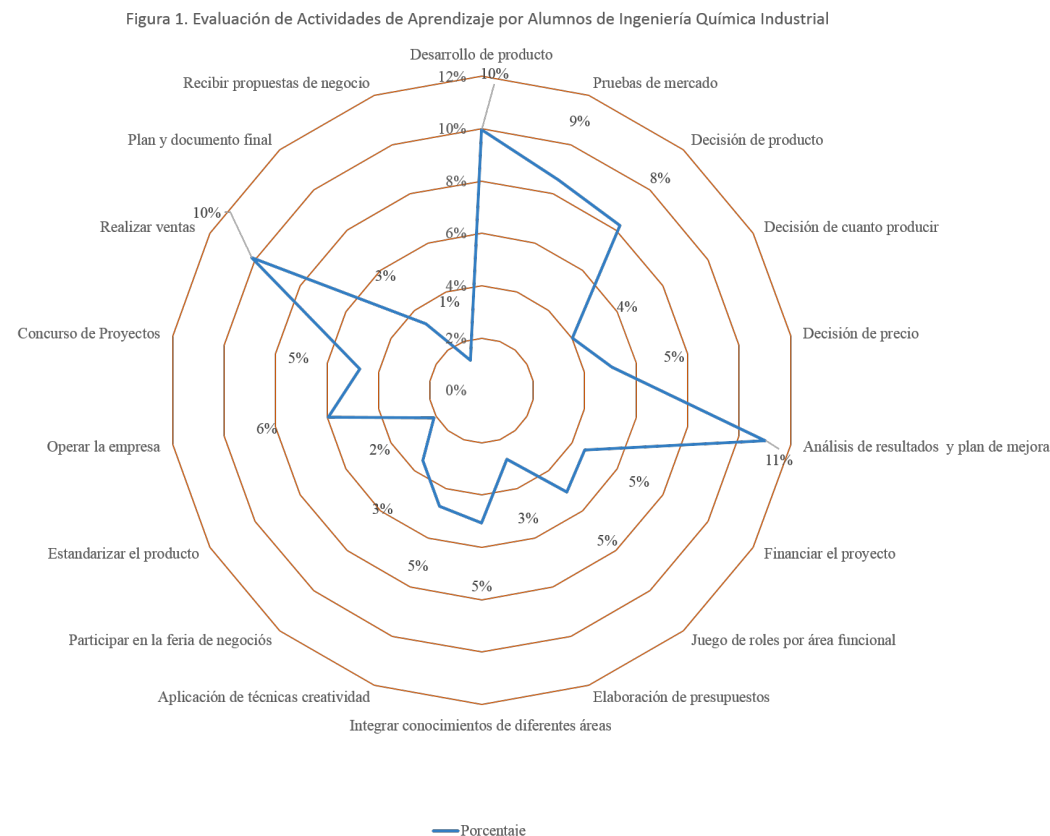
METODOLOGÍA

Se elaboró un cuestionario que se aplicó a los estudiantes de las licenciaturas en Ingeniería Industrial Logística e Ingeniería Química Industrial de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Autónoma de Yucatán que llevaron el curso de Cultura Emprendedora en 2016. El cuestionario mide los diferentes grados de contribución que las actividades realizadas aportaron a la adquisición de competencias por parte de los estudiantes, según su percepción. Se compara las diferencias entre las percepciones de los estudiantes de las dos licenciaturas.

Adicionalmente a lo anterior con el mismo instrumento evalúan los profesores del Cuerpo Académico de Competitividad e Innovación tecnológica que investiga, diseña y organiza las actividades que realizan los estudiantes. Es importante visualizar que todos los involucrados califican al término de las actividades del curso y se pretende que se continúe realizando estas evaluaciones a través del tiempo para generar mayor objetividad y utilidad de la información generada. Dado que cada participante tiene opción de contestar sobre actividades que pueden incidir en diferentes competencias, el número de combinaciones es alto, razón por la cual los porcentajes se calculan sobre el número total de respuestas, cabe señalar que llenaron el cuestionario el 97% de los estudiantes y el 100% de los profesores descritos anteriormente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como se explicó en la metodología, la evaluación está centrada en la aportación que hacen las actividades para el logro de las competencias emprendedoras también definidas en el texto. Se inicia con el grupo de la licenciatura de Ingeniería Química Industrial, ver figura 1.

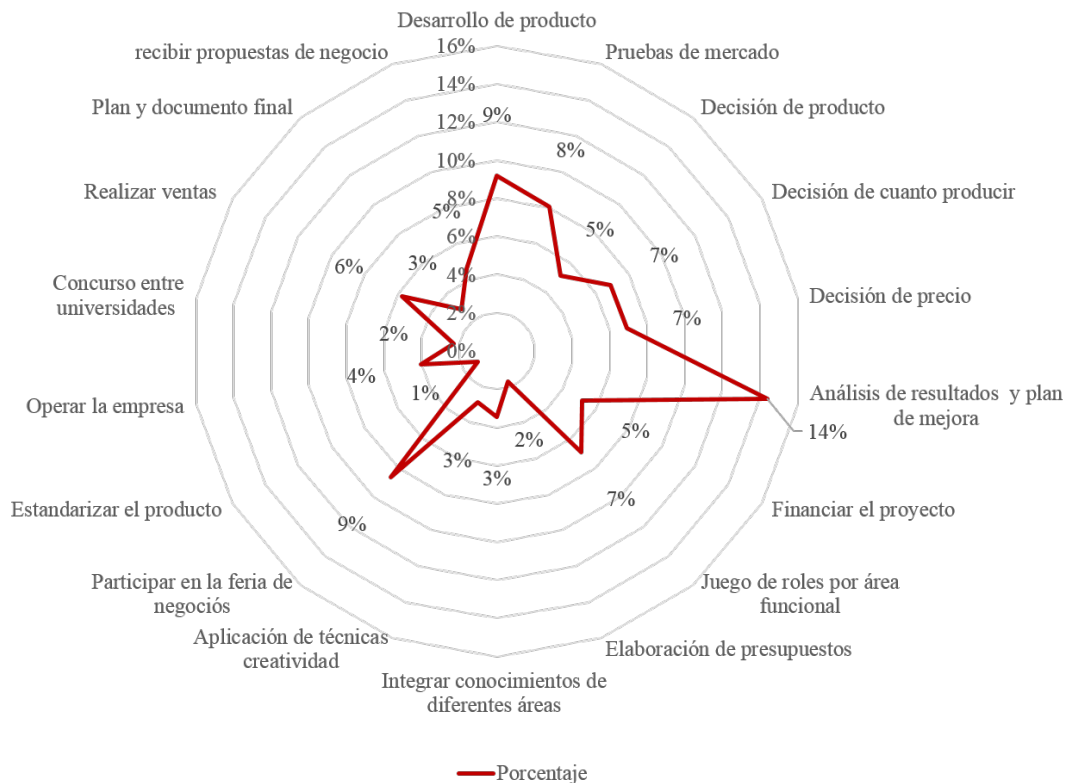


Se puede notar que según los estudiantes de este grupo, todas las actividades presentan en diferentes grados aportaciones al logro de las 17 competencias establecidas.

Las actividades de mayor aportación al logro de competencias son: Análisis de resultados y Plan de mejora (11% del total de respuestas), Desarrollo de producto y Realizar ventas (10%), Pruebas de mercado (9%), Decisión de producto (8%), Operar la empresa (6%), Decisión de precio, Financiar el proyecto, Juego de roles, Integrar conocimientos de diferentes áreas, Aplicación de técnicas de creatividad y Concurso de proyectos entre universidades (5% cada una), Decisión de cuanto producir (4%), Elaborar presupuestos, Participar en la feria, Plan y documento final (3% cada una), Estandarizar el producto (2%), Recibir propuestas de negocio (1%).

En el caso de la licenciatura en Ingeniería Industrial Logística, se obtuvieron los siguientes resultados, ver figura 2.

Figura 2. Evaluación de Actividades de Aprendizaje por los alumnos de Ingeniería Industrial Logística



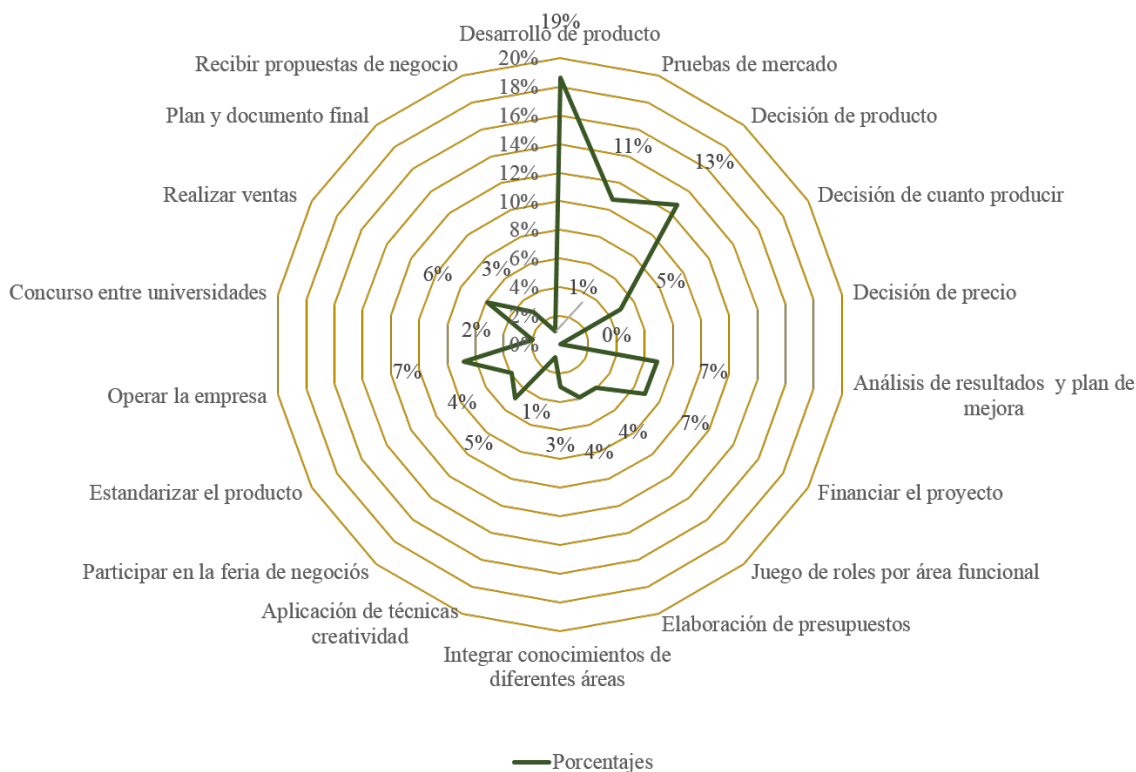
Se puede observar que según los estudiantes de este grupo, todas las actividades presentan en diferentes grados aportaciones al logro de las 17 competencias establecidas, tal cual ocurrió con el grupo anterior, aunque varían los porcentajes de aportación, hecho que puede deberse a la diferencia de su perfil.

Las actividades de mayor aportación al logro de competencias son: Análisis de resultados y plan de mejora (14% del total de respuestas), Desarrollo de producto y Participar en la feria (9%), Pruebas de mercado (8%), Decisión de cuanto producir, Decisión de precio y juego de roles (7% cada una), Realizar ventas (6%), Decisión de producto, Financiar el proyecto y recibir propuestas de negocio (5% cada una), Operar la empresa (4%), Integrar conocimientos de diferentes áreas,

Aplicación de técnicas de creatividad, plan y documento final (3% cada una), Elaborar presupuestos y concurso de proyectos entre universidades (2% cada una), Estandarizar el producto (1%).

En el caso de los profesores, los resultados obtenidos se presentan a continuación, ver figura 3.

Figura 3. Evaluación de Actividades de Aprendizaje por Profesores



Se puede notar que al igual que los estudiantes, los profesores consideraron que todas las actividades aportan en diferente grado al logro de las 18 competencias establecidas, existen también diferencias en los porcentajes que se pueden deber al rol que corresponde como profesores investigadores, diseñadores y organizadores de estas actividades.

Las actividades de mayor aportación al logro de competencias son según el grupo de profesores son: Desarrollo de producto (19% del total de las respuestas), Decisión de producto (13%), Pruebas de mercado (11%), Análisis de resultados, Financiar el proyecto y Operar la empresa (7% cada una), Decisión de cuanto producir, Participar en la feria y realizar ventas (5% cada una), Juego de roles, Elaboración de presupuestos y Estandarizar el producto (4% cada una), Integrar

conocimientos de diferentes áreas, plan y documento final (3% cada una), Concurso de proyectos entre universidades (2%), Decisión de precio, Aplicación de técnicas de creatividad y recibir propuestas de negocio (1% cada una).

Otro aspecto que puede influir en las percepciones adicionalmente al rol, es el perfil de los profesores, hay cuatro Ingenieros Químicos, uno con Doctorado y dos con Maestría en Administración, uno con Maestría en Alimentos, también hay un Veterinario con Doctorado en Sistemas Agropecuarios y Política Pública y un Ingeniero Industrial candidato a Doctor en el tema de Riesgos. Asimismo, cuatro cuentan con experiencia como empresarios.

CONCLUSIONES

Las actividades de aprendizaje del curso de Cultura Emprendedora que se imparte en la actualidad, en general son útiles para la adquisición de competencias emprendedoras por parte de los estudiantes, dado que tanto los estudiantes de las licenciaturas en Ingeniería Química Industrial y de Ingeniería Industrial Logística como el grupo de profesores consideran que todas las actividades realizadas impactan en mayor o menor medida en la adquisición de las 17 competencias establecidas para el curso.

En particular, las diferencias encontradas en los grados de aportación de las actividades para la adquisición de las competencias establecidas, serán de utilidad para el rediseño de actividades o en su caso retiro para incorporar otras que aporten más valor a los aprendizajes. En todo caso se valorará si estas diferencias se deben a la diversidad de perfiles, sea de las licenciaturas en cuestión o de los profesores encargados de este proceso.

Considerando estos resultados, el curso de Cultura Emprendedora cumple con su competencia general y contextualización que considera que el estudio del espíritu emprendedor resulta importante para cubrir el déficit de empleo y las necesidades de la sociedad en los que se refiere a contar con personas que tengan iniciativa para generar cambios, el curso también promueve una actitud positiva hacia el emprendimiento como medio de superación y progreso personal, profesional y social. Asimismo, el curso y sus actividades están en sintonía con las recomendaciones de Karen Wilson en el Foro Económico Mundial (2009) sobre la pedagogía

interactiva para la enseñanza del emprendedurismo y la necesidad de hacer énfasis en el aprendizaje basado en experiencias con pensamiento crítico y solución de problemas.

REFERENCIAS

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J. y Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV): The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 14 (3/4), 205-231.

CAF (2013) *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, CAF Corporación Andina de Fomento, Bogotá, Colombia Consultado en: <http://publicaciones.caf.com>

Caliendo, M., Fossen, F. y Kritikos, A. (2009). Risk attitudes of nascent entrepreneurs –new evidence from an experimentally validated survey. *Small Business Economics*, 32(2), 153-167.

Cepeda, Jesús (2004) Metodología de la enseñanza basada en competencias revista iberoamericana de educación 34/4 OEI. Consultado el 2 de diciembre de 2015 http://www.rieoei.org/tec_edu28.htm

Chen, C. C., Greene, P. G. y Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.

Clark, R. W., Davies, C. H. Clark, R. W. y Harnish, V. C. (1984) ‘Do Courses in Entrepreneurship Aid in New Venture Creation?’, *Journal of Small Business Management* 22 (2): 26-31

Comisión Europea (2008). *Entrepreneurship in Higher Education, Especially in Non-Business Studies (Best Procedure Project). Final Report of the Expert Group*. European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Recuperado de: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=3366

Cramer, J. S., Hartog, J., Jonker, N. y Van Praag, C. M. (2002). Low Risk Aversion Encourages the Choice for Entrepreneurship: An Empirical Test of a Truism. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 48(1), 29-36.

De Mel, S., McKenzie, D. y Woodruff, C. (2010). Who are the Microenterprise Owners? Evidence from Sri Lanka on Tokman versus De Soto. En J. Lerner y A. Schoar (Eds.)

Fleming, P. (1996) 'Entrepreneurial Education in Ireland: A Longitudinal Study', *Academy of Entrepreneurship Journal (European Edition)* 2 (1): 95 – 119 .

Foro Económico Mundial (2009). Educating the Next Wave of Entrepreneurs. Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century. A Report of the Global Education Initiative. Chapter 2 Entrepreneurships in Higher education. Christine Volkmann, Bergische Universität Wuppertal Recuperado en: http://www.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship_Education_Report.pdf

G. Cantón, L., García, A., e Iuit, M. (2014). El enfoque de competencias para formar emprendedores: evaluación del modelo de la Universidad Autónoma de Yucatán, México. *Revista Tec empresarial* 8 (2) pp 29-40 consultado en recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/ejemplar/375095>

Herrero de Egaña, Van Dorp, Solórzano, (2010) "Metodología y evaluación de los cursos de emprendedores en la economía del conocimiento", Trabajo presentado en XII reunión de Economía Mundial, Universidad de Santiago de Compostela, España Recuperado en <https://www.usc.es/congresos/xiirem/pdf/103.pdf>

Hytti and P. Kuopusjärvi, 2004. EU programme "Leonardo da Vinci": Evaluating and measuring Entrepreneurship and Enterprise Education. pp 39,49 y 50)

Jack, S. L. and Anderson, A. R. (2001) 'Entrepreneurship Education within the Enterprise Culture: Producing Reflective Practitioners', in A. R. Anderson and S. L. Jack (eds) *Enterprise and Learning*, pp. 331 – 358. Aberdeen: Centre for Entrepreneurship, Department of Management Studies, University of Aberdeen.

Kantis, H. (2004). Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional / Hugo Kantis, editor, con la colaboración de Pablo Angelelli y Virginia Moori Koenig. Banco

Iberamericano de Desarrollo/FUNDES International, Washington D.C
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=829131>

Kantis, H., Postigo, S., Federico, J. & Tamborini, M. F. (2010). El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿en qué se diferencian? Evidencias empíricas para el caso de Argentina. Recuperado de <http://www.prodem.ungs.edu.ar/publicaciones/ver/36>

Knight, F. H. (1921). Risk, Uncertainty, and Profit. (Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, N° 31). Boston y Nueva York: Houghton Mifflin.

McMullan, E., Chrisman, J. J. y Vesper, K. (2001) 'Some Problems in Using Subjective Measures of Effectiveness to Evaluate Assistance Programmes', *Entrepreneurship Theory and Practice* 26 (1): 37 – 54

Miron, D. y McClelland, D. C. (1979). The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses. *California Management Review*, 21(4), 13-28.

OECD (2008), Entrepreneurship education in europe. Karen Wilson, European foundation for entrepreneurship. Entrepreneurship and higher education Recuperado en <http://www.oecd.org/site/innovationstrategy/42961567.pdf>

Santibañez, J. (1996). Mitos y realidades del espíritu emprendedor. Conferencia impartida en la Universidad Autónoma de Yucatán.

Shane, S., Locke, E. A. y Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.

Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.

Subsecretaría de Desarrollo Económico (2013) *Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Subsecretaría de Desarrollo Económico. - 1a ed. - Buenos Aires Argentina. Consultado en: http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/subs_produccion/cultura_emprende/pdf/Material_del_Emprendedor.pdf

Westhead, P. y Storey, D. J. (1996) 'Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link so Weak? ', *International Small Business Journal* 14 (4): 13 – 24 .

Wyckham, R. G. (1989) 'Ventures Launched by Participants of an Entrepreneurial Education Programme', *Journal of Small Business Management* 27 (2): 54 – 61.

Capítulo 8

TRABAJANDO DESDE LAS AULAS UNIVERSITARIAS EN EL DESARROLLO DE INSTITUCIONES QUE PROMUEVAN EL EMPENDIMIENTO INTERNACIONAL: EL CASO ULPGC-ESEN

Antonia Mercedes García-Cabrera

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
antonia.garcia@ulpgc.es

María Gracia García-Soto

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
gracia.garcia@ulpgc.es

Sonia María Suárez-Ortega

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
sonia.suarez@ulpgc.es

RESUMEN

La promoción del emprendimiento internacional en un país está en buena parte asociado al desarrollo de un cambio institucional tanto en la importancia que socialmente se concede al emprendimiento internacional como, y sobre todo, a la existencia de conocimientos disponibles sobre cómo llevar a cabo tal actividad. Al objeto de explorar fórmulas basadas en la educación emprendedora que puedan contribuir a generar un cambio en tales instituciones, se lleva a cabo la presente innovación educativa. La práctica docente realizada consistió en generar un contexto real de trabajo interuniversitario e internacional para el desarrollo, en estudiantes de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, de las competencias necesarias para acometer una estrategia de internacionalización hacia economías en desarrollo. A tal efecto, se colaboró con la Universidad ESEN, en El Salvador, y se constituyeron 42 equipos conformados por estudiantes salvadoreños, españoles y de otros países europeos que realizaban una movilidad Erasmus en España, debiendo cada equipo formular proyectos empresariales viables en El Salvador. De los resultados de esta

práctica docente innovadora derivan implicaciones relevantes para la promoción del emprendimiento internacional desde las aulas universitarias.

Palabras clave: educación emprendedora, cooperación interuniversitaria, competencias, emprendimiento internacional, cambio institucional.

Introducción

El emprendimiento internacional puede definirse como el conjunto de actividades llevado a cabo tanto por las nuevas empresas como por aquellas ya establecidas para introducirse, operar y/o establecerse con éxito en mercados foráneos (Zahra y George, 2017). Dado que la actividad exterior de las empresas de un país representa un elemento clave para el crecimiento económico de éste, los gobiernos tienen sumo interés en promover el emprendimiento internacional de sus empresas. A tal objeto, formulan políticas de apoyo a la internacionalización empresarial, si bien éstas no siempre logran los resultados buscados.

En este contexto, la literatura previa basada en la Teoría Institucional (e.g., DiMaggio y Powell, 1983) ha constatado que las regulaciones gubernamentales para incentivar una actividad empresarial (ej., ayudas, política fiscal) pueden ser insuficientes (Ahlstrom y Bruton, 2010), por lo que tales regulaciones deben complementarse e incluso ser precedidas de medidas encaminadas a generar los conocimientos y praxis empresarial necesarios para que las empresas formulen e implanten tales estrategias con éxito (Trevino et al., 2008); adicionalmente, el desarrollo de valores sociales que respalden la asunción de riesgos, que enaltezcan a aquellos que muestran iniciativa y espíritu emprendedor o que refuercen el valor del largo plazo como marco temporal de la actuación de los individuos, parecen también requisitos previos para que las medidas regulativas alcancen el efecto buscado (García-Cabrera y otros, 2016). En un marco educativo, los conocimientos (i.e., saber), habilidades (i.e., saber hacer) y valores (i.e., saber ser y estar) necesarios para lograr el cambio institucional buscado reflejan vertientes fundamentales de las competencias que adquieren los estudiantes en las aulas (Mitchelmore y Rowley, 2010). Así, la educación emprendedora puede realizar una contribución al desarrollo de instituciones que promuevan el emprendimiento internacional en los países.

Por consiguiente, parece oportuno que, desde el ámbito universitario, se actúe contribuyendo al cambio institucional buscado. Para ello, los docentes pueden diseñar actividades orientadas a generar en los estudiantes aquellas competencias necesarias para llevar a cabo el emprendimiento internacional. Con esta motivación, el equipo docente de la asignatura Estrategia Empresarial impartida en el Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC) diseñó una práctica docente innovadora y consistente en generar un contexto real de trabajo interuniversitario e internacional en el que estudiantes de distintos países identificaran y desarrollaran una idea de negocio que comportara la expansión y/o localización en una economía en desarrollo, debiendo contar tal iniciativa con la colaboración de socios locales. El presente trabajo justifica teóricamente y describe la innovación realizada para, posteriormente, presentar los resultados y discutir sus implicaciones.

Fundamentos teóricos

La educación emprendedora abarca una multitud de prácticas educativas orientadas a desarrollar tanto el espíritu empresarial de los estudiantes como sus habilidades emprendedoras (Hoppe, 2016). Si extendemos el concepto para referirnos al emprendimiento internacional, tal educación debe aspirar a generar en los estudiantes una combinación adecuada de valores, actitudes, conocimientos y habilidades prácticas que doten a éstos de competencias para emprender internacionalmente.

Ahora bien, existen diferentes modelos pedagógicos para la enseñanza del emprendimiento. Frente a los modelos más clásicos fundamentados en la transmisión de conocimientos por parte del profesor, o bien en la implicación del estudiante en su propio proceso formativo mediante la consulta de fondos bibliográficos, búsquedas interactivas, etc., el modelo basado en competencias se fundamenta en la resolución de problemas en situaciones reales. Este último modelo se basa en la comunicación, la discusión y la producción de conocimiento, de forma que corresponde al profesor generar espacios para las presentaciones y debates en el aula, además de propiciar la concreción del resultado del programa formativo en portafolios u otros soportes escritos (Bécharde y Grégoire, 2005). En su revisión sistemática de la literatura, Nabi et al. (2017) encuentran que los modelos pedagógicos basados en competencias generan mejores resultados en términos de

educación emprendedora que los basados en la transmisión del saber o en el papel activo del estudiante.

Metodología

Descripción de la práctica docente innovadora

El desarrollo de la práctica docente pretendía fomentar en el alumnado: (1) conocimientos sobre emprendimiento, estrategia empresarial y negocios internacionales; (2) sensibilidad y valores asociados a la aceptación de la diversidad en la interacción con individuos de otras culturas y pertenencia a países de diferente nivel de desarrollo económico, además de creatividad y espíritu emprendedor o capacidad para tomar decisiones en situaciones de incertidumbre; y (3) desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, negociación o resolución de conflictos, entre otras, necesarias para actuar en entornos interculturales. Todo ello se considera esencial para el desarrollo del emprendimiento internacional.

En consonancia con los hallazgos de la investigación previa, la práctica docente diseñada se enmarca en el modelo pedagógico por competencias. Asimismo, la evaluación de los resultados de la práctica en lo que a aprendizaje de los estudiantes se refiere, se lleva a cabo siguiendo también las directrices de la literatura, mediante la herramienta del portafolio (Nabi et al., 2017) o “carpetas de aprendizajes”. El portafolio permite recoger y evaluar la trayectoria de aprendizaje de los estudiantes durante todo el proceso de la acción formativa (Sánchez Barragán, 2005), y a tal objeto recoge una selección de evidencias del trabajo realizado por éstos de forma que tales evidencias reflejen la historia de sus esfuerzos, progresos y logros (Klenowski, 2004).

En el caso que nos ocupa, se diseña un portafolio que incluye cuatro evidencias, tres de naturaleza grupal que se correspondían con los resultados de las tareas y actividades encomendadas a los estudiantes (“productos”), y una cuarta de tipo individual que incluía su proceso de reflexión y autoevaluación respecto a su participación, méritos y logros en dichas actividades (“procesos”). En términos de calificación, el portafolio representa 4 de los diez puntos que podía alcanzar el estudiante en la asignatura.

La actividad concreta solicitada a los equipos conformados consistió en la definición de un proyecto empresarial que comportara la expansión y/o localización en una economía en desarrollo, El Salvador, contando a tal respecto con la colaboración de socios locales salvadoreños. A modo de ejemplo se solicitó reflexionaran sobre ideas de negocio para solventar problemas aún no

resueltos en El Salvador y que pudieran afrontarse mediante estrategias de cooperación, negocios basados en productos foráneos que pudieran ser de interés en El Salvador o modelos de negocio en sectores muy desarrollados en otros países, como los relacionados con el turismo, que fueran de interés y viables en El Salvador, entre otros.

Los entregables a generar por los estudiantes para construir su portafolio incluían 4 evidencias:

Propuesta estratégica del proyecto empresarial. Incluía el Canvas que define el proyecto en todas sus áreas clave, un mapa de empatía del perfil del cliente escogido y aun análisis DAFO que acreditaba su viabilidad estratégica. Cada grupo debía presentar su propuesta empresarial frente a la totalidad de la clase, así como defenderla frente a un equipo rival. .

Elección y justificación del mejor proyecto empresarial presentado en el aula.

Propuesta estratégica de crecimiento empresarial para el negocio.

Reflexión personal sobre el funcionamiento del equipo multicultural en el que se participaba, competencias adquiridas durante el cuatrimestre y valoración de la práctica docente como herramienta para la adquisición de distintas competencias, entre ellas las relativas al emprendimiento internacional.

Contexto de la acción formativa

La acción formativa reunía a estudiantes españoles, europeos de la ULPGC y a estudiantes salvadoreños de la ESEN (El Salvador). De esta forma, la práctica pone en contacto a estudiantes que en el curso 2015-2016 realizaban sus estudios en dos países de desigual nivel de desarrollo, España y El Salvador. La tabla 1 resume las características del contexto de la acción formativa.

Tabla 1. Contexto de la acción formativa

DESCRIPTORES	ESPAÑA	EL SALVADOR
Universidad participante	Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Escuela Superior de Economía y Negocio-ESEN
Tipo de universidad	Pública	Privada
Titulación	Grado en Administración y Dirección de Empresas	Licenciatura en Economía y Negocios e Ingeniería en Negocios
Asignatura	Estrategia Empresarial	Marketing I
Grupos docentes en que se estructura la asignatura	4 grupos de teoría 8 grupos de práctica	1 grupo de teoría 1 grupo de práctica
Equipo docente	3 profesoras	1 profesora

Desarrollo y resultados de la actividad formativa

Para el desarrollo de la actividad, se conformaron 42 grupos de trabajo multiculturales (tabla 2), 39 de ellos contaban con dos alumnos de ESEN –todos ellos salvadoreños– y los otros tres con un solo salvadoreño. La internacionalidad de los alumnos de la ULPGC (7,5% de ellos eran extranjeros) y el hecho de contar con 26 alumnos Erasmus entrantes en Estrategia Empresarial de la ULPGC permitió que el 52,4% de los grupos estuviera conformado por alumnos de 3 nacionalidades distintas y el 9,5% por alumnos de 4 nacionalidades.

Tabla 2. Participantes en la acción formativa

DESCRIPTORES	ESPAÑA	EL SALVADOR
Número de estudiantes participantes	285 españoles, 15 extranjeros y 26 erasmus entrantes	81 salvadoreños
Equipos de estudiantes interuniversitarios conformados	42 equipos de trabajo	

El trabajo conjunto de los estudiantes se llevó a cabo a través de Skype, grupos de WhatsApp e email. Debido a las diferencias de huso horario entre ambos países (6 horas) durante la semana se utilizaba principalmente el email y el WhatsApp, quedando el Skype principalmente reservado para fines de semana. Tras las horas de trabajo conjunto, algunos de los negocios planteados fueron los siguientes: Hotel rústico con temática basada en la historia cafetera de El Salvador, empresa de deportes extremos para turistas foráneos a través de un portal web, fabricación de cosmética masculina a base de plantas de El Salvador, app y página web turística, distribución de postres con frutas locales de El Salvador o Agua potable embotellada. La presentación y debate de los trabajos elaborados se realizó tanto en El Salvador como en la ULPGC. Para el caso de los grupos impartidos en el turno de tarde en la ULPGC, y por la mayor compatibilidad horaria, se realizaron conexiones Skype con El Salvador permitiendo la participación online de los estudiantes de ESEN en las presentaciones.

La gestión de la ingente cantidad de tareas a acometer para llevar a cabo la actividad fue en buena parte posible por la eficiente coordinación que tuvo lugar entre el equipo docente de la asignatura Estrategia Empresarial en la ULPGC y la tutora de la asignatura homóloga en ESEN. En este

sentido, las fases de conformación de equipos y de tutela en el desarrollo de ideas de negocio fueron especialmente exigentes.

En cuanto a resultados de la actividad para los estudiantes de la ULPGC podemos destacar dos categorías, las calificaciones alcanzadas en la asignatura (tabla 3) y el desarrollo de competencias necesarias para acometer actividades de emprendimiento internacional (figuras 1 y 2), ambos mostrando niveles muy positivos.

Tabla 3. Calificación alcanzada por estudiantes de la ULPGC en la práctica docente

Portafolio	Estudiantes que entregaron la evidencia*	Calificación grupos			Máx posible
		Media	Mín	Máx	
Evidencia 1	226	1,20	0,48	1,46	1,50
Evidencia 2	226	0,35	0,16	0,40	0,40
Evidencia 3	226	1,20	0,27	1,48	1,50
Evidencia 4	214	0,09	0,07	0,10	0,10
Nota acumulada total	226	3,06	1,73	3,85	4,00

* Alumnos matriculados: 249

Figura 1. Utilidad de la práctica docente para el desarrollo de las competencias: valoración de los estudiantes

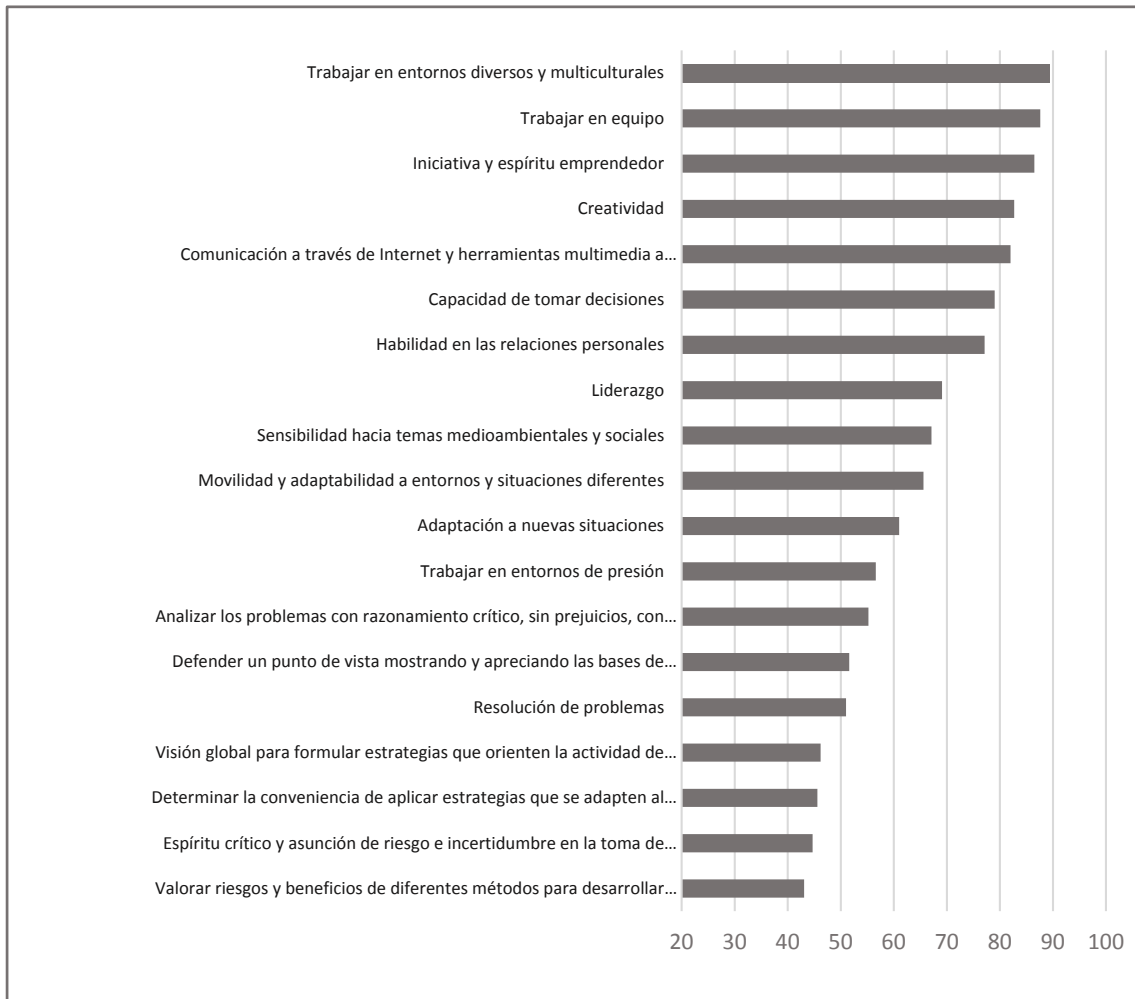
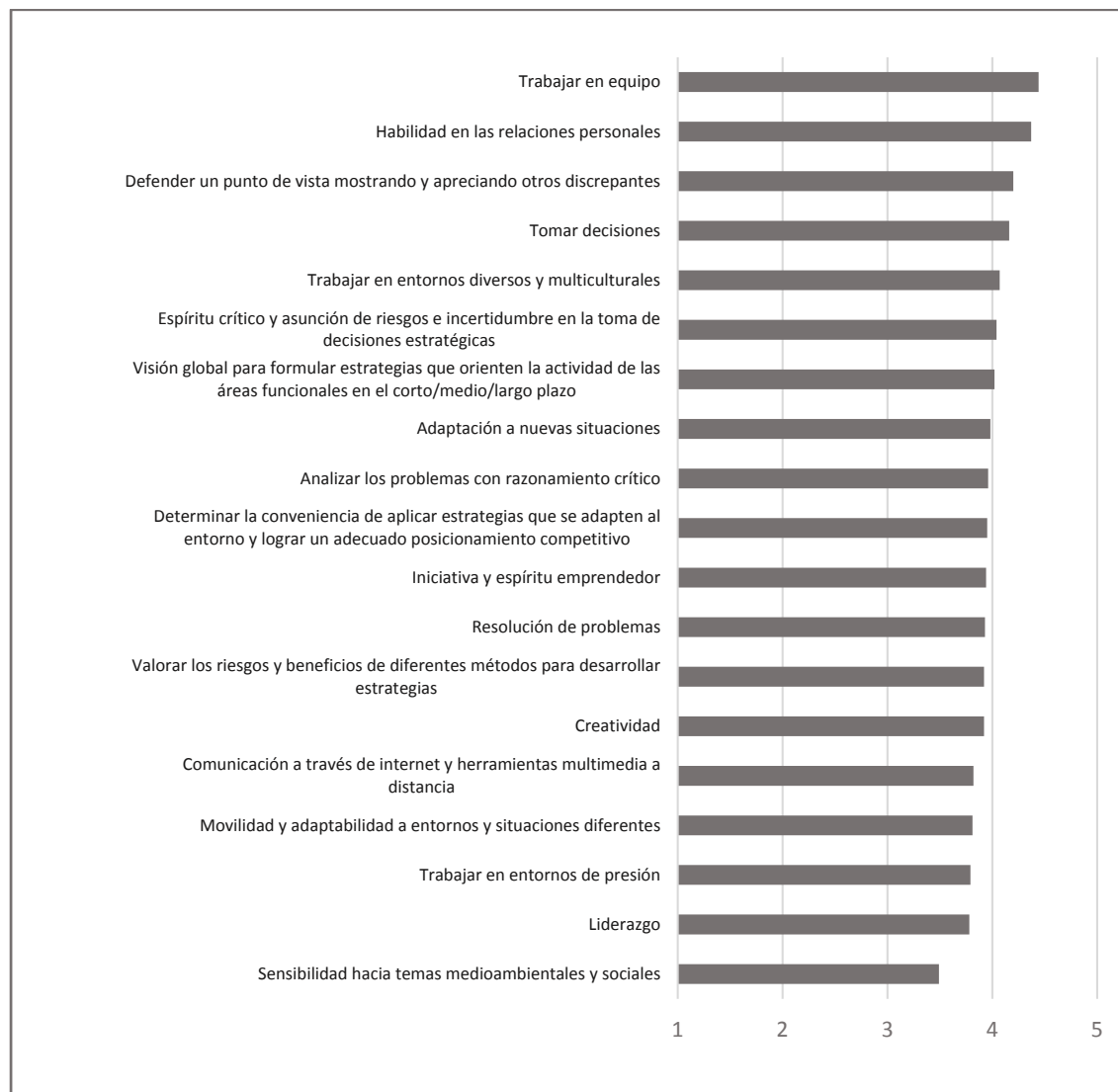


Figura 2. Grado en que el estudiante mejora la competencia: autovaloración de los estudiantes

Discusión y conclusiones

Si bien con carácter general profesores y estudiantes de ambas universidades valoraron de forma muy satisfactoria tanto la actividad desarrollada como los resultados alcanzados, principalmente por las oportunidades concedidas a los estudiantes para afrontar y resolver problemas empresariales y relacionales en un entorno real multicultural y sujeto a condiciones socioeconómicas muy diferentes, la práctica no estuvo exenta de dificultades. Destacarse que algunas de estas dificultades, aun siendo casos aislados, fueron ciertamente de calado.

En primer lugar, se produjeron problemas debido a las diferencias en niveles socioeconómicos de ambos países, principalmente por sus consecuencias en los planteamientos empresariales de los

estudiantes. Los estudiantes de El Salvador ya habían llevado a cabo con anterioridad una práctica consistente en proponer una idea de negocio válida para dicho país, por lo que algunos se mostraron condicionados por ese trabajo y deseaban ahondar en la idea. Los estudiantes españoles y europeos tendían a considerar dichas ideas modestas, sin ambición suficiente de crecimiento, o de poco recorrido empresarial. Los estudiantes salvadoreños, por su parte, consideraban que los estudiantes de la ULPGC desconocían su contexto y, por tanto, las oportunidades empresariales viables. Debido a ello, surgieron discrepancias e incluso conflictos a la hora de determinar la idea de negocio. Parte de estos conflictos se solventaron con la mediación de las profesoras de ambas universidades.

En segundo lugar, las diferencias culturales entre estudiantes se plasmaron en problemas relacionales. Algunos estudiantes de la ULPGC, tras indagar en las condiciones de vida y cultura de El Salvador, al tiempo que también como fruto de la interacción con los estudiantes salvadoreños, comenzaron a desarrollar un cierto sentimiento de superioridad y a mostrar una suerte de prepotencia en su interacción con ellos. Los estudiantes salvadoreños percibieron tal actitud y se sentían lógicamente ofendidos. Esto dificultó la necesaria interacción entre iguales que el buen funcionamiento de un equipo de trabajo requiere, además de afectar a la cordialidad y el buen ánimo en la relación. Por otra parte, el temor a lo desconocido y la incertidumbre también provocó, sobre todo al inicio del trabajo en grupo, una cierta desconfianza en algunos estudiantes de El Salvador, que se sentían incómodos ante la idea de compartir su número de móvil o Facebook para facilitar la interacción con españoles por medios digitales.

De los resultados de la práctica docente desarrollada derivan implicaciones relevantes para la promoción del emprendimiento internacional desde las aulas universitarias. En primer lugar, la práctica llevada a cabo permitió que los estudiantes fueran conscientes de la importancia de estudiar, en cada caso, las condiciones socioeconómicas, culturales y de mercado de los países hacia los que desean internacionalizarse como paso previo a acometer una inversión en los mismos. En segundo lugar, la práctica educativa fue útil para que los estudiantes de ambos países identificaran las dificultades que las relaciones empresariales en entornos multiculturales pueden llevar acompañadas, así como para experimentar y entrenar respuestas ante los conflictos y dificultades que surgen en estos contextos relacionales. En tercer lugar, la experiencia docente corroboró la importancia de trabajar desde las aulas universitarias tanto en contenidos educativos,

como en valores, actitudes y habilidades como elemento crítico para generar, en un contexto social más amplio que traspase las fronteras universitarias, un cambio institucional basado en nuevos conocimientos, prácticas empresariales y valores que sean idóneos no sólo para estimular el emprendimiento internacional sino, y sobre todo, para que éste se acometa mediante estrategias de expansión y cooperación que puedan conducir al éxito. La educación emprendedora internacional llevada a cabo desde las universidades, sin aspirar a ser el vehículo principal a través del que se produzca esta transformación institucional, indudablemente puede contribuir a ella.

Financiación

Proyecto ECO2016-80518-R concedido por el Ministerio de Economía y Competitividad.

Referencias

- Ahlstrom, D., Bruton, G. D. (2010). Rapid Institutional Shifts and the Co-evolution of Entrepreneurial Firms in Transition Economies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 531-554.
- Béchar, J. P., Grégoire, D. (2007). Archetypes of pedagogical innovation for entrepreneurship education: Model and illustrations. In A. Fayolle (Ed.), *Handbook of research in entrepreneurship education*: Vol. 1: 261-284. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- García-Cabrera, A. M., García-Soto, M. G., Durán-Herrera, J. J. (2016). Opportunity motivation and SME internationalisation in emerging countries: Evidence from entrepreneurs' perception of institutions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 879-910.
- Hoppe, M. (2016). Policy and entrepreneurship education. *Small Business Economics*, 46(1), 13-29.
- Klenowski, V. (2004). *Desarrollo del portfolio para el aprendizaje y la evaluación. Procesos y principios*. Madrid: Narcea Ediciones.

Mitchelmore, S., Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111.

Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277-299.

Sánchez Barragán, R. (2005). El Portafolio, metodología de evaluación y aprendizaje de cara al nuevo Espacio Europeo de Educación Superior. Una experiencia práctica en la Universidad de Sevilla. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa-RELATEC*, 4(1), 121-140.

Trevino, L. J., Thomas, D., Cullen, J. (2008). The three pillars of institutional theory and FDI in Latin America: An institutionalization process. *International Business Review*, 17, 118-133.

Zahra, S. A., George, G. (2017). International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda (pp. 253-288). En Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Camp, S.M., Sexton, D.L. (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Blackwell Publishing Ltd.

Capítulo 9

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE UN PROYECTO DE APRENDIZAJE-SERVICIO UNIVERSITARIO PARA FOMENTAR LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Almudena Martínez-Campillo

Universidad de León

amarc@unileon.es

M^a del Pilar Sierra-Fernández

Universidad de León

pilar.sierra@unileon.es

Yolanda Fernández-Santos

Universidad de León

yfers@unileon.es

Resumen:

El Aprendizaje-Servicio (ApS) es un método de innovación docente que combina objetivos de aprendizaje y servicio social para mejorar la empleabilidad de los egresados. Este trabajo pretende evaluar el impacto en el éxito de académico de un proyecto de ApS universitario, consistente en que alumnos de cinco asignaturas del ámbito de la Empresa, impartidas en diferentes titulaciones de Grado y Master de la Universidad de León, colaboraron con algunos Ayuntamientos del alfoz de León para fomentar el emprendimiento local. Así, partiendo de los conocimientos adquiridos en el aula, equipos multidisciplinares de estudiantes impartieron conferencias-taller a potenciales emprendedores de distintas localidades del medio rural, abordando todos los aspectos clave para elaborar un Plan de Negocio exitoso de cara a implantar una nueva empresa en cada municipio. Tras un diseño experimental “inter-grupos” en dos grupos apareados, nuestros hallazgos muestran que los estudiantes-servicio alcanzaron un resultado académico significativamente superior que un grupo de control integrado por alumnos no participantes. Nuestra experiencia, por tanto, además de contribuir a una formación integral de los alumnos sumamente útil para su futuro desempeño profesional, ha implicado la prestación de un servicio solidario a la comunidad local en el marco de la responsabilidad social universitaria.

Palabras clave: Aprendizaje-servicio, Creación de empresas, Estudiantes universitarios, Innovación docente, Plan de negocio

1. Introducción

Tradicionalmente, la Universidad ha desarrollado un proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en una mera transmisión de conocimientos a los estudiantes. Sin embargo, con el enfoque por competencias instaurado en España tras la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), las instituciones universitarias deben reorientarse hacia el aprendizaje, considerado éste como el eje central de la Declaración de Bolonia (Zabalza, 2012). Ello conlleva la adquisición de competencias y conocimientos de carácter técnico, así como el desarrollo de prácticas que posibiliten la implicación activa de los estudiantes en la construcción de la realidad, convirtiéndolos no sólo en profesionales cualificados, sino también en ciudadanos comprometidos, reflexivos, críticos y responsables para generar una transformación social (López Ruíz, 2011; Cámara, Díaz y Ortega-Tudela, 2017). El objetivo, por tanto, es impulsar una formación integral de los alumnos que abarque los ámbitos curricular, profesional y social.

Para poder cumplir con dichas responsabilidades, la Universidad precisa de nuevas metodologías docentes, que, desde una perspectiva más participativa y solidaria, fomenten la construcción de conocimiento y no su simple transmisión, y aporten un significado ético-social a la formación académica de los estudiantes (Furco, Jones-White, Huesman y Gorny, 2016). Entre ellas, cabe destacar el Aprendizaje-Servicio (en adelante, ApS) como una estrategia metodológica de primer orden consistente en conectar el aprendizaje académico con el servicio a la comunidad local (Puig, Gijón, Martín y Rubio, 2011; Aramburuzabala, 2015; Soria y Mitchell, 2018). Concretamente, este método de innovación docente vincula la formación curricular de los estudiantes con la resolución de los problemas reales de la sociedad, enriqueciendo el aprendizaje académico, fomentando la adquisición de competencias profesionales acordes con las demandas sociales y promoviendo el desarrollo de los valores cívicos y la conciencia ética de los estudiantes, apoyando al mismo tiempo

al entorno más cercano (Yorio y Ye, 2012; Martínez-Vivot y Folgueiras, 2015; Ngai, Lam, Kwan y Chan, 2019). El ApS se convierte así en una poderosa herramienta de aprendizaje y transformación social, acercando la realidad a las aulas universitarias.

Aunque esta metodología se ha utilizado en gran medida en las universidades americanas, recibiendo una considerable atención entre los docentes e investigadores de la mayoría de las disciplinas académicas desde la década de los años 80, se encuentra en una fase de implantación más incipiente en Europa, donde las autoridades educativas todavía están tratando de sistematizarla y expandirla (Gerholz, Liszt y Klingsieck, 2018). Concretamente, España comenzó a introducir proyectos de ApS en el currículum universitario de los estudiantes en el curso 2003-04 (Batlle, 2013). Sin embargo, todavía son escasos los trabajos publicados sobre el diseño y evaluación de dichas prácticas, centrándose especialmente en los campos de la Educación, la Salud, el Derecho o el Trabajo Social (Opazo, Aramburuzabala y Ramírez, 2018). A este respecto, a pesar de que en 2015 la Comisión de Sostenibilidad (CADEP) de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) propuso *“la institucionalización del ApS en las universidades españolas para impulsar la sostenibilización curricular, contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y mejorar los aprendizajes académicos y sociales que favorecen el desarrollo competencial de los estudiantes”*, apenas existe difusión de experiencias de Aps en el ámbito de la Empresa.

El empleo del Aps en el campo universitario de la Empresa contribuye a enriquecer la formación económico-financiera recibida por los estudiantes, permitiéndoles adquirir importantes competencias profesionales difíciles de alcanzar con otros métodos de enseñanza, así como recibir una educación empresarial acorde con los principios éticos y socialmente responsables (Pless, Maak y Waldman, 2012; Wang y Calvano, 2018). De ahí su gran interés en la actualidad, dado el creciente énfasis en que se empleen métodos docentes que promuevan la responsabilidad cívica y el compromiso social entre el alumnado universitario del ámbito de la gestión empresarial como reacción ante los numerosos escándalos éticos ocurridos en los últimos años en importantes empresas a nivel mundial (Gutián, 2015; Nikolova y Andersen, 2017). No obstante, según nuestro conocimiento, hay escasas investigaciones a nivel internacional sobre el empleo del Aps en el campo general de la Empresa, centrándose casi exclusivamente en el entorno universitario de Estados Unidos. Además, entre ellas, sólo dos estudios americanos lo han aplicado en el área concreta del Emprendimiento, no existiendo ninguno a nivel europeo hasta el momento. Ello

explica que nuestro trabajo pretenda presentar el desarrollo y evaluar el impacto en el éxito académico de un proyecto de innovación docente basado en la aplicación del ApS en el contexto de la creación de empresas y, más concretamente, del emprendimiento en el medio rural.

Las áreas rurales se han visto especialmente perjudicadas por la crisis económica sufrida durante los últimos años, tal que, ante la falta de empleo o de expectativas sobre el mismo, una posible alternativa es la creación de una empresa propia (Korsgaard, Müller y Tanvig, 2015). Ante este escenario, la evidencia demuestra que los emprendedores son agentes clave para el desarrollo económico y social del mundo rural (Huggins y Thompson, 2015). Sin embargo, una vez que tienen la idea de negocio, una de sus principales dificultades es la imposibilidad de ponerla en marcha por no disponer de conocimientos, experiencia previa o, incluso, asesoramiento para elaborar el Plan de Negocio que permite evaluar y demostrar su viabilidad.

Tras descubrir esta necesidad en nuestra comunidad local, dos son los principales objetivos del presente trabajo: a) presentar el desarrollo de una experiencia de ApS consistente en organizar grupos multidisciplinares de estudiantes, tutelados por el profesorado de cinco asignaturas de Grado y Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y de la Escuela de Ingenierías de la Universidad de León (ULE), para prestar un servicio gratuito de apoyo a los emprendedores rurales basado en la impartición de conferencias-taller para asesorarlos en el desarrollo de sus Planes de Negocio; y b) evaluar el impacto de la participación en dicha experiencia en el rendimiento académico de los estudiantes.

Las principales contribuciones de nuestro trabajo a la literatura son: *Primera*, dada la escasez de investigaciones a nivel internacional sobre el empleo del ApS universitario en el campo de la Empresa y, especialmente, en el área concreta del Emprendimiento, no existiendo ninguna desarrollada en el contexto europeo, este artículo presenta, por primera vez, el diseño de una experiencia de ApS de apoyo a la creación de empresas en el mundo rural. *Segunda*, con carácter inédito a nivel nacional e internacional, este trabajo trata de aproximar el efecto de participar en la misma sobre el éxito académico de los alumnos. Desde el punto de vista de sus implicaciones prácticas, dada la escasa difusión de proyectos de ApS universitario en el ámbito del emprendimiento rural, nuestro estudio contribuye al respecto describiendo y evaluando una experiencia integral caracterizada por ser multidisciplinar, colaborativa, participativa y solidaria.

2. Marco teórico

2.1 El ApS universitario

A pesar del creciente auge del ApS entre la comunidad educativa internacional, todavía no hay consenso respecto a su conceptualización y caracterización. No obstante, sus principales singularidades pueden compendiarse en la definición presentada por Puig *et al.* (2011), que lo consideran como “*una propuesta educativa que combina procesos de aprendizaje y servicio a la comunidad en un solo proyecto bien articulado en el que los participantes se forman al trabajar sobre necesidades reales del entorno con el objetivo de mejorarlo*”. Esta definición, por tanto, incorpora cuatro características imprescindibles para que una actividad docente pueda ser considerada como ApS (Rodríguez Gallego, 2014; Ngai *et al.*, 2019): a) el protagonismo de los estudiantes en los procesos de aprendizaje académico y participación social; b) la conexión de las actividades de servicio comunitario con los objetivos curriculares de aprendizaje; c) la orientación hacia la transformación social; y d) la interacción con la sociedad mediante el desarrollo de actividades solidarias.

En el ámbito de la Universidad, tras una revisión de las principales definiciones existentes, recientemente Deeley (2015) ha concluido que el ApS universitario es “*una propuesta metodológica que genera un aprendizaje experiencial y transformativo entre los estudiantes de Educación Superior*”. Así, esta definición se centra en combinar el *aprendizaje experiencial*, al facilitar el aprendizaje de asignaturas y el consecuente desarrollo de competencias profesionales entre los estudiantes universitarios, generando sus propios descubrimientos y construyendo significados a partir de su propia experiencia, con el *aprendizaje transformativo*, al integrar sus tres características principales: a) experiencia, adquirida por los alumnos según se va prestando el servicio a la comunidad; b) reflexión y discurso crítico, desarrollados en torno a la experiencia realizada; y c) acción, que se generará en la futura vida laboral del egresado.

La aplicación del ApS en el ámbito de la Educación Superior conlleva beneficios para todos los agentes involucrados -estudiantes, profesores, Universidad y comunidad local-, especialmente para los primeros (Batlle, 2013; Soria y Mitchell, 2018). A este respecto, cabe destacar que la aplicación de los conocimientos adquiridos en las experiencias solidarias mejora sus capacidades de reflexión y crítica (Eyler y Giles, 1999; Rutti, LaBonte, Helms, Hervani y Sarkarat, 2016), de participación ciudadana activa (Santos, Sotelino y Lorenzo, 2015; Caspersz y Olaru, 2017); y de

contacto con una realidad que les rodea y no siempre conocen (Yang, 2012; Furco *et al.*, 2016). Además, trabajar aspectos como la responsabilidad social y la solidaridad incrementa su motivación (Thomas y Landau, 2002; Ngai *et al.*, 2019) y fomenta su formación cívica y en valores ético-sociales (Rodríguez Gallego, 2014; Opazo, Ramírez, García-Peinado y Lorite, 2015). Todo ello puede conducir a una mejora de la autoestima, autoconfianza, conciencia social y habilidades interpersonales y de liderazgo de los estudiantes, así como a un mayor nivel de satisfacción y rendimiento académico (Folgueiras, Luna y Puig, 2013; Gerholz *et al.*, 2018).

2.2 El ApS universitario en los ámbitos de la Empresa y el Emprendimiento

La aplicación del Aps en el campo de la Empresa complementa la formación empresarial que reciben los estudiantes universitarios, mejorando su aprendizaje académico, su desarrollo profesional y su formación cívica y ética, y, por tanto, adquiriendo importantes competencias demandadas actualmente por la sociedad a los profesionales del mundo empresarial y de los negocios (Pless *et al.*, 2012; Sabbaghi, Cavanagh y Hipsking, 2013). Por ello, este método docente debería ser un componente fundamental en la educación económico-financiera proporcionada por las instituciones de Educación Superior a día de hoy, ya que contribuye significativamente a la generación de líderes empresariales con conciencia cívica (Wang y Calvano, 2018). Ello se debe a que, además de posibilitar el desarrollo de habilidades personales y profesionales acordes con las competencias formativas exigidas actualmente por los empleadores -habilidades comunicativas, capacidad de adaptación y actuación, habilidades analíticas y de resolución de problemas, capacidad para trabajar en equipo o habilidades de planificación y organización, entre otras-, incorpora de forma experiencial la ética en los negocios (Baden y Parkes, 2013; Akrivou y Bradbury-Huang, 2015). El Aps, por tanto, contribuye a superar las limitaciones de los modelos tradicionales de enseñanza-aprendizaje en el campo de la Empresa, donde habitualmente se considera que el individuo es un ser económicamente racional, oportunista y egoísta, tal que las interacciones humanas sólo se plantean en términos puramente transaccionales (Papamarcos, 2005).

A nivel internacional, Estados Unidos ha sido pionero en incorporar esta metodología en los programas curriculares de sus Facultades de Economía y Empresa y Escuelas de Negocios, utilizándose tanto a nivel de Grado como de Posgrado (Rutti *et al.*, 2016). Por ello, es el país con más publicaciones sobre el empleo del Aps en el campo de la Empresa. En concreto, considerando

las principales áreas funcionales de una compañía, hay varios estudios aplicados a los ámbitos de la Administración (Kenworthy-U`ren y Peterson, 2005; Arora, 2018), Marketing (Muñoz y Huser, 2008; Crutchfield, 2017), Dirección de Operaciones (Fish, 2008; Schoenherr, 2015), Contabilidad (Hurt, 2007; Christensen, Schmidt y Wisner, 2010) o Finanzas (Sabbaghi *et al.*, 2013; Buchanan, 2014). Sin embargo, a pesar de que se ha defendido el uso del ApS como metodología de enseñanza en el ámbito del Emprendimiento, ya que el proceso de creación de empresas conlleva un alto grado de incertidumbre, complejidad, riesgos e impredecibilidad que requiere métodos docentes experienciales y transformativos (Fayolle y Liñán, 2014), según nuestro conocimiento, sólo hay dos trabajos americanos al respecto (McCrea, 2010; Colakoglu y Sledge, 2013).

Europa ha despertado más tarde que América a la metodología del ApS, por lo que actualmente este método docente aún está por desarrollar en el campo de la Empresa de la mayoría de sus instituciones de Educación Superior. Acorde con ello, tras una exhaustiva revisión de las bases de datos internacionales de literatura científica revisada por expertos, no se ha encontrado ningún estudio sobre la aplicación del ApS en el ámbito general de la Empresa, ni en el área específica del Emprendimiento, dentro del entorno universitario europeo.

Por su parte, en España, según nuestro conocimiento, sólo se ha publicado una experiencia de ApS que toca de modo tangencial el ámbito empresarial. En particular, Simó, Ginestra y De San Eugenio (2013) difunden el desarrollo y los resultados de un proyecto de ApS, en el que participaron las Facultades de Empresa y Comunicación, Educación, y Ciencias de la Salud de la Universidad de Vic, cuya finalidad era crear empleo juvenil, a partir de una empresa social del municipio, mediante el apoyo de políticas de comunicación diseñadas por los estudiantes. Por el contrario, no existe ninguna investigación española sobre ApS aplicado concretamente al área del Emprendimiento.

En tiempos de crisis como los recientemente soportados tanto a nivel mundial como en España, la creación de nuevas empresas representa una alternativa vital frente al desempleo y la ralentización económica, contribuyendo decisivamente a lograr el deseado bienestar para la sociedad (Hoskisson, Covin, Volverda y Johnson, 2011; Huggins y Thompson, 2015). En efecto, el emprendimiento constituye un motor de innovación y crecimiento, generando puestos de trabajo y potenciando la modernización de la economía y el incremento de su competitividad, facilitando,

así, el desarrollo económico y social de las zonas donde las nuevas empresas se implantan (Urbano, Aparicio y Audretsch, 2018).

En concreto, el medio rural es el entorno que más se ha visto perjudicado por la crisis económica sufrida en los últimos años, tal que la opción de crear una empresa propia se ha convertido en una de sus escasas opciones ante el creciente desempleo, facilitando así la posibilidad de acceder a nichos laborales acordes con la formación profesional y académica, y contribuyendo a frenar la creciente despoblación de las áreas rurales y a dinamizar su desarrollo socio-económico (Korsgaard *et al.*, 2015).

Sin embargo, aunque los emprendedores tengan una idea de negocio innovadora y exitosa, dar el paso hacia el autoempleo no es sencillo, especialmente en el mundo rural. La puesta en marcha de una nueva empresa requiere, no sólo que existan oportunidades, sino que aquéllos tengan capacidad de detectarlas y explotarlas adecuadamente (Fayolle y Liñan, 2014). Además, es necesario superar las limitaciones para acceder a los recursos técnicos, comerciales, humanos y, especialmente, financieros para su desarrollo. Ante este escenario, un aspecto clave es que, antes del inicio de la actividad empresarial, el emprendedor sea capaz de demostrar la viabilidad de su iniciativa a través de un Plan de Negocio, que consiste en realizar un análisis donde se interrelacionan aspectos técnicos, comerciales y económico-financieros con el fin de obtener una visión integradora y global del proyecto empresarial (González Domínguez, 2013).

Aunque el Plan de Negocio no garantiza el éxito del proyecto empresarial, sí resulta imprescindible para desarrollar la idea de negocio y simular su viabilidad y, por ende, para implantar el nuevo proyecto empresarial. Sin embargo, su elaboración requiere de conocimientos especializados y/o experiencia previa, de los que carecen la mayoría de los emprendedores. Esto, obviamente, aumenta significativamente la probabilidad de fracaso de sus nuevos negocios, por lo que resulta necesario adoptar medidas para apoyarlos en el momento de preparación de sus Planes de Negocio, especialmente en el medio rural donde tampoco pueden optar a servicios de asesoramiento al respecto.

Después de detectar esta necesidad social en nuestro entorno más cercano y valorar las distintas posibilidades para ofertar un servicio solidario por parte de nuestros estudiantes, se decidió desarrollar una experiencia de ApS en el área del Emprendimiento, basada en la colaboración entre dos centros de la Universidad de León y algunos Ayuntamientos del alfoz de León para la

prestación de un servicio gratuito de apoyo a los emprendedores locales. En concreto, dicho servicio solidario consistió en que grupos multidisciplinares de estudiantes les impartieron conferencias-taller a fin de orientarlos a la hora de realizar sus propios Planes de Negocio de una manera exitosa. Dado que en cada una de las cinco asignaturas involucradas se trabajan contenidos sobre una parte específica de dichos planes (Administración, Operaciones, Marketing, Contabilidad o Finanzas), las conferencias-taller impartidas dieron cobertura al Plan de Negocio completo.

En este marco, además de presentar el diseño de esta experiencia de ApS, el principal objetivo de nuestro trabajo es evaluar sus resultados en el colectivo de los estudiantes universitarios en términos del impacto en el éxito académico. Así, se pretende aproximar su posible efecto en el rendimiento académico de los estudiantes-servicio mediante un análisis estadístico que permita comparar sus resultados con los alcanzados por los alumnos no participantes.

3. Metodología

3.1 Contexto universitario

Nuestra experiencia de ApS se ha aplicado en cinco titulaciones diferentes – cuatro Grados y un Master Universitario – de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y de la Escuela de Ingenierías de la Universidad de León (ULE) durante el curso 2015-2016. Más concretamente, durante el primer semestre de dicho curso académico, los distintos estudiantes participantes en el proyecto estuvieron matriculados en una de las siguientes materias, de carácter presencial, de 6 créditos ECTS:

Fundamentos de Administración de Empresas (1º curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas)

Normas Internacionales de Contabilidad (2º curso del Grado en Comercio Internacional)

Fundamentos de Administración de Empresas (2º curso del Grado en Ingeniería Eléctrica)

Mercados Financieros Internacionales (3º curso del Grado en Finanzas)

Organización de la Empresa Industrial (2º curso del Master en Ingeniería Industrial)

3.2 Participantes universitarios

Los participantes universitarios en la actividad de ApS han sido cinco profesores y 35 estudiantes-servicio de la ULE. El procedimiento de selección de estos últimos, se basó en un tipo de muestreo no probabilístico, denominado muestras de conveniencia (Martínez, 1995). Así, una vez que los cinco profesores informaron a todos sus alumnos sobre la experiencia de innovación docente (justificación, características, resultados de experiencias previas, beneficios y evaluación) y solicitaron su participación voluntaria, la muestra definitiva de estudiantes-servicio quedó integrada por siete alumnos de cada asignatura, dado que se había acordado con los Ayuntamientos la impartición de siete conferencias-taller. En tres asignaturas, fueron precisamente siete los alumnos que optaron voluntariamente por participar en la iniciativa, mientras que en las dos restantes hubo un mayor número de voluntarios, tal que los siete estudiantes-servicio definitivos fueron elegidos atendiendo al grado de asistencia a las sesiones informativas, el interés mostrado, la disponibilidad de tiempo y los resultados de la prueba estandarizada “Inventario de Hábitos de Estudio-IHE” (Fernández Pozar, 2014).

Respecto a los 35 estudiantes-servicio que integran la muestra, la media de edad es de 21,3 años (rango de entre 18 y 35 años) y su distribución por sexo es de 28 mujeres (80%) y 7 hombres (20%). En todas las asignaturas implicadas, su participación en el proyecto de ApS tuvo reconocimiento en el proceso de evaluación (25% de la calificación final), mientras que el resto de estudiantes tuvieron que realizar otras actividades prácticas dirigidas a trabajar las mismas competencias.

3.3 Etapas del proyecto de ApS

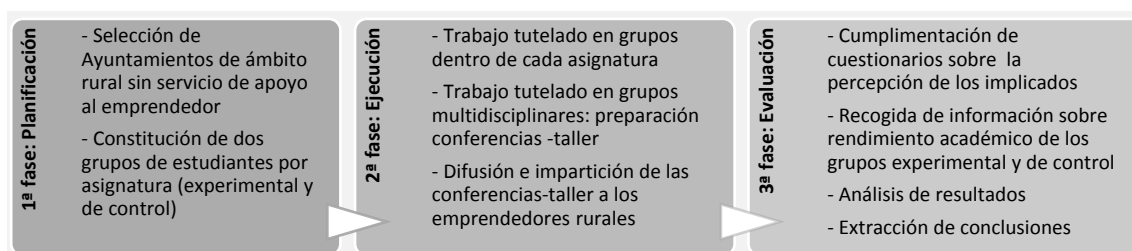
Nuestra experiencia de ApS se desarrolló en tres etapas (Figura 1):

En la primera etapa de *planificación*, se diseñó el servicio a prestar a la sociedad y el contexto de la actividad. Para ello, se contactó con algunos Ayuntamientos del alfoz de León, que estaban circunscritos en un entorno rural y que carecían de un servicio de apoyo al emprendedor, para colaborar en la realización de nuestro proyecto de ApS. Además, se seleccionó el grupo de estudiantes-servicio.

En la segunda etapa de *ejecución* del servicio, primero, se llevó a cabo un trabajo grupal inicial con los siete estudiantes de cada asignatura bajo la tutela del profesor correspondiente, a fin de profundizar en los contenidos teóricos relacionados con la parte del Plan de Negocio relacionada con dicha materia. Seguidamente, se constituyeron siete grupos multidisciplinarios de cinco estudiantes, uno de cada asignatura, tal que cada equipo cubría las cinco secciones principales de cualquier Plan de Empresa (Plan de Operaciones, Plan de Marketing, Plan de Recursos Humanos, Plan Económico-Financiero, Diagnóstico sobre la idea de negocio y estudio de viabilidad). Posteriormente, bajo la supervisión de un profesor, cada grupo multidisciplinar se encargó de preparar e impartir una conferencia-taller a desempleados y potenciales emprendedores de un municipio, abordando tanto los aspectos teóricos más relevantes para elaborar exitosamente un Plan de Negocio como una aplicación práctica basada en un estudio de viabilidad de una nueva empresa a implantar en dicha localidad. Las conferencias-taller finalizaron con una interacción entre los distintos participantes que resultó muy enriquecedora para todos ellos.

En la etapa final de *evaluación*, se elaboraron tres cuestionarios con el fin de valorar la percepción de todas las partes implicadas sobre el impacto de la experiencia desarrollada. Para ello, se diseñó una escala tipo Likert con cinco niveles de respuesta y con diferentes ítems para profesores, estudiantes-servicio y potenciales emprendedores asistentes a las conferencias-taller. Con el fin de extraer unas conclusiones sobre nuestro proyecto de ApS, se desarrollaron dos tipos de análisis estadístico: a) por una parte, un análisis descriptivo a fin de obtener una aproximación a la percepción de los distintos colectivos implicados en la actividad; y b) por otra parte, un análisis explicativo con el objetivo de determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en el rendimiento académico de los estudiantes participantes y no participantes. Los resultados de este último análisis son precisamente los que se difunden en el presente trabajo.

Figura 1. Fases en el desarrollo del proyecto de ApS



Fuente: Elaboración propia.

3.4 Diseño experimental

Este trabajo también persigue aproximar el posible efecto del proyecto de ApS en el rendimiento académico de los estudiantes-servicio. Para ello, se ha optado por un diseño experimental “inter-grupos” con dos grupos apareados, ya que es la metodología estadística más utilizada en el ámbito de la investigación educativa para analizar el impacto de nuevas prácticas docentes (Gil Flores, 2003) Así, tras un proceso previo de selección, se escoge el grupo implicado en el experimento o “*grupo experimental*”, en el que se compara una variable de resultados frente a otro grupo gemelo no participante o “*grupo de control*”. Para que esta comparación sea equilibrada y se puedan extrapolar los hallazgos encontrados a partir de los sujetos objeto de estudio (muestra) a la población de la que fueron escogidos, antes de comenzar el experimento, ambos grupos deben ser lo más parecidos posible respecto a las características que puedan influir en los resultados.

De este modo, para garantizar la homogeneidad de las condiciones iniciales, después de seleccionar a los siete estudiantes-servicio de cada asignatura, los profesores eligieron aleatoriamente, entre el resto de alumnos matriculados no participantes en la experiencia de ApS, un grupo gemelo atendiendo a tres variables de apareamiento: edad, sexo y rendimiento académico previo. Por tanto, para cada estudiante-servicio se seleccionó otro alumno de la clase no participante con la misma edad, del mismo sexo y con una calificación previa igual o lo más próxima posible (para los alumnos de primer curso se partió de la nota de acceso a la Universidad y para el resto de la nota media de su expediente universitario).

Así, nuestra muestra final incluye un total de 70 estudiantes universitarios, 35 del grupo experimental y otros 35 del grupo de control, tal que ambos grupos compartían la misma edad media y distribución por sexo, y, tras un pre-test basado en un análisis “inter-grupos”, se confirmó la ausencia inicial de diferencias significativas entre ellos en el rendimiento académico previo (media en grupo experimental = 7,12; media en grupo de control = 6,89; *t de Student* = 1,108; *p-value* = 0,272).

3.5 Técnica de análisis estadístico

Para alcanzar el objetivo del estudio se recurrió a la prueba *t* de Student, que se aplica cuando la población estudiada sigue una distribución normal, pero el tamaño muestral es demasiado pequeño

como para que el estadístico en el que está basada la inferencia esté normalmente distribuido, utilizándose una estimación de la desviación típica en lugar del valor real.

Específicamente, se empleó la prueba t de Student para muestras no relacionadas, que se utiliza cuando se obtienen dos grupos de muestras aleatorias, independientes e idénticamente distribuidas a partir de las dos poblaciones a ser comparadas, y su objetivo es comprobar si las medias de dichas poblaciones distribuidas en forma normal son iguales.

4. Análisis de resultados

La Tabla 1 presenta los resultados del análisis estadístico realizado para determinar si existen diferencias significativas en el rendimiento académico de los alumnos participantes (grupo experimental) y no participantes (grupo de control), tras el desarrollo de la experiencia de ApS. En concreto, para medir dicha variable dependiente se ha considerado la calificación final obtenida por los estudiantes en la primera convocatoria ordinaria.

Tras aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov, se observó que la variable “rendimiento académico” seguía una distribución normal, lo cual permitía el uso de pruebas paramétricas. Específicamente, se utilizó el test t de Student para muestras no relacionadas, tal que, después de comprobar la condición de homocedasticidad mediante la prueba Levene, se obtuvo un p -value igual a 0,017. Por tanto, este resultado permite aceptar la hipótesis nula de que existen diferencias estadísticamente significativas, al nivel del 5%, entre las calificaciones finales medias obtenidas en ambos grupos, siendo claramente superiores en el grupo de los estudiantes-servicio (6,94 en el grupo experimental frente a 6,01 en el grupo de control). De este modo, se puede concluir que la participación en nuestro proyecto de ApS de apoyo al emprendimiento local parece haber influido favorablemente en el éxito académico de los estudiantes implicados en el mismo.

Tabla 1. Comparación del rendimiento académico en grupos experimental y de control
(Primera convocatoria ordinaria del curso 2015/2016)

Variable	Grupo experimental (n=35)		Grupo de control (n=35)		Test <i>t</i> de Student
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.	<i>t</i>
Calificación Final	6,94	1,83	6,01	1,28	2,457**

** Significativo estadísticamente al 5% ($p < 0.05$).

5. Conclusiones

El ApS es un método de innovación docente, activo y participativo, que incorpora un sentido de responsabilidad social a los contenidos curriculares universitarios al interrelacionar el aprendizaje académico con el servicio a la sociedad. Precisamente, ésta ha sido una de las señas de identidad de la experiencia de ApS puesta en marcha en el ámbito del emprendimiento local por dos centros de la ULE, en la que participaron tres colectivos: a) los profesores responsables de cinco asignaturas del ámbito de la Empresa que, en conjunto, cubrían todas las secciones en las que se estructura un Plan de Negocio; b) 35 estudiantes-servicio matriculados en dichas asignaturas; y c) numerosos desempleados y potenciales emprendedores de municipios del alfoz de León carentes de servicios de apoyo a la creación empresarial. Así, los segundos, bajo la tutela de los primeros y partiendo de los conocimientos adquiridos en el aula, se encargaron de impartir conferencias-taller a los últimos a fin de orientarlos en la compleja tarea de elaborar los Planes de Negocio, fundamentales para demostrar a priori la viabilidad de sus nuevas empresas.

Tras un diseño experimental “inter-grupos” en dos grupos apareados, nuestros hallazgos permiten concluir que el rendimiento académico de los estudiantes implicados en el proyecto de Aps ha sido significativamente superior que el de los alumnos no participantes. Además los estudiantes-servicio reconocen haber aprendido los contenidos de las asignaturas de una manera práctica y experiencial, dando respuesta a las demandas sociales recibidas de los emprendedores asistentes a las conferencias-taller y pudiendo constatar así la importancia de la aplicación de los conocimientos teóricos aprendidos en clase. También consideran haber adquirido importantes competencias profesionales difíciles de alcanzar con otros métodos docentes, así como haber mejorado sus valores cívicos, conciencia ética y compromiso social.

Por tanto, a pesar de que surgieron algunas dificultades a la hora de implantar el ApS, cabe concluir que su desarrollo ha generado evidentes sinergias positivas entre todos sus participantes, contribuyendo a una formación integral de los alumnos, que les será muy útil para su futuro desempeño profesional una vez egresados, y, al mismo tiempo, apoyando a la comunidad local en el marco de la misión social que debe tener la Universidad. En definitiva, a través de nuestro proyecto de ApS, el conocimiento recibido en las aulas universitarias por los estudiantes de cinco asignaturas del ámbito de la Empresa se ha utilizado para mejorar un problema de la sociedad, de manera que las conferencias-taller impartidas a los emprendedores locales se han convertido en una experiencia de aprendizaje que les ha proporcionado formación académica, competencias profesionales y valores, redundando, además, en el logro de un mayor éxito académico que los alumnos no participantes.

Entre las principales limitaciones del estudio, cabe destacar dos: a) el escaso tamaño muestral y, por ende, la duda respecto a la generalización de los resultados en diferentes grupos de estudiantes y contextos institucionales; y b) la imposibilidad de utilizar una asignación aleatoria para la selección de los estudiantes-servicio. Aunque son dos problemas metodológicos que están presentes en todos los estudios previos sobre ApS, deberían ser abordados en un futuro para avanzar en la investigación sobre el impacto de este método de innovación docente. Otras posibles líneas de investigación futuras podrían ser ampliar las muestras mediante la colaboración en red con otras universidades españolas o extranjeras, o analizar los resultados discriminando por sexo y edad de los estudiantes, o bien, en función de si las titulaciones en las que están matriculados pertenecen al ámbito de la Empresa o la Ingeniería.

Referencias bibliográficas

Akrivou, K. y Bradbury-Huang, H. (2015). Educating integrating catalysts: transforming business schools toward ethics and sustainability. *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 222-240.

Aramburuzabala, P. (2015). Aprendizaje-Servicio: una propuesta metodológica para la introducción de la sostenibilidad curricular en la Universidad. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*, 19(1), 78-95.

- Arora, P. (2018). Shaping Managerial Values: Incorporating Experiential Learning in Management Education. En E. Christopher (Eds.). *Meeting Expectations in Management Education* (pp. 201-216). Cham: Palgrave Macmillan.
- Baden, D. y Parkes, C. (2013). Experiential learning: inspiring the business leaders of tomorrow. *Journal of Management Development*, 32(3), 295-308.
- Battle, R. (2013). *El Aprendizaje-Servicio en España: el contagio de una revolución pedagógica necesaria*. Madrid: Editorial PPC.
- Buchanan, B. (2014). Improving international students' understanding of local culture and financial institutions: A service learning application. *Journal of International Education in Business*, 7(2), 108-120.
- Cámara Estrella, A. M., Díaz Pareja, E. M. y Ortega-Tudela, J. (2017). Aprendizaje-Servicio en la Universidad: ayudando a la Escuela a atender a la diversidad a través de las TIC. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 69(3), 73-87.
- Caspersz, D. y Olaru, D. (2017). The value of service-learning: the student perspective. *Studies in Higher Education*, 42(4), 685-700.
- Christensen, A., Schmidt, D. y Wisner, P. (2010). Assessing Service-Learning outcomes for students participating in volunteer income tax assistance programs. *Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations*, 11, 171-195.
- Colakoglu, S. N. y Sledge, S. A. (2013). The development of critical thinking skills through a service-learning oriented entrepreneurship course. *Journal of Entrepreneurship Education*, 16, 115-124.
- Crutchfield, T. N. (2017). Critical service learning across two required marketing classes. *Journal of Education for Business*, 92(8), 371-379.
- Deeley, S. (2015). *Critical perspectives on service-learning in Higher Education*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Eyler, J. y Giles, D. (1999). *Where's the learning in service learning?*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Fayolle, A. y Liñan, F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research*, 67(5), 663-666.
- Fernández Pozar, F. (2014). *Inventario de Hábitos de Estudio (10ª ed.)*. Madrid: TEA Ediciones.
- Fish, L. A. (2008). Graduate student project: employer operations management analysis. *Journal of Education for Business*, 84(1), 18-30.
- Folgueiras, P., Luna, E. y Puig, G. (2013). Aprendizaje y servicio: estudio del grado de satisfacción de estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, 362(6), 159-185.
- Furco, A., Jones-White, D., Huesman, R. y Gorny, L. S. (2016). Modelling the influence of Service-Learning on academic and sociocultural gains: findings from a multi-institutional Study. En K. M. Soria y T. D. Mitchell (Eds.). *Civic Engagement and Community Service at Research Universities* (pp. 143-163). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gil Flores, J. (2003). La Estadística en la investigación educativa. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 231-248.
- Gerholz, K. H., Liszt, V. y Klingsieck, K. B. (2018). Effects of learning design patterns in service learning courses. *Active Learning in Higher Education*, 19(1), 47-59.
- González Domínguez, F. J. (2013). *Creación de empresas: guía del emprendedor*. Madrid: Pirámide.
- Gutián, G. (2015). Service as a bridge between ethical principles and business practice: a catholic social teaching perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 59-72.
- Hoskisson, R. E., Covin, J., Volverda, H. W. y Johnson, R. A. (2011). Revitalizing entrepreneurship: the search for new research opportunities. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1141-1168.
- Huggins, R. y Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. *Small Business Economics*, 45 (1), 103-128.
- Hurt, B. (2007). Teaching what matters: a new conception of accounting education. *Journal of Education for Business*, 82(5), 295-299.

- Kenworthy-U'ren, A. y Peterson, T. (2005). Service-Learning and management education: introducing the "WE CARE" approach. *Academy of Management Learning & Education*, 4(3), 272-277.
- Korsgaard, S., Müller, S. y Tanvig, H. W. (2015). Rural entrepreneurship or entrepreneurship in the rural – between place and space. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(1), 5-26.
- López Ruiz, J. I. (2011). Un giro copernicano en la enseñanza universitaria: formación por competencias. *Revista de Educación*, 356, 279-301.
- Martínez, R. (1995). El método de encuestas por muestreo: Conceptos básicos. En M. T. Anguera, J. Arnau, M. Ato, R. Martínez, J. Pascual y G. Vallejo (Eds.). *Métodos de Investigación en Psicología* (pp. 385-432). Madrid: Síntesis.
- Martinez-Vivot, M. y Folgueiras Bertomeu, P. (2015). Evaluación participativa, Aprendizaje-Servicio y Universidad. *Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 19(1), 128-142.
- McCrea, E. A. (2010). Integrating Service-Learning into an introduction to Entrepreneurship course. *Journal of Management Education*, 34(1), 39-61.
- Muñoz, C. y Huser, A. (2008). Experiential and cooperative learning: using a situation analysis project in principles of marketing. *Journal of Education for Business*, 83(4), 214-220.
- Ngai, G., Lam, C. H. Y., Kwan, K. y Chan, S. C. F. (2019) Instituting a Service-Learning Requirement in Higher Education: Evaluation and Lessons Learned. En T. L. Shek, G. Ngai, y S. C. F. Chan (Eds.). *Service-Learning for Youth Leadership* (pp. 323-341). Singapore: Springer.
- Nikolova, N. y Andersen, L. (2017). Creating shared value through Service-Learning in management education. *Journal of Management Education*, 41(5), 750-780.
- Opazo, H., Ramirez, C., García-Peinado, R. y Lorite, M. (2015). La ética en el Aprendizaje-Servicio (ApS): un meta-análisis a partir de Education Resources Information Center (ERIC). *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 19(1), 144-175.
- Opazo, H., Aramburuzabala, P. y Ramírez, C. (2018). Emotions related to Spanish student-teachers' changes in life purposes following service-learning participation. *Journal of Moral Education*, 47(2), 217-230.

- Papamarcos, S. D. (2005). Giving traction to management theory: today's service-learning. *Academy of Management Learning & Education*, 4(3), 325-335.
- Pless, N., Maak, T. y Waldman, D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 51-65.
- Puig, J. M., Gijón, M., Martín, X., Rubio, L. (2011). Aprendizaje-servicio y educación para la ciudadanía. *Revista de Educación*, N° Extraordinario, 45-67.
- Rodríguez Gallego, M. R. (2014). El Aprendizaje-Servicio como estrategia metodológica en la Universidad. *Revista Complutense de Educación*, 25(1), 95-113.
- Rutti, R. M., LaBonte, J., Helms, M. M., Hervani, A. A. y Sarkarat, S. (2016). The service learning projects: stakeholder benefits and potential class topics. *Education + Training*, 58(4), 422-438.
- Sabbaghi, O., Cavanagh, G. F. y Hipskind, T. (2013). Service-learning and leadership: evidence from teaching financial literacy. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 127-137.
- Santos Rego, M. A., Sotelino Losada, A. y Lorenzo Moledo, M. (2015). *Aprendizaje-servicio y misión cívica de la universidad. Una propuesta de desarrollo*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Schoenherr, T. (2015). Service-Learning in supply chain management: benefits, challenges and best practices. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 13(1), 45-70.
- Simó Algado, S., Ginesta Portet, X. y De San Eugenio Vela, J. (2013). Aprendizaje Servicio universitario: creando empleo a partir de la emprendeduría social. *Historia y Comunicación Social*, 18, 627-638.
- Soria, K. M. y Mitchell T. D. (2018). Community Service and Social Justice at Research Universities. En T. D. Mitchell y K. M. Soria (Eds.). *Educating for Citizenship and Social Justice* (pp. 1-10). Cham: Palgrave Macmillan.
- Thomas, K. y Landau, H. (2002). Organizational development students as engaged learners and reflective practitioners: the role of service learning in teaching OD. *Organization Development Journal*, 20(3), 88-99.

Urbano, D., Aparicio, S. y Audretsch, D. (2018). Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned? *Small Business Economics*.

Wang, L. y Calvano, L. (2018). Understanding how service learning pedagogy impacts student learning objectives. *Journal of Education for Business*, 93(5), 204-212.

Yang, Y-T. C. (2012). Cultivating critical thinkers: exploring transfer of learning from pre-service teacher training to classroom practice. *Teaching and Teacher Education*, 28(8), 1116-1130.

Yorio, P. L. y Ye, F. (2012). A meta-Analysis on the effects of Service-Learning on the social, personal and cognitive outcomes of learning. *Academy of Management Learning & Education*, 11(1), 9-27.

Zabalza, M. A. (2012). La Universidad de las competencias. *Revista de Docencia Universitaria*, 10(2), 11-14.

Capítulo 10

APRENDIZAJES Y LOGROS EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN.

Alejandro Andalaft Chacur

Departamento Ingeniería Civil Industrial
Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción
aandalaf@gmail.com

Resumen:

A partir de 2014, la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción intensifica sus esfuerzos en un proceso de diseño y ejecución de su estrategia que logre efectivamente alinear la misión de la Facultad y contribuir al desarrollo económico y social de Chile. A partir de ese mismo año, se rediseña la estructura de administración de la Facultad y se inicia la revisión de su reglamento. Adicionalmente y formando consorcio junto a otras dos Facultades de Ingeniería del país, se asignan recursos públicos e institucionales que permitan administrar los cambios establecidos en cuatro fases y en el horizonte 2030. El proyecto se organiza en base a ejes, los que corresponden a armonización curricular, investigación, desarrollo y vínculo con la industria, comercialización de tecnologías y emprendimiento, alianzas internacionales, capital humano y gestión del cambio y gobernanza y sinergias. En el eje de armonización curricular los esfuerzos se centran en el rediseño curricular, cambios metodológicos en el proceso de enseñanza – aprendizaje, acortamiento de planes de estudio, entre otros. En materia de investigación y desarrollo vinculada a la industria, se fortalece el concepto de centros de investigación y desarrollo en áreas prioritarias y en la entrega de incentivos a académicos y estudiantes producto de los resultados obtenidos y el potencial de transferencia. En el eje de comercialización de tecnologías y emprendimiento, se busca desarrollar competencias en propiedad intelectual, buenas prácticas de transferencia tecnológica y creación de spin off y programas de aceleración de emprendimientos, mientras que, en materia de alianzas internacionales, incrementar la movilidad de académicos y estudiantes. En capital humano y gestión del cambio, reasignar recursos para la implantación exitosa de reformas, mientras que, en gobernanza y sinergias, responder a las partes

interesadas y gestionar de manera coordinada con las otras dos Facultades de Ingeniería. Se describen aprendizajes y logros luego de la aprobación de las primeras dos fases y del inicio de la fase III, para el horizonte 2018-2021.

Palabras claves: Plan estratégico de Desarrollo, Facultad de Ingeniería, Transformación organizacional, Rediseño de planes de estudio.

Introducción:

Cambios en las políticas públicas en la Educación Superior en Chile, acompañado de mayores exigencias económicas y financieras, disrupción digital en la industria de servicios, mayor presión competitiva entre instituciones de Educación Superior y modificaciones en las competencias laborales en el mundo del trabajo, son, entre otros, factores que están obligando a las Universidades y a las Facultades de Ingeniería Chilenas en particular a revisar de manera radical su estrategia, su estructura administrativa y cultura organizacional, junto con mejores prácticas de incentivos y evaluación de desempeño del personal. Consciente de lo anterior y producto de políticas públicas en Educación Superior, la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción, se adjudicó en una modalidad de consorcio y junto con la Universidad de Santiago y la Pontificia Universidad de Valparaíso, en fases y en el horizonte 2030, recursos para financiar gastos de administración del consorcio, equipamiento y gastos de operación, junto con recursos de contrapartida, que permitan el diseño y la ejecución del plan de desarrollo de la Facultad, el que se describe en las secciones siguientes.

Marco teórico:

El marco teórico de este trabajo es proporcionado desde las ciencias económicas y administrativas, en particular desde la estrategia y teoría de las organizaciones, considerando fundamentos de administración (Robbins y Coulter, 2010), administración estratégica (Hill y Jones, 2009), enfatizando recursos y capacidades (Wernerfeldt, 1984), estrategia, cadena de valor y fuerzas competitivas (Porter, 1996), evolución del pensamiento estratégico (Majluf, 1996) y gestión de personas (Drucker, 2005), mientras que su ámbito de aplicación se centra en las tecnologías y ciencias de la ingeniería.

Metodología:

Para definir la metodología a utilizar en este trabajo relativo a modificaciones y mejoras en prácticas de administración académica y enseñanza – aprendizaje en la docencia, se consideraron los requerimientos y disponibilidad de información no sensible en los ejes de armonización curricular, investigación y desarrollo y vínculo con la industria, comercialización de tecnología, alianzas internacionales y capital humano y gestión del cambio. La metodología es mixta, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas de recopilación de información, con foco en lo descriptivo, consistentes en: la lectura de documentos elaborados, (Ugarte y Bizama, 2015) entrevistas (Zaror, 2018) y observación y testimonio directo fruto de la participación en el proyecto como responsable del eje de gestión del cambio y como director de planificación de la Facultad de Ingeniería.

Desarrollo y Análisis de resultados:

El fin último del diseño y desarrollo del plan estratégico es fortalecer la posición de la Facultad de Ingeniería en el contexto nacional y mundial, contribuyendo al desarrollo económico y social de Chile. La administración de este proyecto se lleva a cabo sumando dedicación de académicos junto con profesionales contratados especialmente para este propósito. La estructura del proyecto se divide en ejes, que se mencionan a continuación. El primero de ellos es armonización curricular, donde parte importante del esfuerzo se centra en el rediseño de los planes de estudio de las 13 especialidades de Ingeniería de la Facultad, que cuenta con aproximadamente 140 profesores de tiempo completo, 4000 estudiantes de pregrado y casi 400 estudiantes en programas de Magister y Doctorado. Mención especial cabe a la reducción del número de créditos del Plan de Estudios a 330 créditos SCT, puesto que existe acuerdo que la duración de los estudios es excesiva. Se define además un perfil de egreso compartido para el Ingeniero Civil, un núcleo de asignaturas común a toda especialidad, la incorporación de metodologías activas de enseñanza – aprendizaje, tales como aprendizaje de clase invertida, resolución de problemas basados en proyectos para desarrollar tanto conocimiento como habilidades y la incorporación de tecnologías que ayuden tanto a la academia como a la administración en dos problemas recurrentes, a saber, baja tasa de retención, del orden del 40 % y escasa titulación oportuna. Desde el punto de vista de la administración se movilizan capacidades a nivel de Consejo de Facultad, Decano, ViceDecano, Directores de Departamento y Directores de investigación y desarrollo, vinculación con el medio,

planificación y estrategia, investigaciones tecnológicas y comunicaciones. Del mismo modo también se suman los Consejos de Carrera, que consideran representantes estudiantiles y la Unidad de investigación y desarrollo docente, para favorecer y sustentar los cambios establecidos. Cabe mencionar que en los últimos años, la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción ha llevado a cabo diversas iniciativas para mejorar la formación de sus estudiantes, entre las que destacan los procesos de autoevaluación y de acreditación de carreras, considerando los respectivos perfiles de egreso, condiciones de operación y capacidad de autorregulación, según criterios establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación y verificados por pares evaluadores adscritos a agencias de acreditación. Del mismo modo, se realizan esfuerzos por reducir la excesiva duración de las carreras, reformular el currículum y mejorar el porcentaje de retención de alumnos de primer año. Sin embargo, la heterogeneidad en la formación previa de los mil estudiantes que ingresan anualmente a las trece especialidades de Ingeniería y plan común, impone un desafío en la formación, que debe ser abordada de forma integral, coherente con el modelo educativo institucional. Al respecto, existe evidencia que el fortalecimiento de las habilidades socioemocionales de los estudiantes tiene directa relación en sus competencias de liderazgo, comunicacionales y de trabajo en equipo, en las capacidades de gestionar e impulsar su aprendizaje y en su rendimiento académico. Sin embargo, al día de hoy, se reconoce que en general, los actuales planes de estudio incorporan sólo de manera parcial el desarrollo de recursos y habilidades socioemocionales en la formación, lo que limita la formación integral de los estudiantes. Como parte del núcleo común de asignaturas se puede mencionar junto a las tradicionales de cálculo, álgebra, física, química, lenguajes de computación, mecánica de fluidos y termodinámica, aquellas de economía, gestión de organizaciones, formulación y evaluación de Proyectos e innovación y emprendimiento, dictadas por el departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería. En materia de docencia de postgrado cabe destacar como nuevas iniciativas el programa de magister en innovación y emprendimiento tecnológico que se dictará a partir de Julio de 2019, junto con el diseño de un programa integrado de doctorado en Ingeniería que se suma a los programas académicos de doctorado en ciencias de la ingeniería con mención en ingeniería química, ingeniería eléctrica y ciencias e ingeniería de materiales. Este grado de Doctor en Ingeniería se realizará en estrecha vinculación entre los Centros de investigación y la industria. Al respecto, el foco en investigación y desarrollo y el vínculo con la industria se está fortaleciendo debido a que, en las últimas décadas, la productividad académica ha estado

valorizando la adjudicación y participación en proyectos de investigación y la publicación de artículos científicos, por sobre la participación en proyectos de transferencia tecnológica a la industria. No existiendo consenso sobre esto último, se reconoce la necesidad de fortalecer la vinculación con la industria, para la formación y el progreso económico y social. Cabe mencionar que, a la fecha, la Facultad de Ingeniería administra un instituto de investigaciones tecnológicas con una facturación anual del orden de 5 millones dólares anuales. Desde la administración de la Facultad, se considera la formación de capacidades conjuntas bajo un modelo de centros de investigación, que suman capacidades materiales y humanas en manufactura, sustentabilidad e ingeniería para la vida. Se incrementa en los últimos años el número de patentes presentadas e inscritas y de manera incipiente se firman primeros acuerdos en licenciamiento de tecnologías a la industria. La estrategia de vinculación considera además la constitución de consejos nacionales e internacionales a nivel de Facultad, así como también comités a nivel de carreras. Se incentiva además los esfuerzos de comercialización y emprendimiento de base tecnológica entre académicos e investigadores, asegurando que se proporcionen herramientas para la adecuada formación en propiedad intelectual, transferencia tecnología y spin off. Del mismo modo, los programas de aceleración temprana de emprendimientos para estudiantes se fortalecen mediante contratación de profesionales, recursos financieros y redes de apoyo que incrementen las probabilidades de éxito de los emprendedores. Se busca además reconocer como créditos electivos los logros medibles por parte de estudiantes que participen en emprendimientos. La participación en la construcción de un auto solar y su participación exitosa en carreras nacionales e internacionales es un ejemplo en particular. En materia de alianzas internacionales, pese a que existen decenas de convenios firmados, en la práctica el número de académicos y particularmente de estudiantes que se movilizan en procesos de intercambio de al menos un semestre académico es aún insuficiente, siendo una de las excepciones a destacar el permanente apoyo que brinda el Gobierno Alemán a través de DAAD. En el último tiempo se fortalecen lazos con Universidades como Georgia Institute of Technology, The University of Nottingham y The University of Sheffield entre otras. En materia de capital humano y gestión del cambio, se reconoce que la planta académica de 140 profesores a tiempo completo está siendo renovada de manera periódica, pese a la escasa disponibilidad de Doctores productivos en algunas áreas de la ingeniería y dados los salarios que pueden ofrecerse en un sistema nacional de Facultades de Ingeniería que compiten entre sí. Aun así, ha sido posible atraer académicos que inician su carrera académica como Profesores Asistentes

y que provienen de Chile, en un 80 % y en un 20 % de países tales como China, India, España, Colombia y Argentina y que consideran de interés desarrollar su proyecto de vida académica y personal en la ciudad de Concepción. Se dedica tiempo significativo a dar a conocer el proceso de cambios, con participación directa del Decano y su equipo directivo, en una institución centenaria y que pese a ser una corporación jurídica de derecho privado, es reconocida por su vocación de Universidad pública, miembro fundador y permanente del consejo de Rectores de Universidades Chilenas. En materia de Gobernanza y sinergias se busca asegurar la nivelación en los avances de la tres Facultades de Ingeniería, que constituyen el Consorcio, aprovechando la experiencia de aquella Facultad que ha mostrado mayores avances y con el compromiso de los respectivos Rectores. Se busca además estrategias y mecanismos que incentiven adecuadamente en la carrera académica el tiempo dedicado al ámbito no solo de la investigación sino también a la innovación y el emprendimiento de base tecnológica. Se presenta periódicamente a las partes interesadas las estrategias y logros alcanzados, en particular al propio Rector, académicos, administrativos, estudiantes, empleadores y exalumnos. Se fortalecen además las capacidades de gestión de los directivos académicos, quienes por la naturaleza de la institución ocupan cargos administrativos sin dedicación exclusiva a la gestión y siendo su esencia las labores de docencia y la investigación, por lo que su dedicación a labores de administración es transitoria, volviendo cada periodo de tres años normalmente a sus labores académicas. Metas a mencionar, todas ellas con indicadores medibles son mejoras en titulación oportuna, retención, calidad, proyectos de investigación y desarrollo, propiedad intelectual y movilidad internacional. En materia de innovación y emprendimiento cabe mencionar el inicio durante 2019 del Programa de Magister en Innovación y Emprendimiento, el Programa GearBox, de innovación y emprendimiento estudiantil, con 86 emprendimientos apoyados y 62 proyectos estructurados en el último trienio.

Discusiones y conclusiones:

Ha sido posible diseñar y llevar a cabo una experiencia en desarrollo de la administración del cambio en una Facultad de Ingeniería, catalizado con recursos públicos y compromiso institucional, de modo fortalecer su posición competitiva. Es posible evidenciar logros en indicadores de proceso y de resultados en materia de rediseño curricular, nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, investigación y desarrollo y vínculo con la industria, desarrollo y comercialización de tecnologías, alianzas internacionales y capital humano y gestión del cambio,

acompañado de una gobernanza que permita su sostenibilidad en el tiempo, gestionando los cambios y su natural resistencia.

Referencias Bibliográficas:

- 1.- Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Décima edición, Prentice Hall, México D.F. , 564 paginas (2010).
- 2.- Charles W.L. Hill y Gareth R. Jones, Administración Estratégica, Octava edición, Mc Graw Hill, México D.F., 493 paginas (2009).
- 3.- Wernerfeldt, B. (1984), A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 5, 171-180.
- 4.- Porter, M.E. (1996), What is strategy ?, Harvard Business Review, noviembre-diciembre, 61-78.
- 5.- Majluf, N. (1996), La evolución del pensamiento estratégico y la centralidad de la persona en la organización, cuadernos de ADPA, Buenos Aires.
- 6.- Drucker, P. (2005), Gestionarse a sí mismo, Harvard Business Review, América Latina, enero 2005, Reimpresión R0501 K-E.
- 7.- Universidad de Concepción, Reglamento Orgánico, (2015).
- 8.- Ernesto Ugarte y Constanza Bizama, Documento de Trabajo : Benchmarking con Facultades de Ingeniería líderes en América Latina, (2015).
- 9.- Claudio Zaror, Director Corporativo Proyecto Ingeniería 2030, Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción, Comunicación Personal, (2014-2019).
- 10.- Estrategia Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción,(2018-2022).

Capítulo 11

EXPERIENCIA DE GENERACIÓN DE CULTURA DE INNOVACIÓN E IMPULSO A LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PUBLICA COLOMBIANA - ITM: PECIV – PROGRAMA DE ECOLOGIA DE CARRETERAS E INFRAESTRUCTURA VERDE

Olga Lucia Ruiz Correa

Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM / Centro de Emprendimiento. – CTIC Colombia
olgaruiz@itm.edu.co

Luz Eugenia Botero Suaza

Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM / Centro de Emprendimiento. - CTIC Colombia
luzbotero@itm.edu.co

RESUMEN

Las Instituciones de Educación Superior (IES) han debido adaptarse a una nueva dinámica, que implica analizar las problemáticas sociales y productivas y su abordaje desde el aula de clase, la investigación y la responsabilidad con el entorno. Así, han surgido en los últimos años programas de extensión universitaria, apoyo a emprendedores, gestión de innovación, transferencia de tecnología y conocimiento al entorno, entre otros.

El ITM no es ajeno a esta dinámica y esto sumado a que fundamenta su quehacer en una vocación tecnológica declarada, ha implicado el desarrollo de soluciones a la medida de las necesidades del entorno. Desde esta óptica, surge el PECIV (Programa de Ecología de Carreteras e Infraestructura Verde), gestado durante 2018, formalizado en 2019, en función de aprovechar la vinculación y generación de relaciones de confianza con entidades gubernamentales y empresas públicas y privadas en la materia, soportado en una herramienta para el seguimiento de fauna atropellada (Recosfa), protegida por derechos de propiedad intelectual y las capacidades institucionales en la materia, convirtiéndose en un espacio institucional para el fomento de la cultura de innovación y un mecanismo de transferencia e impulso a la creación de empresas, con profesores, jóvenes investigadores y estudiantes en general.

PALABRAS CLAVE: Gestión de Innovación, Transferencia de tecnología, Emprendimiento, Spin Off, Innovación.

INTRODUCCIÓN

El ITM es una Institución Universitaria de orientación, vocación y tradición tecnológica, de carácter público y del orden municipal, cuya misión es ofrecer el servicio de educación superior para la formación integral del talento humano con excelencia en la investigación, la innovación, el desarrollo, la docencia, la extensión y la administración, que busca habilitar para la vida y el trabajo con proyección nacional e internacional desde la dignidad humana y la solidaridad, con conciencia social y ambiental. (ITM, 2016). El ITM es la primera institución universitaria de Colombia con acreditación de alta calidad, la segunda institución por tamaño en Antioquia (cuenta con 23.971 estudiantes).

En el ITM existe el CTIC que corresponde a un centro encargado de la gestión de la innovación institucional, a través de la gestión de proyectos especiales, de emprendimiento, transferencia de tecnología y conocimiento, soportado en gestión de propiedad intelectual y un Observatorio de Ciencia, Tecnología y Artes, y es allí donde se gestan iniciativas derivadas del ingenio de la comunidad ITM, de sus resultados de investigación, de buenas prácticas institucionales y del aprovechamiento de oportunidades que surgen en un entorno monitoreado constantemente, entre esas oportunidades se logran concretar proyectos especiales, de emprendimiento o transferencia de tecnología como el PECIV.

Actualmente el CTIC coordina la Red de Oficinas de Transferencia de Tecnología de la Región (Proinnova) y participa activamente en MEUNE (Mesa universitaria de Emprendimiento e Innovación de Medellín y el Área Metropolitana), así mismo, participa de otros espacios de ciudad que le permiten gestionar con mayor fluidez los proyectos con los que se compromete (Empresas, Comité Universidad Empresa Estado, Tecnova, Ruta N, entre otros). Durante el año 2018 y lo que va del 2019 se ha vinculado activamente a la construcción y gestión de la Agenda Investigación Regional hacia la Innovación, una iniciativa de ciudad para impulsar la ciencia, tecnología e innovación desde las IES del G8 (UdeA, Unal, UdeM, Eafit, UPB, CES, EIA y Lasallista) + ITM, que corresponde a una reunión de voluntades de las IES más representativas de la ciudad.

MARCO TEÓRICO

De la Universidad tradicional a la que genera soluciones a problemáticas territoriales.

Las IES, han venido transformándose desde el abordaje de su misión sustantiva de Docencia, Investigación y Extensión para llegar al estadio de su dimensión urbana en entornos regionales activos, es decir reforzar su vocación espacial, urbana y regional y su implicación en un entorno territorial activo, deben contemplarse a las universidades como instituciones urbanas fundamentales que juegan un papel global, pero con significativos impactos directos e indirectos locales, tanto sobre la ocupación, como sobre el urbanismo, la innovación sistémica y específica y el conjunto de la sociedad (Boira, 2014).

Esta mirada de las IES respondiendo a un entorno dinámico y articulándose con él para avanzar hacia el desarrollo social y económico de la población, se conecta directamente con los argumentos del modelo de la triple hélice, o de la cuarta misión universitaria, que implican los sistemas modernos de vinculación Universidad – Empresa – Estado, para dinamizar la actividad investigativa y la concreción de generación de soluciones a necesidades sociales y productivas del territorio en el que se encuentran las IES y su compromiso con el desarrollo del mismo (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

La evolución de las universidades a esta cuarta misión ha implicado la creación de estructuras internas como las Unidades de apoyo a la creación de empresas y las oficinas de transferencia de resultados de investigación (OTRIs), en el caso de España fueron establecidas por el gobierno en 1988 con el fin de apoyar y promover la difusión del conocimiento científico y las actividades de transferencia de tecnología, así mismo han surgido entidades de interface para la vinculación Universidad – Empresa – Estado, algunas de ellas auspiciadas por los gobiernos locales y financiadas con recursos de Ciencia, Tecnología e Innovación de los diversos fondos, alrededor de esta dinámica han surgido espacios como los fondos de capital riesgo y se han desarrollado conglomerados proclives al surgimiento de nuevas dinámicas empresariales derivadas de la aplicación de conocimiento y tecnología, como los parques científicos y tecnológicos, centros de investigación financiados por empresas en las Universidades y lugares como el Silicon Valley en los Estados Unidos.

En la dinámica combinada de las oficinas de apoyo a emprendedores y las OTRIs, surgen las empresas de base tecnológica y las denominadas Spin Off, que soportan la nueva dinámica de las Universidades como uno de los agentes responsables del desarrollo económico y social de las

regiones. Esta nueva misión ha transformado la universidad tradicional en una universidad emprendedora (Rodeiro Pazos, Fernández López, Otero González, & Rodríguez Sandiás, 2012). La mayor parte de literatura disponible alrededor de las Spin Off se centra en la descripción del fenómeno y su evolución, no apunta a un abordaje teórico subyacente. Para 2007 el tema de las Spin Off se venía desarrollando en Europa y los Estados Unidos y se consideraba un fenómeno de interés para la investigación, con aseveraciones como *“Las Spin Off de origen académico se han convertido en una forma popular de obtener valor de los resultados de la investigación y la transferencia de tecnología y están atrayendo la atención de los estudiosos de la comercialización de los resultados de la investigación académica”* (Baldini, Sobrero, & Grimaldi, 2007). En la actualidad ha cobrado mayor vigencia y se les atribuye un papel protagónico como mecanismos de transferencia de tecnología y como precursores de la innovación, generación de empleo calificado y por ende aporte al desarrollo socio-económico (Iglesias Sánchez, Jambrino Maldonado, & Penafiel ~ Velasco, 2012).

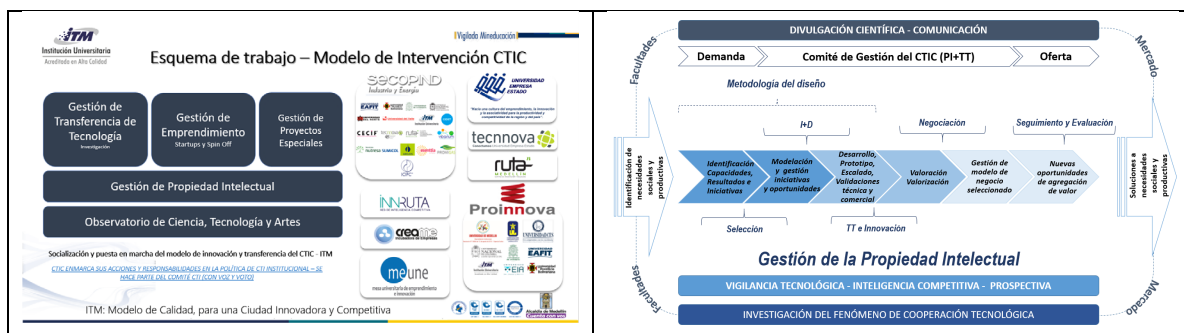
La Spin-Off se define como una empresa nacida dentro de los centros de investigación y universidades de manos de los propios investigadores con el objetivo de transformar los resultados y conocimientos de la investigación en productos y tecnologías de alto valor añadido y a través de cuya actividad de I+D e innovación se produce un desarrollo empresarial y un crecimiento económico que incide sobre la mejora competitiva del sector productivo en su conjunto (Iglesias Sánchez, Jambrino Maldonado, & Penafiel ~ Velasco, 2012).

El proceso de incubación de proyectos derivados del hacer académico e investigativo -Spin Off- se convierte en una estrategia de promoción de la innovación dentro de las IES, vinculando la participación de diversos actores institucionales, como las oficinas de transferencia de tecnología y apoyo a emprendedores desde la concepción del negocio y las áreas académicas y grupos de investigación desde las Facultades, vinculando con ello a profesores, jóvenes investigadores, estudiantes, especialmente los vinculados a los procesos de semilleros de investigación y grupos de estudio, texto basado en (Morales G., 2008).

METODOLOGÍA

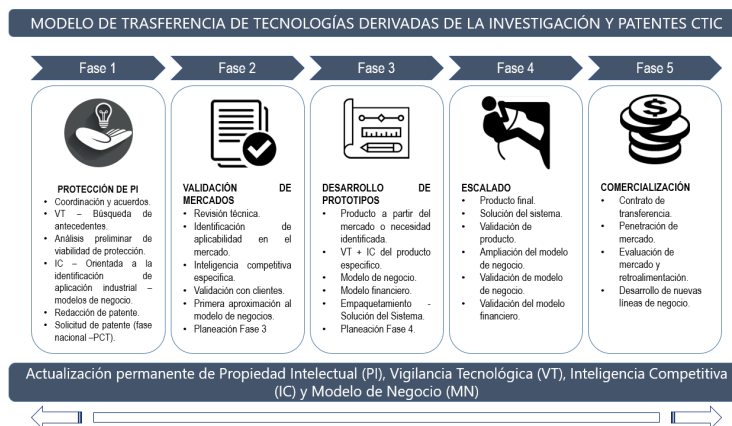
En el ITM, el CTIC tiene como finalidad la generación de nuevas fuentes de ingresos para el ITM a través de la gestión de la innovación, el emprendimiento, la propiedad intelectual y la transferencia de tecnología y conocimiento (ITM, 2016), en esta dinámica se ha generado una estructura de trabajo que funciona acorde con la ilustración 1 y bajo el entendido de un modelo de transferencia que se esquematiza en la ilustración 2.

Ilustración 1. Esquema de trabajo y modelo de intervención del CTIC.



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 2. Modelo de transferencia de tecnología del CTIC - ITM



Fuente: elaboración propia.

La dinámica de trabajo institucional ha generado espacios con los grupos de investigación (profesores investigadores, jóvenes investigadores, estudiantes vinculados a semilleros de investigación), que han permitido el desarrollo de proyectos como el PECIV (Programa de

Ecología de Carreteras e Infraestructura Verde), que capitaliza oportunidades del entorno académico e investigativo.

En el caso de PECIV, el punto de partida corresponde a una herramienta – aplicación para el seguimiento de fauna atropellada en Colombia, vinculada a una red de trabajo en ese mismo sentido (Recosfa), a la cual se vinculó estrechamente el ITM a partir de su relación laboral (docente) con el responsable de la aplicación y de la gestión de la red, lo que llevo a formalizar la relación mediante un contrato de cesión de derechos de explotación de la propiedad intelectual, para desarrollar productos y servicios soportados en la aplicación e involucrando los medios y el conocimiento institucional en la materia y esto condujo a la creación de un programa a manera de incubación de una empresa tipo Spin Off, con participación de diversos actores, la experiencia del profesor, la dinámica de los jóvenes investigadores y de los estudiantes de semillero, que se ha convertido en un mecanismo de incentivo para la gestión de innovación institucional a partir de buenas prácticas institucionales, resultados de investigación o de oportunidades de mercado.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

PECIV como programa corresponde a un proceso de sensibilización en una institución pública ávida de nuevas experiencias que tracen rutas para el desarrollo institucional y permitan abrir caminos hacia la construcción de soluciones multiactores (profesores, estudiantes de pregrado y maestría, participantes en semilleros de investigación, jóvenes investigadores) para dar respuestas a dinámicas del mercado, como las oportunidades generadas concretamente por procesos de leyes y normativas para la gestión de las vías y en general la construcción en la región.

La generación de programas como el PECIV implica un proceso de incubación que puede conducir a un proceso de transferencia de tecnología y conocimiento o a la creación de una Spin Off (ITM, 2019) y mientras eso ocurre se comporta como un esquema de sensibilización institucional hacia el desarrollo de proyectos con posibilidades en el mercado del sector específico analizado.

DISCUSIÓN

El desarrollo del PECIV soportado en el CTIC ha generado en el ITM la comprensión por parte de la comunidad académica de las dinámicas de transferencia y su interacción con diversas áreas de la institución, que se constituye en la maduración de un proyecto institucional que se formaliza en

espacios de trabajo donde las diversas áreas tienen un papel definido y concreto, de tal forma que no se generan dificultades para el avance, sino elementos derivados de la sinergia de las áreas y su apuesta por un futuro conjunto que permiten avanzar más rápidamente hacia el mercado y contar con aliados institucionales para ello (muchas manos que suman).

CONCLUSIONES

El desarrollo de procesos de apoyo a emprendedores y transferencia de tecnología se gestionan con economías de escala y ganancias en el hacer desde la vinculación de los mismos en una sola estructura organizacional, tal como se concreta en el CTIC del ITM.

El desarrollo de modelos de proyectos para gestionar resultados de investigación, buenas prácticas institucionales y en general el aprovechamiento de oportunidades de mercado a partir de fortalezas institucionales, es un tema que requiere la implicación de la alta dirección de la IES, porque en el punto de partida requiere validación y recursos institucionales.

La construcción de modelos para llevar a mercado buenas prácticas institucionales empaquetadas para su transferencia, resultados de investigación o iniciativas de empresa, implica una vinculación de conocimiento del entorno real y un papel en ese conocimiento de nuevos negocios que puede suplirse con acciones de escaneos del mercado particular a explorar.

Los proyectos como PECIV requiere soporte académico y técnico brindado por el departamento de ciencias ambientales y de la construcción en la Facultad de Ciencias Exactas y Aplicadas y un soporte administrativo y de gestión diferente y vinculado al CTIC, de tal forma que la gestión de proyectos se haga más expedita.

El desarrollo de proyectos tipo Spin Off requiere un proceso de formalización institucional y vincularlos a estrategias de motivación para nuevos emprendedores y profesores que asumen la tarea de crear para transferir.

La dinámica de creación de empresas tipo Spin Off es un asunto que requiere conocer y probar previamente un mercado y a partir de allí desarrollar soluciones para el mismo, ejemplos agencias gubernamentales.

El mejor mecanismo de sensibilización hacia la creación de empresas tipo Spin Off debe contemplar espacios de preparación para ser llevados al mercado con todo el rigor metodológico y de tal forma que se activen los efectos demostrativos sobre otros proyectos o grupos de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baldini, N., Sobrero, M., & Grimaldi, R. (2007). To patent or not to patent? A survey of Italian inventors on motivations, incentives, and obstacles to university patenting. . *Scientometrics* 70, 333-354.

Boira, J. (mayo de 2014). El Blog de la Fundación CyD. Obtenido de Hacia la cuarta misión de las universidades: su dimensión urbana en entornos regionales activos: <http://blog.fundacioncyd.org/2014/05/hacia-la-cuarta-mision-de-las.html>

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 109-123.

Iglesias Sánchez, P., Jambrino Maldonado, C., & Penafiel ~ Velasco, A. (2012). Caracterización de las Spin-Off universitarias como mecanismo de transferencia. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 240-254.

ITM. (27 de Diciembre de 2016). Resolución 001472 de 2016 creación CTIC. Medellín, Antioquia, Colombia.

ITM. (12 de febrero de 2019). Resolución 182 de febrero 12 de 2019. Medellín, Antioquia, Colombia.

Morales G., S. T. (2008). Tesis Doctoral: EL EMPRENDEDOR ACADÉMICO Y LA DECISIÓN DE CREAR SPIN-OFF: UN ANALISIS DEL CASO ESPAÑOL. Valencia, España: Universitat de Valencia.

Rodeiro Pazos, D., Fernández López, S., Otero González, L., & Rodríguez Sandiás, A. (2012). A resource-based view of university spin-off activity: New evidence from the Spanish case. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 255-265.

Capítulo 12

LA ACTITUD Y EL PERFIL EMPRENDEDOR DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ÁREA ECONOMICO ADMINISTRATIVA

Juan Miguel Ramírez Sánchez

Resumen

El presente trabajo se relaciona con el campo del emprendedurismo y pretende determinar el nivel de actitud y perfil de emprendedurismo de los estudiantes del área económico administrativa de la Universidad de Guanajuato México. Se utilizó la investigación descriptiva, conjuntamente con la técnica de la encuesta para la recopilación de la información y como instrumento un cuestionario estructurado.

Se aplicó la batería de 15 reactivos a 536 estudiantes del área económico administrativa de la Universidad de Guanajuato, México, localizados en cuatro Facultades, que a su vez se localizan en dos ciudades: Celaya y Guanajuato. Los alumnos encuestados fueron del 4° al último semestre. Los tres primeros semestres no se consideraron por que llevan materias comunes que les permiten desarrollar habilidades, conocimientos, destrezas, valores, antes de cursar las materias profesionalisantes.

Palabras Clave: Perfil, actitud, emprendedor, educación universitaria, emprendimiento.

Introducción

El Instituto Global de Emprendedurismo y Desarrollo (GEDI por sus siglas en inglés), el Foro Económico Mundial, los datos oficiales de la Secretaría de Economía y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática⁸, nos dicen que las instituciones de gobierno enfocadas en promover y apoyar el desarrollo de la cultura emprendedora deben fortalecerse; que se debe mejorar el desarrollo integral de los futuros profesionistas (incluye el emprendedurismo), y promover desde la educación media y media superior esta actitud, a su vez, buscar los mejores mecanismos para que los proyectos emprendedores cuenten con financiamiento.

Para poder conformar una propuesta que permita implementar las estrategias que hagan del estudiante del área económico administrativa un emprendedor exitoso, era necesario conocer por cuál es su actitud y perfil emprendedor, por lo que, aprovechando los instrumentos de diversas disciplinas como la economía, la psicología, la sociología, la historia, la administración, principalmente, nos dimos a la tarea de conocer cuál es la actitud y el perfil del posible emprendedor del área económico administrativa de la Universidad de Guanajuato, México.

Justificación

El emprendedurismo, expresado como el proceso de creación de empresas en una economía, coadyuva en la generación y fortalecimiento no solo del sector empresarial, de ahí, que muchas instituciones académicas han integrado dentro de sus actividades el fomento y estudio de la actitud emprendedora.

La Universidad de Guanajuato, no es ajena a este fenómeno, de ahí, que un grupo de docentes del área económico administrativa nos hayamos propuesto hacer una serie de observaciones sobre el fenómeno emprendedor que se convertirán en líneas de investigación.

Es necesario de disponer de información actualizada, objetiva y confiable, que nos permita ir diseñando estrategias de potenciación de la actitud emprendedora y evaluar las acciones emprendidas.

⁸ Aguirre, L., **Potencializando el emprendedurismo y su impacto económico**, Forbes México, 22 de agosto de 2013.

Hipótesis

El conocimiento de la actitud y perfil emprendedor del estudiante de Licenciatura del área económico administrativa de la Universidad de Guanajuato permitirá implementar las estrategias que hagan de él un emprendedor exitoso.

Objetivos

Los objetivos generales son:

Precisar un marco teórico del emprendedor.

Analizar la actitud y el perfil emprendedor del estudiante universitario del Área económico administrativa de la Universidad de Guanajuato (UG).

Cuantificar los factores determinantes de la iniciativa emprendedora de los estudiantes del Área Económico administrativa de la UG.

Marco teórico

Definición de emprendedor y sus características.

Antes de revisar las definiciones de emprendedor de diversos autores, es necesario establecer la diferencia entre emprendedor y empresario, dos términos que tienen la misma raíz etimológica, pero que semánticamente son diferentes.

Para el maestro Furnham⁹ un “empresario es un individuo que establece y maneja los negocios con el propósito principal de obtener ganancias y de crecer. El emprendedor se caracteriza principalmente por mostrar comportamientos innovadores y por el deseo de emplear estrategias de gestión prácticas”.

Esto es, un emprendedor es alguien, una persona o varias, que con ímpetu realizan o forman algo nuevo y ello generalmente, tiene un impacto positivo. Estos actos realizados por el emprendedor

⁹Furnham A., “Personalidad y diferencias individuales en el trabajo”, Editorial Pirámide, Madrid 1995

pueden consolidarse en la creación de una empresa. Sin embargo, en la vida real, los que emprenden no logran la mayoría de las veces convertir esa iniciativa en algo tangible debido a que siguen en la fase emprendedora.

Por el otro lado, un empresario es aquella persona que aprovecha los recursos con los cuales cuenta para obtener un beneficio, comúnmente económico. De aquí podemos decir que el empresario tiene visión a futuro, que dará potencial a la empresa, y que esta será rentable y tendrá estabilidad, por tanto, podemos afirmar que cualquier empresario puede ser un emprendedor, pero que no cualquier emprendedor logra ser un empresario.

Para el Instituto Tecnológico de Costa Rica¹⁰, hablar de emprendedor significa hablar de la filosofía emprendedora la cual busca un cambio en la forma de ser, de hacer y de pensar en los individuos mediante el desarrollo de habilidades, capacidades, valores, motivaciones y actitudes que lo faculten para desarrollar el espíritu emprendedor que habita en cada ser humano, haciéndolo más competitivo en su campo, incrementando el sentimiento de realización profesional y sintiéndose una persona útil para la sociedad.

Para el maestro Varela¹¹ el emprendedor “es la persona o conjunto de personas que es capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha el negocio, que además de crear valor adicional para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros. En este proceso de liderazgo creativo, el emprendedor invierte dinero, tiempo y conocimientos y participa en el montaje y operación del negocio, arriesgando sus recursos y su prestigio personal, pero buscando recompensas monetarias y personales”.

El economista francés Jean Batista Say escribía sobre el año 1800 que emprendedor era “aquel que cambia los recursos económicos de áreas de baja rentabilidad a otras áreas de alta productividad y mayor rentabilidad económica”¹²

¹⁰ *Espíritu Emprendedor, Revista del Centro de Incubación de Empresas, Costa Rica 2001*

¹¹ *Varela R., “Innovación empresarial, un enfoque de desarrollo, ICESI, Colombia 1996.*

¹² *Citado por Dalmau Juan Ignacio, Vicente y José Miguel, “La experiencia de creación de empresas desde la UPV”, UPV 2002.*

Para Vega Baéz¹³ y Quintero Ruiz¹⁴, Kusheell Jennifer¹⁵ emprendedor es igual a creador de empresas.

En inglés, la palabra entrepreneur, que en realidad es una palabra de origen francés significa lisa y llanamente empresario. En este sentido, entrepreneur es sinónimo de merchant, dealer, bussines person, gambler, doer...¹⁶ Sin embargo, en los últimos años esta palabra ha ido adquiriendo una carga semántica especial.

Como se puede apreciar en estas definiciones, no todos los empresarios son o han sido emprendedores, aunque pueden llegar a serlo, como no todos los emprendedores terminan siendo empresarios, sino que pueden manifestarse en otras áreas de la vida, esto es, “no todos los profesionales deberían ser empleados, así como no todos los profesionales deberían ser generadores de empleo, pero sí todos deberían ser emprendedores”¹⁷.

Características del emprendedor

En la quinta parte del siglo XX, ante el auge del entrepreneurhip, se desarrollaron distintos estudios en Estados Unidos de Norteamérica y posteriormente en distintos países, para trazar el perfil del emprendedor o sus características, para ello, la metodología más frecuente ha sido el análisis de la personalidad de los emprendedores de éxito, aunque *Flor Á. Marulanda Valencia, Iván A. Montoya Restrepo y Juan M. Vélez Restrepo*¹⁸, hacen suya la apreciación de Robinson, Stimpson, Huefner y Hunt (1991) pues consideran que el estudio del emprendedor a partir de los rasgos de personalidad no cuenta con la metodología específica, su medición es débil, es muy generales, no considera la influencia del ambiente y de la interrelación, aun así, se considera que la que ha

¹³ Vega Báez José Manuel. *Primera Guía de Acciones Emprendedoras*, Grupo Editorial Iberoamerica, México 1998.

¹⁴ Quintero Ruiz Fernando, “El emprendedor y su empresa, Editorial Diana, México 2002.

¹⁵ Kushell Jennifer, *Solo para emprendedores*, Editorial Norma, Colombia 2001.

¹⁶ Puchol, Luis. *El libro del emprendedor*, Díaz Santos, España 2001

¹⁷ Milton José Narváez Sandino, Dimensiones del emprendedurismo desde una visión universitaria, ING-NOVACIÓN. No. 4, junio–noviembre de 2012.

¹⁸ Flor Á. Marulanda Valencia, Iván A. Montoya Restrepo, y Juan M. Vélez Restrepo, Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. Cuadernos de Administración, 2014.

permitido más acercarse a la actitud y perfil del emprendedor. La siguiente lista es producto de diversos estudios¹⁹:

El emprendedor debe ser:

Audaz. Apasionado. Responsable.

El emprendedor monta su propio negocio por las siguientes razones:

Ser su propio jefe. Huir de la estructura empresarial, en la que se sienten prisioneros. Poner en práctica sus ideas creativas. Poder ser útiles a los demás. Ponerse a prueba a sí mismos.

El emprendedor debe tener:

Confianza. Iniciativa. Voluntad

Asimismo:

Perciben el cambio como una oportunidad y no como un problema. Son innovadores. Asumen riesgos objetivamente calculados. Pueden tener una empresa propia, pero también son empleados. Aceptan la incertidumbre que implica cualquier cambio. Son muy trabajadores. Gente muy dinámica. Bastante agresivos (agresividad defensiva). No se quejan agreden. Buscador de oportunidades. Persistentes. Con sentido común. Inteligentes. Constantes. Con rápida capacidad de respuesta. Tenaces. Buscan su autonomía, independencia y libertad, no le gusta estar atados o atenedos a lo que hace la demás gente. Transmiten mensajes consistentes, cumplen sus objetivos tal y como los planteó. Actúan de manera rápida, pero sin precipitarse. Siempre están listos para actuar, pero saben medir riesgos, así como respetar a su entorno y a las personas que lo rodean. Toman soluciones prácticas y sencillas, eliminan lo complejo. Un emprendedor siempre prioriza sus actividades. Están dispuestos a correr riesgos, son apasionados de la incertidumbre y la aventura, pero siempre calculan las consecuencias de sus actos. Son sumamente optimistas y ven siempre hacia delante.

¹⁹ Vid, <http://www.soyentrepreneur.com>; Puchol Luis, El libro del emprendedor, Díaz Santos, España 2001; Omant Oriol, et al, Emprendedor con éxito, edición Gestión 2000, España 1996; Gerber Michel, El mito del emprendedor, ediciones Paidós Iberica, España 1998; Anzola Rojas Servulo, La actitud emprendedora, McGrawHill, México 2003; Dalmau Juan Ignacio y Vicente José Miguel, La experiencia de creación de empresas, desde la UPV, UPV 2002.

Furnham,²⁰ al analizar las características del emprendedor, encontró que diversos estudiosos en el siglo XIX y XX reafirman las características que otros ya habían encontrado:

año	Autores	Características
1848	Mill	Apariencia de arrojado
1917	Weber	Fuente de autoridad formal
1934	Schumpeter	Innovación iniciativa.
1954	Sutton	Deseo de responsabilidad.
1959	Hartman	Fuente de autoridad formal.
1961	MacClellad	Asunción de riesgo; necesidad de logro.
1963	Davids	Ambición; deseo de independencia, responsabilidad, auto confianza.
1964	Pickle	Impulso; inteligencia; relaciones humanas, habilidad de comunicación, conocimiento técnico.
1971	Palmer	Valoración del riesgo.
1971	Hornaday y About	Necesidad de logro, autonomía, agresividad, poder, reconocimiento; innovación e independencia.
1973	Winter	Necesidad de poder.
1974	Borland	Locus de control interno.
1974	Liles	Necesidad de logro.
1977	Gasse	Orientación al valor personal.
1978	Timmons	Impulso y auto confianza; orientado a las metas; asunción moderada de riesgos;

²⁰ Furnham A., "Personalidad y diferencias individuales en el trabajo", Editorial Pirámide, Madrid 1995.

		locus de control; creatividad e innovación.
1980	Sexton	Enérgico y ambiciosos; extrae lo bueno de las derrotas.
1981	Welsh y White	Necesidad de control; Búsqueda de responsabilidad; autoconfianza/impulso; asunción de retos; asunción moderada de riesgos.
1982	DunKelberg y Cooper	Orientación al crecimiento; orientación a la independencia; orientación a la maestría.
1982	Scheré	Tolerancia a la ambigüedad.
1987	Bergley y Boyd	Tolerancia a la ambigüedad.
1987	Bergley y Boyd	Relación curvilínea entre asunción de riesgos y logro de beneficios.

Espíritu emprendedor.

Partiremos por definir cada uno de estos conceptos: Espíritu y emprendedor. “Generalmente cuando nos hablan del espíritu lo concebimos como un ser inmaterial dotado de razón, o el alma irracional de nuestro ser, o bien, un don o virtud o quizá sea el principio generador y la esencia de una cosa. Así lo definen varios autores”²¹.

Y cuando nos hablan de emprender lo concebimos como comenzar una obra, una empresa es simplemente hacer. Ahora bien, qué significa entonces Espíritu emprendedor.

²¹ Anzola Servulo, *Como desarrollar una verdadera actitud emprendedora. ITSEM Campus Monterrey, México 2001*

Es un estado del ser humano que este guiado por nuestras aspiraciones bajo las características propias de nuestros padrones de comportamiento, es una búsqueda por la excelencia en el logro de la satisfacción de los anhelos humanos.

Entonces, tener espíritu emprendedor “es arroyar con ímpetu, valor, energía y agudeza el reino de la imaginación, ingenio, vivacidad, fantasía e ir en pos de las idas, siendo competente y siendo capaz de hacer que las cosas sucedan”²².

Todas las personas tenemos el talento y habilidades de emprender, quizá no lo sabemos, pero si la mayoría nos decidiéramos a actuar nos podríamos realizar en la vida y encontrar las mejores oportunidades convenientes para nuestro desarrollo, esto es tener una actitud ante el mundo del emprendedor.

Por eso, en la revista *Harvard Bussines* se afirma que “el espíritu emprendedor se celebra más, se estudia más y es más deseable que nunca”²³; aunque con frecuencia este entusiasmo va acompañado por una fe ciega en un modelo donde además del espíritu emprendedor se necesita conocimientos directivos, saberes técnicos y administrativos.

Como lo vimos en las características del emprendedor, este es un creador, que hace posible la aparición de una idea y se convierte en un directivo para sí continuar su acción creativa. Por lo que ser emprendedor exige un nuevo espíritu, una nueva mentalidad que hace al hombre no esperar, si no actuar. El espíritu emprendedor nos ayuda a buscar un nivel de excelencia en todo lo que hacemos, nos hace creativos, únicos, nos hace tener metas, y nos hace mantenernos apasionados para alcanzarlas.

Ahora bien, ¿qué hace tan atrayente el espíritu emprendedor y la administración de una pequeña empresa? Según Hiam y Olander²⁴ que “es justo en este sitio donde se encuentra el crecimiento de la economía...donde se encuentra trabajo, donde crecen las exportaciones y las oportunidades...”

La persona que tiene el espíritu emprendedor se convierte en una observadora de la vida, viendo la realidad, como ser activo de ella, arma su escenario y actúa en él, vive siempre el presente, pero tiene fuerte visión del futuro.

²² *Ibid*, p. 5

²³ *Harvard Busines Review*, *La iniciativa emprendedora*, Ediciones Deusto, España 1999.

²⁴ *Hiam A.W y Olander KW*, *Guía del emprendedor*, Prentice Hall Hispanoamérica, México 1997

La actitud y conducta específica del emprendedor están orientadas a una fuerte motivación al logro, a esa capacidad de correr riesgos, cuando el logro depende de esta, se está dispuesto a asumir responsabilidades de nuestras decisiones, adelantándose siempre al futuro.

Emprender es entonces crear su destino, convirtiéndose en líder preocupado por los demás, consciente de la problemática social, se hace sensible ante el medio que lo rodea y su capacidad la deja sin límite para así poder aplicar todos sus conocimientos, sus habilidades, sus talentos, conjuntándose estos para que se acreciente su riqueza.

Ahora bien, el espíritu emprendedor es una palabra compuesta que está formada por motivos y acciones por lo tanto es la causa, razón o suceso que incita, anima y exhorta.

Motivo “es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos , que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico”²⁵. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. La respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsadoras traducidas en palabras como deseo, recelo, el individuo desea poder, status, teme a las amenazas, a su autoestima.

Un emprendedor motivado, espera lo mejor, hay que esmerarse para mejorar y poner lo mejor de uno, esto genera una actitud positiva, además es conveniente tener un pesimismo motivado que, igual que el optimismo es bueno desarrollarlo, ya que sirve para ver mentalmente las peores consecuencias, por si un intento falla al principio, es muy útil para implementar medidas tanto al inicio como las que surjan a medio camino, es importante entonces, reorientar el rumbo esforzándose a lograr el éxito.

Para el profesor Sérvulo²⁶, Director del Centro de Promoción y Desarrollo del Espíritu Emprendedor, desarrollar el espíritu emprendedor es:

Hacer las cosas, no buscar excusas ni razones para demostrar que no se puede hacer.

Levantarse con más fuerza cada vez que se caiga, nunca se empecine en buscar el motivo de tu fracaso.

²⁵ Kast fremontt, *Organización y Dirección*, McGrawHill, México 2000.

²⁶ Anzola Rojas Sérvulo, *La actitud emprendedora*, Editorial McGrawHill, México 2003.

Se dignó, consciente, responsable de tus actos.

Se creador de algo, un hogar, una empresa.

Entiende que el trabajo honrado y bien habido, no es una necesidad ni sacrificio, sino un privilegio y oportunidad que nos brinda la vida.

Sueña con algo, hazlo y descubre lo especial y únicos que somos, sean siempre positivos.

Podemos decir que el espíritu emprendedor está en nosotros mismos, es inherente al ser humano, es como la humanidad, que siempre evoluciona y seguirá haciéndolo, pues todos sentimos ansias de continuar.

Perfil emprendedor

Recopilar los rasgos asociados a los emprendedores, no es solo un ejercicio intelectual libre de implicaciones prácticas. Sobre la base del listado general de estos rasgos, podemos proponer, en su momento, un programa de formación de emprendedores, que vaya más allá del consabido curso de Plan de Negocios, como sinónimo de desarrollo emprendedor.

Diversos autores²⁷ han investigado sobre el perfil del emprendedor y nos dicen que el emprendedor es:

Eficiente. Perseverante. Resuelve problemas. Sincero. Abierto de mente. Observador. Diplomático. Responsable. Adaptable. Asertivo. Autónomo. Creativo. Concentrado. Cooperador. Determinado. Enérgico. Flexible. Independiente de juicio. Intuitivo. Motivado al logro. Objetivo. Orientado al equipo. Perseverante. Planificado. Con presencia física. Realista. Responsable. Tenaz. Visionario. Con sentido común. Capaces de simplificar. Inteligencia general. Buenas relaciones. Orientados al éxito. Competitivos. No temen a los errores. Gustan dirigir. No son conformistas. Don de mando. Buenos hábitos de trabajo. Confianza en sí mismos. Tenaces. Optimistas. Versátiles. Innovadores. Creativos Tenaces. El propio emprendedor y su personalidad. El equipo de Gestión. Las oportunidades de mercado. Las provisiones financieras.

²⁷ Puchol Luis, op.cit; Omat Orior, op cit; Dalmau Juan Ignacio, op cit; Anzola Rojas, op cit...

Y la lista sigue, pero podemos resumirla con una palabra: Activar que procede de la actividad, ya que el emprendedor actúa, no solo sueña y toma de base sus actividades y valores.

Activar significa “que es el motor que genera la fuerza para idear, emprender, progresar, desarrollar y concluir las acciones”²⁸

Por eso Isabel afirma que “depende muchísimo de la persona que emprende, más que del producto, mercado y de este tipo de cuestiones”²⁹.

Pero como lo dice López-Amo³⁰, además de poseer cualidades psicológicas adecuadas para ser emprendedor, debemos reunir principalmente dos pilares sobre los que se basará el desarrollo futuro de nuestro negocio: dinero para iniciarlo y esperar hasta que de beneficios e información comercial lo más detallada posible sobre el sector económico en el que competimos.

Una de las implicaciones prácticas de lo anterior tiene que ver con la definición del perfil del emprendedor de los estudiantes de educación superior y en particular de los jóvenes universitarios de la Universidad de Guanajuato para ser formados como trabajadores autónomos y con actitudes emprendedoras en la esfera social. Sobre todo, como se afirma³¹ que “la comunidad universitaria promueve el emprendimiento, mediante la realización de por ejemplo ferias de ideas de negocio para presentar proyectos”

De ahí, la importancia de conocer su actitud emprendedora y otros aspectos que nos permitan implementar acciones que ayuden a convertir a estudiantes que esperan encontrar un trabajo en una unidad económica, en futuros emprendedores que contribuyan a elevar el desarrollo y crecimiento económico de nuestro país.

Metodología.

En el presente trabajo se entrevistaron a 536 estudiantes del área económico administrativa de la Universidad de Guanajuato, México, localizados en cuatro Facultades, que a su vez se localizan

²⁸ Anzola Serbuló, *Como desarrollar una verdadera actitud emprendedora*, ITSEM

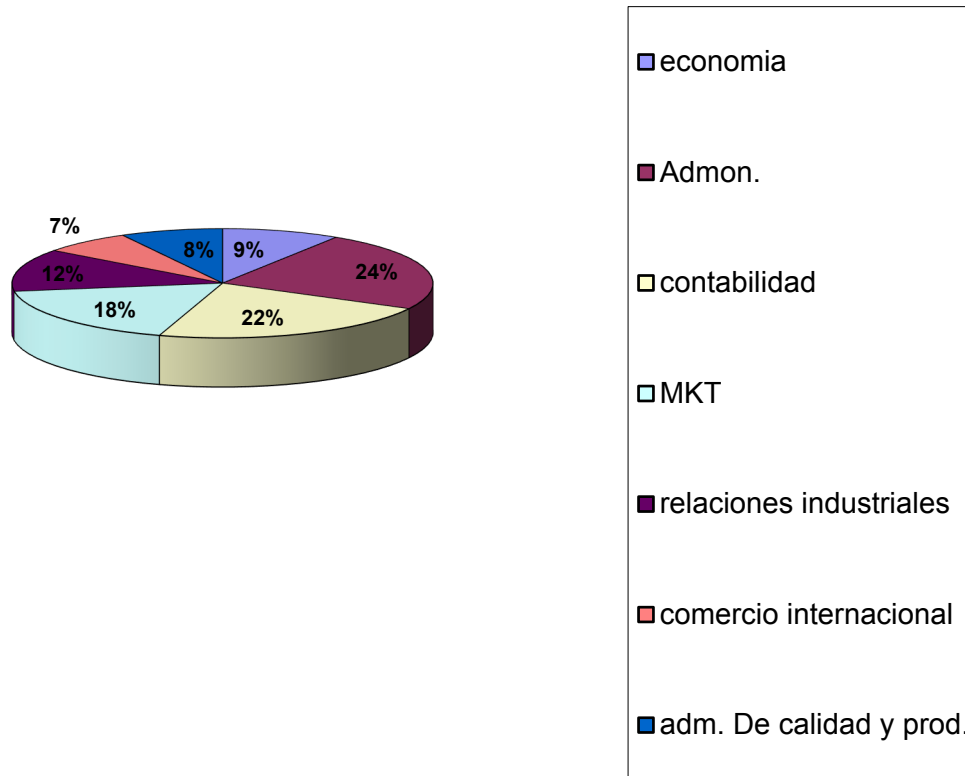
²⁹ Rubio Isabel, Olle Montserrat, et al., *Emprender con éxito II*, Editorial Acción Learning, España, 1997.

³⁰ López-Amo Álvaro, *Guía para crear tu empresa*, Editorial Espasa Calpe, España 1996.

³¹ Marulanda, F., Montoya, I. y Vélez, J. *Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor*.2014.

en dos ciudades: Celaya y Guanajuato. Los alumnos encuestados fueron del 4° al 9° semestre de 9 que tienen que cursar para obtener su Licenciatura.

Los tres primeros semestres no se consideraron por que llevan materias comunes que les permiten



desarrollar habilidades, conocimientos, destrezas, valores, antes de cursar las materias profesionalisantes.

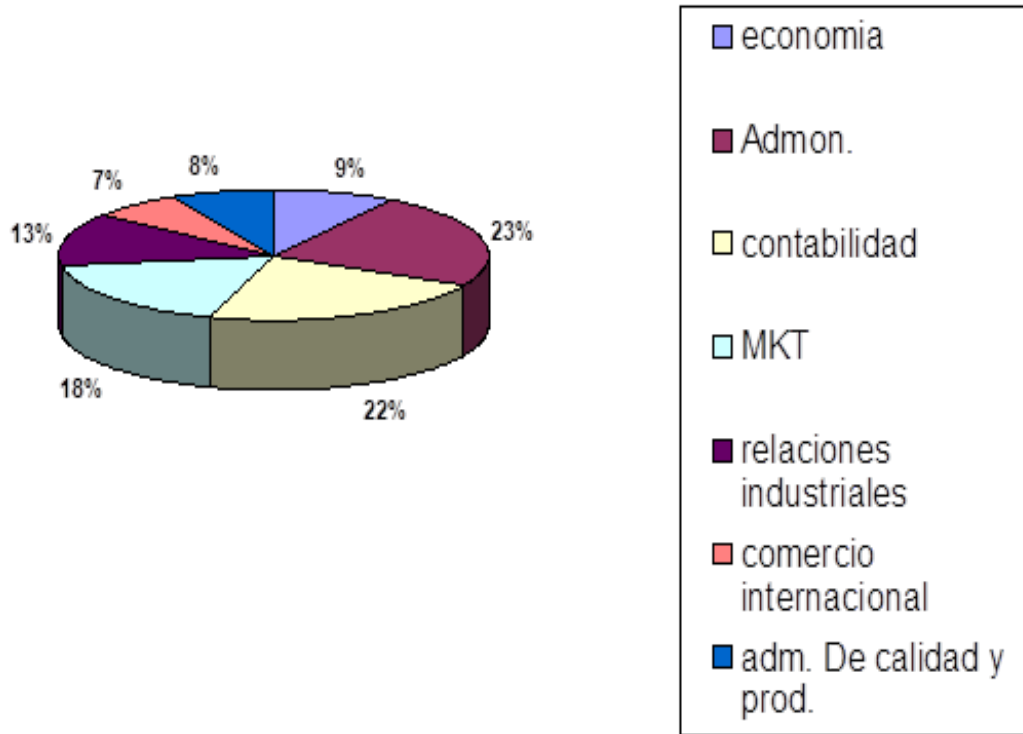
La cota máxima de error cometido para una pregunta dicotómica, a un nivel de confianza del 95%, es de 5,57 en el peor caso posible en que $q=p=50\%$.

El instrumento que se utilizó para este trabajo fue el de la batería en la que se contemplan en general 12 reactivos, y tres más como datos de clasificación.

Por la importancia que reviste para ir precisando líneas de trabajo, daremos a conocer el resultado de todos los reactivos y en las conclusiones ponderaremos las que nos permitirán precisar nuestra hipótesis.

Resultados

¿Cuál es la carrera que estas cursando actualmente?



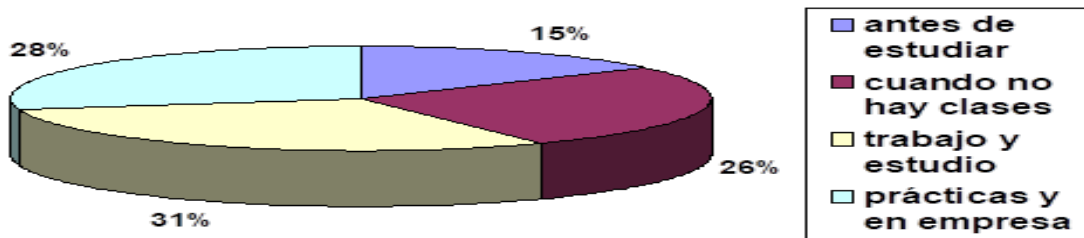
Como se puede apreciar, los alumnos encuestados son del área económico administrativa, que en el lenguaje común llamamos empresarial, y aunque el porcentaje de administración y contaduría es muy alto, en relación a las otras carreras, hay que mencionar que en dos Facultades se ofertan estos dos programas.

¿Tienes experiencia laboral previa, remunerada o en prácticas?



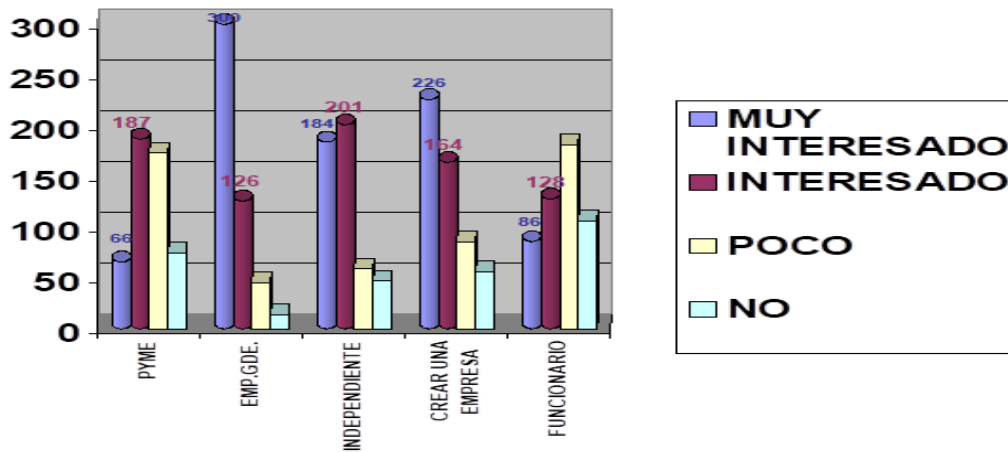
La mayoría de los alumnos encuestados no tiene experiencia laboral, ni aun por práctica. Aunque hay que recordar que la batería no solo fue para los alumnos de último semestre.

En caso de disponer de experiencia laboral ¿podrías indicar en qué ha consistido?



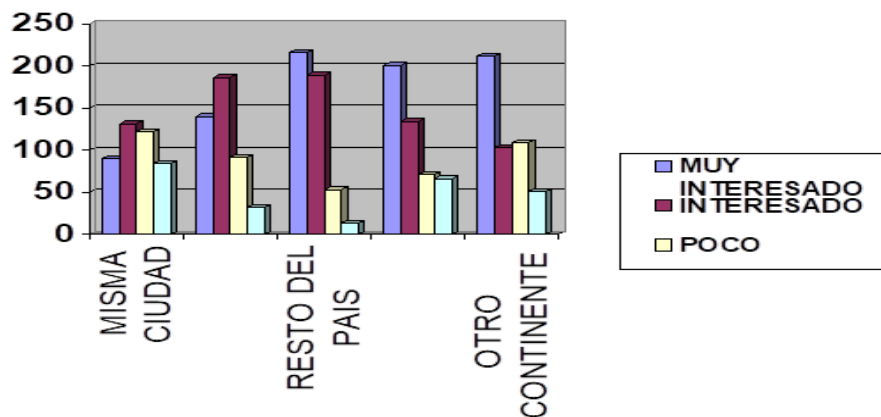
Del 41% de alumnos que han trabajado, encontramos que el 31% trabaja y estudia y un porcentaje grande 28% hace prácticas en empresas, y el 26% labora en vacaciones.

Cuando finalices tu carrera y a la hora de empezar a trabajar ¿Cómo valorarías tu grado de interés en...?



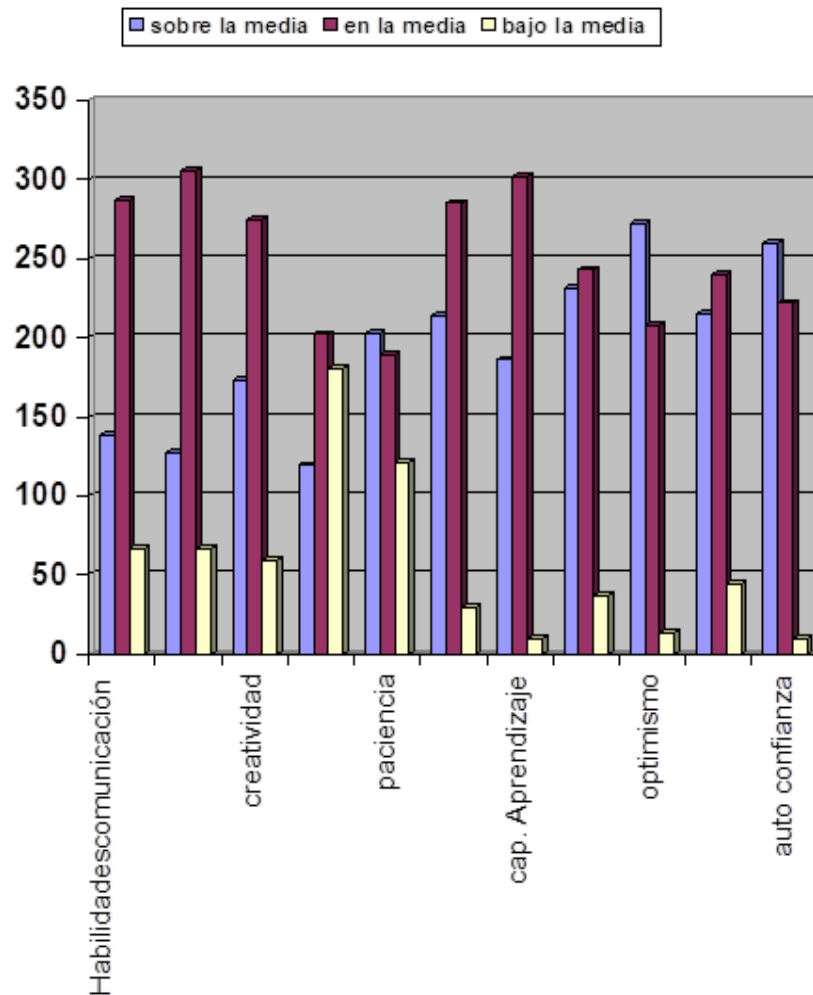
A la mayoría le interesa trabajar en una empresa grande, aunque un porcentaje también alto, pero menor al anterior están dispuestos a crear su empresa, por lo que podemos decir que en el área económico administrativa de la Universidad de Guanajuato hay una actitud emprendedora, que se reafirma cuando le sumamos el porcentaje que quiere trabajar como profesional independiente.

En cuanto al lugar geográfico ¿Cómo estas de interesado en desarrollar tu trabajo en...?



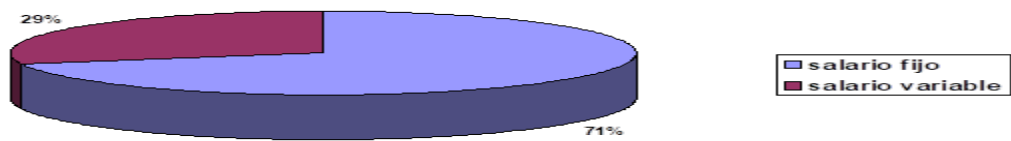
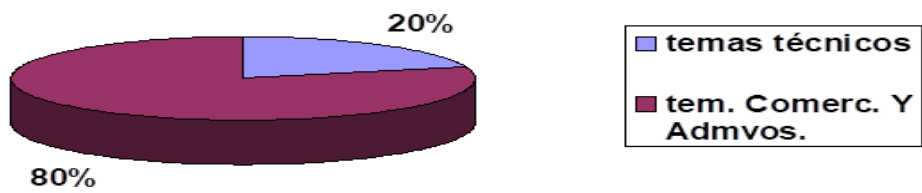
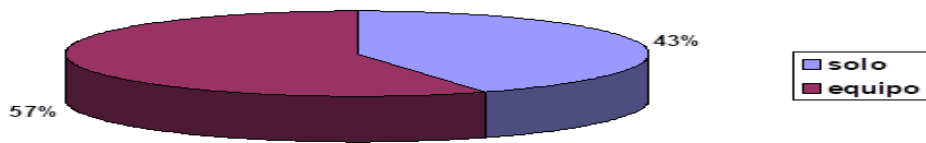
Por la forma en que se contestó este reactivo, observamos que hay una actitud de salir de su ciudad y del mismo estado en que viven. Son personas con mente abierta, por lo que nos puede permitir interesarlos en adquirir una actitud emprendedora.

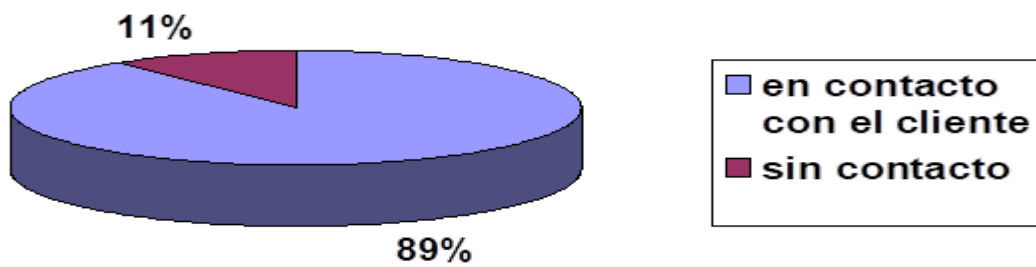
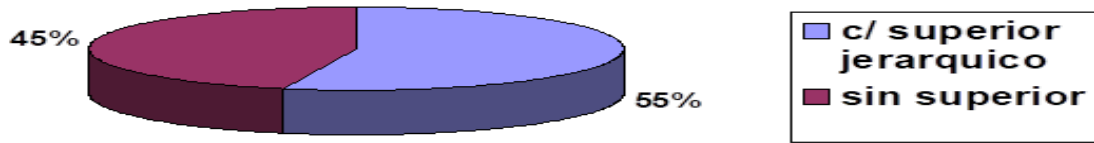
Te presentamos a continuación una serie de once rasgos de personalidad. Te agradeceríamos que reflexiones sobre ellos y nos digas en cuales te consideras por encima o por debajo de la media de tus compañeros.



En dos de los once rasgos de la personalidad que tienen los alumnos del área económico administrativa de la UG se encuentran por encima de la media, y en los nueve restantes en la media, muy por encima de por debajo de la media, en la que se rescata un porcentaje importante, pero no determinante de alumnos con timidez.

Dinos, por favor, si preferirías realizar tu trabajo...

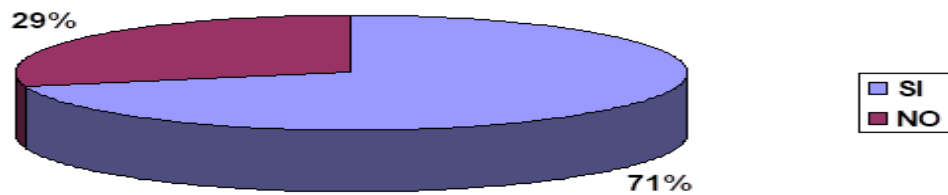




Los alumnos del área económico administrativa prefieren trabajar en contacto con el cliente, tener personas a su cargo, tener un salario fijo, trabajar en equipo, en temas comerciales y administrativos, y por último con un superior jerárquico.

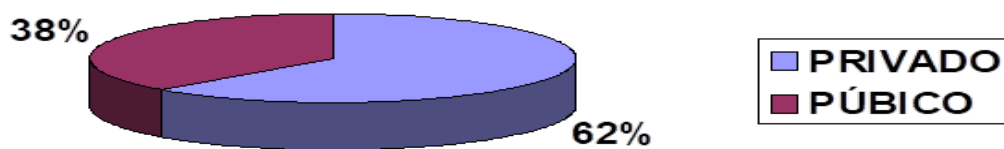
Las gráficas de este reactivo demuestran que un porcentaje alto de alumnos piensa en ser empleado.

¿Tienes la intención de emprender tu propio negocio o empresa una vez que finalices tus estudios universitarios?



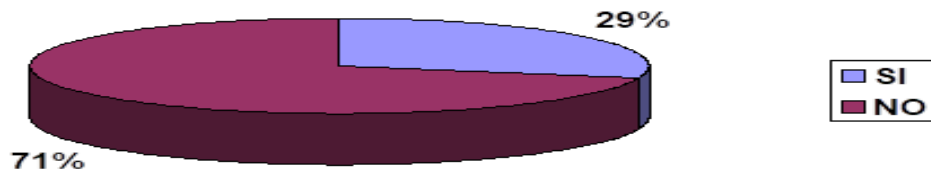
El porcentaje de alumnos que tiene intención de emprender su propio negocio, no va en relación con el reactivo anterior, ya que el porcentaje de los alumnos que pueden ser emprendedores es de cerca de las $\frac{3}{4}$ partes. Ahora, si se reflexiona estas casi $\frac{3}{4}$ partes con la palabra que habré este reactivo: podemos aceptarla sin ningún comentario.

¿En qué sector tienes pensado desarrollar tu actividad?



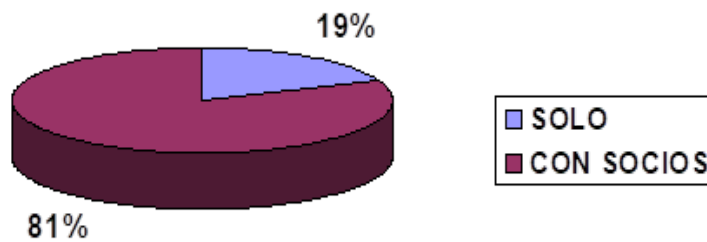
De la muestra consultada, nos damos cuenta que un porcentaje por encima de la media está dispuesto a emprender en el sector privado.

¿Has realizado ya alguna acción con el fin de poner en marcha tu idea?



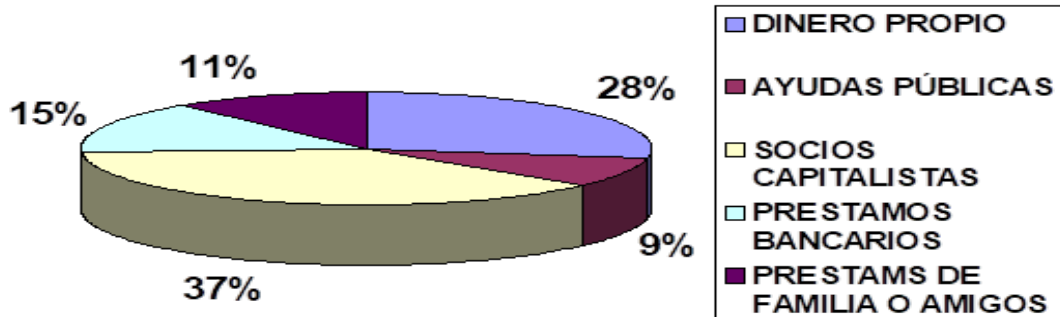
Cerca de los $\frac{3}{4}$ partes de los encuestados, y en particular de los alumnos que quieren convertirse en emprendedores no ha realizado ninguna actividad para con el fin de poner en marcha su idea.

La creación de la empresa ¿piensas hacerla en solitario o con otros socios?



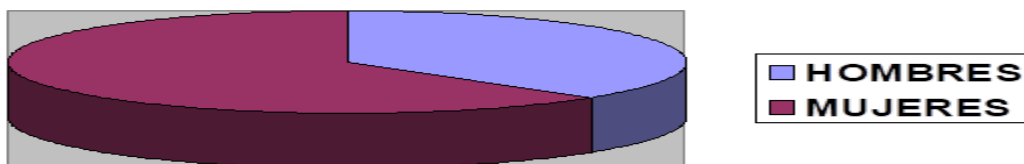
Un porcentaje muy alto considera que la creación de una empresa no es una actividad de individuos aislados, sino que se requieren socios. En otro de los reactivos el porcentaje era muy alto en relación al trabajo en equipo.

¿Cómo tienes pensado financiar la creación de tu empresa?



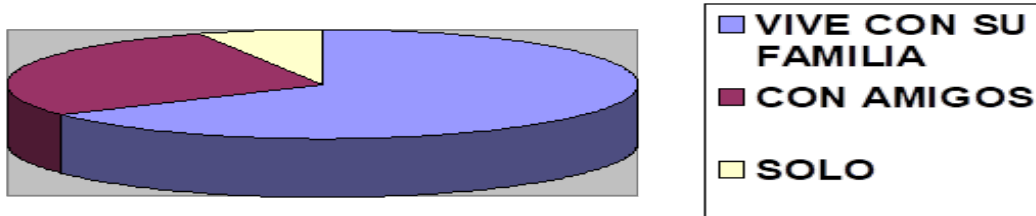
Si sumamos el porcentaje de socios capitalistas y con dinero propio, nos encontramos que la mayoría de los estudiantes que se pueden convertir en emprendedores, se inclinan por estas dos opciones. El financiamiento con ayudas públicas es el menos significativo.

Datos de clasificación



En el área económico administrativa como en la de ciencias y humanidades, de la Universidad de Guanajuato, la mayoría de los estudiantes son mujeres, de ahí, el porcentaje tan elevado de mujeres que fueron encuestadas.

¿Dónde estás viviendo?



La mayoría de los estudiantes del área económica administrativa son hijos de familia, y un promedio bajo viven con amigos o solos.

Conclusiones

Aunque un 71% de los alumnos manifestó tener intención de crear su propia empresa, la gran mayoría (mismo porcentaje), no han realizado ninguna actividad para poner en marcha su idea. Este porcentaje llama la atención con los estudios de la Universidad de Valencia, España, donde el porcentaje es de 33,8% (Ribeiro y Villa, 2001), y en otro estudio de IVIE/Bancaja para Madrid y Barcelona era de 52%. Creemos que la respuesta puede estar influenciada por la puesta en marcha del Programa Emprendedor de la Universidad de Guanajuato, en las fechas en que se realizó la encuesta, sobre todo por la masiva propaganda que se desplegó en esta área. En otro estudio lo analizaremos.

El interés por las distintas salidas profesionales, predomina el de la gran empresa, con una tendencia a crear la suya, dejando a un último lugar emplearse con el gobierno.

El estudiante del Área Económico Administrativa de la UG se considera optimista, con habilidades de comunicación, con capacidad de aprendizaje, con capacidad de trabajo y dispuestos a asumir riesgos. En ese orden.

En relación con la proactividad de los estudiantes del Área, ésta es alta y se expresa en el interés por emprender, en la disposición a desplazarse, en la capacidad de decisión, en no esperar el apoyo público, en el gusto por el trabajo en equipo.

En proporción con los estudiantes reactivos, encontramos que no han realizado ninguna acción con el fin de poner en marcha sus ideas, no son tan pacientes, valoran la estabilidad de un puesto de trabajo, no les importa tener jefes, pero no quieren subordinados a su cargo.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, Luis, *Potencializando el emprendedurismo y su impacto económico*, Forbes México, 22 de agosto de 2013. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/potencializando-el-emprendedurismo-y-su-impacto-economico/>

Amat Oriol, et al., *“Emprendedor con éxito”*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1996.

Anzola Rojas, Sérvulo, *“Como desarrollar una verdadera actitud emprendedora”*, ITSEM Campus Monterrey, México 2001.

Anzola Rojas, Sérvulo *“De la idea a tu empresa”*, Editorial Limusa, México 2001.

Anzola Rojas, Sérvulo, *“La actitud emprendedora”*, McGrawHill, México 2003.

Dalmau Porta, Juan Ignacio, et al. *“Un modelo de éxito para fomentar la creación de empresas desde las universidades”*, UPV, Valencia 2003.

Dalmau Porta, Juan Ignacio, et al. *“Emprendedores Valencianos”*. UPV., Valencia 2004 2da. Edición.

Furham A., *“Personalidad y diferencias individuales en el trabajo”*, Pirámide, Madrid 1995.

Gerber Michael E., *“El mito del emprendedor”*, Ediciones Paidós, España 1998.

Harvard Bussines Review, *“La iniciativa emprendedora”*, Ediciones Deusto, España 1999.

Hernández-Sampieri, R., et al. *“Metodología de la Investigación”*, Editorial McGrawHill, (6ª ed.), México 2014.

Hiam A. W., y Olander K.W., *“Guía del Emprendedor”*, Preantice Hall Hispanoamerica, México 1997.

Kast fremant, “*Organización y Dirección*”, McGrawHill, México 2000.

Kushell Jennifer, “*Solo para emprendedores*” Editorial Norma, Colombia 2001.

López-Amo Álvaro, “*Guía para crear tu propia empresa*”, Editorial Espasa Calpe, España 1996.

Marulanda, F., Montoya, I. y Vélez, J. Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle, 2014, 30 (51). Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n51/v30n51a10.pdf>

Milton José Narváez Sandino. Dimensiones del emprendedurismo desde una visión universitaria, ING-NOVACIÓN. Editorial Universidad Don Bosco, año 2, No.4, junio– noviembre de 2012, pp. 1-7

Omant Oriol, et al., “*Emprendedor con éxito*”, Edición Gestión, España 1996.

Puchol Luis, “*El libro del emprendedor*”, Edit. Díaz Santos, España 2001.

Quintero Ruiz Fernando, “*El emprendedor y su empresa*”, Editorial Diana, México 2002.

Rubio Isabel, et al, “*Emprendedor con éxito II*”, Acción Learning, España 1999.

Varela, R., “*Innovación empresarial, un nuevo enfoque de desarrollo*”. ICESI, Colombia 1996.

Vega Báez José Manuel, “*Primera guía de acciones emprendedoras*”, Grupo editorial Iberoamérica, México 1998.

Zimmeret T. Y Scaborogth, “*Entrepreneurship and New Venture Formation*”, Prentice Hall, 1996.

<http://www.soyentrepreneur.com>.

TERCERA PARTE: UNIVERSIDAD Y EMPRENDIMIENTO

Capítulo 13

Planes de negocios: normativa e incumbencia profesional en Argentina.

Luciana Barilaro

Universidad Nacional de Mar del Plata

lucianabarilaro@hotmail.com

Resumen

En Argentina el Plan de Negocios ha sido incluido en los planes de estudios de carreras del ámbito de las ciencias económicas y administración, reconociendo su utilidad como herramienta. Recientemente se ha emitido una normativa, para los profesionales en ciencias económicas, que regula su contenido y formato, aclarando conceptos y definiendo términos. Asimismo se establece la incumbencia profesional exclusiva de los Licenciados en Administración para la emisión su opinión sobre la información contenida en un Plan de Negocios. En este trabajo se analizará la normativa mencionada normativa destacando aciertos y señalando debilidades.

Palabras clave: Plan de Negocios – Licenciados en Administración – Incumbencias profesionales

Introducción

El Plan de Negocios es una herramienta valiosa para la planificación de la creación, crecimiento, desarrollo y consolidación de empresas y emprendimientos. En Argentina no existían normas para los profesionales en ciencias económicas sobre la temática que permita regular y unificar la información contenida y el formato de presentación.

Metodología

La normativa es el resultado de un proceso participativo y federal entre los distintos Consejos profesionales en Ciencias Económicas de la República Argentina. El Consejo Elaborador de Normas de Administración es el organismo creado a los fines de estudiar, en el interés público, las normas en materia de Administración que elevó a la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas una propuesta de norma. Esta propuesta fue producto de un amplio estudio y debate nutrido por los aportes diversos efectuados por las comisiones de administración correspondientes a los consejos profesionales en ciencias económicas de Argentina. Inicialmente se reconoció la correspondencia temática y conceptual de un Plan de Negocios con la Ley 20.488, que dicta las normas referentes al ejercicio de las profesiones en ciencias económicas, específicamente en el artículo 14 las referidas al rol profesional de los Licenciados en Administración, y sobre los planes de estudio de dicha carrera en las universidades argentinas.

El proyecto fue puesto a consideración a modo de consulta de los Consejeros e interesados durante 60 días. En dicho plazo fueron receptadas distintas opiniones, comentarios y sugerencias de usuarios de panes de negocios, organismos de la profesión y referentes en el tema, que fueron tenidas en cuenta para la elaboración de la norma definitiva que fue aprobada en la Ciudad de San Salvador de Jujuy, República Argentina, a los 7 días del mes de diciembre de 2018.

Análisis de resultados

La Resolución Técnica N° 49 consta de tres partes: los vistos y considerandos, un marco conceptual, y un Informe donde se requiere que sea rubricado por un Licenciado en Administración matriculado en esa categoría, en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de su jurisdicción, sin perjuicio de que éste recurra a otros profesionales para aspectos específicos de su labor.

La primer parte de la normativa se explaya sobre las consideraciones que dieron lugar a la normativa.

La segunda parte introduce el Plan de Negocios como herramienta para la toma de decisiones en la gestión empresarial.

Lo introduce como un instrumento para la planificación, la implementación y el control estratégico. Se define como objetivo proveer información acerca de lo que la organización es y lo que quiere ser, a dónde quiere llegar y cómo lo hará. Se consideran usuarios tipo como: empresarios, emprendedores, acreedores, inversores, clientes y organismos públicos.

Como requisito, la información a los fines de ser útil para la toma de decisiones, debe ser confiable, pertinente, sistemática, comparable y comprensible.

Se detallan los elementos mínimos que debe suministrar un Plan de Negocios, a saber:

Resumen Ejecutivo: breve descripción del negocio y de los aspectos relevantes del caso: monto de inversión, rentabilidad, fuentes de financiamiento, principales supuestos considerados, entre otros.

Descripción del negocio: extensa descripción de las características del negocio y de los fundamentos que justifican la ejecución del mismo.

Productos y servicios: caracterización de los productos y/o servicios ofrecidos en el mercado objetivo y de las ventajas competitivas que posee el negocio respecto a los competidores observados.

Descripción del sector: resumen de las conclusiones obtenidas del análisis e investigación de la industria a la cual pertenece el negocio, reconociendo a los principales actores del sector y sus relaciones, y visualizando tendencias del mismo.

Estrategias de comercialización: definición de los medios empleados para ofrecer los productos y/o servicios al mercado objetivo: canales de venta, política de precios, política de comunicación, posicionamiento, etc.

Gestión y personal: plan de recursos humanos destinado a dimensionar y caracterizar al personal requerido para poder llevar a cabo el plan de negocios.

Protección y normativa: conclusiones y medidas sobre el análisis del marco legal que regula la actividad del negocio considerado, por ejemplo: forma jurídica adoptada, propiedad intelectual, normativa del negocio, etc.

Plan de puesta en marcha: programación de las principales actividades para poner en práctica el plan de negocio, con el detalle de los responsables de llevarlas a cabo, fecha de inicio y plazo de duración de las mismas.

Análisis de Riesgo: análisis destinado a identificar y ponderar los principales riesgos que afectan el negocio, con el objeto de minimizarlos y/o prever las medidas necesarias para evitarlos (seguros, coberturas financieras, cambios al plan de negocio, etc.)

Plan económico financiero: cuantificación del plan de negocio y sus implicancias en términos económicos, financieros y patrimoniales.

Información adicional: espacio reservado para exponer y profundizar la información presentada en las secciones anteriores.

La tercer parte de la norma desarrolla la emisión de un informe profesional del Plan de Negocios donde el profesional para desarrollar su tarea debe reunir elementos de juicio válidas y suficientes que permitan respaldar las aseveraciones formuladas en su informe. Exige documentar apropiadamente su trabajo con programas escritos para el desarrollo de su tarea y elementos de juicio válidos y suficientes que haya reunido y conservarlos por diez años o lo que fijen las normas legales. Específicamente conteniendo:

1. La descripción de la tarea realizada.
2. Los datos y antecedentes recogidos durante el desarrollo de la tarea (elementos de juicio), ya se trate de aquellos que hubiere preparado o de los que hubiere recibido de terceros.
3. Las conclusiones particulares y generales.

Como condición básica para la emisión del informe se plantea la ética profesional, definida en normativa específica, y la independencia con relación al ente que emite el Plan. Se detallan diversas situaciones que se constituyen como faltas de independencia tales como cuando el profesional:

Estuviera en relación de dependencia laboral con respecto al ente emisor o a entes vinculados económicamente al aquél.

Fura cónyuge o pariente por consanguinidad de alguno de los propietarios o directivos del ente emisor.

Fuera socio, directo o administrador del ente emisor.

Tuviere intereses significativos en el ente emisor o entes vinculados económicamente al aquél.

Tuviera una retribución contingente o dependiente de los resultados de su tarea.

Asimismo se plantan principios para el desarrollo de la tarea profesional como el principio de economía y el de razonabilidad.

A continuación la norma detalla los apartados que debe contener el informe profesional del Licenciado en Administración:

1. Título “Informe del Licenciado en Administración independiente”.
2. Destinatario.
3. Apartado introductorio.
4. Responsabilidad de la dirección en relación con el plan de negocios.
5. Responsabilidad del Licenciado en Administración.
6. Aclaraciones previas al informe
7. Opinión

En este último caso (otro marco de información), deberá opinar si el Plan de Negocios fue preparado de acuerdo con el marco de información aplicable, o no.

7.1 Opinión no modificada o favorable sin salvedades

Opiniones modificadas

7.2.1. Opinión favorable con salvedades

7.2.2. Opinión adversa

8. Información especial requerida por leyes o disposiciones nacionales, provinciales, municipales o de los organismos públicos de control o de la profesión, en caso de que corresponda.

9. Lugar y fecha de emisión.

10. Identificación y firma del Licenciado.

Finalmente se presentan en anexos modelos ilustrativos y de carácter no obligatorio referente al plan de negocios.

Discusión

Si bien la normativa no define el tipo de organización a quien el Plan de Negocios le resulta de utilidad el uso reiterativo de términos derivados del concepto “empresa” reflejan una impronta con un leve sesgo a la gestión privada corporativa dejando fuera numerosas organizaciones sin fines de lucro y organismos públicos.

En el mismo sentido, una cuestión conceptual fundamental que fue omitida es la referida a lo que se entiende por Negocio. Hubiera sido deseable su definición en el más amplio de los términos como lo expresa William Ury en su libro “El arte de negociar sin ceder”, “existe negociación cuando ambas partes salen beneficiadas en un acuerdo”. Partiendo de la premisa de un negocio como un acuerdo entre partes que resultan beneficiadas recíprocamente el instrumento desarrollado en la normativa tendría un alcance más inclusivo.

El detalle de los contenidos a desarrolla en el Plan de Negocios encuentra un acierto al enunciarse en carácter de “mínimos” permitiendo así la posibilidad de explayarse y facilitar la personalización del Plan de Negocios hacia los objetivos y destinatarios específicos de cada informe.

Reflexiones finales

Es en principio un importante reconocimiento la utilidad del Plan de Negocios el haber motivado un proceso de construcción colectiva y federal que genere debates y búsqueda de consensos entre profesionales.

Asimismo el reconocimiento de la pericia del Licenciado en Administración para opinar sobre un Plan de Negocios, por su mirada abarcativa y estratégica, brinda una gran claridad sobre la multiplicidad de roles de los colaboradores que participan en la elaboración del Plan. Se constituye de hecho en una de las pocas opiniones exclusivas que brindan los Licenciados en Administración dentro de las incumbencias profesionales. Esto inicia el desafío de incorporar estos modelos al dictado de las carreras de grado como normativa profesional obligatoria.

En mi opinión el proceso colectivo, participativo y consensado, resulta más enriquecedor que el resultado ya que la normativa ordena pero también restringe la actuación profesional. Es deseable que este proceso permita la difundir y visibilizar el Plan de Negocios como herramienta para las organizaciones y los emprendimientos pero que no se convierta en un corsé rígido que desanime y desaliente su elaboración.

Referencias bibliográficas.

Castro, I. y Rufino, J.I. (2015). Creación de Empresas para Emprendedores. Guía para la elaboración de un Plan de Negocio. Ed. Pirámide. Madrid.

David, F (1997) Conceptos de Administración estratégica. Edit. Prentice Hall, 355 p.

López Vidal, M.P. (1997) Creación de empresas: la necesidad del proyecto de empresa. Universidad de Vigo, Servicio de Publicaciones, 131 p.

Morea, Francisco A. Fornoni Mariel. (2004) Módulo de cátedra Plan de Empresa, para Taller de Creación de Empresa.

Sanchis, J.R. y Ribeiro D. (1999) Creación y dirección de Pymes. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 276 p.

Ury William, Fisher Roger, Patton Bruce (2011) El arte de negociar sin ceder. Editorial Gestión 2000.

Fuentes electrónicas consultadas

Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa, por Oscar Hugo Pedraza Rendón, extraído el 4 de marzo de 2019 de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=u9zhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=plan+de+negocios&ots=Y0EsexDI4A&sig=_n9xZ1uFpop5rCYjy_93uR1Gdhk&redir_esc=y#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false

Resolución técnica N°49: Plan de negocios extraída el 20 de febrero de 2019 de http://www.facpce.org.ar:8080/normasweb/index_argentina.php?c=1&sc=1

Decálogo para crear un plan de negocio, por Diego Cacciolato extraído el 28 de febrero de 2019 de www.rnds.com.ar/articulos/076/RNDS_142w.pdf

Tu plan de negocios extraído el 27 de febrero de 2019 de <https://www.emprendepyme.net/plan-de-negocio/plan-de-negocio-2#main>

Plan de empresa On line (PEOL)- Noticia- CEEI Valencia extraído el 1 de marzo de 2019 de <http://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=8&n=915>

Capítulo 14

UNAN-MANAGUA, GENERADORA DE UNA CULTURA INNOVADORA Y DE EMPRENDIMIENTO, DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Tamara Iveth Pérez Rodríguez

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
imayalhin1507@gmail.com

Paul Lane

Universidad Grand Valley, Michigan-EEUU
lanepa@gvsu.edu

Resumen

En los últimos 15 años, la UNAN-Managua ha trabajado para crear un clima de innovación y emprendimiento para apoyar a sus estudiantes. Comenzó con una clase en la Facultad y ahora involucra a toda la Universidad con más de 40, 000 estudiantes. Esta es la historia de los proyectos y los objetivos para su futuro. Esta investigación está basada en la historia de la innovación y emprendimiento de los docentes que han participado en los procesos de capacitación en estos temas. Los retos a futuro son: que cada estudiante tendrá una o más clases en las que se aborden temáticas de innovación y emprendimiento y que la mayoría de los estudiantes se gradúen con un proyecto de innovación. Podría ser para investigaciones futuras en medicina o las ciencias, por ejemplo, o podría ser para un negocio.

Palabras claves: Innovación, Emprendimiento, Proyectos, Profesores, Creando el clima de innovación.

Introducción

El contexto actual, en el marco de la globalización, el desarrollo científico tecnológico y las redes de la comunicación, conducen a un proceso dinámico y cambiante en el ámbito social, económico, político entre otros, lo que implica, analizar tendencias futuras para anticipar los posibles impactos que se esperan a corto, mediano y largo plazo, con el fin, de aprovechar las oportunidades para lograr el éxito en los programas y proyectos que se emprendan.

La innovación y el emprendimiento son factores claves para el desarrollo económico y social del país, término que incorporado es de gran importancia en las últimas décadas; si bien es cierto van de la mano mediante el desarrollo de ideas de negocios, dan lugar a cambios tecnológicos, innovaciones, empleos y formación de capital.

La función del emprendedor es determinante en los procesos de innovación (corredor, 2007), considerando que este debe de ser creativo, asumir riesgos, tomar decisiones, estar motivado, aprovechar las oportunidades para iniciar un proceso de emprendimiento en el mercado, el producto, los competidores, los proveedores entre otros.

Emprendimiento, es una actitud de no tenerle miedo al esfuerzo, a la perseverancia, a la resistencia, es decir si uno se cae debe levantarse de nuevo. No hay que tener miedo a los fracasos. Emprender es atreverse a dar un paso más y asumir los riesgos que ello lleva. Emprender es hacer un sueño realidad. Emprender es una muy buena forma en que cada uno como persona puede ser el arquitecto de su proyecto de vida futura (Vélez, 2016).

La innovación es uno de los elementos clave de la actividad emprendedora. El emprendedor innova mediante la introducción de ideas o la mejora de productos y servicios, la incorporación de nuevas tecnologías, procesos productivos, prácticas de trabajo o formas de hacer negocios. Innovación, es la implementación de esa idea nueva y útil. Es la realización efectiva que logra un cambio en el sistema, con el propósito de mejorar y perfeccionar algún aspecto de su estructura, contenido o funcionamiento (Vélez, 2016).

En el ámbito educativo se concibe que el emprendedor no nace, sino que se hace. No consta de un momento adecuado para su formación: las personas deben formarse durante todo el período educativo. La educación es esencial para el perfeccionamiento del capital humano necesario para la sociedad actual y futura. La universidad es el espacio indicado para que

los aprendientes adquieran conocimientos más específicos, es el lugar adecuado para fomentar la cultura innovadora y emprendedora, las sociedades deben de prepararse para cambios en los sistemas actuales.

El espíritu emprendedor y la educación no deben limitarse al desarrollo de habilidades para crear y gestionar nuevas empresas, sino que se puede y se debe influir en la motivación individual necesaria para luchar por algo que, podría parecer imposible o demasiado atrevido.

Es necesario que la universidad, como agente formador y transformador, ayude a los aprendientes a participar de un proceso que fomente la cultura emprendedora, reconociendo sus intenciones, pensamientos críticos, capacidad creatividad, perseverancia, expectativas y creencias personales, así como las limitaciones de su entorno.

El fin principal es conseguir que más aprendientes emprendan con proyectos en los que realmente crean y estén mejor preparados para afrontar las exigencias del mundo competitivo y cambiante.

Objetivo General

Impulsar de forma dinámica e integral la innovación y el emprendimiento en la práctica docente, a través de estrategias que fortalezcan el modelo educativo de la UNAN - Managua, en correspondencia a las necesidades de la sociedad.

Objetivos específicos

Describir la evolución histórica de los procesos de innovación y emprendimiento en la UNAN-Managua.

Analizar los procesos de innovación y emprendimiento que se han desarrollados a través de algunas asignaturas de las carreras que oferta la UNAN Managua.

Determinar las habilidades en innovación y emprendimiento que se han puesto en práctica en el desarrollo de negocios.

Aportar estrategias con base a experiencias obtenidas en innovación, emprendimiento, encaminados a fortalecer el modelo educativo de la UNAN Managua, para que generen cambios de paradigmas y alternativas de impacto en la formación del futuro profesional.

Marco Teórico

En un mundo en constante evolución, saber anticipar los cambios y los posibles impactos que nos esperan a medio y largo plazo es clave para el éxito. De esta forma, podremos identificar y aprovechar las oportunidades de negocio que se presenten en el futuro. Para conseguirlo, es fundamental tener herramientas tan valiosas como el desarrollo de un análisis de tendencias futuras.

Algunos de los elementos principal es que envuelven al emprendimiento e Innovación son la creación, asumir riesgos, la motivación, las decisiones, el futuro, la oportunidad, y todos estos se relacionan al iniciar un proceso de emprendimiento con el mercado, el producto, los competidores, los proveedores, los clientes, etc., y sin lugar a duda el impacto económico que representan. La capacidad para innovar y emprender coinciden con muchos aportes que consideran que al país se le pueden aplicar estrategias competitivas, siendo estos elementos que potencian cualquier sector de la economía, como generando oportunidades e introduciendo competencias a la productividad (Corredor, 2007).

La innovación y la iniciativa emprendedora son dos de los motores principales de la competitividad y el crecimiento de la economía. El fomento del emprendimiento y la innovación se ha convertido en una preocupación generalizada de todos los países en los últimos años, en una situación de crisis mundial, todos los gobiernos consideran que el emprendimiento, entendido como una actitud favorable hacia el autoempleo y la creación de empresas, supone una salida para muchos profesionales y una mejora de los niveles de empleabilidad (Cavero, 2017).

Hay que tener en cuenta que el fomento de la innovación y el emprendimiento supone el aprendizaje de una serie de conocimientos, pero también de actitudes, habilidades y capacidades que, en la medida en que se tengan en cuenta a lo largo de la etapa formativa de las personas, desde su edad más temprana hasta la Universidad, tendrán más posibilidades de consolidarse y traducirse en un mayor número de innovadores y emprendedores de éxito (Cavero, 2017).

La creatividad y la innovación, muy relacionadas entre sí, son fundamentales no sólo para el individuo sino también para el país, en la medida en que la diferenciación descansa en la capacidad de innovar de las empresas. No es que el emprendimiento, entendido como la posibilidad de autoempleo y de creación de empresas, no sea importante, pero la mayor aportación de valor la proporciona el desarrollo tecnológico que generan las empresas innovadoras (Cavero, 2017).

La educación emprendedora, tiene como principal objetivo potenciar y fortalecer el desarrollo humano y social, siendo el instrumento de generación y distribución de riqueza, conocimiento, poder y renta. Para asumirla, la educación universitaria necesita dotarse de nuevas herramientas pedagógicas. No se trata sólo de motivar una nueva actitud ni de promover y entrenar competencias transversales sino que de permitir pasar de la teoría a la acción y concretar las nuevas ideas (Vera, 2008).

En consecuencia, se requiere instalar una convergencia metodológica que incida en una pedagogía de la acción emprendedora. En ella, el rol de las actividades extra-aulas será cada vez más importante y aún más si se vincula estrechamente con el mundo real de las empresas, los servicios y las diversas instituciones de la sociedad civil, procurando: 1) fortalecer el locus interno de la persona; 2) fortalecer las capacidades de autoaprendizaje; 3) fomentar las habilidades para establecer alianzas y redes; 4) vincularse fuertemente con la realidad social y el mercado laboral (misiones de terreno); y 5) aprender a hacerse responsable de sus propias decisiones y compromisos (Vera, 2008).

El espíritu empresarial es un sueño de reto, desarrollo e independencia inmerso en el fondo de todos los seres humanos; es un proceso humano que tiene su propio desarrollo en cada persona, que decide asimilarlo y hacerlo su guía, su motor, su fuerza impulsora (Varela, 2008) .

Al entrar en el tercer milenio, necesitamos saber que nuestras vidas estarán regidas por la filosofía de aprender y reaprender (aprendizaje continuo) para poder desarrollar una gran variedad de trabajos, encontrar nichos de mercado para nuestras habilidades y conocimientos y, a partir de ellos, crear nuestros propios trabajos y contribuir al desarrollo de nuestras naciones.

Se necesita una gestión basada en el principio de que el ser humano, bien aprovechado, es el elemento más importante y más rentable en la comunidad del futuro, el objetivo es lograr que la gente haga lo que no se le ha dicho que haga, que sea activa, creativa, innovadora, productiva, intensa, propensa al mejoramiento, que alcance logros que las satisfagan, que piense, que participe, que aporte ideas; en resumen, que trabaje y no que simplemente mantenga un empleo.

En América Latina necesitamos incrementar significativamente el número de empresas “gacelas”, flexibles, ágiles, dinámicas, rápidas, con capacidad de reproducción y crecimiento con facilidad de cambio cuando el entorno ataca. Para ello, necesitamos empresarios y empleados con las

competencias personales y profesionales apropiadas; personas imbuidas plenamente de la cultura propia del espíritu empresarial. Sólo este tipo de empresas, con futuro, con tecnología y con gestión, nos dará el desarrollo. Toda empresa nace pequeña pero no por ello debe ser enana. Con empresas enanas, en visión y en misión, se come y se hace contención social pero no se genera desarrollo efectivo. Al sector mal llamado microempresarial se le debe apoyar, y hay que hacer un esfuerzo a escala continental para cambiar su visión y su misión con el objetivo de convertir a muchos líderes de esas empresas en innovadores, progresistas y candidatos a “ratón” y, ojalá, a “gacela” (Varela, 2008).

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque Investigativo

La investigación tiene un enfoque cualitativo etnográfico, se aplican técnicas propias de este enfoque para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten. Es de índole interpretativa y se realiza con grupos pequeños de personas cuya participación, es activa durante todo el proceso investigativo y tiene como meta, contribuir a la transformación de la realidad.

Es descriptivo, considerando que se hace una caracterización del proceso de desarrollo de la innovación y emprendimiento en la UNAN Managua y su incorporación en la práctica.

Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación aplicadas fueron la entrevista y el grupo focal.

El objetivo de las entrevistas, fue obtener precepciones, acerca de la importancia de la incorporación de la innovación y el emprendimiento en las asignaturas que desarrollan algunos docentes, así mismo, las fortalezas en su ejecución, limitaciones obtenidas y aportes de estrategias para su implementación en las diferentes carreras de la UNAN - Managua.

El Grupo Focal, es de uso frecuente por su fácil aplicación al requerir menos tiempo y costo para efectuarla, cuando se aplica, interesa la interacción de grupo, es decir la construcción de consensos para buscar respuestas de grupos.

Para su aplicación se conformó un grupo homogéneo en función de buscar los criterios con un número de 13 participantes y se seleccionó el ambiente para propiciar la labor.

En su ejecución, se formó en círculo a los participantes, para crear un ambiente de confianza.

La facilitadora fue la propia investigadora, quien explicó las condiciones socioculturales del grupo, acerca de los objetivos que se persiguen y la dinámica que se aplicaría en función de lograr la mayor colaboración de los participantes.

La facilitadora animó al grupo a participar exponiendo sus ideas haciendo hincapié en la confiabilidad de la información.

Se contó con un número pequeño de preguntas orientadoras que constituyó la guía de la discusión del grupo focal.

El grupo focal se aplicó a los coordinadores de innovación, con el fin de obtener el consenso para impulsar de forma dinámica e integral la innovación y el emprendimiento en la práctica docente, a través de estrategias que fortalezcan el modelo educativo de la UNAN - Managua, en correspondencia a las necesidades de la sociedad

Sujetos seleccionados

Los sujetos claves, seleccionados para la ejecución de las entrevistas fueron los siguientes:

Docentes que incorporan la innovación y el emprendimiento en sus asignaturas, a través de: Actividades, Talleres, Metodologías de Design Thinking, Ideas Innovadoras y emprendedoras.

Docentes que tienen negocios e implementan metodologías de innovación y emprendimiento.

Docentes que a partir de las capacitaciones y cursos han logrado emprender sus negocios.

Para la ejecución del grupo focal se seleccionó a los coordinadores de innovación de las siguientes Facultades y Laboratorios Especializados:

Facultades de Ciencias Médicas.

Ciencias e Ingenierías.

Politécnico de la Salud.

Facultad Multidisciplinaria de Estelí.

Facultad de Educación e Idiomas.

Laboratorio de Física y Radiación.

Facultad Multidisciplinaria de Matagalpa.

Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas.

Facultad de Ciencias Económicas de la UNAN-Managua.

Plan de análisis

El análisis de la información obtenida, se llevó a cabo en dos etapas, una descriptiva y luego una discusión de resultados por grupos apoyándose del marco teórico, para sustentar y fundamentar el estudio siguiendo el siguiente proceso:

Recolección de la información que consistió en acudir a diversas fuentes de información primaria o secundaria con el objetivo de recabar la información para la investigación.

Análisis e interpretación de los resultados, para ello se elaboró comparaciones y triangulaciones de la información obtenida a través de las técnicas aplicadas, tomando en cuenta las preguntas directrices y los objetivos de la investigación

Resultados

Historia de la innovación en la UNAN-Managua

La UNAN-Managua, ha tenido profunda preocupación por incorporar en el currículo la innovación y el emprendimiento, es así que entre los años 2007-2010 incorpora a cinco docentes en el programa Universidad Emprendedora, en la que participan docentes de las Universidades adscritos al CNU, dicho programa fue financiado con los fondos ASDI-SARE, los cursos fueron impartidos por docentes de diferentes países Europeos, como resultado de este programa se realizan: 1) Talleres de innovación y emprendimiento dirigidos a docentes de la Facultad de Educación e Idioma, 2) Visitas a las Universidades de Panamá y Costa Rica, para conocer las experiencias de innovación y emprendimiento vinculados con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Publicación de cuatro artículos científicos sobre innovación

Tres docentes participan en el diplomado: Evaluación de ideas y estudios de viabilidad dirigida por la Universidad de Chalmers y Universidad de Gotemburgo (MED982) en el año 2010.

En la Facultad FAREM-Estelí, se ha realizado esfuerzos mediante un proyecto que originalmente se denominó: “Programa de Innovación Estelí”, fue dirigido por la MSc. Ramona Rodríguez Pérez decana de la Facultad (1998), con la colaboración de los Doctores Paul Lane y John Farris de Grand Valley State University (GVSU).

Hasta el año 2011, se tiene el programa que inicialmente se concibe como Estelí Innovación, liderado por Dr. Paul Lane y Dr. John Farris docentes de GVSU. Este programa, es también conocido como Iniciativa Global de Innovación Aplicada (IGIA) o el equivalente en inglés de Applied Global Innovation Initiative (AGII).

El objetivo principal de IGIA es estimular la actividad económica en Nicaragua mediante el diseño, la fabricación y la venta de productos que son del interés del mercado local, para lo cual se toma como referencia el precio que estén dispuestos a pagar los usuarios finales.

El programa que en sus primeros cinco años se desarrolló con la colaboración de GVSU y FAREM Estelí de UNAN Managua, pasa a tener un evento de magnitud nacional y se hace con las cuatro facultades regionales de: Matagalpa, Chontales, Carazo y Managua. A los eventos que, en su primera fase, mayo de cada año, asisten unas 140 personas entre estudiantes y docentes que se capacitan en estrategias de negocios e innovación.

Este proceso de innovación es asumido en su totalidad por la UNAN Managua a partir del año 2016, siempre con la asesoría de docentes de GVSU.

La UNAN Managua ha venido desarrollando diferentes acciones en el campo de la organización de estos procesos, por ejemplo: Creación de la Comisión de Innovación y Emprendimiento de la UNAN Managua y la Red de Mentores en Emprendimiento. Ambas son espacio donde se fomenta la innovación y el emprendimiento a nivel de grado. Se promueven los proyectos creativos y novedosos, partiendo de una base investigativa que fortalece la validación de los prototipos que se crea en este campo inventivo.

Pero también dentro de los procesos organizativos se han fortalecidos los conocimientos y capacidades, a más de 400 docentes de la UNAN Managua, pertenecientes a las 9 Facultades y el POLISAL, en temáticas como: Pensamiento del Diseño, Innovación Creativa, Modelos de

Negocios, Marketing, Modelo CANVAS, Diseño del Producto, Propiedad Intelectual, Transferencia de Tecnología, Innovación Abierta, Emprendimientos Dinámicos, entre otros más.

Es por eso que la UNAN Managua está comprometida a desarrollar conocimientos integrales en el grado, que les permita a sus egresados ser cada vez más competitivos en el mundo globalizado que se desarrollan, esto será alcanzado en la medida que se logre la integración de los procesos de investigación, innovación y emprendimiento; partiendo de una base de conocimientos acorde a las demandas que suscitan en las sociedades nacionales e internacionales.

Entre las acciones más importantes en temas de innovación están: asignación de fondos concursables para proyectos de innovación, incorporación de la innovación como un aspecto del Plan Operativo Anual Institucional de UNAN Managua, creación de diferentes prototipos de productos a partir de aplicación de metodologías innovadoras y la creación de una subcomisión de innovación con participantes de todas las Facultades.

Este proceso de innovación es asumido en su totalidad por la UNAN Managua a partir del año 2016, siempre con la asesoría de docentes de GVSU.

Procesos de innovación y emprendimiento que se han desarrollados a través de algunas asignaturas de las carreras que oferta la UNAN Managua.

El 100 % de los docentes entrevistados han recibido capacitaciones, cursos y talleres de innovación y emprendimiento como son; Innovación en salud, Innovación social, Innovación educativa, Iniciación de emprendimiento empresarial, Diseños de productos/Servicio innovadores, Emprendimiento, Propiedad Intelectual, Cultura emprendedora, Curso de Innovación para finalistas del Premio del MIT a la innovación 2015, Capacitación para finalistas de Yo Emprendedor 2016, Capacitación para semifinalistas regionales para los premios VIVA, Asesoría de Emprendimiento por Agora Patnership, entre otras.

La incorporación de las temáticas de innovación y emprendimiento en las asignaturas surge a partir del fortalecimiento docente, por convicción de algunos colectivos docentes de las diferentes Facultades y Centros de Investigación, así como la necesidad de implementar nuevas estrategias metodológicas más dinámicas y participativas.

Esta acción dirigida al fortalecimiento de los docentes ha facilitado la realización de investigaciones, participación en consultorías nacionales e internacionales, resolución de problemas, desarrollo de prototipos, empoderar a los estudiantes y hacerles ver que no se necesita tener grandes cantidades de dinero para poder innovar o emprender un negocio, se les ha brindado herramientas para la formulación de ideas que solucionen problemáticas reales, desarrollo de prácticas educativas a partir de la creación de recursos didácticos para facilitar el aprendizaje.

Los docentes mencionan que las asignaturas que facilitan se prestan para el trabajo o incorporación de las temáticas de Innovación y Emprendimiento entre ellas están; Agroindustria, Mercadeo Agropecuario, Teoría del Desarrollo Agropecuario, Física II, Mecánica de Fluidos, Ingeniería de Sistemas, Metodología de la Investigación, Investigación Aplicada, Prácticas Profesionales, prácticas Médicas Comunitarias, Formulación y Evaluación de Proyectos, Administración II.

El proceso y orden lógico que han implementado para lograr las innovaciones se detallan a continuación:

Facilitación y Conceptualización básica sobre innovación y emprendimientos, así como conformación de grupos.

Identificación de problemáticas

Planteamiento de múltiples soluciones para una situación problema

Análisis de ideas

Bosquejo de las soluciones al problema

Planificación de negocio

Elaboración de prototipo

Validación del proyecto

Exposición del proyecto

Para desarrollar el proceso con éxito han implementado estrategias de enseñanza y metodologías como son, Lluvia de ideas, Filtro de ideas, Design Thinking, Método Canvas, Trabajo de laboratorio, Estudios de caso, Idea Pitch, Conferencias dialogadas, Demostraciones y observaciones, que han permitido el aprendizaje por proyectos, redacción de informes, estudios de mercado relámpago e investigaciones.

Con la incorporación de estas temáticas se han tenido algunos beneficios entre ellos; mayor participación de los estudiantes, formulación de propuestas novedosas para la solución de problemas reales, trabajo en equipo, propuestas de proyectos accesibles y de bajo costo, se motivan e interesan por tener sus propios negocios. Entre los proyectos de innovación que se han logrado desarrollar están: EO Aqua es un generador de agua a expensas de aire y temperatura, Carrito de curaciones medicas diseñado para bañar a pacientes que no pueden movilizarse, Sistema automático para lavamanos, Prensadora de queso para fincas, tanques acuaponic (producción de peces en combinación con alimentos para las personas) Sensor ultrasónico para ciegos, Máquina ahumadora de queso, Aplicación móvil Estadística 7, Aplicación móvil Educavial, APP: comunicación sin barrera, el cual fue elaborado con el objetivo de facilitar una herramienta virtual que permita la reproducción de texto en audio para pacientes con limitaciones visuales, así como la traducción de lenguaje de señas a audio y viceversa y Leo: componedores educativos, el proyecto consiste en la inserción del lenguaje de señas y el sistema braille para niños con problemas de audición y visión, a fin de integrarlos en los procesos de aprendizajes.

Igualmente se han ejecutado proyectos de emprendimiento como es el Centro de Tecnológico Jardín de mi infancia y el Castillo TIC, pocos en comparación en cuanto a los proyectos de innovación, la dificultad que se tiene para implementar proyectos de emprendimiento es la ausencia de apoyo económico o fondo semilla, periodos de clases muy cortos, ausencia de seguimiento a los proyectos, ausencia de laboratorios de innovación y emprendimiento y la acumulación de cargas académicas de los docentes que no permiten dar asesoría a los estudiantes.

Habilidades en innovación y emprendimiento que se han puesto en práctica en el desarrollo de negocios.

Entre las habilidades que los estudiantes que han desarrollado en la ejecución de innovación y emprendimiento tenemos:

Formulación de proyectos de innovación

Elaboración de propuestas de presupuesto

Realización de estudios de mercado

Elaboración de planes de producción y operaciones

Diseño de estrategias de marketing
Espíritu emprendedor
Trabajo en equipo
Trabajo bajo presión
Habilidades comunicativas
Habilidades en el manejo de equipos y herramientas
Responsabilidad
Creatividad
Liderazgo
Uso de formatos liberadores de ideas
Expresión oral
Persistencia
Seguridad

Estrategias con base a experiencias obtenidas en innovación y emprendimiento de docentes que han emprendido negocios.

Los docentes que han emprendido negocios mencionan que se debe tener una actitud positiva ante los cambios y sacar ventajas de los mismos, perseverancia ante los eventuales fracasos o reestructuración del modelo de negocio, ser versátil, saber el momento de darles otro giro a su negocio y aprovechar las oportunidades. En cuanto a emprender un nuevo proyecto se debe definir la idea, no dejarse vencer ante los obstáculos, afrontar con madurez la solución de problemas, tener mucha cautela, pero con gran optimismo, ser positivo, conocer bien sus puntos débiles y tener siempre un plan de mejora.

Las principales habilidades que han desarrollado son adaptación al contexto, capacidad de dimensionar los problemas para encontrar la solución pertinente, facilidad para generar buenas relaciones humanas, ser dinámico, innovador y tener estrategias de mercado.

Es imprescindible investigar la población objetivo, conocer la demanda, ver las oportunidades y obtener capital semilla o debe tener como financiamiento inicial, tener buenos canales de comunicación y de distribución, dar seguimiento, monitoreo y elaboración de planes de mejora que puedan suplir las necesidades y sobre todo contar con capital humano. La motivación debe de

ser mejorar su situación económica y que lo que se proponga cubra una necesidad, es importante desarrollar un buen producto, tener una idea bien estructurada y el modelo de negocios, buscar aliados claves, asimismo disminuir los costos de producción, se debe huir de las deudas, de inversiones de riesgo, no tener miembro de equipo que no aporten nada al proyecto.

La UNAN-Managua ha estado trabajando en la formación tanto de docentes como de estudiantes que estuvieron en el proyecto IRUDESCA en este se trabajó por dos años con estos estudiantes que se formaron en Innovación Empresarial y creación de Mypimes eco sostenibles y habilidades gerenciales innovadoras, pasaron por un programa de gerencias asistidas y programa de prácticas y la creación de un proyecto empresarial.

En cuanto a la formación docente recibieron el curso “Cómo crear tu Startup desde el enfoque del emprendimiento social. Participaron 30 docentes de las Facultades de Educación, Humanidades y Ciencias Jurídicas, Ciencias Médicas, con una duración de 40 horas presenciales. Se abordaron temáticas como: emprendimiento social, innovación, Design Thinking, Canvas, SCAMPER, Lean Startup, elevator pitch, investigación de mercado, organización, producción, propiedad intelectual, plan de inversión y financiamiento. Este curso da por finalizado con la presentación de 4 proyectos de Startup social con enfoque de innovación, Multidisciplinarios, Inter facultativos. Actualmente se está trabajando en el curso de Introducción a la Innovación es para herramientas innovadoras.

Se está elaborando la metodología para la inserción del eje transversal de Innovación y emprendimiento en las asignaturas de las distintas carreras que oferta la UNAN-Managua, se están realizando capacitaciones a los docentes que son tutores de trabajos finales de carreras que culminan con Proyectos de Innovación y Emprendimiento.

Conclusiones

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, tiene dos grandes retos para el futuro.

Primero: que cada estudiante tendrá una o más clases en las que se aborden temáticas de innovación y emprendimiento.

Segundo: que la mayoría de los estudiantes se gradúen con un proyecto de innovación. Podría ser para investigaciones futuras en medicina o las ciencias, por ejemplo, o podría ser para un negocio.

El objetivo es capacitar a los estudiantes para que tengan una mejor calidad de vida y tengan las habilidades y herramientas necesarias para innovar y emprender.

Bibliografía

Cavero. (2017). *Educación para la innovación y el emprendimiento: Una educación para el futuro. Recomendaciones para su impulso*. Madrid: Grafilia S.L.

Corredor. (2007). Hacia un modelo de emprendimiento universitario. *Apuntes del CENES*, 19.

Vélez. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 24.

Vera. (2008). Una innovación pedagógica para la formación de universitarios emprendedores. *FAE, Curitiva*, 14.

Varela. (2008). *Innovación Empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. Colombia: Pearson Educación de Colombia.

Capítulo 15

EL DROPSHIPPING COMO TÉCNICA DE EMPRENDIMIENTO EN LOS MILLENNIALS PARA LAS MIPYMES.

Jorge Valentín Villafuerte González
Jorge.villafuerteg@ug.edu.ec

Martha Jaroslava Guerrero Carrasco, MSc.
m.guerreroc.2017@alumnos.urjc.es

Andrea Alejandra Cujilán Guamán
andrea.cujilang@ug.edu.ec

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centró en la funcionalidad del dropshipping como modelo de negocio para las personas que quieran emprender en internet con poco capital. Se topan los conceptos del dropshipping, conocido en español como triangulación de envíos, también se trataron temas importantes relacionados con el dropshipping, como las tiendas online, y su creación usando Prestashop y Shopify, plataformas que simplificaron varios procesos; el marketing digital, donde se resaltó la importancia de generar tráfico a la tienda online y el uso de plataformas como Google Ads y Facebook Ads, para conseguir nuevos clientes; los nichos de mercado; la correcta elección de proveedores, logística de entrega, entre otros. Se utilizó investigación tipo no experimental de enfoque cuantitativo, con fuentes bibliográficas. Se utilizó como instrumento de investigación una encuesta para medir el nivel de aceptación de un producto de una microempresa ecuatoriana con la cual se plantea hacer dropshipping, donde se recopilaron, organizaron, analizaron e interpretaron datos obtenidos y se sacaron conclusiones relevantes, también se resaltaron las ventajas que tiene el dropshipping para las personas que quieran utilizarlo, también sus desventajas y los riesgos principales.

Palabras Clave: Triangulación de envíos, Comercio electrónico, Marketing digital, Mipymes, Jóvenes emprendedores

ABSTRACT

This research work has a focus on the functionality of dropshipping as a business model for people who want to start a business on the internet with a short capital, and was made with the intention for providing value for people who want to start a business consider dropshipping as an option. The concepts of dropshipping known in Spanish as triangulation of shipments, and others important concepts related to dropshipping, like online stores, and their creation using Prestashop and Shopify, platforms that simplify many processes; digital marketing, the importance of generating traffic to the website using platforms like Google Ads and Facebook Ads, to get new customers; market niches; the correct choice of suppliers, delivery logistics, etc. . A Non-experimental type research with a quantitative approach was used, with bibliographic sources. A survey was used as a research instrument to measure the level of acceptance of a product from an Ecuadorian microenterprise with which it plans to do dropshipping,, the data we collected with the survey, we organized it, analyzed it and interpreted it, . Also the advantages of dropshipping for people who want to use it, disadvantages and main risks.

Keywords: Dropshipping, Digital Marketing, Smes, Millennials, E-commerce

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más conectado, el e-commerce gana más lugar. El dropshipping es una técnica de comercio electrónico que está revolucionando las ventas por internet, un modelo de negocio que cada vez se vuelve más popular y que muchos emprendedores, especialmente los jóvenes, lo utilizan por las múltiples ventajas que la técnica dropshipping brinda a quienes la usan, sin duda las más importantes son que permite al emprendedor iniciar su negocio con poco capital, la oportunidad de crear una tienda propia online, costos fijos y variables relativamente bajos, y

como herramienta de testeo que le puede funcionar al emprendedor para conocer si su idea de negocio tiene lugar en el mercado. Consiste básicamente en un triángulo de compras donde el emprendedor actúa como intermediario entre el cliente y el proveedor, por lo cual la persona no necesariamente debe contar con un inventario inicial para comenzar a vender, la inversión en un negocio dropshipping es minúscula si la comparamos con la inversión que conlleva montar un negocio tradicional que implica grandes costes mensuales como el arriendo de un local comercial, los inventarios, personal, servicios de agua, energía, telefonía, publicidad etc. Pues en el dropshipping, el emprendedor solamente necesita cubrir los costos fijos del servicio del internet, el mantenimiento de la página web, y el costo variable del marketing digital en plataformas como Facebook, Instagram, Google ads, etc. Costos que son mucho más económicos en comparación al marketing tradicional en Tv, radio y vallas publicitarias. La creación de la página web no tiene que ser un obstáculo para el emprendedor, no necesita ser un experto en programación web para montar su tienda, hoy en día existen aplicaciones como Shopify, Prestashop, entre otras, que permiten crear y gestionar una tienda online por una cómoda cuota mensual para que sus usuarios que usan su plataforma se tomen la mayor porción de su tiempo en lo que verdaderamente es relevante, vender.

MARCO TEÓRICO

Dropshipping

También se le dice “triángulo de envíos”, consiste en un método donde el comprador llega a la tienda en línea que el emprendedor ha creado, hace la compra y el respectivo pago del producto que haya elegido, luego el vendedor recibe ese pago, coge ese dinero, toma su ganancia y envía la orden de compra a su proveedor, el proveedor recibe la orden y se encarga de hacer la gestión de envío para finalmente entregárselo al cliente. Dropshipping es un tipo de modelo de negocio que permite a una persona operar sin mantener un inventario inicial con el cual empezar, tampoco la necesidad poseer un local para guardar sus productos o incluso tener que enviar sus productos a sus propios compradores. La forma en que funciona es que el intermediario se asocia con un proveedor de dropship que fabrica y / o almacena productos, empaqueta los productos y los envía directamente al cliente del intermediario, en nombre del intermediario.

En términos más simples, así es como funciona dropshipping:

El cliente efectúa una compra en la página del intermediario

El intermediario envía los detalles de la orden de compra del cliente de manera inmediata hacia el proveedor.

El proveedor realiza el envío, se encarga de empaquetarlo y por último lo envía directamente al cliente a nombre del intermediario.

Este tipo de modelo de negocios bastante atractivo, en especial en los jóvenes, ya que elimina la necesidad de que el emprendedor deba tener una tienda con una ubicación física de para iniciar sus negocios, esto se refiere un lugar que funcione como oficina o bodega; en cambio, todo lo que se necesita es una computadora portátil y una conexión a Internet. (Lazazzera, 2018)



Figura 1. Metodología del Dropshipping Fuente: Autores

La Creación De La Tienda Online

En la actualidad, no se necesita ser un experto en programación web para poder montar una tienda online, el emprendedor puede contratar los servicios de las plataformas que se dedican a la creación de tiendas online para sus usuarios, entre las existen:

Shopify

Prestashop

Prestashop

Es una herramienta concebida y pensada para el e-commerce, es un CMS o por su traducción al español un sistema de gestión de contenidos, un software gratuito para crear tiendas online, gracias

al cual que se puede instalar una tienda en internet sin tener necesidad de saber de códigos de programación, esta es una herramienta muy útil que le permite al emprendedor personalizar su tienda a su gusto, la misma empresa está constantemente subiendo video tutoriales a su canal de YouTube para enseñarles a sus usuarios a usar la plataforma, básicamente un gestor de contenido, que sirve para trabajar en proyectos. La gran ventaja que tiene usar Prestashop es que los costos para el usuario son muy bajos, ya que el único desembolso de dinero que debe hacer el usuario es la contratación del dominio de internet, además que proporciona información estadística al emprendedor sobre las visitas y compras de la tienda online. (Web Empresa, 2016)

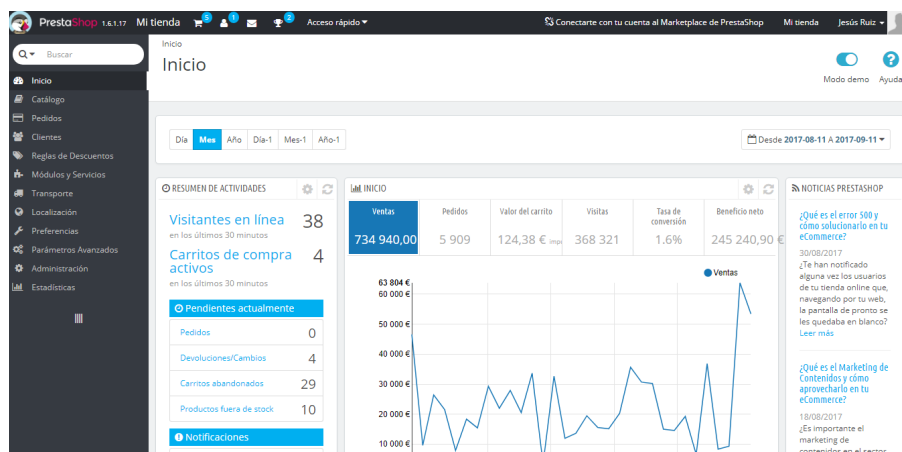


Figura 1. Interfaz principal de Prestashop (Prestashop, 2017)

Shopify

El otro ejemplo de plataformas para el e-commerce es la empresa Shopify que es la empresa más conocida y que cuenta con más de medio millón de tiendas online, a diferencia de Prestashop, Shopify se caracteriza por tener una interfaz mucho más fácil de entender para el emprendedor, aquí no hace falta contratar un dominio, pero no es gratuita, cuenta con un periodo de prueba de 14 días, y después la empresa ofrece al usuario elegir planes mensuales que tienen precios desde \$26 (dólares estadounidenses) en su plan básico, hasta \$266 en su plan más completo. Una de las grandes ventajas de usar Shopify, es su aplicación móvil disponible para iOS y Android, algo que en la actualidad es de suma importancia en el e-commerce, además que un interés de la empresa es que al emprendedor le vaya bien en su negocio para que este utilice su plataforma, es por eso que

la empresa en su foro sube constantemente contenido educativo sobre marketing digital para que sus usuarios aprendan a generar más tráfico en su tienda. Al principio al emprendedor le convendrá el plan más barato, sin embargo una de las grandes desventajas que presenta esta plataforma es que, en su plan más económico, cobra una comisión del 2% por cada venta que se realice, lo que acorta el margen de beneficios para el usuario. (Hernández, 2018).

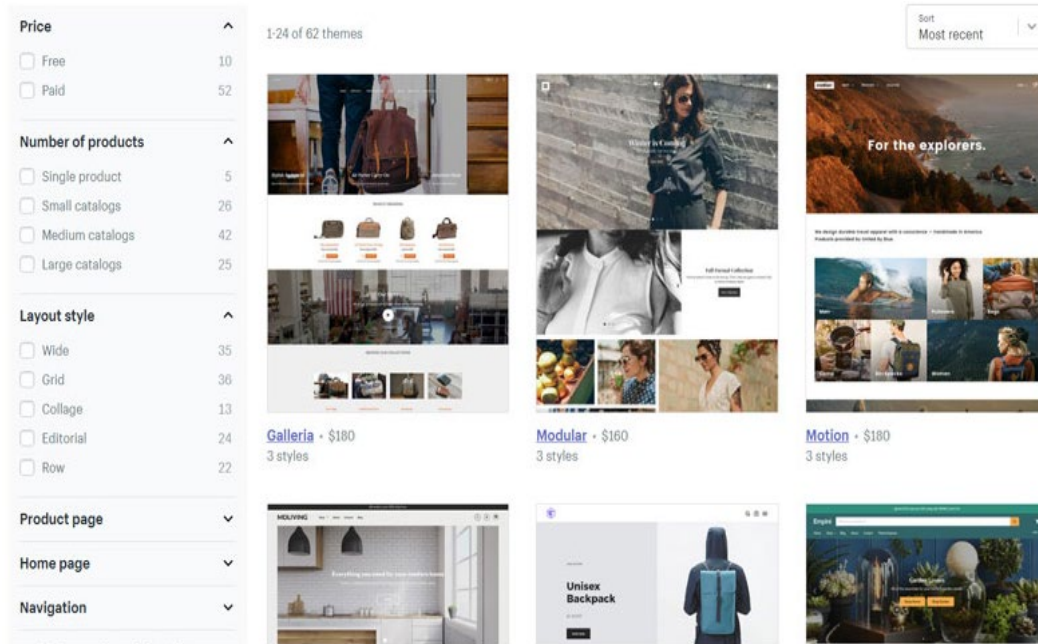


Figura 2. Interfaz de Shopify (DesingPlus, 2018)

Proveedores

Según (Linn, 2017), existen 4 tipos de proveedores según la necesidad del emprendedor entre ellos se encuentran: Las fábricas, los mayoristas, y los minoristas. Es importante recalcar que no todos los proveedores aceptan hacer actividades de dropshipping, por eso, la elección correcta de un proveedor, es uno de los pilares fundamentales para que el negocio pueda salir adelante.

Los fabricantes

Un fabricante es aquel que se dedica a producir bienes con el fin de comercializarlo a los distribuidores o minoristas. Un fabricante normalmente fabrica productos en grandes cantidades, haciendo uso de las materias primas luego pasan por un proceso de transformación para al final

tenerlas listas para el cliente (Ecommerce-platforms, 2014). Todos los productos que se adquieran en internet o en tiendas físicas se enseñarán información detallada sobre el origen de dichos productos y dónde fueron elaborados. La producción de bienes normalmente se hace en grandes cantidades, lo cual involucra una gran cantidad de trabajadores.

En caso de trabajar con un productor, se está haciendo negocios con la fuente del producto que se quiera comercializar. Los fabricantes son los encargados de investigar la metodología de fabricación del producto que el cliente quiere, para confeccionarlo y luego vendérselo. Para el modelo dropshipping no es recomendable trabajar con fabricantes, por la razón de que la mayoría de fabricantes crean los materiales después de haber sido ordenados. Lo que puede implicar un lapso de tiempo espera más largo en comparación al tiempo que tomaría conseguir productos si se le compra a un mayorista o distribuidor. Por otra parte si la necesidad del cliente se basa en un producto que no es de fácil disponibilidad, se puede trabajar con el fabricante y hacer una inversión para que este produzca un bien en grandes cantidades, de acuerdo a las peticiones que el cliente le haya dado.

Los Mayoristas o Distribuidores

Normalmente un mayorista o distribuidor, son los encargados de venderle cierto producto a los minoristas o clientes en general, es común que una tienda que se dedique al comercio minorista, busque a un mayorista o distribuidor para abastecerse con el producto que el minorista desee comercializar, junto con esto vienen algunos beneficios, los cuales van desde alianzas entre el minorista y el mayorista o distribuidor, lo cual le permitirá conseguir al minorista los productos que desee a un menor precio, por el hecho de que los compra en cantidad. Por otra parte, el mayorista o distribuidor, para abastecerse de la gran una gran cantidad de productos hará una orden de compra grande a un fabricante. (Ecommerce-platforms, 2014).

No es nada común que una empresa que haga labores de mayorista, participe en la fabricación de un bien, lo que realmente hace es centrarse en el la reventa de los productos que se adquirieron, en cambio el distribuidor debe contar con una licencia que le otorgue el permiso de vender un bien o servicio a un minorista. El cliente final no conseguirá un precio más bajo que el minorista, ya que el minorista toma sus ganancias en base al valor agregado que este le otorgue al producto que

ya compró anteriormente a un precio más bajo, En el caso que una persona quisiese adquirir productos de un distribuidor mayorista, se le hará un cobro por envío.

Es normal que un mayorista o distribuidor se especialice en un bien específico, también como una categoría de productos específica, es decir, existes mayoristas que se dedican por ejemplo, a la venta de telas, botones, e hilos, todo de una sola línea. Sin embargo otros distribuidores mayoristas ofrecen un catálogo más grande y con más variedad.

La principal diferencia entre un mayorista y un distribuidor es que el mayorista muy pocas veces suele estar, o contar, con un contrato con el fabricante que limite su catálogo, es decir el mayorista es libre de vender bienes de servicios de todo tipo, puede vender productos tanto de dos empresas, no importa que ambas tengan una competencia en el mercado, por otra parte el distribuidor, solamente se limita a vender cierto productos ya que previamente ha adquirido una licencia específicamente para vender dicho bien. (Start Up Loans, 2016)

Minoristas

Este tipo de distribuidor son conocidos también como los vendedores finales, por el hecho que están en la parte más lejana de la cadena de suministro, la cual se inicia por la fabricación del producto por parte de la industria que se dedica a las grandes producciones de materias primas en productos finales, producción que luego es comprada por los mayoristas o distribuidores y que luego es vendida a los minoristas. Normalmente el precio de una tienda minorista es el más alto de toda la cadena de distribución, y es comprado por las personas ordinarias.

Ejemplos de minoristas:

Una guitarra artesanal se fabrica en Ecuador y se envía a un mayorista en Chile. El mayorista a su vez lo vende a una tienda de artículos de música de alta gama. La tienda de artículos de musicales es el vendedor final minorista, ya que vende las guitarras a sus usuarios finales: los clientes.

Textiles: Los productores extranjeros de textiles pueden enviar tela a los fabricantes de prendas de vestir en los Estados Unidos, quienes ensamblan y venden las prendas a los mayoristas, que luego las venden a las cadenas de departamentos minoristas de grandes cajas. Los grandes almacenes son los vendedores finales minoristas en este escenario.

Productos de internet

Las tiendas en línea pueden servir como vendedores finales minoristas además de, o en lugar de, tiendas minoristas tradicionales de ladrillo y mortero. El advenimiento de Internet también ha resultado en que algunos productores eliminen a todos los intermediarios entre ellos y sus usuarios finales. Por ejemplo, un pequeño negocio en el hogar que fabrica ropa para bebés puede vender productos directamente desde su tienda en línea en lugar de hacerlo desde la tienda de otra persona, lo que hace que el fabricante también sea un vendedor minorista

Dropshipping Con MIPYMES

Según (Barrera, 2001) Las MIPYMES son empresas que cuentan con utilidades relativamente bajas en comparación con las grandes corporaciones, cuenta con menos de 101 trabajadores en su nómina y se subdividen en:

Microempresas: pueden contar hasta 10 trabajadores, y un capital fijo sin contar los edificios y los terrenos que estas posean, no pueden pasar hasta los \$20.000 dólares americanos.

Pequeñas Industrias: estas empresas pueden contar hasta con 50 trabajadores en su nómina, y su capital fijo no debe sobrepasar los \$70.000 dólares americanos

Medianas Industrias: pueden contar de 50 a 100 trabajadores en su nómina y su capital fijo no tiene que pasar los \$120.000 dólares americanos.

Uno de las formas más atractivas para hacer dropshipping es hacerlo con las empresas emergentes como son las micro-empresas, al igual que las medianas y pequeñas empresas que busquen expandir sus ventas, estos tomaran el papel de proveedores, el emprendedor presenta su modelo de negocio a las micro, pequeñas o medianas empresas donde explica que mediante una tienda online puede conseguir más ventas para las empresas emergentes que quieran saltar al mundo digital, es importante recalcar que es mejor trabajar con micro, pequeñas y medianas empresas productoras y no que se dediquen a la compra-venta.

Logística de envío al cliente

Se puede decir que al trabajar con micro, pequeñas y medianas empresas como proveedores, es de suma relevancia dejar en claro cómo va a ser la logística de envío del producto al comprador, lo que hace el dropshipping es actuar como intermediario en la compra del cliente con el proveedor, es decir la responsabilidad del envío no recae en el intermediario. Lo ideal es hacer el dropshipping a una empresa que cuente con su propio sistema de envío a domicilio, ya que esto simplifica mucho las cosas, pero en caso de que no, hay alternativas como contratar los servicios de empresas que se dedican a hacer encomiendas, por ejemplo en Ecuador, Servientrega, cobra \$2.50 para hacer envíos dentro de una misma ciudad.

Nichos De Mercado

Un segmento pequeño pero rentable de un mercado adecuado para la atención focalizada de un comercializador. Los nichos de mercado no existen por sí mismos, pero se crean identificando necesidades o deseos que los competidores no están abordando y ofreciendo productos que los satisfacen. (Bussines Dictionary, 2014). Para montar un negocio tipo dropshipping se debe escoger un nicho de mercado al cual apuntar, para ofrecer un bien o servicio que se acople a las necesidades de ese nicho.

¿Cómo escoger un nicho de mercado para negocio?

Según (Ramsey, 2012, pág. 34). Habla acerca de cómo hallar un potencial nicho de mercado para empezar un emprendimiento. Cuanto más comprimido se pueda definir el mercado objetivo, es mejor para el emprendedor pues la competencia será mucho menor en un nicho específico que en un mercado grande lleno de muchos competidores. El procedimiento se lo denomina como: “establecer un nicho de mercado” y es de gran relevancia para el triunfo de los emprendedores, también es muy importante para las corporaciones más poderosas. Walmart y Tiffany son ambos minoristas, pero tienen nichos muy diferentes: Walmart atiende a los compradores con mentalidad de negociación, mientras que Tiffany atrae a los consumidores de joyas exclusivas. Se aconseja que crear un buen nicho implica seguir un proceso de siete pasos:

Ser específico

¿Con quién el emprendedor quiere hacer negocios? Se debe ser tan específico como se pueda. Identificar el rango geográfico y los tipos de negocios o clientes a los que el emprendedor desea que se dirija el negocio. Si no sabe con quién quiere hacer negocios, no puede ponerse en contacto. "Debes reconocer que no puedes hacer negocios con todos" (Falkenstein, Taller de inteligencia de negocios., 2013). De lo contrario, se corre riesgo de agotarse y confundir a los clientes. En la época actual, las tendencias son hacia nichos más pequeños. Dirigirse a los adolescentes no es lo suficientemente específico; Si el o la emprendedora tiene la profesión de psicólogo, puede crear un nicho de mercado específicamente para adolescentes con problemas familiares o sociales.

O si el emprendedor es programador, apuntar a compañías que venden software es demasiado amplio; Un objetivo mejor es apuntar a las pequeñas y medianas empresas que se encuentren con domicilio geográficamente cerca y ofrecerles un sistema de información para que mejore sus procesos administrativos, o introducirse a las ventas y capacitación de software de Internet, es decir cursos online.

Enfoque.

El emprendedor tiene que tener bien en claro el producto o servicio que va a comercializar, recordando que, no siempre puede ser para todas las personas, y mientras más pequeño es más grande es la posibilidad de tener éxito. Vale la pena aclarar que un nicho de mercado no es lo mismo en el campo de mercado, el niño deriva del campo y se vuelve más específico. Por ejemplo: La venta de colchones no es un nicho de mercado, es un campo, es para todas las personas en general, un nicho derivado de ese campo pudiera ser: "venta de colchones para personas obesas". Otro ejemplo pudiese ser: un negocio de ropa al por menor, y su nicho con un alcance poblacional más específico puede ser "ropa ejecutiva para mujeres en estado de gestación". (Ramsey, 2012) (Falkenstein, Las palabras sabias esperan, 2014) Asegura que para comenzar el proceso de enfoque sugiere usar estas técnicas para ayudarlo a:

Hacer una lista de las cosas que la persona hace mejor y las habilidades implícitas en cada una de ellas.

Enumerar logros.

Identificar las lecciones más relevantes que la persona haya aprendido en el transcurso de su vida. Encontrar patrones que sean útiles en la resolución de problemas.

El nicho tiene que brotar naturalmente de intereses y experiencia. Por ejemplo, si estuvo 10 años laborando en una corporación de contabilidad, pero también estuvo 10 años laborando en una microempresa, puede optar por iniciar una empresa de contabilidad que se especialice en micro y medianas empresas. (Mundo De Negocios, 2019)

Identificar las necesidades de los clientes.

En un emprendimiento existe una clave para alcanzar el tan anhelado éxito la cual él llama la Regla de Platino: "Haz a los demás lo que ellos mismos harían a sí mismos" (Falkenstein, Las palabras sabias esperan, 2014). Cuando observas el mundo desde el lugar de tus compradores potenciales, se logra identificar las necesidades o deseos. La manera forma de llevarlo a cabo es dialogar con los posibles compradores e identificar sus primordiales preocupaciones.

Compilación

En esta etapa, se deben comenzar a compilar las ideas ya planteadas para establecer el proyecto que se va hacer, en el nicho de mercado escogido se debe empezar a tomar forma a mientras que las ideas, las necesidades y deseos del cliente se unan para crear algo nuevo. Un nicho potencial tiene cinco características:

A dónde específicamente el emprendedor desea llegar; es decir, la visión que tiene la persona que comienza el negocio a largo plazo, qué tanto quiere expandirse, qué tanto quiere impactar en la sociedad

Alguien lo necesita, es decir, el producto o servicio que el emprendedor desea comercializar debe estar pensado en la necesidad de los clientes

Planeación; para empezar con pie derecho el negocio se debe contar con un plan de negocios ya establecido, saber con qué personal va a trabajar, cómo va a ser su metodología de ventas, etc. La mayoría de negocios que empiezan sin una planificación previa tienden a fracasar, esto es debido al poco conocimiento

Ser único; o pensar en un nicho sin tanta competencia, ser una solución posible a problemas que pocos han tratado de solucionar anteriormente.

Innovar, no importa cuál sea el nicho de mercado escogido, el emprendedor siempre tiene que tener la predisposición de innovar, sacar nuevos productos o servicios que se ajusten a las nuevas necesidades que se van creando con el pasar del tiempo.

Evaluación.

Y como último paso es la evaluación, es ahora donde se toma el lugar a evaluar la calidad del producto que se va a ofrecer ya propuesto en los anteriores pasos, y es de suma importancia pues puede ser que el producto o servicio que se iba a comercializar la demanda en el mercado local es muy pobre en comparación a otros países, u otros factores externos como las crisis económicas, humanitarias, entre otras, puedan afectar al emprendedor.

Marketing Digital

El marketing digital es la forma por la cual se utilizan varias técnicas y medios digitales para llegar a los clientes donde transitan la mayor parte del tiempo en línea, esto comprende los ordenadores, los teléfonos móviles, los Smart TV, entre otros. Esto va desde una página web hasta todas las redes sociales famosas de la actualidad. Se subdivide en distintas clases de marketing digital en las cuales se puede encontrar: la publicidad en digital, marketing de email, marketing en redes sociales, etc. (Cyber Click, 2017)



Figura 3. Representación de marketing digital

Fuente: Cyber Click

Importancia de un sitio web

Para un negocio con modelo dropshipping, hacer marketing digital es indispensable. El fin de una campaña de marketing digital, es desviar la mayor cantidad de tráfico posible hacia la tienda online que se haya hecho con anterioridad, pues es en la tienda en línea donde el cliente va escoger el producto que sea de su agrado y hacer la transacción correspondiente, por eso el sitio web tiene tal importancia, es literalmente la tienda donde se compran los bienes o servicios. (Bermejo, 2015) El uso constante de las aplicaciones de nuevas tecnologías han acercado más a las personas con el mundo digital, posicionado a internet como el medio de comunicación más visitado del momento. Las limitaciones geográficas ya no existen, un sitio web, es como una oficina de ventas en cada lugar del globo terráqueo. La presencia universal también se complementa las 24 horas, 7 días de la semana, 365 días del año, por diferencias horarias sería imposible realizarlo al instante.

Llevar tráfico al sitio web

Según (Good Social Media, 2018) , 8 de cada 10 personas que usan redes sociales siguen al menos un perfil de marcas. De nada le servirá al emprendedor contar con un sitio web, por muy bien hecho que este, si nadie lo visita, para esto hay que generar tráfico en línea, pero ¿cómo hacerlo?, existen distintas formas, entre las más efectivas están en la utilización de medios sociales es decir, plataformas sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn YouTube, Google. Existen dos formas de hacer marketing en esas plataformas, la gratuita, la cual será más efectiva mientras más seguidores tenga el perfil, y la pagada que es publicidad personalizada enviada a posibles clientes interesados.

Facebook Ads

Es la propia plataforma de la red social Facebook para realizar campañas de publicidad digital en Facebook e Instagram, la red social sabe que a la hora de hacer alguna compra de algún bien o servicio, las personas suelen tener en cuenta las recomendaciones de sus amigos para que estos tomen una decisión de dónde comprar, dichas recomendaciones tienen lugar en Facebook, donde las personas se conectan con sus negocios favoritos y se lo cuentan a sus amigos, Facebook sabe

que estas conexiones permiten tener relaciones más sólidas con los clientes, fomentar las conversaciones entre ellos y mejorar las ventas, los anuncios en Facebook funcionan para conectar a nuevos clientes, donde se procede a segmentar el target que el negocio quiere alcanzar, y se aplica usando filtros como género, edad, ubicación, entre otros factores hace posible llegar los anuncios del negocio a personas que estén interesadas en algo similar, el botón “me gusta” no es solo un botón, es una herramienta que usa Facebook para saber cuáles son los gustos y preferencias de sus usuarios. (Carriedo, 2018)

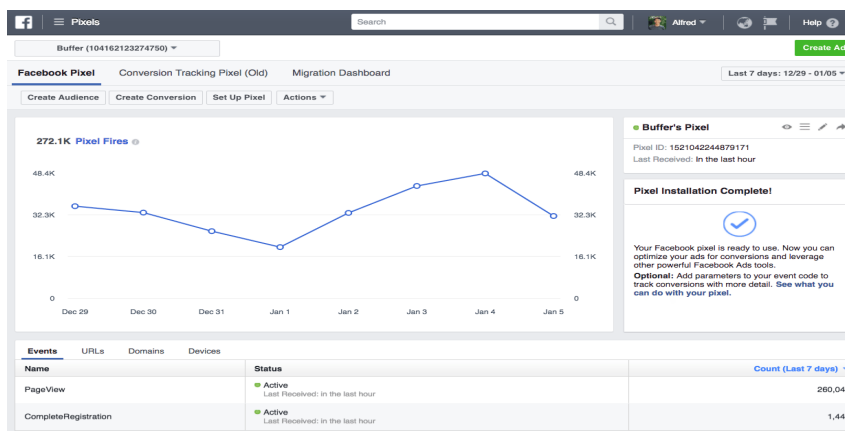


Figura 4. Interfaz de Facebook Ads

Fuente: Buffer.com

Google Ads

Es la plataforma de marketing digital propia de Google, y sirve para hacer campañas publicitarias en Google, YouTube y miles de páginas webs más. En el primer caso la plataforma de Google permite poner anuncios y mejor posicionamiento en su motor de búsqueda, y funciona con el método “costo por click” donde Google le cobra cierta cantidad al que contrata sus servicios según la cantidad de clicks que haya recibido su página web

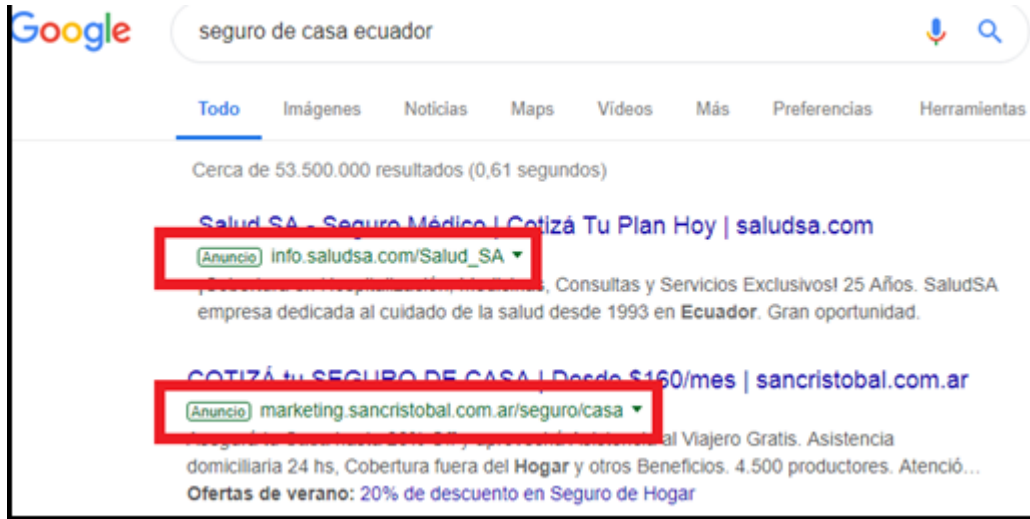


Figura 5. Posicionamiento preferencial servicio de Google

Fuente: Google

El segundo caso de tipos de anuncios de Google, se lo conoce como Google Display que es la red de anuncios, donde toman lugar en las distintas páginas web de internet, aparecen como literalmente banners publicitarios, y suelen frecuentar en sitios como: periódicos online, sitios de noticias, es una red de aproximadamente 3 millones de sitios web y aplicaciones móviles, dónde el emprendedor puede mostrar anuncios para atraer clientes altamente calificados.

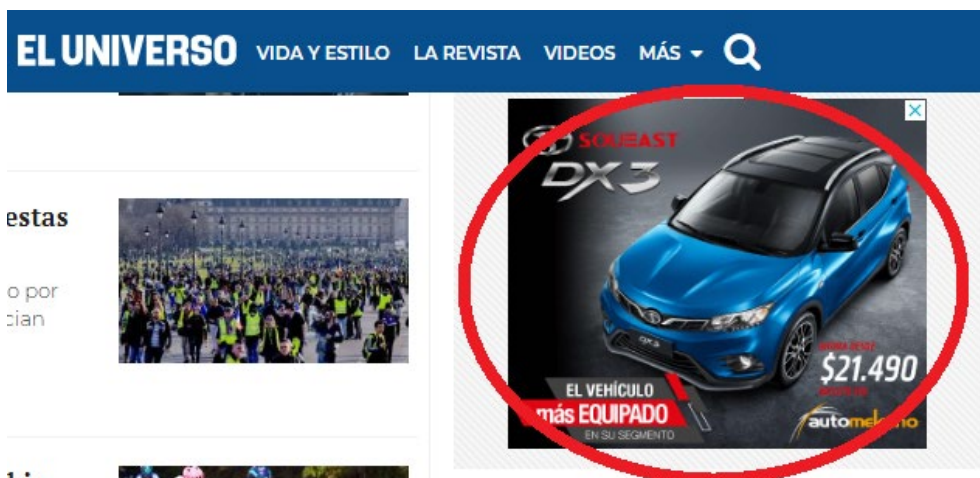
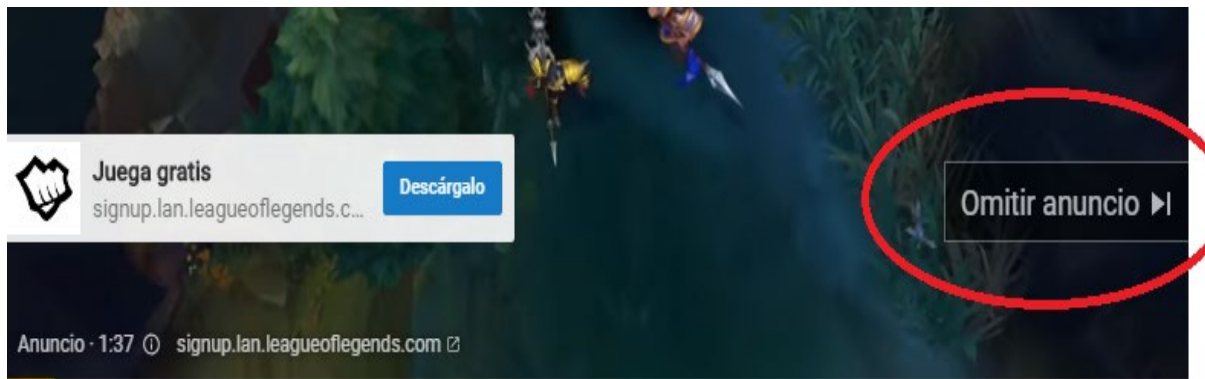


Figura 6. Banner de una empresa dedicada a la venta de autos en la página de noticias.

Fuente: El Universo

Y la tercera red de anuncios y una de las más populares de Google Ads, es su red de anuncios en video la cual se llama YouTube TrueView, en donde aparecen anuncios en video antes o durante de una reproducción de un video en plataforma de YouTube. Funciona con un modelo “costo por visualización” donde Google cobra por las personas que hayan visualizado el anuncio



EN TENDENCIAS

Sexo de Pareja

333,526 vistas

👍 189 K 💬 5.8 K ➦ COMPARTIR ≡ GUARDAR ...

Figura 7. Video anuncio en la plataforma YouTube

Fuente: Enchufetv (Youtube)

METODOLOGÍA

Diseño de investigación

El diseño compone la organización de cualquier trabajo científico. Ofrece orientación y sistematiza la investigación. (Explorable, 2019)

Tipo De Investigación: No Experimental

Simplemente describe un grupo o examina las relaciones entre grupos preexistentes. Los miembros de los grupos no se asignan al azar y el investigador no manipula una variable independiente. (Salkind, 2010)

Enfoque Cuantitativo

Se define como la investigación sistemática de fenómenos mediante la recopilación de datos cuantificables y la realización de técnicas estadísticas, matemáticas o computacionales. La investigación cuantitativa recopila información de clientes existentes y potenciales utilizando métodos de muestreo y enviando encuestas en línea, encuestas en línea, cuestionarios, etc., cuyos resultados pueden representarse en forma de números. Después de una comprensión cuidadosa de estos números para predecir el futuro de un producto o servicio y hacer los cambios correspondientes. (Bhat, 2018).


Fuentes Bibliográfica

Según (San Mateo College, 2015) Es cualquier investigación en la que se recopila información de materiales publicados. Tradicionalmente, esto ha incluido libros, revistas, periódicos y varios documentos especializados. Además de los materiales impresos, la investigación bibliográfica también puede incluir grabaciones de audio y video, fotografías, películas, e internet.

Se utilizó un diseño de investigación de tipo no experimental, de enfoque cuantitativo por la recopilación y tabulación de datos que se hizo en una encuesta, en donde se escogió una microempresa como proveedora para empezar hacer dropshipping, la cual fue microempresa Wendy Rojas, se recogió, cuantificó, analizó y se interpretaron los datos obtenidos para medir el nivel de aceptación del mercado a los productos que WR vende.

De fuentes bibliográfica porque se recopiló información de varios autores de los distintos conceptos que están relacionados con el Dropshipping, como tiendas online, proveedores, nichos de mercado. Información obtenida de distintas fuentes, entre ellas: conferencias en video, libros, artículos y sitios web.

Tabla 9. Datos de la microempresa WR.

	Wendy Rojas
NOMBRE	
Disponibilidad Dropshipping	SÍ
Actividad económica	Venta de carteras para mujeres
Tiempo en el mercado	2 años
Volumen de venta (USD)	\$8779,11 (2018)
Ubicación	Guayaquil-Ecuador

Instrumento:**Encuesta**

Se realizó una encuesta a 100 mujeres en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, con preguntas con la intención de recoger información para tomar la decisión de hacer una tienda online y realizar dropshipping con la microempresa Wendy Rojas, la encuesta cuenta con 8 preguntas, pero se escogieron las que el investigador considera más relevantes.

ANALISIS DE RESULTADOS**¿Cuántas carteras compra al año?****Tabla 10: Tabla de distribución de frecuencias de la pregunta ¿Cuántas carteras compra al año?**

Numero de carteras	Frecuencia
Ninguna	11
Una	42
Dos	20
Tres	19
Más de tres	8

Fuente: Autores

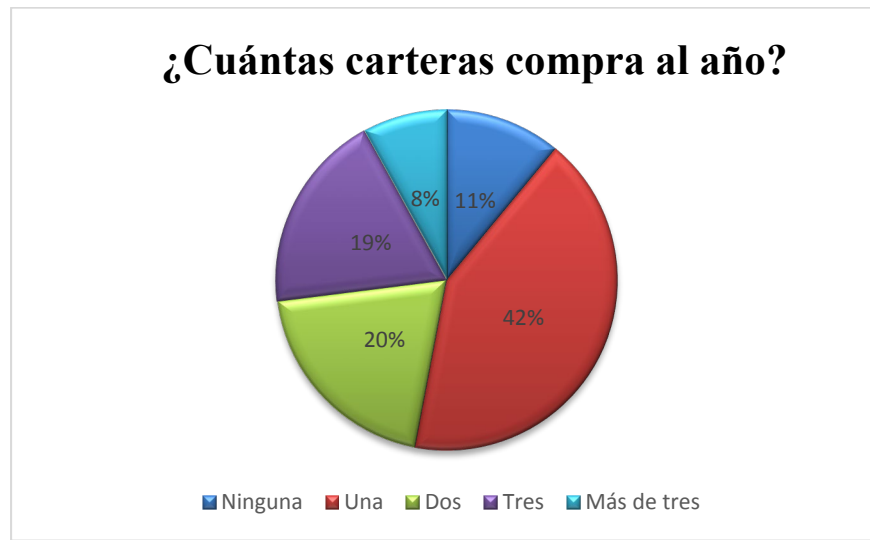


Figura 9. Gráfico tipo torta. Tabulación porcentual de los datos obtenidos
Fuente: Autores

De las 100 personas encuestadas, un 11% dijo no comprar carteras, mientras que un 42% de las mujeres encuestadas, compran por lo menos una cartera al año, un 20% aseguró que compra dos carteras al año, un 19% tres al año, y un 8% más de 3 al año.

Análisis: Interpretando estos datos se puede concluir que un 89% de las mujeres compran por lo menos una cartera en el lapso de un año, casi 9 de cada 10 mujeres, esto quiere decir que las carteras es un producto con una demanda relativamente alta en el sexo femenino.

¿Cuál es el factor de más relevancia que usted considera a la hora de comprar una cartera?

Tabla 11: Tabla de distribución de frecuencias de la pregunta ¿Cuál es el factor de más relevancia a la hora de comprar una cartera?

Relevancia	Frecuencia
Precio	36
Calidad	23
Estética	27
Tamaño	14

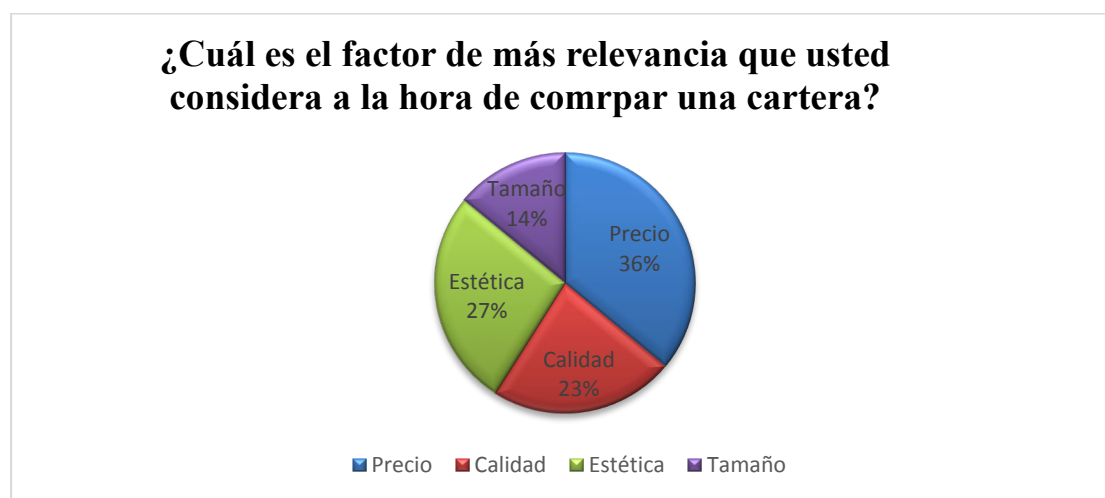


Figura 10. Gráfico tipo torta de la variable relevancia, tabulación porcentual.

Fuente: Autores

De las 100 personas encuestadas un 36% aseguraron que el factor más importante al momento de comprar una cartera es su precio, seguido muy de cerca, un 27% de las mujeres dice que el factor más importante es la estética de la cartera, no tan atrás con un 23% de las encuestadas dicen que el factor más importante es la calidad del producto, mientras que un 14% dice que es el tamaño.

Análisis: El precio es el factor más importante al momento que los clientes quieren comprar una cartera, es un poco sorprendente que en los resultados de esta encuesta la variable estética esté por

encima de la calidad, lo que podemos concluir que los productos que se oferten deben contar con un equilibrio de relación calidad-precio-estética.

¿Ha comprado alguna vez en internet?

Tabla 12: *Tabla de distribución de frecuencias de la pregunta ¿Ha comprado alguna vez por internet?*

Compra en Internet	Frecuencia
SÍ	33
NO	67

Fuente: Autores

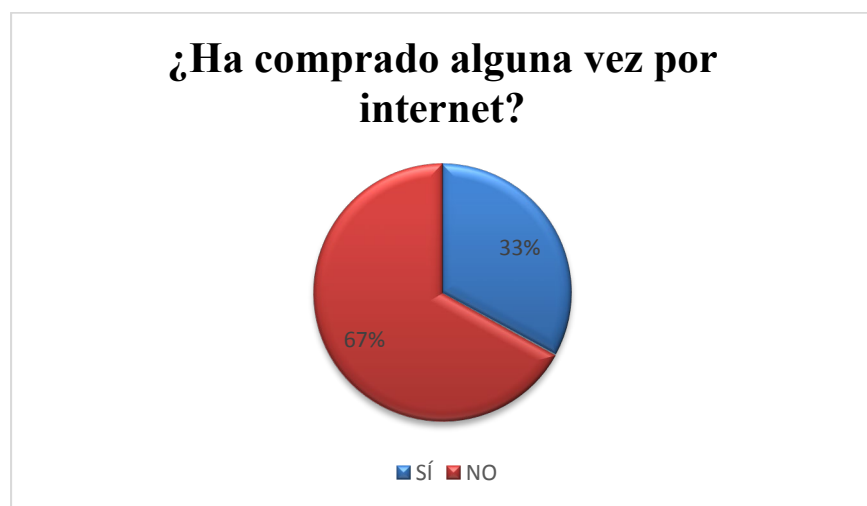


Figura 11. Gráfico tipo torta de la pregunta de la pregunta ¿Ha comprado alguna vez por internet? Datos tabulados en forma porcentual

Fuente: Autores

De las 100 personas encuestadas un 67% aseguró no haber comprado nunca en internet, mientras que un 33% asegura sí haberlo hecho.

Análisis: Aunque Ecuador en los últimos años ha registrado un gran aumento compras por internet (El Comercio, 2017), siguen siendo cifras pequeñas al lado de países del primer mundo como

Estados Unidos. Por eso es entendible que 67 de las 100 personas que se encuestaron nunca hayan comprado en internet, sin embargo, las compras por internet en Ecuador cada vez aumentan.

¿Qué métodos de pago utiliza para comprar en internet?

Tabla 13: Tabla de distribución de frecuencias de la pregunta ¿Qué métodos de pago utiliza para comprar en internet?

Métodos de pago	Frecuencia
Tarjeta de crédito	18
Tarjeta de débito	10
PayPal	4
Otros medios de pago electrónicos	1
TOTAL	33

Fuente: Autores

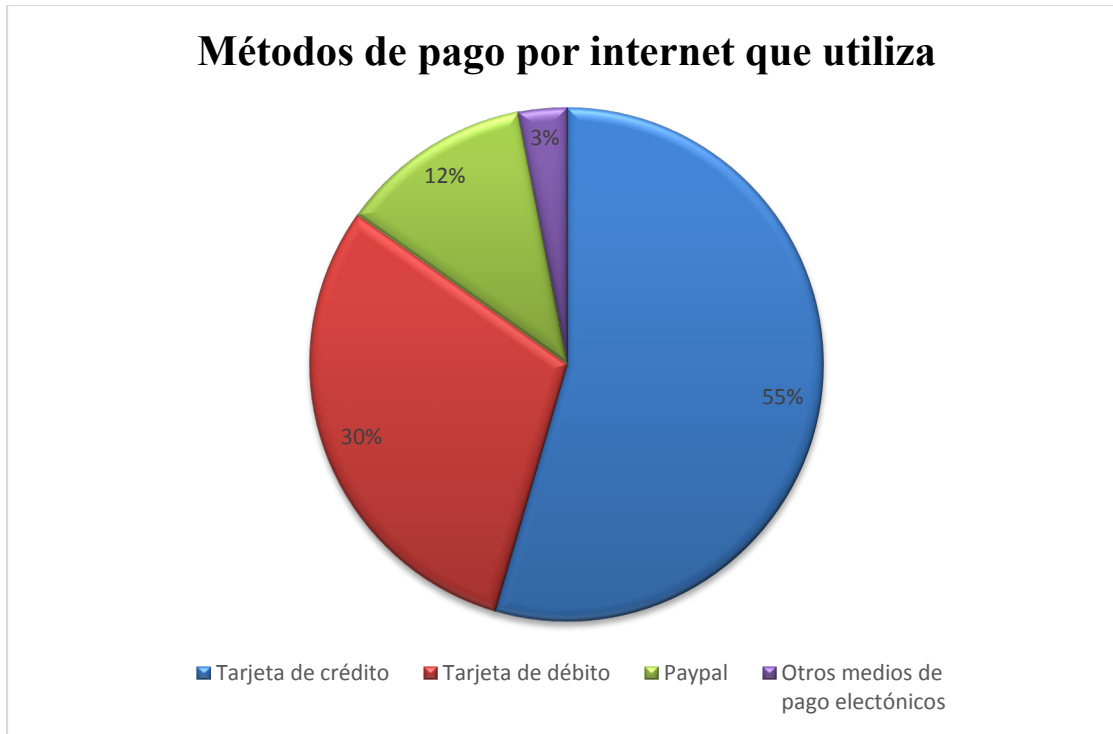


Figura 12. Gráfico tipo torta de la variable métodos de pago, datos mostrados en forma porcentual.

Fuente: Autores

Nota: Esta pregunta solo fue realizada a las 33 personas que respondieron que sí habían comprado en internet alguna vez.

De las 33 personas que se les realizó esta pregunta, 18 es decir un 55% aseguró haber usado tarjeta de crédito para sus compras en internet, 10 personas, el 30% usa tarjeta de débito para sus compras en internet, 4 personas que comprende un 12% utiliza PayPal, mientras que una persona usa otro método de pago electrónico, específicamente Skrill.

Análisis: Interpretando los datos obtenidos se puede concluir que la mayoría de las personas utilizan tarjeta de crédito para sus compras en internet, lo cual es un dato bastante importante, la tienda online que se dedique hacer dropshipping tiene por obligación aceptar la mayor cantidad de métodos de pago posibles, para hacer más fácil la compra al cliente.

DISCUSIÓN

El Dropshipping es un modelo que utilizan los emprendedores que actúan como intermediarios entre el proveedor y el cliente, pero si el modelo de dropshipping es tan bueno como se dice ¿Por qué no todos lo hacen?

Como todo en el mundo nada es perfecto, no basta con tener una tienda online para ganar dinero, lo que realmente tiene que hacer el emprendedor es lograr realizar de la forma más eficaz y eficiente posible el marketing digital, para que la tienda online tenga tráfico, y las personas comiencen a comprar. El dropshipping cuenta con ventajas, desventajas y riesgos las cuales se destacan:

Ventajas del dropshipping

Según (Lazazzera, 2018) las principales que un emprendedor puede conseguir utilizando el modelo de negocio del dropshipping son:

Espacio físico: El dropshipping es una técnica de comercialización de productos en que el emprendedor no guarda de manera física los productos para comercializarlos luego.

Es fácil de hacer: No se necesita unos conocimientos avanzados en negocios para hacerlo, ya que esencialmente implica solo 3 pasos: encontrar el proveedor, conformar el sitio web y comience a comercializar los productos. Para alguien que es nuevo en la industria del comercio electrónico, este modelo de negocio es relativamente fácil de entender e implementar.

El costo de configurar un negocio en línea usando dropshipping es bajo: En los modelos de negocios tradicionales, la mayoría de los costos están relacionados con la configuración y el funcionamiento de las operaciones minoristas, la compra del inventario. Como dropshipping elimina ese paso y, por lo tanto, su costo, todo lo que tiene que pagar son los costos asociados con la ejecución de su sitio web (alojamiento, tema, aplicaciones, etc.).

Pocos costos indirectos exorbitantes: Como se mencionó anteriormente, el propietario de la empresa no está obligado a comprar inventario, por lo tanto, los costos de alquilar o comprar un almacén / espacio de oficina y los otros costos más pequeños pero sustanciales correspondientes (electricidad, agua potable teléfono facturas, papelería, etc.) no son un problema.

Más tiempo y recursos: En los modelos de negocios minoristas tradicionales, si desea obtener más ganancias, tiene que trabajar más e invertir mucho más de su fondo de recursos. Con

dropshipping todo lo que se tiene hacer es enviar más pedidos al proveedor de dropship y luego dejar que ellos se encarguen del envío mientras obtiene las comisiones lo que le da a la persona más tiempo para desarrollar sus planes y planes de negocios

Herramienta de testeo: A criterio personal, es la ventaja más importante del dropshipping, una vez montada la tienda online se podrá saber si la idea de negocio del emprendedor es aceptada por el mercado, para que este en un futuro pueda lanzarse para abrir su tienda física.

Desventajas del dropshipping:

Márgenes de ganancia más bajos: Dependiendo del nicho, ubicación o requisitos, los proveedores y proveedores le cobrarán precios más altos por los productos de envío directo, lo que afecta a sus márgenes de ganancia.

Responsabilidad total cuando algo sale mal: Dado que el cliente está comprando el producto en el sitio web del minorista, si el proveedor confunde algo, es culpa del minorista ya que la marca es la cara del proceso de venta minorista. Esta es una de las razones por las que es increíblemente importante elegir el proveedor adecuado.

La marca tiene un nivel de control más bajo: La satisfacción del cliente a menudo está vinculada a los detalles (empaquete personalizado y marca de los productos enviados, regalos y notas que acompañan al pedido), casi siempre son las cosas más pequeñas que cuentan. Desafortunadamente, el modelo de envío directo rara vez ofrece a los minoristas la oportunidad de controlar cómo se presenta su marca durante el proceso de entrega y cumplimiento, ya que el proveedor es el que envía los productos. Sin embargo, hay algunos proveedores que pueden estar dispuestos a hacer ese esfuerzo adicional.

Riesgos del dropshipping:

Ciertos problemas pueden surgir debido a la complejidad del envío: La venta de múltiples productos puede parecer una buena forma de aumentar las ventas y obtener un beneficio sustancial, pero esto podría ser contra intuitivo si el minorista tiene varios proveedores para estos distintos productos.

Competencia alta: El incentivo y la popularidad del modelo de negocio de dropshipping significa cada vez más minoristas en cada segmento y nicho. A menos que un minorista esté atendiendo a un segmento o nicho extremadamente específico, la competencia podría ser perjudicial.

La administración del inventario puede ser complicada: Es casi imposible mantener un registro de las existencias del proveedor. Las fallas de comunicación pueden causar problemas como cancelaciones y tener que realizar pedidos en orden pendiente. Este aspecto puede, por supuesto, administrarse con software en estos días, pero también tienen un precio y pueden aumentar sus gastos generales y fijos. (Lazazzera, 2018)

CONCLUSIONES

El dropshipping es más que una buena alternativa para emprendedores que cuentan con poco capital, ya que en su modelo de negocio no es necesario contar con un capital fuerte, inventario inicial, y cuentan con, costos fijos y variables relativamente bajos. La creación de la tienda online no es un obstáculo para las personas que se quieren introducir a realizar dropshipping, ya que existen plataformas como PrestaShop y Shopify donde las personas que quieren montarse su tienda online

La elección de proveedores es primordial, la persona que se dedique a realizar dropshipping debe elegir a un proveedor confiable, ya que en caso de que alguna falla se presente en la logística de la entrega del producto, toda la responsabilidad recae sobre el intermediario. Las carteras cuentan con una demanda importante en el mercado femenino, es importante tener en cuenta que no solamente se les vendrá a mujeres, también habrán algunos hombres que comprarán carteras, pero sin duda al target que se quiere apuntar, son las mujeres.

El marketing digital es fundamental al momento de desviar tráfico a la tienda online, sin la ayuda de esa herramienta, sería muy difícil conseguir clientes en internet. El dropshipping funciona como herramienta de testeo para poder conocer si un producto tiene cabida en el mercado

Bibliografía

Amir, G. E. (2016). *Dropshipping LED Lights-E-commerce Bussines Plan*. National Sun Yat-Sen University, Kaohsiung.

- Barrera, M. (2001). *MECANISMOS DE PROMOCION DE EXPORTACIONES PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LOS PAISES DE LA ALADI*. Cámara de las pequeñas Industrias de Pichincha, Quito. Retrieved from [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../\\$FILE/ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../$FILE/ecuador.doc)
- Bermejo, A. (2015, Abril 29). *Prisma Internet Marketing*. Retrieved from <https://www.prismainternetmarketing.com/blog/vender-por-internet-la-importancia-del-ecommerce-para-tu-empresa.html>
- Bhat, A. (2018). *Question Pro*. (A. Bhat, Editor) Retrieved from <https://www.questionpro.com/blog/quantitative-research/>
- Bussines Dictionary*. (2014). Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/market-niche.html>
- Carriedo, M. (2018). *NeoAttack*. Retrieved from <https://neoattack.com/facebook-ads/>
- Center of Innovation*. (2013). Retrieved from https://cirt.gcu.edu/research/developmentresources/research_ready/descriptive/overview
- Cyber Click*. (2017). Retrieved from <https://www.cyberclick.es/marketing/marketing-online-o-marketing-digital-que-es>
- DesingPlus*. (2018).
- Ecommerce-platforms*. (2014, Agosto). Retrieved from <https://ecommerce-platforms.com/glossary/manufacturere>
- El Comercio*. (2017, Noviembre 11). Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatorianos-compras-internet-comercio-electronico.html>
- Explorable*. (2019). Retrieved from <https://explorable.com/es/disenos-de-investigacion>
- Falkenstein, T. (2013, Julio 15). Taller de inteligencia de negocios. (P. Heartland, Interviewer) Lowndes (Youtube). Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=wzTYL6Tm3jM>
- Falkenstein, T. (2014, Diciembre 20). Las palabras sabias esperan. (J. S, Interviewer) Oompher (youtube). Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=uUE8oTcbx4I>

Good Social Media. (2018, Febrero 12). Retrieved from <https://www.goodsocialmedia.com/importancia-redes-sociales-empresa/>

Hernández, J. (2018, Febrero 19). *Design Plus* . Retrieved from <https://designplus.co/es/blog-marketing-digital/que-es-shopify-y-como-funciona>

Lazazzera, R. (2018, Febrero 2018). *A Better Lemonadestand*. Retrieved from <https://www.abetterlemonadestand.com/what-is-drop-shipping/>

Linn, C. (2017, Febrero 15). *Glacialwood*. Retrieved from <https://www.glacialwood.com/blog/4-types-of-material-suppliers-and-their-impact-on-your-business>

Mundo De Negocios. (2019). Retrieved from <https://mundonegocios.net/defina-su-mercado-en-7-pasos/>

Open TextBC. (2015). Retrieved from <https://opentextbc.ca/researchmethods/chapter/overview-of-nonexperimental-research/>

Prestashop. (2017).

Ramsey, D. (2012). *¿Cómo iniciar tu propio negocio?* Nashville: Ramsey Press Solutions.

Salkind, N. J. (2010). *methods*. Retrieved from <http://methods.sagepub.com/reference/encyc-of-research-design/n271.xml>

San Mateo College. (2015). Retrieved from <http://collegeofsanmateo.edu/csmlibrary/tutorials/what.html>

Start Up Loans. (2016, Mayo). Retrieved from <https://www.startuploans.co.uk/business-advice/what-is-a-wholesaler/>

Web Empresa. (2016). Retrieved from <https://www.webempresa.com/prestashop/que-es-prestashop.html>

Capítulo 16

***R+ Cash*, formación en la cultura emprendedora a tres bandas: Universidad, Valoración Financiera y Transferencia a la Empresa**

Irene Comeig Ramírez

Departamento de Finanzas Empresariales. Facultat d'Economia – U. Valencia, Spain.
Irene.Comeig@uv.es

Lola Garzón Benitez

Departamento de Dirección de Empresas. Facultat d'Economia – U.
Valencia, Spain.
Lola.Garzon@uv.es

Alfredo Juan Grau Grau

Departamento de Finanzas Empresariales. Facultat d'Economia – U. Valencia, Spain.
Alfredo.Grau@uv.es

Lucía Pinar García

Departamento de Análisis Económico. Facultat d'Economia – U. Valencia, Spain.
Lucia.Pinar@uv.es

Federico Ramírez López

Departamento de Finanzas Empresariales. Facultat d'Economia – U. Valencia, Spain.
Federico.Ramirez@uv.es

Resumen

En este trabajo se presenta la iniciativa *Research+ Cash (R+ Cash)*, que está consolidándose como una estructura de formación en la cultura emprendedora a tres bandas: Universidad, Valoración Financiera y Transferencia a la Empresa. Los estudiantes del Máster en Finanzas Corporativas de la Universidad de Valencia que trabajan con el *R+ Cash* generan información financiera sobre el valor que crea a la industria incorporar un resultado de investigación y, con ello, facilitan la negociación investigadores-empresa en la transferencia (venta) de dichos resultados de investigación a la industria, al tiempo que entran en contacto con el mundo del emprendimiento. El *R+ Cash* ha demostrado en estos años ser una herramienta: (i) para desarrollar el espíritu emprendedor de nuestros estudiantes, (ii) para que éstos se formen profesionalmente en la

valoración financiera del proyecto empresarial y (iii) de difusión de la innovación y el emprendimiento al tejido empresarial.

Palabras clave: emprendimiento, cultura emprendedora, ecosistema emprendedor, educación superior, Research+ Cash.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la universidad española ha experimentado una apertura en sus contactos con la sociedad y la empresa, promoviendo la cultura emprendedora e innovadora y aumentando sus programas de apoyo de emprendimiento universitario.

En la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, por ejemplo, se ha creado recientemente el Club del Emprendimiento, que trata de aunar las diferentes iniciativas que se estaban llevando a cabo y de impulsar otras nuevas.

En este trabajo se presenta una de estas iniciativas, el *Research+ Cash (R+ Cash)*, que se inició en el año 2014 y que es ahora, durante el curso 2018/19, cuando está consolidándose como una estructura de formación en la cultura emprendedora a tres bandas: Universidad, Valoración Financiera y Transferencia a la Empresa.

Particularmente, el *R+ Cash* ha demostrado en estos años ser una herramienta: (i) para desarrollar el espíritu emprendedor de nuestros estudiantes, (ii) para que éstos se formen profesionalmente en la valoración financiera del proyecto empresarial y (iii) de difusión de la innovación y el emprendimiento al tejido empresarial.

El resto del trabajo se organiza como sigue: el segundo apartado expone el marco teórico y de objetivos de la legislación científica en los que se encuadra el *R+ Cash*, el tercer apartado detalla la metodología de trabajo del grupo *R+ Cash*, el cuarto apartado analiza los resultados de las actividades realizadas, y el quinto presenta las conclusiones de este esfuerzo de aunar Emprendimiento y Universidad.

OBJETIVOS Y MARCO TEÓRICO

Recientemente, estudios académicos han basado el emprendimiento por parte de la universidad en la transferencia de resultados de investigación y, un paso más allá, en la creación de *spin-off* académicas. Con ello, un nuevo concepto de universidad emprendedora se ha empezado a definir, fruto de los nuevos retos que exige una economía más cercana a la innovación. Las universidades tienen capacidad para diseñar contextos y entornos que orienten a la creación de *alumni startups*. Tal como se define en la literatura sobre contexto universitario y emprendimiento (Dohse y Walter, 2012; Guerrero, Urbano, Cunningham y Organ, 2014; Walter, Parlotear y Walter, 2013), las *alumni startup* son las *startups* creadas por los estudiantes o los ex-alumnos (en los tres años siguientes a finalizar sus estudios), y desarrolladas dentro del entorno de la universidad o usando instalaciones de la universidad. Guerrero, Urbano, Cunningham y Organ (2014) definen universidad emprendedora como una incubadora para ayudar a la comunidad universitaria a explotar ideas que puedan transformarse en iniciativas sociales y emprendedoras.

Precisamente, con el objetivo de ser una estructura de Universidad de Valencia que ayude a explotar ideas que puedan transformarse en iniciativas emprendedoras, el *R+ Cash* trabaja en dos fases (Tal y como se indica en la página web: <http://researchcashlab.com/>

Analiza la viabilidad financiera y la rentabilidad del producto de tu investigación para la industria, lo cual facilita el entendimiento y la venta de los resultados de la investigación científica, además de proporcionar una profunda y amplia visión del proyecto de inversión. Esta fase es realizada por estudiantes del Máster en Finanzas Corporativas (MFC) con el apoyo de los profesores del *R+ Cash*.

Además, proporciona la promoción comercial para licitación y venta, ya que se ofrece un mercado de venta y transferencia de resultados de investigación al tejido industrial y empresarial internacional: Mercado anual innovación *Research+ Cash*

Tal y como destaca Del Águila, Padilla, Fuster y Lockett (2017), uno de los principales obstáculos para el emprendimiento en el contexto universitario es el desconocimiento mutuo entre universidad y empresa, y el desconocimiento de las necesidades de cada una. El *R+ Cash* crea una estructura para acercar una y otra, facilitando su entendimiento a través de los informes elaborados en la fase (1) sobre rentabilidades y riesgos, fortaleciendo así la colaboración universidad-empresa, aspecto

que, según Heijts, 2012, supone una de las principales barreras en la canalización del emprendimiento desde la universidad.

Uno de los objetivos del *R+ Cash* es formar a los estudiantes del MFC de forma transversal, a través de su Trabajo de Fin de Grado, en el emprendimiento. Como señalan Guerrero, Toledano y Urbano (2011) el capital humano es el factor estratégico más relevante en el desarrollo de la cultura emprendedora, al igual que la implementación de actividades de docencia, investigación y de transferencia de conocimiento a la sociedad orientadas al emprendimiento de forma transversal.

Bergmann, Hundt y Sternberg (2014) en su estudio sobre *alumni startups* concluye que las cualidades personales del emprendedor, el contexto de la universidad, y el ecosistema regional serían los factores clave en el emprendimiento del alumnado.

Esto se puede unir a los factores que Grimaldi, Kenney, Siegel y Wright (2011) considera como determinantes en la estructura universitaria para el fomento de *alumni startups*, tales como los sistemas organizativos y las organizaciones, la estrategia orientada a la cultura del liderazgo, el ecosistema regional, los recursos, y calidad del personal.

Álvarez y Vera (2017) identifican los cinco factores que comprenden la arquitectura organizativa orientada a la cooperación con la industria: (i) eficiencia de las estructuras de apoyo, (ii) políticas de apoyo, (iii) orientación estratégica, (iv) cultura y (v) liderazgo.

La desconexión entre el emprendimiento y la innovación podría explicarse por el funcionamiento de los ecosistemas en diferentes espacios y contextos. Autio, Kenney, Mustar, Siegel y Wright (2014) propone un salto en los ecosistemas de emprendimiento y de innovación, entendiendo este como la interacción del conjunto de personas emprendedoras ya sea potenciales o existentes, organizaciones emprendedoras, organizaciones innovadoras como las universidades, centros de investigación o parques tecnológicos, etc. mediante acciones gubernamentales orientadas a la creación de iniciativas que generen valor económico-social, contribuyendo a su vez, a la mejora en la competitividad, la sostenibilidad y el crecimiento del entorno (Autio *et al.*, 2014; Grimaldi *et al.*, 2011; Mason y Brown, 2014).

METODOLOGÍA

El mercado de *R+ Cash*, en forma de jornada/feria anual, ha servido de encuentro entre

innovadores: la investigación y el emprendimiento, y sus potenciales compradores (empresas) y financiadores (inversores). Los innovadores cuentan con los informes de valoración realizados por los estudiantes del MFC. De este modo, las empresas e inversores tienen a su alcance unas primeras métricas sobre proyección económico-financiera, que sirven para negociar la puesta en marcha o financiación de los proyectos. Este mercado *R+ Cash* ofrece incentivos para los tres grupos de participantes: por un lado, investigadores y emprendedores pueden llegar a un número más amplio de inversores; por otro, las empresas e inversores contarían con un punto de encuentro con proyectos innovadores; y por otra parte, los estudiantes aprenden a ofrecer buena información financiera y se ponen en contacto con el mundo emprendedor.

Gracias al proyecto UV-SFPIE_RMD17-589360 del Vicerrectorado de Políticas de Formación y Calidad Educativa, estas jornadas han supuesto un foro donde los alumnos del Máster de Finanzas Corporativas de la Facultat d'Economia (Universitat de València), han podido conocer a *R+ Cash* como medio para poder realizar su Trabajo Fin de Máster en contacto directo con una empresa real, con el fin de desarrollar la cultura del emprendimiento.

Hasta el momento se han celebrado dos ediciones de estas jornadas. El 70% de los asistentes provenían de España y el resto de países como Alemania, Canadá, Colombia, Cuba, Ecuador, Italia, México, Perú, principalmente.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los estudiantes que se han formado en el *R+ Cash* han tenido la oportunidad de colaborar con Institutos de Investigación, con Inventores, y con el Máster en Finanzas Corporativas, para promocionar la creación de empresas así como valorar los resultados de investigación para su transferencia a la Industria.

Se ha formado a nueve estudiantes en el Grupo Estable y Red de Innovación Continua *R+ Cash Lab*, en el análisis de la rentabilidad derivadas de la creación de nuevas oportunidades de negocio y de la valoración económico-financiera de patentes.

Esta formación se ha realizado en colaboración con el Máster en Finanzas Corporativas de la Universidad de Valencia. En la Tabla 1 se puede apreciar las actividades de emprendimiento que han realizados los estudiantes del máster.

Uno de los estudiantes formados en este programa, ha recibido por su trabajo en el Grupo Estable y Red de Innovación Continua R+ Cash Lab el Tercer Premio de la Cátedra “Excelencia y Desarrollo en Emprendimiento: De estudiante a Empresario– Maicerías Españolas y Arroz DACSA” de la Universidad de Valencia Cátedra, 2017. Otro de los estudiantes formados trabaja actualmente en EDEM: Escuela de Empresarios, y 5 de ellos han presentado los resultados en las Jornadas R+ Cash Lab: transforma tu investigación en valor bien en su edición de 2017 y/o en la de 2018, estructura de fomento de la implantación de la innovación en la sociedad.

Tabla 1. Actividades de emprendimiento realizadas por los estudiantes

Entidades colaboradoras	Actividad	Año	Resultados y transferencia
Instituto Universitario de Ingeniería de Alimentos para el Desarrollo (UPV)	“Valoración del proyecto de inversión en GOLOSINAS SALUDABLES (fruto de una tesis doctoral)”	2014	El trabajo resultante fue usado por la doctoranda solicitante para facilitar la transferencia al tejido empresarial el resultado de su investigación.
Instituto Universitario de Ingeniería de Alimentos para el Desarrollo (UPV)	“Análisis de la viabilidad financiera del proyecto de inversión en pre–fritura con quitosano para la reducción de acrilamida”	2015	Presentación a investigadores y emprendedores en la I Jornadas R+Cash Lab: transforma tu investigación en valor, 18 y 19 de diciembre 2017”
R+Cash Lab	“Análisis de la viabilidad financiera del proyecto de inversión: R+Cash Lab”	2016	El resultado de este trabajo dio forma a la estructura de fomento y ayuda a la transferencia de resultados de investigación hacia la sociedad: R+Cash Lab
R+Cash Lab	“Análisis de la viabilidad financiera del proyecto: R+Cash Lab”	2016	El trabajo recibió el Tercer Premio de la Catedra “Excelencia y Desarrollo en Emprendimiento: de estudiante a empresario–Maicerias españolas y Arroz DACSA”
Grupo de Investigación MINTOTA (UV)	“Análisis y valoración financiera de la explotación del dispositivo pasivo para la detección in situ de aminas en gases: España, patente 2519891,2015”	2017	El trabajo dio lugar a unos resultados que facilitaron las negociaciones de los investigadores del grupo MINTONTA con las empresas licenciatarias. El informe resultante del análisis contribuyó a elaborar una estrategia de creación de una <i>spinoff</i> para explotar dicha patente.

Empresa YULAVA: la App que tu Club no puede dejar escapar	“Análisis de riesgos Económico-Financieros de explotación de derechos sobre la app YULAVA”	2018	Multiplicación de clientes achacable al asesoramiento financiero. El autor del trabajo continua su crecimiento como emprendedor con su empleo en EDEM, Escuela de empresarios.
Inventores del modelo de utilidad con número de solicitud: U201731505.	“Análisis de Riesgos Económico-Financieros de la Venta de Derechos sobre el Modelo de Utilidad PEONZA ELECTRONICA”	2018	El informe resultante del trabajo fue fundamental para facilitar las negociaciones de los inventores con la empresa EDUCA BORRAS, con la que van a acordar la cesión de derechos de explotación.

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

R+ Cash se está consolidando como una estructura de formación en la cultura emprendedora a tres bandas: Universidad, Valoración Financiera y Transferencia a la Empresa. Los estudiantes del Máster en Finanzas Corporativas de la Universidad de Valencia que trabajan con el *R+ Cash* generan información financiera sobre el valor que genera a la industria incorporar un resultado de investigación y, con ello, facilitan la negociación investigadores-empresa en la transferencia (venta) de dichos resultados de investigación a la industria, al tiempo que entran en contacto con el mundo del emprendimiento.

REFERENCIAS

- Álvarez, E. y Vera, P. (2017). ¿Puede una arquitectura organizativa hacer más efectiva la cooperación de las universidades con las empresas en sistemas nacionales de innovación menos desarrollados? *Economía Industrial*, 404, 71-82.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D. y Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097–1108.
- Bergmann, H.; Hundt, C. y Sternberg, R. (2014). Determinants of students’ entrepreneurial activities: A multilevel analysis. *Academy of Management Proceedings*, 1, 10061.
- Comeig Ramírez, I., Grau Grau, A., Pinar García, L., Ramírez López, F., Rodrigo González, A. (2018). Adquisición de competencias profesionales en el Trabajo Fin de Máster: Colaborar para

aportar soluciones reales *IN-RED 2018. IV Congreso Nacional de Innovación Educativa y Docencia en Red*

Del Águila, A.R., Padilla, A., Fuster, E. y Lockett, N. (2017). El caso de las Spin-Offs universitarias ¿nuevas teorías para los mismos obstáculos? *Economía Industrial*, 404, 31-39.

Dohse, D. y Walter, S.G. (2012). Knowledge context and entrepreneurial intentions among students. *Small Business Economics*, 39(4), 877–895.

Grimaldi, R, Kenney, M, Siegel, D. y Wright, M. (2011). 30 years after Bayh-Dole: Reassessing academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40, 1045–1057.

Guerrero, M., Toledano, N. y Urbano, D. (2011). Entrepreneurial universities and support mechanisms: a Spanish case study. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(2), 144–160.

Guerrero, M.; Urbano, D.; Cunningham, J. y Organ, D. (2014). Entrepreneurial universities in two European re- gions: A case study comparison. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 415–434.

Heijs, J. (2012). Fallos sistémicos y de mercado en el sistema español de innovación.

Liñán, F., Urbano, D., and Guerrero, M. (2011c): “Regional Variations in Entrepreneurial Cognitions: Start-up Intentions of University Students in Spain”. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3&4), 187-215.

Mason, C. y Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosys- tems and Growth Oriented Entrepreneurship. *Paper prepared for a workshop of the OECD LEED Program and the Dutch Ministry of Economic Affairs, The Hague, Netherlands, 7th November 2013.*

Walter, S.G.; Parboteeah, K.P. y Walter, A. (2013). University Departments and Self- Employment Intentions of Business Students: A Cross-Level Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 175–200.

Capítulo 17

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN QUE UTILIZAN LOS JÓVENES UNIVERSITARIOS PARA REALIZAR EMPRESARIOS

Guanoquiza Murillo Katherine Valeria
katherine.guanoquizam@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo recolectar información de las herramientas tecnológicas que utilizan los jóvenes universitarios para realizar sus emprendimientos, para así promover una cultura tecnológica y motivar a todos los jóvenes a que sean más que unos universitarios también sean unos emprendedores, se dará a conocer herramientas muy importantes para la implementación de un emprendimiento de como inciden y otorgan éxitos en ellos.

Al realizar la investigación se ha podido recatar la importancia del uso adecuado de las tecnologías para los jóvenes universitarios para el uso de sus emprendimientos, las tecnologías son una manera más rápida de obtener información precisa y relevante de algún tema a tratar, es un medio donde las necesidades de los alumnos son cubiertas con una mayor eficiencia.

Muchos jóvenes podrían ser emprendedores, podrían tener su propia fuente de ingresos, si manejaran las tecnológicas de una forma correcta, puesto que las herramientas tecnológicas han provocado un cambio radical no solo en el estilo de vida de las personas sino también en los emprendimientos, creando valor y adaptando a los cambios tecnológicos para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

PALABRAS CLAVES: Tecnología, Emprendimiento, Comunicación, Información y Universidad.

ABSTRACT:

The objective of this project is to collect information on the technological tools that young university students use to carry out their projects, in order to promote a technological culture and motivate all young people to be more than just university students, they will also be entrepreneurs. very important tools for the implementation of an enterprise of how they impact and grant successes in them.

In carrying out the research, the importance of the appropriate use of technologies for university students for the use of their entrepreneurship has been demystified, technologies are a faster way to obtain accurate and relevant information of a topic to be addressed, it is a means where the needs of the students are covered with greater effectiveness.

Many young people could be entrepreneurs, could have their own source of income, if they handled the technology in a correct way, since the technological tools have caused a radical change not only in the lifestyle of the people but also in the ventures, creating value and adapting to technological changes to meet the needs of customers

KEYWORDS: Technology, Entrepreneurship, Communication, Information and University.

INTRODUCCIÓN

La tecnología se define como el conjunto de herramientas hechas por el hombre, como los medios eficientes para un fin, o como el conjunto de artefactos materiales (Rojas, 2007, p.1). Aporta mucho en casi toda las operaciones de negocios ayudan a que tengan un crecimiento en los emprendimientos. Sin embargo, gran parte de los jóvenes no saben utilizar las tecnologías de una manera adecuada en un entorno profesional, dado a eso pierden muchas oportunidades que pueden

obtener a través de las tecnologías. En las universidades preparan a los jóvenes acerca del uso de las tecnologías como parte de su formación profesional.

Las herramientas tecnológicas utilizadas por los jóvenes universitarios son hardware (equipos y dispositivos) hace referencia a cualquier componente físico tecnológico, que trabaja o interactúa de algún modo con la computadora. No sólo incluye elementos internos como el disco duro, CD-ROM, sino que también hace referencia al cableado, circuitos, gabinete, etc. e incluso hace referencia a elementos externos como la impresora, el mouse, el teclado, el monitor y demás periféricos (Gámez, 2010) y software (programas y datos) es una palabra que proviene del idioma inglés, pero que, gracias a la masificación de uso, ha sido aceptada por la [Real Academia Española](#). Según la RAE, el software es un conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas que permiten ejecutar distintas tareas en una computadora (Pérez, 2008).

El internet según Aparicio et al., (2006) indica que “se considera el mayor repositorio del mundo y en él coexisten distintos tipos de información de diferente calidad y fiabilidad, lo que hace necesaria la creación de mecanismos para evaluar la información disponible en la red”. Ha revolucionado la forma de comunicarse e intercambiar información, entre amigos, compañeros, familiares, y a su vez facilita muchas actividades diarias relacionadas con el estudio, el trabajo, etc.

Una de las herramientas que más utilizan los jóvenes universitarios son los teléfonos móviles o Smartphone, en la cual permite: conectarse a internet, acceder a redes sociales como es Facebook, Twitter, Instagram, etc..., realizar fotos, videos, ver videos, jugar, disponer de GPS, escanear documentos por medios de aplicaciones, realizar transacciones, investigaciones, entre otros. Esta herramienta es muy útil puesto que, empezando con su tamaño, tiene diferentes tamaño dependiendo del gusto de los usuarios, se puede estar conectado en todo momento, tener comunicación inmediata con las demás personas, permite realizar investigaciones, no obstante, también tiene desventajas muchos jóvenes se distraen en sus smartphones, y eso interfiere en otras actividades que tengan que hacer e incluso los estudiantes universitarios se pueden distraer de las clases por estar pendientes de su celular.

Hoy en día muchos jóvenes realizan sus emprendimientos con ayuda del internet, dado que ofrece muchos beneficios para las personas, tanto profesionalmente como personalmente, es muy beneficioso el uso de este que permite obtener aprendizaje, facilita contacto entre las personas,

facilita el desarrollo de habilidades de búsqueda, selección y procesamiento de información, permite realizar transacciones de todo tipo, entre otros. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el uso del internet también puede interferir en los procesos formativos y educativos de los individuos, por lo tanto, se debe de tener un manejo adecuado del mismo.

MARCO TEÓRICO

El origen de la tecnología es la cronología de las revoluciones que se reduce a una memoria de instrumentos; a una sucesión lineal de artefactos de eficiencia creciente. Es así como el conocimiento en la historia se abre paso desde la remota edad de piedra hasta la época moderna, obtiene logros tecnológicos que dan inicio a una nueva sociedad del conocimiento y la introducción de Internet, que por cierto, es aquí el punto de partida, donde se acuñan los conceptos de nuevas tecnologías, tecnologías de la información y tecnologías de la información y de la comunicación, pero, para el objetivo de este trabajo sólo se dará preferencia al término tecnologías relacionada con los medios.

Es en las universidades, donde se dan las innovaciones en la ciencia y en consecuencia la tecnología que producen impacto en diferentes campos del conocimiento y es en estas instituciones educativas en donde comienzan a utilizarse primero o bien, tiempo después (Rojas M, 2007, p.3).

La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur que significa pionero, que a su vez viene del latín *imprender* que significa cometer, que aparece a principios del siglo XVI siendo utilizada inicialmente para referirse a esos aventureros que, como Colón, iban al Nuevo Mundo sin saber con certeza qué esperaban encontrar. Posteriormente se fue utilizando para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores. Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. Desde una perspectiva general, a menudo define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas (González, 2007).

En los últimos años, diversos factores han modificado radicalmente nuestra sociedad. Las transformaciones sociales, políticas y económicas –así como el desarrollo de las tecnologías y las comunicaciones– han cambiado significativamente nuestra manera de vivir. El mundo de hoy es distinto al de ayer y distinto será el de mañana, lo cual ha llevado a las ciencias humanas a enfrentar

dos preocupaciones básicas: La primera preocupación está asociada con la incapacidad o la falta de disposición de las personas para acometer algo nuevo que parece demasiado difícil o riesgoso. Ansiedad frente al cambio (Educarchile, s.f, p.4).

Las nuevas generaciones van asimilando de manera natural esta nueva cultura que se va conformando y que para nosotros conlleva muchas veces importantes esfuerzos de formación, de adaptación y el de desaprender muchas cosas que ahora se hacen de otra forma o que simplemente ya no sirven (Marqués, 2000, párrafo 2).

Sin duda las nuevas tecnologías pueden suministrar medios para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje y para la gestión de los entornos educativos en general, pueden facilitar la colaboración entre las familias, los centros educativos, el mundo laboral y los medios de comunicación, pueden proporcionar medios para hacer llegar en todo momento y en cualquier lugar la formación "a medida" que la sociedad exija a cada ciudadano, y también pueden contribuir a superar desigualdades sociales; pero su utilización a favor o en contra de una sociedad más justa dependerá en gran medida de la educación, de los conocimientos y la capacidad crítica de sus usuarios, que son las personas que ahora estamos formando (Marqués, 2000, párrafo 2).

La iniciativa y emprendimiento se trata de un conjunto de capacidades orientadas a hacer frente a nuevas situaciones con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y con la motivación requerida para impulsar ideas innovadoras y transformarlas en algo concreto. Son sumamente valiosas en todos los ámbitos de la vida, sobre todo en relación al contexto laboral, dado que una persona capaz de adaptarse a los cambios y con la creatividad suficiente para generar ideas innovadoras, puede impulsar transformaciones importantes en beneficio de su propia calidad de vida y en la de los demás (Educarchile, s.f, p.4).

Las redes sociales permiten estar conectadas entre sí, a través de una comunicación virtual con otras personas, garantizando así una comunicación inmediata entre las partes, permite compartir noticias, fotos, videos u opiniones de algún tema.

Los jóvenes emprendedores utilizan mucho las redes sociales para dar a conocer su productos o servicio al mercado, debido que esta es una manera más rápido y de menor costo para promocionar su producto o servicio por medio de publicidades para todo el público tanto nacional como internacionalmente.

Utilizan redes como Facebook es una red social creada por Mark Zuckerberg mientras estudiaba en la universidad de Harvard. Su objetivo era diseñar un espacio en el que los alumnos de dicha universidad pudieran intercambiar una comunicación fluida y compartir contenido de forma sencilla a través de Internet. Fue tan innovador su proyecto que con el tiempo se extendió hasta estar disponible para cualquier usuario de la red (Pérez y Gardey, 2010).

Es una red inicialmente para estudiantes universitarios, que se conecta con correo electrónico, es para mayores de 13 años, es una red muy popular pero algunas personas de 25 años en adelante han comenzado a no usarla tan a menudo, dado que no garantiza seguridad, dado que expone su vida antes otras personas.

Twitter “es una **plataforma de comunicación bidireccional** con naturaleza de **red social** (porque permite elegir con quien te relacionas) que **limita sus mensajes a 280 caracteres**” (Rubín, 2018). Es una red social permite compartir información de forma rápida y sencilla, enviar mensajes cortos, con un máximo de 140 caracteres, los usuarios pueden seguir a otros usuarios.

Instagram es una red social y una aplicación móvil al mismo tiempo. Ésta permite a sus usuarios subir imágenes y vídeos con múltiples efectos fotográficos como filtros, marcos, colores retro, etc. para posteriormente compartir esas imágenes en la misma plataforma o en otras redes sociales (Lavagna, 2017). Permite a los usuarios enviar mensajes, subir fotos y videos con variedad de efectos fotográficos como filtros, marcos, gif, etc. Es una de las aplicaciones más crecientes en el mundo.

También existen redes sociales educativas que son utilizadas como una herramienta de trabajo, en el colegio, universidades, como son:

Red Alumnos es una plataforma de formación que facilita tanto a los profesores y alumnos a ponerse en contacto, imparte cursos online

Edmodo es una plataforma educativa que tiene semejanzas con otras redes sociales, permite que los profesores pueden crear grupos con sus alumnos para tener una mejor comunicación entre ellos, comparte mensajes, archivos, enlaces, tareas con su debida asignación. Existen 3 perfiles el de profesorado, alumnado y parientes.

Profesorado se pueden crear grupo y administrarlos.

Alumnado solo se puede unir a los grupos que le aceptan la solicitud por medio de códigos, no pueden crear grupos.

Parientes los padres de familia del alumnado pueden acceder a Edmodo por medio del código de parientes que le corresponde a su hijo(a), para así puedan observar las calificaciones, eventos, etc.

Educanetwork es la nueva red social educativa donde los profesores pueden crear cursos online de manera sencilla, reutilizando los contenidos básicos que utilizan en sus clases actuales. En esta plataforma el profesor solo se tiene que preocupar de impartir clase, todas las herramientas necesarias ya están instaladas. Y lo mejor de todo gratis. Siguiendo unos sencillos pasos se pueden crear cursos online. Los alumnos pueden buscar cursos para formarse, o bien, generar grupos en los que compartir información relacionada con un tema en particular. Ya se está utilizando para compartir apuntes de asignaturas universitarias, grupos de opositores, grupos de profesores, etc. (Acosta, 2011).

Estas redes fomentan el aprendizaje del estudiante, a través de tareas enviadas por los profesores, es una manera más didáctica de trabajar en el ámbito estudiantil dentro y fuera del aula para intercambiar información y autoaprendizaje.

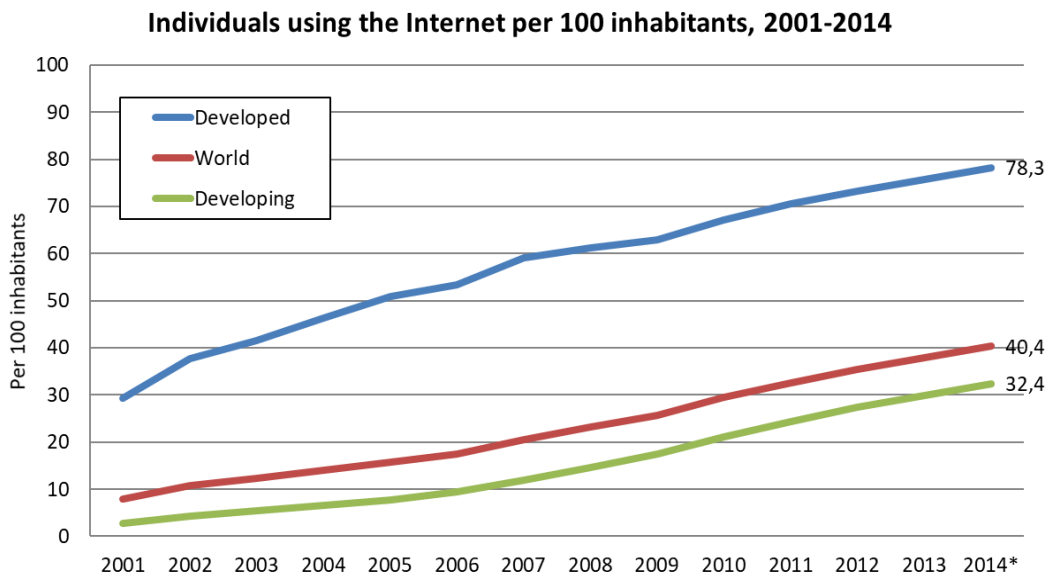
METODOLOGÍA

En la presente investigación se ha usado como metodología la técnica documental según Baena (1985) indica que “es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información” (p. 72).

Sin embargo, también se ha tomado como un punto importante este proyecto la Investigación exploratoria según Jiménez (1998) menciona que “se abordan campos poco conocidos donde el problema, que sólo se vislumbra, necesita ser aclarado y delimitado” (p.12). El cual permite obtener datos suficientes del tema investigado a profundidad poniendo como primer punto los jóvenes universitarios, para que ellos sean motivados a realizar e innovar emprendimientos.

Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU) se muestran estadísticas del uso del internet por habitantes del año 2001 al 2014.

Figura 1. Uso individual del internet por habitante.



Fuente:
Unión

Internacional de Telecomunicaciones

En la figura 1 se puede observar claramente el crecimiento del uso del internet, en todos los ámbitos; además se puede aseverar que en los próximos años seguirá con una tendencia creciente.

Figura 2. Indicadores estudiados por la ITU en diferentes países

Economy	Rank 2017	IDI 2017	Rank 2016	IDI 2016
Iceland	1	8.98	2	8.78
Korea (Rep.)	2	8.85	1	8.80
Switzerland	3	8.74	4	8.66
Denmark	4	8.71	3	8.68
United Kingdom	5	8.65	5	8.53
Hong Kong, China	6	8.61	6	8.47
Netherlands	7	8.49	10	8.40
Norway	8	8.47	7	8.45
Luxembourg	9	8.47	9	8.40
Japan	10	8.43	11	8.32
Sweden	11	8.41	8	8.41
Germany	12	8.39	13	8.20
New Zealand	13	8.33	12	8.23
Australia	14	8.24	16	8.08
France	15	8.24	17	8.05
United States	16	8.18	15	8.13
Estonia	17	8.14	14	8.16
Singapore	18	8.05	20	7.85
Monaco	19	8.05	18	8.03
Ireland	20	8.02	19	7.90
Austria	21	8.02	24	7.70
Finland	22	7.88	21	7.83
Israel	23	7.88	22	7.71
Malta	24	7.86	25	7.65
Belgium	25	7.81	23	7.70
Macao, China	26	7.80	29	7.55
Spain	27	7.79	27	7.61
Cyprus	28	7.77	31	7.30
Canada	29	7.77	26	7.64
Andorra	30	7.71	28	7.58

Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones

De acuerdo con la Figura 2 entre los aspectos que analiza el IDI, España destaca por sus excelentes infraestructuras de comunicaciones, pero se ve sumamente penalizada por la baja adopción de estas (aunque pueda parecer sorprendente, en España el número de móviles y su uso está muy por debajo de las medias europeas) y por el histórico déficit en el uso y aprovechamiento de Internet y en hogares con acceso a la red de redes. Estos tres índices, arrastran a España hasta una posición indigna en el mundo digital teniendo en cuenta nuestra potencialidad económica (UIT, 2017).

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A lo largo de la investigación se muestra la importancia de las herramientas tecnológicas en la vida de los jóvenes universitarios, para que ellos pueden desempeñarse como jóvenes emprendedores, puesto que actualmente existe un alto índice de desempleo, y realizar emprendimientos e implementarlos puede servir como fuente de ingreso de esos jóvenes. En las universidades las tecnologías de información y comunicación han impactado con mucha fuerza, coadyuvando a crear

nuevos modelos educativos en los que los alumnos aprendan a investigar y a adquirir conocimientos de manera eficiente.

La evidente ausencia de medidas y políticas para paliar estos déficits están abocando a una parálisis en nuestra economía y en nuestra cohesión social. El Gobierno sigue sin plan, sin estrategia y sin agenda digital que busquen paliar esta exclusión social y que persiga poner a nuestra economía en donde se merece. Las TIC en general, la digitalización de nuestro tejido productivo, están abandonadas a su suerte por la incapacidad y la desidia del Gobierno (UIT, 2017).

DISCUSIÓN

¿Aporta ventajas el uso de las tecnologías de información y comunicación para realizar emprendimientos?, se percibe varias respuestas entre las cuales se genera que existe facilidad para acceder a la información que se requiere, mayor comunicación, posibilidad de compartir recursos a través de la red, cabe destacar que el uso de dichas características genera que los “pequeños” emprendimientos pueden llegar a ser rivales a empresas más grandes en su sector, puesto que no es tan sólo el uso de las herramientas tecnológicas sino el cómo se las usa con el fin de causar diferenciación entre la competencia en vista de que para todos esta al alcance de todos la nueva era tecnológica.

CONCLUSIÓN

Se puede concluir que existe una relación directa y creciente entre el uso de las herramientas tecnológicas y el éxito de los emprendimientos, dado que las herramientas tecnológicas son programas y aplicaciones que facilitan el trabajo y permiten que los recursos sean aplicados eficientemente, a través de la información.

Los jóvenes universitarios dentro de sus instituciones educativas revisen cursos del manejo de las mismas, sin embargo, la misión del docente debe de ser de motivar a sus alumnos que realicen emprendimientos, a que ellos comiencen a ver un futuro a través de un medio de mayor facilidad y menor costo, del cual pueden obtener muchos beneficios y llegar al éxito con sus emprendimientos.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). Educanetwork. Obtenido de <https://blogubuntero.wordpress.com/2011/11/06/educanetwork-nueva-red-social-educativa/>
- Aparicio, M., Lopes, P., & Barrulas, M. (2006). Website Evaluation: Discussion for a Model Proposal.
- Banea, G. (1988). Manual para elaborar trabajos de Investigación Documental. Mexico: Editores Unidos Mexicanos.
- ESPINOSA, M. D. (2007). USOS Y APROPIACIONES DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA FORMACIÓN DEL COMUNICADOR SOCIAL, CASO: UNIVERSIDAD VERACRUZANA. VERACRUZ.
- Gómez, C. (2010). Hardware, Software y sus Periféricos. Obtenido de <http://carlitosgamez.blogspot.com/2010/05/hardware-software-y-sus-perifericos.html>
- Gardey, J. P. (2010). Definición de . Obtenido de <https://definicion.de/facebook/>
- Jiménez, R. (1998). Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Lavagna, E. (2017). Webescuela. Obtenido de <https://webescuela.com/que-es-instagram-para-que-sirve/>
- Porto, J. P. (2008). Definición de. Obtenido de <https://definicion.de/software/>
- Rubín, R. (2018). Qué es Twitter, cómo funciona y qué te puede aportar esta red social. Obtenido de <https://www.ciudadano2cero.com/twitter-que-es-como-funciona/>
- Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU). (2014). Obtenido de <http://www.itu.int/ict/statistics>

Capítulo 18:

PLAZA PARKING, UN NUEVO CONCEPTO EN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Karla María Rites Kuonquí
karlark98@gmail.com

Gloria Emperatriz Villota Zúñiga
glory_0105@hotmail.com
Universidad de Guayaquil

Martha Jaroslava Guerrero Carrasco
martha.guerreroc@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfocó en la funcionalidad de un estilo de parqueo no tradicional como un modelo de proyecto de inversión a través de torres de parqueos verticales combinados con locales de diferentes características, puntos de alimentación, servicios personales, locales comerciales express implementados en forma de franquicias para las personas y fue elaborado con la intención de brindar una idea de cómo a través de un emprendimiento se puede proporcionar un aporte social por medio de la juventud y tecnología para el país, se mencionaron conceptos de parqueos verticales robóticos como plataforma web, aplicación móvil, sensores que simplifican muchos procesos generando beneficios para los usuarios. Se proporcionaron detalles específicos de las causas de la obstrucción vehicular a través de la metodología descriptiva y bibliográfica basados en anuncios del periódico que describen la situación en la que se encuentran diariamente los usuarios por la ausencia de parqueaderos. Se utilizó como instrumento de investigación encuestas para medir el nivel de mayor aceptación del parqueo y de franquicias, se

los cuantificó, organizó, analizaron e interpretaron, obteniendo conclusiones sobre las ventajas del parqueo vertical siendo viable de manera operativa, económica, y ambiental.

Palabras Clave: Parques Verticales, Servicio Personal, Aporte Social, Tecnología.

ABSTRACT

This research project focused on the functionality of a non-traditional parking style as an investment project model through vertical parking towers combined with different characteristics such as restaurants, personal services, commercial spots implemented in the form of franchises and it was developed with the intention of providing an idea of how through a entrepreneurship can provide a social contribution through youth and technology for the country, it also considered concepts of robotic vertical parking as a web platform, mobile application, sensors that simplify many processes generating benefits for users. Specific details of the causes of vehicular obstruction were provided through the descriptive and bibliographic methodology by means of advertisements in the newspaper describing the situation in which users find themselves daily due to the absence of parking spaces. A survey was used as a research instrument to measure the level of greater acceptance of parking and franchises, quantified, organized, analyzed and interpreted, obtaining conclusions about the advantages of a vertical parking style being viable operationally, economically, and environmental.

Keywords: Vertical Parking, Personal Service, Social Contribution, Technology

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Guayaquil es considerada como una de las urbes de alto impacto vehicular debido a que corresponde a una de las ciudades más extensas del país, en donde se desarrollan las principales actividades económicas del Ecuador, es por ello que de forma diaria existe un alto flujo vehicular siendo principalmente en la parte céntrica, ya que las personas que residen en esta ciudad deben realizar actividades administrativas, bancarias, jurídicas, académicas, etc .

En el centro de Guayaquil se encuentran localizadas empresas de alto prestigio, instituciones financieras, notarias, sitios esenciales en donde los usuarios realizan los trámites correspondientes, pero los mismos no pueden desarrollarse de forma óptima debido a la ausencia de estacionamientos, produciendo que las personas tengan que invertir su tiempo y dar varias vueltas en el vehículo alrededor de la manzana para encontrar un espacio disponible y estacionar el carro generando consecuencias negativas.

Uno de los principales efectos negativos corresponde a aquella enfermedad que esta consumiendo al ser humano denominado como "estrés", esto se debe porque las personas desde muy temprano asisten a su jornada laboral y en el centro de la ciudad se encuentran las principales empresas ocasiona un gran congestionamiento de tránsito, trabajadores que buscan algún espacio disponible para parquear sus automoviles y por otro lado personas que desean realizar sus diligencias, esto genera estrés por la desesperación, nerviosismo de no llegar tarde al trabajo o por el simple hecho de desear realizar algún trámite de forma rápida pero esto no puede ser llevado a cabo por la falta de parqueos en dónde quien llegue más temprano podrá encontrar mayores probabilidades de estacionamientos.

Para los motociclistas es mayor el impacto que produce la falta de parqueaderos esto se debe a varios factores tales como: seguridad, pago de multas, generación de caos para los vehículos livianos.

La ciudad de Guayaquil por ser extensa corresponde a una de las zonas en donde se recibe a personas de diferentes lugares de distintas creencias y estilos de vida, la forma de conducir en otros países es muy diferente a las que se posee en esta ciudad debido a las diferentes leyes establecidas y cultura, siendo la principal problemática la seguridad, en Ecuador las normas de seguridad para vehículos, motos no son tan relevantes por los que si se roban algún vehículo es muy difícil recuperarlo y la gestión realizada involucra muchos gastos es por ello el miedo de dejar estacionado las motos en el centro de Guayaquil es elevado.

Otro efecto que genera la ausencia de parqueos es que los conductores utilicen lugares que no corresponden a estacionamientos para dejar sus motos o vehículos, dicha infracción corresponde a una multa de \$37.50.

Es así que se desea desarrollar el siguiente proyecto titulado “ Plaza Parking, un nuevo concepto en innovación tecnológica”, con la finalidad de ayudar a los usuarios en el momento de ir a sus trabajos, centros educativos puedan acceder de forma rápida a un parqueadero logrando encontrar un estilo de parqueadero no tradicional sino de forma vertical, haciendo uso de la tecnología, dicho parqueadero estará compuesto por una plataforma la misma que a través de una aplicación el vehículo será elevado de forma automática al espacio disponible sin necesidad de que el conductor tenga que invertir su tiempo para parquearlo y cuando el conductor desee retirarlo podrá efectuarlo ya que los carros serán movidos por plataformas de manera independiente.

Este tipo de estacionamiento genera efectos positivos para los usuarios ya que garantiza la seguridad de sus coches en sufrir el riesgo de ser robados, golpeados, rayados ya que por desear parquear en espacios muy angostos, de una forma no accidental se produce un ligero choque.

De acuerdo a la viabilidad ambiental genera beneficios ya que reduce las emisiones del Co2 producto de que no se tendrá que conducir dentro de un espacio reducido tales como un sótano para aparcar el vehículo generando contaminación, el carro será colocado en un cubículo y de forma automática se elevará hasta el espacio seleccionado por el cliente.

Adicionalmente se desea generar mayor inversión en el país a través de franquicias, se incenivará a la generación de mayores ingresos de los propietarios por estar ubicado en un lugar estratégico y de alta demanda por los usuarios y de esta forma poder satisfacer con sus necesidades eficazmente y rápida, que van acordes al estilo de vida ajetreado que presentan las personas que circulan entre esas calles.

Cabe señalar que el parqueadero estará localizado en Padre Solano y Baquerizo Moreno en un área de 1056 m2 distribuido para las torres de parqueo y locales comerciales, serán seleccionadas dependiendo del nivel de demanda generada por lo ciudadanos.

MARCO TEÓRICO

Parqueo Vertical

Según datos revelados por la Autoridad de Tránsito Municipal indica que Guayaquil cerró con un parque automotor de 484.049 vehículos la misma que siendo comparada con el año anterior es decir 2017 aumentó a 62248 carros generando un gran problema en el momento de circular por las vías, pero este inconveniente no es solamente afectado a los coches sino que también a las motos. (Autoridad de Tránsito Municipal de Guayaquil, 2019), es por lo cual en Ecuador se está implementando el parqueo vertical.

(Kareyan, 2017) El estacionamiento vertical consiste en plataformas de estacionamiento compactas, que funcionan automáticamente. El gran objetivo que persiguen es habilitar estacionamientos en lugares de superficie limitada, pudiendo ampliar significativamente el espacio existente. Como ya se ha especificado anteriormente, el diseño que se va a realizar, será un estacionamiento con una capacidad de 10. También existe la posibilidad de construir estacionamientos hasta para 14 coches. Pero por el escaso de tiempo solo se harán los cálculos para 10 coches. Se necesita un espacio disponible de 5.46 x7.00m (38.15m²), eso es el espacio que ocupan 2 coches estacionados en paralelo. Entonces aprovechando el espacio de 2 coches se consigue un parking para 10 coches.

Innovación

El sector servicios presenta numerosas facetas, ellos clasifican los servicios en cuatro grupos: los servicios relativos principalmente a los bienes (como el transporte y la logística), los servicios vinculados a la información (como los centros de atención al cliente), los servicios basados en el conocimiento y los servicios relativos a las personas (como la asistencia sanitaria). Aunque es necesario tener presente esta diversidad, se pueden identificar varias características generales aplicables a la mayoría de servicios. (Howells & Tether, 2004)

Según la (OCDE, 1997), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, establece en su manual para las políticas sobre innovación es especialmente interesante conocer los efectos de la innovación sobre la producción, la productividad y el empleo tanto a nivel nacional como en sectores o regiones específicos. Una mejor información sobre las condiciones necesarias para el éxito podría contribuir a la mejora de las políticas destinadas a concretar más las ventajas económicas y sociales de la innovación.

La innovación puede estar presente en cualquier sector de la economía, incluyendo los servicios públicos tales como la salud o la educación.

Las encuestas sobre innovación pueden proporcionar datos cualitativos y cuantitativos sobre los resultados de esta actividad. Además, estos datos servirán de forma muy útil como insumos en posteriores análisis empíricos sobre el impacto de la innovación.

La innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Para que haya innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos para la empresa. Este concepto engloba los productos, los procesos y los métodos que las empresas son las primeras en desarrollar y aquellos que han adoptado de otras empresas u organizaciones.

Las actividades innovadoras corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras, y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas pero son necesarias para la introducción de innovaciones. Se distinguen cuatro tipos: las innovaciones de producto, las innovaciones de procesos, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización.

Innovación de producto: Corresponde a la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o al uso al que se destine, esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la información integrada, de la facilidad de uso, otras características funcionales. Las innovaciones de producto pueden utilizar nuevos conocimientos o tecnologías, o basarse en nuevas utilidades o combinaciones de conocimientos o tecnologías ya existentes. El término “producto” cubre a la vez los bienes y los servicios. Las innovaciones de producto incluyen la introducción de nuevos bienes y servicios y mejoras significativas de las características funcionales o de utilización de bienes y servicios existentes. Los nuevos productos son bienes y servicios que difieren significativamente, desde el punto de vista de sus características o el uso al que se destinan, los productos preexistentes en la empresa.

Innovación de proceso: Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, procesos de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales o los programas informáticos. Las innovaciones de procesos pueden tener por objeto disminuir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados. Los métodos de producción incluyen las técnicas, equipos y programas más informáticos utilizados para producir bienes o servicios.

Innovación de mercadotecnia: Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento o su promoción. Las innovaciones de mercadotecnia tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas.

Innovación de organización: Corresponde a un nuevo método organizativo en las prácticas. Las innovaciones de organización pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo. Una empresa que desarrolla actividades de innovación durante el período analizado en la encuesta, incluyendo a las empresas con innovaciones en curso e innovaciones . Es decir, todas las empresas que desarrollan actividades de innovación durante el periodo estudiado se consideran como “empresas con actividades innovadoras”, tanto si la actividad ha desembocado o no en la introducción de una innovación

Tecnología

(Castells & Pasola, 2003) Dentro del proceso de proceso de innovación se suele separar lo que se considera I+D (investigación y desarrollo tecnológico) del resto. La I+D se desglosa a su vez en tres clases: investigación básica o fundamental, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

La investigación básica comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre fundamentos de los fenómenos y hechos observables. Dentro de este tipo de trabajo se analizan propiedades, estructuras y relaciones y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes. Los resultados se publican en revistas especializadas y no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto.

La investigación aplicada consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos, pero orientados a un objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica ya que utiliza posibles resultados de la investigación básica y estudia métodos y medios nuevos para lograr un objetivo concreto. Los resultados que se obtienen son los productos determinados, una gama de productos nuevos o incluso, un número limitado de operaciones, métodos y sistemas. Los resultaos son susceptibles de ser patentados.

El desarrollo tecnológico abarca la utilización de distintos conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos o mejoras substanciales. Realiza trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes procedentes de la investigación aplicada o de la experiencia práctica. Su primer objetivo consiste en establecer

en el mercado una novedad o una mejora concreta. Para poder ensayar, normalmente se hacen pruebas con un prototipo o una planta piloto.

En la etapa de la investigación básica, los investigadores se dedican a estudiar los conocimientos científicos teóricos existentes sobre los cuales se puede fundamentar las propiedades observadas y en la búsqueda de fórmulas adecuadas y leyes coherentes de comportamiento del material. En esta etapa, los científicos e investigadores analizarán propiedades, estructuras y relaciones y formularán finalmente hipótesis, teorías y leyes que, si han sido bien elaboradas y justificadas, serán reconocidas por la comunidad científica internacional como un descubrimiento.

La segunda etapa de los científicos y técnicos se preocupan de la aplicación en la industria de los materiales con estas propiedades y de cómo pueden producirse realmente. Se manifiesta ya un afán de lucro. En esta fase de investigación aplicada se trata de obtener una primera muestra del material, aparato o mecanismo. Si realmente cumple todas las propiedades esperadas, se dispondrá de algunas unidades que permitan registrar la patente y prepara la producción a escala industrial.

Emprendimiento

Según (Castillo, 1999) La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur (pionero), siendo utilizada inicialmente para referirse a estos aventureros como Colón que venían al Nuevo Mundo sin saber con certeza que esperar. Actualmente, es esta misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor. Posteriormente se fue utilizando el término para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores. Fue Schumpeter, profesor de Harvard, quien empleó por primera vez el término para referirse a aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados. Contraponiéndose a esta teoría, la escuela austríaca manifestó una discrepancia con respecto al término, pues muchos emprendedores lograban mejorar y hacer más eficientes la red comercial, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas. Hoy en día se aceptan ambas como actitudes emprendedoras, pero los patrones de enseñanza para uno u otro son en cierto modos diferentes.

Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos 1 describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. La prensa popular, por otra parte, a menudo define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas. Esa visión es reforzada por nuevas empresas como Apple Computer, Domino's Pizza y Lotus Development.

Ninguna definición del emprendimiento es lo suficientemente precisa o descriptiva para los ejecutivos que desean tener más espíritu emprendedor. Todo el mundo desea ser innovador, flexible y creativo. Pero por cada Apple, Domino's y Lotus, hay miles de nuevos negocios, tiendas de ropa y firmas consultoras que presumiblemente han tratado de ser innovadoras, de crecer y de mostrar otras características que demuestran la existencia de espíritu emprendedor en un sentido dinámico, pero que han fracasado.

Para comparar las etapas iniciales de un negocio con el espíritu emprendedor, es necesario referirse a un estudio realizado en 1983 por McKinsey&Company para la American Business Conference. En él se llegó a la conclusión de que muchas compañías maduras, de tamaño mediano, con ventas anuales entre 25 y mil millones de dólares, desarrollan constantemente nuevos productos y mercados y también crecen a tasas que exceden en mucho los promedios en los Estados Unidos. Más aún, todos conocemos bien muchas de las corporaciones más grandes IBM, 3M y Hewlett-Packard son sólo algunas de las más conocidas - que practican habitualmente la innovación, la aceptación de riesgos y la creatividad y siguen expandiéndose.

De modo que la definición de emprendedor está más enfocada al preguntar: ¿Cómo puedo hacer que la innovación, la flexibilidad y la creatividad sean operacionales? Para ayudar a estas personas a descubrir algunas respuestas, primero hay que analizar el comportamiento derivado del espíritu emprendedor. Para empezar, se debería descartar la noción de que el espíritu emprendedor es un rasgo que algunas personas u organizaciones poseen de una manera completa y del cual otras están totalmente desprovistas. Es más realista considerar el espíritu emprendedor en el contexto de un rango de comportamiento.

Franquicias

Según (Duarte, 2003) Las franquicias son modalidades de negocios en donde, mediante acuerdo comercial y financiero, una empresa denominada franquiciador permite utilizar su formato de negocios a otra llamada franquiciatario o franquiciado mediante el pago de regalías. El franquiciador es el propietario del modelo o formato de negocio, mientras que el franquiciado es quien explota el formato de negocio pagando a cambio unos derechos (fee) y unas regalías (royalties).

Regularmente cuando un emprendedor ha tenido éxito con un determinado modelo de negocios y desea hacer expansión a nuevas áreas geográficas, requiere disponer de recursos económicos importantes y desarrollar un esquema de gestión que le permita controlar la operación de las nuevas sucursales. Una forma más rentable y menos onerosa puede ser convirtiéndose en

franquiciador: en primer lugar, documentando su formato de negocio; segundo, buscando nuevos emprendedores (franquiciados) que desarrollen las nuevas sucursales. A cambio recibe regalías haciendo un mínimo aporte del capital requerido para el montaje y el diseño de nuevos esquemas de gestión, operación y control que precisan las empresas en expansión, pues la inversión mayor corre por parte del franquiciado. Para un emprendedor exitoso ya establecido es más rentable permitir el uso de su conocimiento explícito mediante el formato de negocio de su firma y recibir regalías mensuales sobre las ventas brutas, que invertir en la apertura de cada nuevo punto. Para quien desee iniciar como empresario, la modalidad de franquicia es muy interesante: en primer lugar, empieza con un negocio ya probado, utiliza la imagen extendida de la franquicia y recibe un apoyo corporativo del franquiciador; adicionalmente, detrás del formato de negocio que contrata, está el capital relacional, la experticia del franquiciador, el conocimiento del mercado, la base de clientes y de proveedores y el capital humano: en síntesis, el talento de los empleados de la casa matriz, un saber tácito que puede ser transferido al franquiciado vía investigación o mediante el desarrollo de nuevos procesos.

La franquicia se paga mediante derechos y regalías, que pueden ser:

DERECHOS (fee). Algunos franquiciadores cobran una suma de entrada para acceder al derecho de recibir la transferencia del formato de negocios. Esta suma es relativa al prestigio de la franquicia que respaldaría el éxito comercial al franquiciado.

REGALÍAS DE OPERACIÓN. Se refieren a los derechos que debe pagar el franquiciado en razón al uso del formato de negocio recibido, más el soporte, la capacitación y el entrenamiento otorgado por el franquiciador. Oscilan entre el 1 y el 12% sobre las ventas brutas dependiendo del posicionamiento del franquiciador.

REGALÍAS PARA PUBLICIDAD. Se refieren a la contribución que hace el franquiciado para diseñar y ejecutar un plan de publicidad corporativa en medios de comunicación de amplia cobertura que conserven una unidad de imagen en todos los negocios. Este aspecto está centralizado en el propietario de la franquicia y equivale a un promedio entre el 3% y el 5% de las ventas brutas.

Aplicaciones Móviles

Según (Enriquez & Casas, 2013) Las tecnologías móviles y su continuo avance están propiciando una nueva generación de aplicaciones, estas son las denominadas “aplicaciones móviles”. Se considera aplicación móvil, a aquel software desarrollado para dispositivos móviles. Móvil se refiere poder acceder desde cualquier lugar y momento a los datos, las aplicaciones y los dispositivos. Este tipo de aplicaciones se desarrollan teniendo en cuenta las limitaciones de los

propios dispositivos, como por ejemplo el bajo poder de cómputo, la escasa capacidad de almacenamiento, ancho de banda limitado, etc. Los dispositivos móviles son suficientemente livianos como para ser transportados por personas y disponen de la capacidad de batería adecuada para funcionar de forma autónoma. Algunos de estos dispositivos son por ejemplo (cámara digital, navegador gps, Tablet, teléfono móvil, entre otros). Estos dispositivos están dominados por diferentes plataformas tecnológicas, incluyendo diferentes sistemas operativos. Cada uno tiene sus particularidades en cuanto al manejo por parte del usuario, como así también al momento de desarrollar una aplicación. Los sistemas operativos para móviles son mucho más simples que los de una computadora y están más orientados a la conectividad inalámbrica.

Aplicaciones Web

Según (Enriquez & Casas, 2013) las aplicaciones móviles de este tipo se encuentran ejecutándose en servidores, estas incluyen páginas web optimizadas para ser visualizadas en dispositivos móviles y se pueden desarrollar en HTML, Java Script, CSS, etc. Por definición, estas aplicaciones serán accedidas utilizando algún navegador web. La ventaja que tiene desarrollar aplicaciones móviles Web es que son fáciles de implementar y de integrar con aplicaciones existentes, además de necesitar menos requerimientos del hardware de los dispositivos móviles. El problema que tienen es que no pueden acceder a las funcionalidades propias del dispositivo. Por ejemplo, una aplicación web no puede emplear la cámara de un Smartphone, en el caso que la tuviera, para capturar imágenes o realizar una filmación.

METODOLOGIA

Metologia Descriptiva

Según (Amandor, 2008) esta investigación se utiliza para "describir" las características de una población o fenómeno estudiado. Permite responder preguntas sobre cómo, cuándo, por qué, qué, quién y la forma de asociarse con una pregunta o problema de investigación en particular.

Según (Sampieri, Collado, & Lucio, 1997) esta investigación tiene como objetivo identificar las propiedades, características de personas, comunidades, fenómeno que sea sometido a un análisis.

Metologia Bibliográfica

Según (Sampieri, Collado, & Lucio, 1997) es utilizada para la investigación de materiales publicados de forma tradicional a través de libros, revistas, periódicos y varios documentos

especializados, tiene como finalidad la elaboración de listas de obras bajo un epígrafe que puede responder aspectos generales, especialidades, cronológicos, geográficos o cualquier otro tipo.

Metología Cuantitativa

Según (Sampieri, Collado, & Lucio, 1997) este tipo de investigación es empleada para la recolección de datos con su respectivo análisis para responder preguntas de investigación, realizando la medición numérica y el uso de estadística y así lograr obtener con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Se utilizó la metodología descriptiva ya que para ello se proporcionaron detalles específicos de las principales causas del congestionamiento vehicular en el centro de Guayaquil, en donde se describe la situación en la que están inmersos diariamente los usuarios por la ausencia de estacionamientos. Metodología bibliográfica porque se recopiló información de algunos autores de los conceptos que están relacionados con un estilo de parqueo robótico y también de información exacta del flujo vehicular en la ciudad de Guayaquil otorgadas por la Agencia de Tránsito Municipal y las opiniones de usuarios detalladas en periódicos. También se empleó un tipo de investigación cuantitativa ya que para esta investigación se incluyó como instrumento las encuestas en donde a través de datos estadísticos se pudo medir el nivel de aceptación de un parqueo robotizado y los tipos de servicios express específicamente franquicias que desearían.

Instrumento

Encuesta

Se realizó esta encuesta a 384 personas en el centro de Guayaquil en las calles de Baquerizo Moreno y Padre Solano con la finalidad de evaluar el nivel de aceptación de un parqueo robotizado y las posibles ideas de comercio a implementarse en un área de aparcamiento de vehículos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

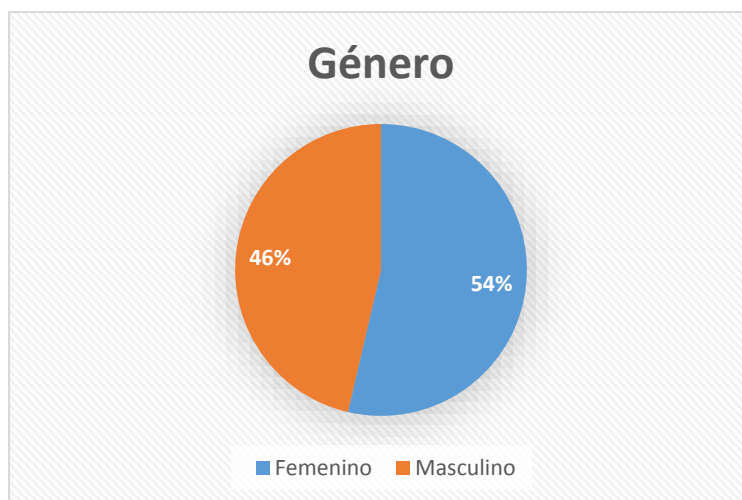
A continuación, se detalla la información obtenida mediante las encuestas de identificación de servicios en parqueo robótico, con sus respectivos análisis.

Tabla 14:

Por favor, indique su género

Variables	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Femenino	206	54%
Masculino	178	46%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaborado por los Autores

**Figura 1. Gráfico estadístico "Género"**

Fuente: Elaborado por los Autores

Interpretación:

De acuerdo al total de las personas encuestadas, un 54% de las mismas corresponden al género femenino, de la misma manera se encuestaron a 178 hombres equivalentes al 46% de toda la muestra, con lo que más del 50% de las opiniones expresadas fueron por mujeres. Sin embargo, las diferencias entre un género y otro varían apenas en un 4%, por lo tanto, existe diferentes tipos de opiniones respecto al género de los encuestados.

Tabla 2:

¿Usted considera la idea de ofrecer servicios adicionales al usuario que utiliza un espacio destinado al parqueo de vehículos como una?

Variables	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Excelente Idea	224	58%
Buena Idea	135	35%
Mala Idea	14	4%
Pésima Idea	11	3%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaborado por los Autores

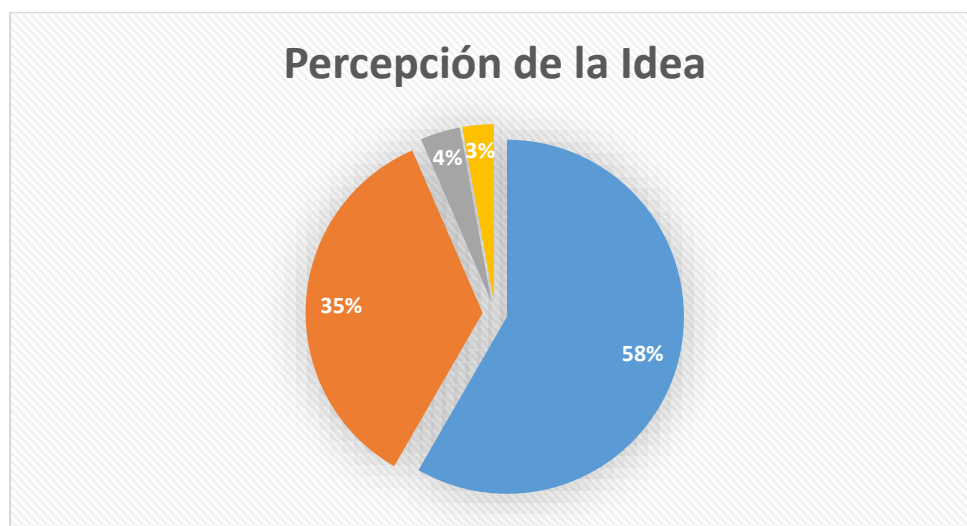


Figura 2. Percepción de la Idea Parqueaderos

Fuente: Elaborado por los Autores

Interpretación y Conclusión

Según los datos de la ilustración 2 de una encuesta realizada a 384 personas al 58% que corresponden a 224 usuarios de parqueo les parece una excelente idea que se les ofrezca servicios adicionales, seguido del 35% correspondiente a 135 personas a quienes les parece una buena idea, el 4% indicó que les parecía mala idea seguido del 3% correspondiente a 11 personas indicaron que les parecía pésima idea.

Se determina mediante la interpretación del gráfico 2 que esta idea tiene bastante aceptación por los usuarios de parqueo debido a que la naturaleza de los centros de parqueos es otra y nadie

piensa en la satisfacción de los usuarios, las personas a las que les parecía no tan buena idea en su mayoría justificaron su respuesta al alegar que por estar ubicado en una zona céntrica de Guayaquil sólo hacen los trámites necesarios y proceden a retirarse.

Tabla 3:

En la escala del uno al tres, siendo 1 el nivel de menor acogida y 3 el de mayor aceptación. Mida sus preferencias respecto a las siguientes segmentaciones de mercado, a ser implementadas en un parqueadero:

Variables	1	2	3	Total
Servicios Personales	88	113	183	384
Puntos de Alimentación	60	132	192	384
Servicios de Comercio	92	116	176	384

Fuente: Elaborado por los Autores

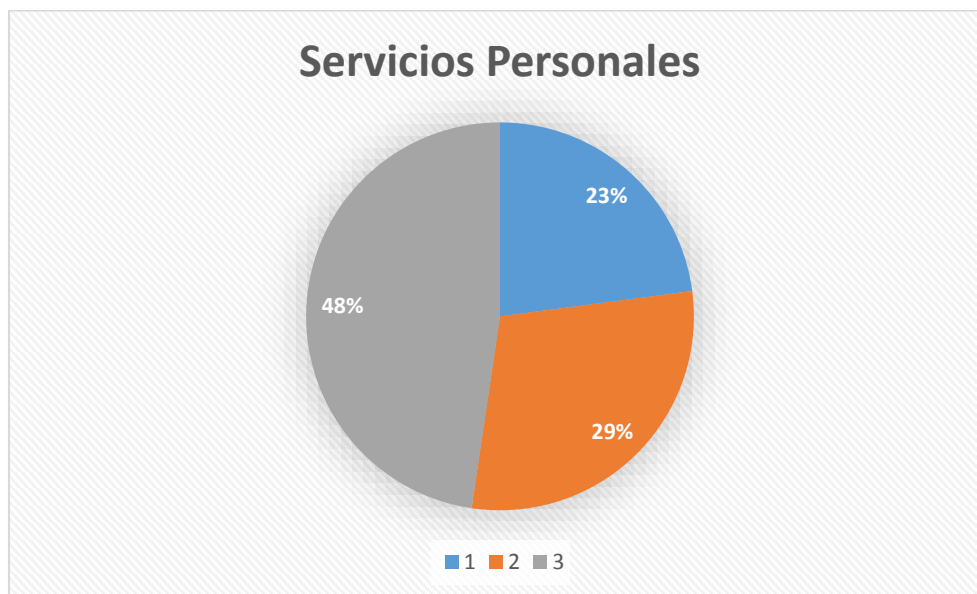


Figura 3. Nivel de aceptación "Servicios Personales"

Interpretación y Conclusión

La información recolectada indica que, con respecto a la actividad Servicios Personales 183 personas calificaron como “muy aceptable” la idea de implementar este tipo de actividades en los predios del parqueadero, lo cual equivale casi al 50% de la media estudiada. Es decir, se

concluye que la actividad mencionada tendrá muy buena acogida y en relación a las otras opciones de respuesta es la segunda con mayor aceptación.

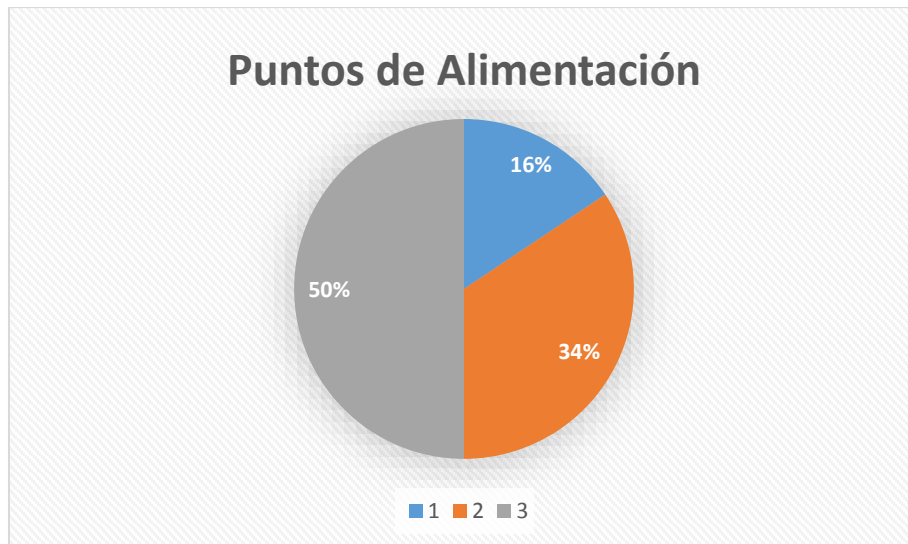


Figura 4. Nivel de aceptación "Puntos de Alimentación"

Interpretación y Conclusión

Con un 50% de nivel de aceptación "alto" por parte del mercado estudiado "Puntos de Alimentación" se convierte en la alternativa con mayor puntuación y respuesta positiva de acogida. Así mismo es la opción con menos índice de respuesta "muy bajo" en relación a las opciones "Servicios Personales" y "Servicios de Comercio". Por lo tanto, se concluye que a los futuros clientes del parqueadero, les gustaría que se incluyeran locales express de comida, como alternativa para conseguir alimentos de consumo rápido, que no tome tiempo comprarlos, pero que satisfaga la necesidad de alimentarse.

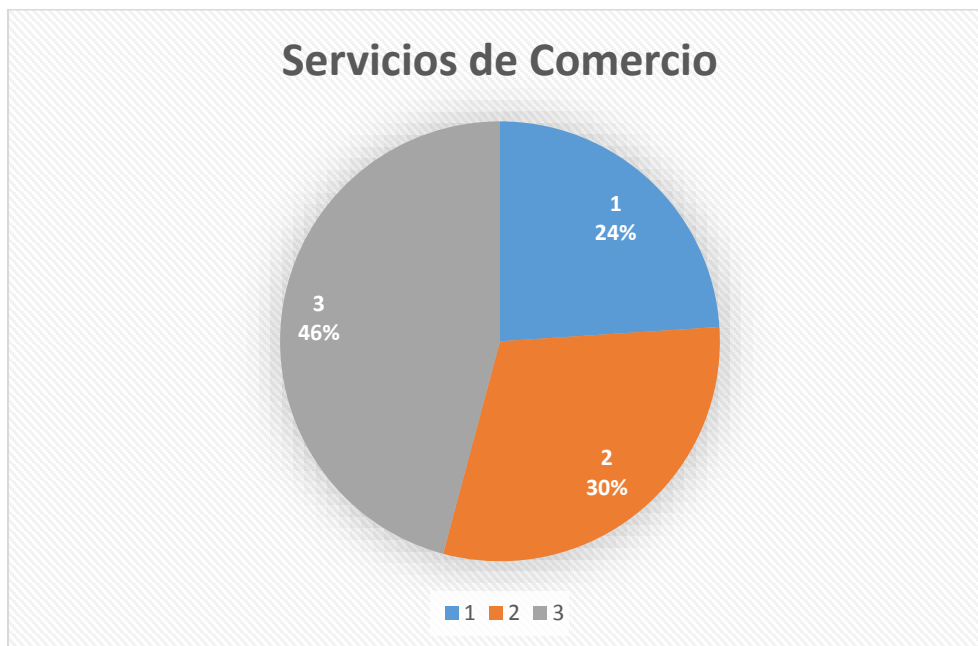


Figura 5. Nivel de aceptación "Servicios de Comercio"

Interpretación y Conclusión

Respecto a las opiniones vertidas, "Servicios de Comercio" es la actividad con un 46% de aceptación en nivel "alto", siendo la última en comparación con las otras dos variables: servicios personales y puntos de alimentación; sin embargo, la diferencia respecto a la mayor puntuada (servicios de alimentación), es de apenas 4%. Por su parte, un 30% de los encuestados opinaron que no se encuentran totalmente convencidos con la idea, pero tampoco la descartan, es decir toman una postura "regular o intermedia", con su utilización. Sin embargo, fue la disyuntiva que obtuvo 24% de nivel de aceptación 1 (menor acogida), equivalentes a 92 personas, quienes afirmaron que prefieren que no se implementen locales comerciales en el parqueadero.

Tabla 4: Indique cuál o cuáles de las siguientes actividades relacionadas con "Servicios personales", es(son) de su preferencia, para implementarse en un parqueadero.

Variables	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Impresiones y Fotocopiados	105	27.34%
Masajes Expres (Asientos de masaje)	48	12.50%
Manicure y Pedicure	52	13.54%
Cabina de Western Union	127	33.07%
Servicio de Erco Tire	81	21.09%
Hotel para Perros	39	10.16%
Oficinas de Coworking	33	8.59%
Lavandería y tintorería	62	16.15%
Car Wash	73	19.01%
Farmacias 911	109	28.39%
Otro que usted sugiera	10	2.60%
Ninguno	10	2.60%
Encuestas Totales:	384	100%

Fuente: Elaborado por los Autores



Interpretación y Conclusión

En la ilustración 6 se puede evidencia que la cabina de Western Union con un total de 33.07% correspondiente a 127 personas está en primer lugar, seguido de farmacias 911 solicitada por 109 usuarios de parqueos correspondiendo a un 28.39% seguido de la opción impresiones y centro de copiados con un 27.34%, el servicio de Erco tire se encuentra ubicado en 4to lugar con un total 21.09% que corresponde a 81 usuarios y en 5to lugar se ubicó el “servicio de car Wash” con el 19.01% correspondiente. Así mismo el 2.60% de las personas dieron una sugerencia entre las cuales se encuentra: “Mensajería express, bancos, Café de Tere”.

Mediante la interpretación de la ilustración 6 se llega a la conclusión que La primera opción de negocio para este tipo de variable es la implementación de una cabina de Western Union debido a la gran acogida que obtuvo, como segunda opción se encuentra la implementación de una farmacia express 911, como tercera opción se tiene al centro de impresiones y copiado, la cuarta y quinta opción toma lugar en un servicio de Erco tire y un car Wash respectivamente. Es necesario analizar las sugerencias que los usuarios recomendaron.

Tabla 5: Indique cuál o cuáles de las siguientes opciones referentes a la actividad de "Puntos de alimentación", le gustaría que estuviera(n) implementadas en un parqueo:

Variables	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Sánduches Marley´s Subs	67	17.45%
Tutto Freddo	57	14.84%
Yogurt Persa	140	36.46%
Nice Cream Franquicia	20	5.21%
Subway	92	23.96%
Naturísimo	132	34.38%
Panadería y pastelería Erick	42	10.94%
Panadería y pastelería Adrianita	72	18.75%
Sweet and cofee cafeteria	136	35.42%
Bombon pastelería y cafeteria	50	13.02%
Frozen Yogurt	62	16.15%
Gelatiamo	16	4.17%
Otro que usted sugiera	13	3.39%
Ninguno	12	3.13%
Encuestas Totales:	384	100%

Fuente: Elaborado por los Autores



Interpretación y Conclusión

Las personas encuestadas, mostraron excelente aceptación respecto a la actividad de “Puntos de Alimentación”, esto se debe a que las alternativas tienen buena acogida a nivel nacional, desde luego, es evidente que unas empresas tienen mayor favoritismo que otras; y que la percepción de la idea de implementación de las mismas, en el parqueadero varía entre una empresa y otra

Figura 7. Preferencias "Puntos de Alimentación"

Dados los resultados obtenidos en esta pregunta, se presentan las diez tiendas o franquicias de alimentación de mayor acogida, los cuales, fueron los siguientes:

Yogurt Persa (36.46%)

Sweet and coffee cafeteria (35.42%)

Naturísimo (34.38%)

Subway (23.96%)

Panadería y pastelería Adrianita (18.75%)

Sánduches Marley's Subs (17.45%)

Frozen Yogurt (16.15%)

Tutto Freddo (14.84%)

Bombon pastelería y cafeteria (13.02%)

Panadería y pastelería Erick (10.94%).

Tabla 6: Indique cuál o cuáles de las siguientes actividades relacionadas con la prestación de "Servicios de comercio", le gustaría que estuvieran implementadas en un parqueadero:

Variables	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Tienda Listo Expres	74	19.27%
Tía Expres	132	34.38%
Economarket	73	19.01%
Oki Doki	114	29.69%
Juan Marcet- Expres	51	13.28%
Computron	50	13.02%
Florería Express	48	12.50%
Gloria Saltos Express	53	13.80%
Otro que usted sugiera	23	5.99%
Ninguno	20	5.21%
Encuestas Totales:	384	100%

Fuente: Elaborado por los Autores

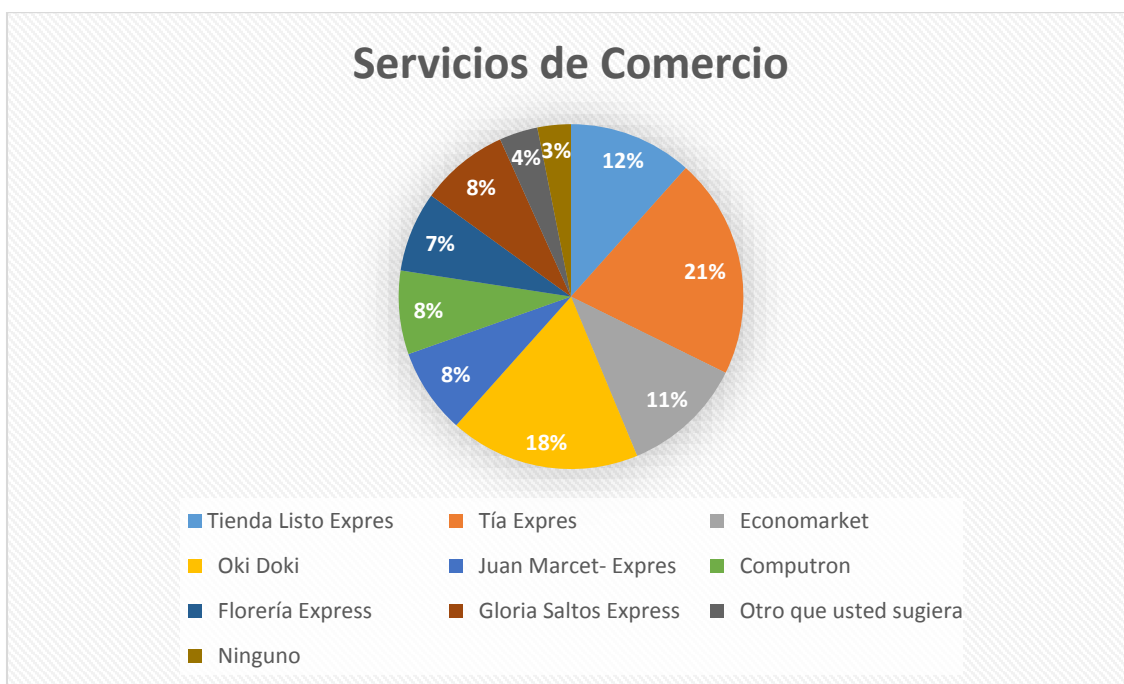


Figura 8. Preferencias "Servicios de Comercio"

Interpretación Y Conclusión

Según la ilustración 8 “Servicios de Comercio” este tipo de actividad tiene mayor acogida en el tía express dominando ampliamente con un 34.38% que corresponden a un total de 132 personas, en segundo lugar se encuentra la tienda Oki Doki con un 29.69% que pertenece a 114 personas, el tercer puesto toma lugar en la tienda Listo Express con un 19.27% correspondiente a 74 personas, el cuarto y quinto lugar lo ocupan el Economarket y el Gloria Saltos express con un 19.01% y 13.80% respectivamente.

Según los datos arrojados en esta pregunta lo más factible sería un tía express además que se podría ubicar la cabina de Western unión que fue la opción más acertada en la pregunta 2, como segunda opción la tienda oki doki toma lugar, como tercera opción según la interpretación tenemos la tienda listo express, el cuarto lugar se lo lleva las tiendas de Economarket hasta aquí estas cuatro primeras opciones son vistas por los usuarios de parqueos como las mejores debido a la gran variedad de servicios que se encuentran dentro de las mismas. En quinto lugar, tenemos a Gloria Saltos express debido a los productos de belleza que vende.

Discusión

Si un parqueo robótico vertical corresponde a un sistema integral para acceder a parqueos públicos inteligentes y que es una solución para aquellos usuarios que desean encontrar espacios disponibles en la vía pública de manera rápida, y de indicar en tiempo real la ocupación y tarifas de los mismo ya que permite el pago y la ampliación de medios digitales desde el lugar donde se encuentre el beneficiario, ¿Por qué no existe aún un tipo de parqueadero en el centro de Guayaquil con estas características?

Todo idea es muy facil que surja por las necesidades que se presenten pero llevarlas a cabo es un reto para todo emprendedor ya que en muchas ocasiones no son tan factibles de forma ambiental, financiera, operativa, o tecnológica.

En este caso corresponde a un tipo de emprendimiento en donde se necesita de mucho capital para poder llevar a cabo ya que esta inmerso la tecnología y plataformas que permiten que los carros de forma automática se estacionen sin necesidad de que los usuarios lo conduzcan.

La cantidad de espacio disponible para este estilo de parqueadero vertical debe ser amplio por lo que se necesitará de varios metros y si la ubicación es en una zona céntrica se va a incurrir en valor de inversión mayor pero señalando que la misma sera recuperable una vez realizada la ejecución del proyecto.

Ventajas de la Innovación Tecnológica Plaza Parking

Según (Zúñiga, 2017) existe una amplia gama de beneficios en donde se encuentre inmersa la tecnología en todo tipo de proyecto.

Los estacionamientos automáticos incentivan a la eficacia, optimización del tiempo, combustible y excluyen la mano de obra debido a que este modelo de infraestructura muestra mucha seguridad hacia a los usuarios ya que el sistema que se utiliza es a través de una plataforma permitiendo que los vehículos estén organizados para un mayor control sin el riesgo de ser rayados o chocados.

El tipo de estructura automatizado evita el riesgo de ser robado el vehículo y aún más en el centro de Guayaquil que tiende a ser una zona en donde existe una tendencia creciente de flujo vehicular y constantes riesgos de asaltos ya que este tipo de parqueadero vertical tendrá sensores instalados en las vías, como medio de identificación de los espacios, estos enviarán una señal hasta una banca de conexión y cobro; esta información se convierte en la información de espacios disponibles y ocupados, a su vez la misma está conectada a un servicio web que alimentará la información de la APP y de los agentes de tránsito y cobro brindándoles toda la información requerida.

Los conductores que utilicen esta aplicación serán guiados de manera rápida y efectiva a los espacios que están libres en la vía pública, todo esto en tiempo real, adicionalmente los usuarios si constan con Android o Apple play podrán integrar sus vehículos a estos servicios.

Plaza Parking presenta como innovación medios de pagos digitales, como tarjetas de crédito o débito que les permitirá a los beneficiarios usar la aplicación para agregar tiempo y recibir notificaciones de sus consumos, adicionalmente se debe tener en consideración donde podrá verificarse cuánto han pagado de su parqueo y si es necesario recargar el tiempo, lo que podrá realizarse desde el sitio donde se encuentre sin tener que acercarse al parqueo a través de las diversas formas digitales de pago programadas .

La nueva tecnología de servicio es de sensores, la misma que es menos invasiva ya que el equipamiento que se instala con sistema de radio frecuencia es de fácil ubicación y con tiempo de vida útil de 5 a 7 años libre de mantenimiento, también la banca de cobro permitirá conectar los dispositivos cada 20 parqueos y recaudar el dinero en efectivo y el pago de parqueo en sitio para quienes así deseen realizarlo.

Innovación Tecnológica Parking tendrá 3 plataformas digitales:

Aplicación móvil: Permitirá al usuario tener su cuenta y estar conectado con los servicios durante los 365 días del año, adicionalmente debe tener su cuenta para cuantificar cuanto es su costo al mes en parqueos públicos, y a su vez estar en contacto con los servicios públicos.

Plataforma web: Este servicio generará las alertas de los espacios de parqueo tanto a la entidad concesionaria como a la agencia de tránsito municipal.

Aplicación de citaciones utilizadas por los agentes de recaudación: El servicio que se propone es convertirse en un ccesionario de espacios públicos inteligentes, con lo cual se espera generar una mayor disponibilidad de parqueos para visitantes de la zona céntrica de la ciudad, a su vez esto ayudará a reducir el tráfico que los usuarios no estarán dando vueltas alrededor de la manzana hasta encontrar un parqueo.

CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio de mercado realizado en el centro de Guayaquil, calles Baquerizo Moreno y Padre Solano se obtuvo como resultado un alto nivel de aceptación para la implementación de un estilo de parqueadero tecnológico vertical con la combinación de puntos de alimentación, locales comerciales, servicios personales en forma de franquicias de manera express, con el ritmo de vida acelerado que poseen las personas del sector, será una manera de satisfacer sus necesidades adquiriendo productos de manera rápida, garantizando la calidad del producto o servicio.

Plaza parking, un nuevo concepto en innovación tecnológica es más que una buena alternativa para emprendedores que poseen interés en la tecnología y en generar inversiones al país ya que este tipo de parqueadero se encuentra inmerso la creatividad, seguridad e innovación en la realización de un estilo de parqueo totalmente diferente empleando el impacto de la globalización de forma positiva.

Se empleará el uso de plataformas, software, sensores, aplicaciones web, alarmas acústicas, alarmas visuales que estarán interconectadas en una sola aplicación, garantizando la seguridad, confort al usuario.

BIBLIOGRAFIA

Amandor, M. G. (27 de Mayo de 2008). *Manuel Galan Blogspot*. Obtenido de Guia Metodologica Para Diseños De Investigacion: http://manuelgalan.blogspot.com/2008_05_25_archive.html

Autoridad de Tránsito Municipal de Guayaquil, A. (1 de Febrero de 2019). Unos 45.000 carros por año entran a rodar en Guayaquil. *Universo*, pág. 8.

Castells, P. E., & Pasola, J. V. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcenola: Edicions UPC.

Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la Enseñanza del Emprendimiento*. Santiago de Chile: Intec Chile.

Duarte, J. E. (2003). *Franquicias. Una alternativa para emprendedores*. Bogotá: Revista Escuela de Administración de Negocios.

Enriquez, J. G., & Casas, S. I. (2013). *Usabilidad en Aplicaciones Móviles*. Santa Cruz: UNPA.

Howells, J., & Tether, B. (2004). *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends*. Luxembourg: European Commission .

Kareyan, T. (2017). *Diseño y Calculo de un Estacionamiento Vertical*. Barcelona : ETSEIB.

OCDE, O. p. (1997). *Manual de Oslo*. Madrid: Tragsa.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Zúñiga, S. (1 de Junio de 2017). *Construir America Central y el Caribe*. Obtenido de Construir America Central y el Caribe: <http://revistaconstruir.com/cuales-los-beneficios-los-estacionamientos-automatizados/>

Capítulo 19

RESURGIMIENTO DEL AROMA ECUATORIANO EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

Paola Jessenia León Lazo

paola.leonl@ug.edu.ec

RESUMEN

El Ecuador es uno de los 70 países productores de café en el mundo que, por sus condiciones geográficas y climáticas, permiten el cultivo y producción de una variedad de especies de plantas de café y los diferentes ecosistemas que posee, permiten que los cultivos se den a lo largo y ancho del país llegando a cultivarse inclusive en las Islas Galápagos.

El café forma parte de los productos tradicionales industrializados del Ecuador, debido a su ubicación geográfica produce uno de los mejores cafés de Suramérica, y alguna vez fue uno de los exportadores líderes de café en todo el mundo, pero existen varios factores que ha impedido que sea reconocido en el mundo por ejemplo la falta de promoción como un país cafetero, fallas en las estrategias gubernamentales, elevados costos de la mano de obra.

El presente trabajo tiene como objetivo consolidar información relevante acerca del café ecuatoriano, mediante instrumentos tales revisiones bibliográficas solicitadas a los organismos involucrados, así también, describir los factores que impulsan la reactivación del sector y estrategias de posicionamiento. Este artículo, se basa en una investigación de corte cualitativo-documental.

Palabras Claves: Café, Estrategias, Ecuador, Reactivación, Posicionamiento.

ABSTRACT

Ecuador is one of the 70 coffee producing countries in the world that, due to its geographical and climatic conditions, allow the cultivation and production of a variety of coffee plant species and

the different ecosystems it possesses, allowing crops to be given to Lar Go and width of the country coming to be cultivated even in the Galapagos Islands.

Coffee is part of the traditional industrialized products of Ecuador, due to its geographical location produces one of the best cafes in South America, and once was one of the leading exporters of coffee around the world, but there are several factors that has Prevented from being recognized in the world for example the lack of promotion as a coffee country, failures in government strategies, high labour costs.

The aim of this paper is to consolidate relevant information about Ecuadorian coffee, by means of instruments such bibliographic reviews requested to the organisms involved, as well as to describe the factors that drive the Sector reactivation and positioning strategies. This article is based on a qualitative-documentary cutting investigation.

Key words: Coffee, strategies, Ecuador, reactivation, positioning.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador por sus condiciones geográficas y climáticas, permiten que los cultivos se den a lo largo y ancho de país tanto así que llega a cultivarse inclusive en las Islas Galápagos y en cuanto a su producción se genera una variedad de especies de plantas de café. El país a inicios de los años ochenta, experimentaba un auge local importante, llegando a convertirse en uno de los grandes exportadores ubicándose en el décimo exportador de café en el mundo. El puerto de Manta despachaba grandes cantidades de café, sobre todo al mercado europeo. La floreciente situación benefició a más de cien mil familias que dependían directa e indirectamente de la actividad en los campos costeros enviando casi dos millones de sacos a inicios de la década del noventa. Lamentablemente llegó la crisis del café, fruto de la sobre oferta del producto. Vietnam sobrepasó la producción colombiana y centroamericana, obligando a disminuir los precios.

En el país se volvió insostenible mantener el cultivo por los altos costos que representaba para los productores. Ecuador dejó de ser cafetero y la gente que tenía el cultivo por vocación, por devoción o por cultura ya no era gente orientada al negocio del café. El problema que tuvo el país fue no haber sabido posicionar su producción como marca, lo que sí hizo Colombia en un trabajo de 80 años, permitiéndole sobrevivir a la crisis del café y a otras crisis similares.

Debido a eso en la actualidad, la baja producción y por tener a un gigante cafetero como vecino, los ecuatorianos no disfrutaban, como debiera ser, del fruto de su tierra. Sin embargo, varios productores y comerciantes vienen apostando a la producción de café en diversas zonas del Ecuador. Y hoy también se suman instituciones públicas como el Ministerio de Agricultura y Pesca (MAGAP) y el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), quienes se encuentran evaluando posibles denominaciones de origen (DO), que lo impulsen y le generen un valor agregado.

Según el INIAP el Ecuador posee una gran capacidad como productor de café, convirtiéndose en uno de los pocos países en el mundo que exporta todos los tipos de café: arábigo lavado, arábigo natural y robusta. Debido a la ubicación geográfica del Ecuador, su café es de los mejores producidos en América del Sur y de los más demandados en Europa y Estados Unidos.

Sin embargo, se puede volver a comercializar el café de una manera más estratégica, por medio de los nuevos proyectos de reactivación del sector para aprovechar de la mejor nuestro producto sin olvidar que la promoción es una parte esencial en este resurgimiento.

MARCO TEÓRICO

El café

El café no es simplemente una bebida que ayude a mantener la asimilación de líquidos del individuo. Tiene un valor simbólico como parte de unos rituales sociales cotidianos. A menudo, el ritual asociado con el beber café es mucho más importante que el acto de consumir la propia bebida. Por ejemplo, dos personas que conciertan «tomarse un café» juntas probablemente estarán más interesadas en encontrarse y charlar que en consumir lo que beban. (Anthony Giddens, 2004)

Efectos cancerígenos

El gran caudal de evidencia científica disponible actualmente llevó a una reevaluación de la carcinogenicidad del consumo de café, clasificado anteriormente como "posiblemente carcinógeno para los seres humanos" (grupo 2B) por el CIIC en 1991. Muchos estudios epidemiológicos revelaron que beber café no tenía efectos carcinógenos en lo que se refiere al cáncer del páncreas, de mama femenina y de próstata, mientras que se observó una reducción del riesgo para el cáncer del hígado y del endometrio uterino. (OPS Organización Panamericana de la Salud, 2016)

La Agricultura

Según La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) La agricultura y con frecuencia toda la economía de numerosos países en desarrollo depende en gran medida de la producción de uno o unos pocos productos destinados principalmente a la exportación. En esta categoría se encuentran mercancías como el banano, el azúcar, el caucho natural y las bebidas tropicales (té, café y cacao). La distinción entre cultivos para la exportación y cultivos para el mercado nacional no siempre está bien definida ni entre los países en desarrollo ni dentro de ellos mismos.

Indicadores económicos de la balanza de pagos

El ingreso de divisas por concepto de café elaborado se ha registrado en la Balanza de Pagos el valor de 63.644 millones de dólares durante el año 2018 en el periodo de enero a noviembre, el mismo que comparado con las exportaciones de los años anteriores, se deduce que hay un crecimiento muy marcado el cual es preocupante.

Tabla 15

Exportaciones de productos industrializados

Años	Café elab.	Elab. de cacao	Harina de pescado	Químicos y fármacos	Manufact de metales	Sombreros	Manufactde textiles	Otros
2013	190.764	104.267	144.686	207.855	508.136	11.460	140.215	1.347.089
2014	154.045	133.762	104.290	155.572	518.509	16.593	132.601	1.461.081
2015	128.430	119.545	111.574	170.315	509.856	19.773	101.177	1.434.946
2016	130.721	128.627	148.196	149.634	402.101	20.543	81.261	1.503.351
2017	102.515	100.574	109.606	139.752	440.059	16.305	72.171	1.425.201
2018	63.644	103.907	65.796	136.057	482.747	14.517	71.953	1.287.005

Fuente: Banco Central del Ecuador

La presente tabla muestra las exportaciones según los principales productos que oferta el país tales como banano, camarón, productos del mar, manufacturas de metales, flores naturales y productos primarios e industrializados desde el año 2013 hasta el año 2018, expresado en millones de dólares.

Tabla 16*Principales destinos de las exportaciones de café*

Importadores	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017
Estados Unidos de América	10.078	16.178	16.482	19.115	15.041
Colombia	16.787	11.210	5.406	2.216	4.735
Países Bajos	22	166	821	4.943	2.846
Alemania	1.610	1.007	1.377	2.679	2.021
India	0	0	110	850	1.980
Francia	421	243	555	778	1.581

Fuente: Trade Map

Se visualiza los principales destinos de exportación del café ecuatoriano, siendo proveedor esencial de EE. UU. y Colombia, actualmente Ecuador está abriéndose a mercados como Corea del Sur y China.

Tabla 17*Principales exportadores de café*

Exportadores	valor exportado en 2014	valor exportado en 2015	valor exportado en 2016	valor exportado en 2017
Brasil	6,536.042	6,046.077	5,228.087	5,010.002
Viet Nam	4,869.769	4,005.173	4,826.959	4,123.088
Alemania	3,125.679	2,883.918	3,035.949	3,403.698
India	2,770.950	2,919.671	2,977.742	3,322.746
China	2,452.618	2,535.382	2,981.022	2,930.789
Colombia	2,526.471	2,585.926	2,473.435	2,595.072
Suiza	2,248.129	2,063.354	2,094.543	2,292.304
Indonesia	1,835.143	2,196.028	1,896.531	1,965.355

Fuente: Trade Map

Sin duda alguna Brasil y Colombia son los países más reconocidos en el mundo como productores de café en América del sur, tal como se puede ver en la tabla 3.

Razones de la disminución de la Producción de Café

Según Carlos de Valdenebro, director para Colombia y Ecuador en Caravela Coffee. afirma que hay muchas razones para el declino de la industria cafetalera de Ecuador:

Baja Productividad: En promedio, una finca produce 400 Kg de café por hectárea. Carlos me dijo que esta cifra representa un tercio de la productividad de Colombia.

Dolarización: A principios de la década de 2000, Ecuador enfrentó su peor crisis económica desde la Gran Depresión. Los políticos, desesperados por encontrar una solución, eligieron la dolarización. Ecuador cambió su moneda local por el dólar estadounidense. Sin embargo, esto da al país poco control sobre su política monetaria, y Ecuador aún tiene una menor estabilidad

económica que los EE. UU. Esto tuvo un efecto dominó sobre las comunidades productoras y, en particular, ha causado que muchos abandonen su finca.

Emigración: Carlos me explicó que, con los problemas financieros de Ecuador, las generaciones más jóvenes se han ido lejos de sus fincas, generalmente hacia el exterior, a países como España, Italia, EE. UU., Canadá y el Reino Unido. En las áreas rurales solo quedan las generaciones de personas mayores, que deben ocuparse de las fincas. “Son productores que en promedio [tienen] 60 años”, dijo, “es una mano de obra vieja”.

Costos de Producción Elevados: La dolarización causó que el precio de los bienes en Ecuador ahora dependa de la economía estadounidense, la cual tiende a valorizarse más rápidamente que en los países latinoamericanos. Por esta razón, los salarios deberían incrementarse.

Un recolector de café en Ecuador gana alrededor de USD 20 por día de trabajo, mucho más que Colombia “eso ha generado un efecto de bola de nieve”, “ya que el café de Ecuador no solo tiene un nivel bajo de producción, sino que es muy costoso”.

Aun así, sería un error pensar que la producción de café en Ecuador está simplemente disminuyendo. Para ser un país pequeño, Ecuador tiene una diversidad impresionante de climas, variedades, fincas y prácticas agrícolas. (Perfect Daily Grind, 2018)

Oferta Agroecológica Del Ecuador / Sistemas De Producción

Según el (MAGAP, 2018) al hablar de la oferta agroecológica para el cultivo de café en Ecuador permite adentrarse a un tema complejo y apasionante. La mega diversidad que el país ofrece al mundo contribuye a asegurar que es un lugar privilegiado, donde se rompen los paradigmas para la generación de granos de calidad.

La ubicación en el centro del globo terráqueo favorece la luminosidad y radiación solar; además la influencia de corrientes marítimas sobre la temperatura y el paso de la Cordillera de los Andes crea alteraciones extraordinarias y determinantes en la generación de esta diversidad climática.

Situación De Ecuador en el contexto de “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana”

Actualmente se puede diferenciar al menos cinco zonas que agrupan a varias provincias, innumerables microclimas y características diferentes que dan lugar a la producción de este cultivo en sus dos principales especies comerciales: *coffea arábica* y *coffea canephora*, permitiendo encontrar café desde el nivel del mar hasta alturas superiores a los 2.000 msnm. El Proyecto de Reactivación del Café, impulsado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), planificó la intervención en ejes de desarrollo cafetalero, definidos con base a las

características de la especie a cultivar, las condiciones agrícolas, edafoclimáticas y socioeconómicas, para poder canalizar recursos enfocados en potenciar la calidad y productividad del cultivo.

Los ejes de intervención comprenden los siguientes territorios: Eje Norte (Pichincha, Imbabura y Carchi), Eje Sur (Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Azuay), Eje Centro (Manabí y Santo Domingo), Eje Insular (San Cristóbal y Santa Cruz) y Eje Amazónico (Orellana y Sucumbíos).

En los últimos años se realizaron diversos análisis de calidad y pos-cosecha en varias zonas cafetaleras del país, los que arrojan resultados sorprendentes con gran impacto en términos organolépticos. Las provincias tradicionales, en donde existen microclimas de “café de altura”, como las del eje sur en donde destaca Loja; sumadas a Pichincha, Carchi, Imbabura y nuevas zonas productoras gracias a las estribaciones de Cordillera como son Morona Santiago, Chimborazo, Cotopaxi y Azuay, año tras año dan testimonio de excelente calidad. Así lo ratifican concursos locales de catación y expertos internacionales.

Las Diferentes Regiones Cafetaleras de Ecuador

Según la (USDA Foreign Agricultural Service, 2017), “el cincuenta por ciento del café se produce en las provincias costeras. La provincia de Manabí alberga el 30 por ciento de la producción total. Las áreas de la Amazonía y la Sierra (montaña) albergan respectivamente el 30 y el 25 por ciento de la producción cafetalera de Ecuador. El café Robusta se produce principalmente en la Amazonía, mientras que el Arábica se cultiva a lo largo la costa”.

Al sur del país se puede encontrar Typica, Caturra y Bourbon, que crecen a alturas de entre 1700 y 2300 m.s.n.m., principalmente en las zonas montañosas de Loja, la región amazónica de Zamora, y la región costera de El Oro.

Swiss Water se abastece del café Typica-Caturra, orgánico, lavado y seco al sol de Zamora. La cooperativa ACRIM lo cultiva en Chinchipe, Zamora. Allí los miembros de la cooperativa aseguran que cultivan el café bajo sombra, intercalado con el plátano.

Al norte de Ecuador, es posible encontrar café de Pichincha, Imbabura, Sucumbíos y Orellana. Carlos me dijo que, las variedades Colombia y Castillo se importaron desde Colombia y se cultivaron allí.

En la provincia Costera de Manabí, el café se cultiva generalmente a altitudes de entre 600 y 800 m.s.n.m. Carlos la describe como una región que “por su situación geográfica tiene unos

microclimas muy particulares, donde las temperaturas tienden a ser relativamente bajas y así, crean potencial para producción de cafés...naturales, muy secos después de la cosecha”.

Y luego, tenemos a las Islas Galápagos. El café de esta región está de moda, y es costoso; en parte, por la oferta y la demanda, pero también debido a la dificultad para transportarlo hacia la zona continental.

La roya puede conllevar una amenaza significativa para los productores, ya que arruinó muchos cultivos en Latinoamérica, en 2012. Los árboles resistentes a la roya brindan seguridad, pero, a menudo tienen un perfil de sabor menos complejo, ácido y dulce, también se puede encontrar Sidra en Ecuador: una variedad extraña, conocida por su buena calidad. (Valdenebro, 2018)

El Dulce Sabor Del Café Ecuatoriano - Entrevistados

Carlos de Valdenebro es el director para Colombia y Ecuador en Caravela Coffee. Me dijo que los cafés de Ecuador son jugosos y complejos, con notas de mermelada, dulzor, acidez media y frutas amarillas.

Ted Stachura, director de café en Equator Coffees Teas, en los EE. UU., dijo que, en el caso de los mejores lotes provenientes de Ecuador “lo que encuentro es un grado muy concentrado de sabor cualquiera que pueda ser”.

“Sabores como a frutas de hueso, tales como duraznos, albaricoques, ciruelas, frutas de baja acidez. Aun así, tienen una buena acidez; se encuentran a una elevación muy alta. Algunos de los mejores lotes tienen características florales también. Es simplemente un café muy bien balanceado y satisfactorio al beberlo, lo mejor que Ecuador tiene para ofrecer”.

David Kastle, vicepresidente de Swiss Water Decaffeinated Coffee Company, me dijo que su empresa recientemente se abasteció de un café ecuatoriano de origen único para su oferta de edición limitada, Small Batch Series. Me dijo que, para su equipo, Ecuador se destaca por el dulzor de sus cafés.

“No veo a los cafés ecuatorianos con acidez pronunciada, pero lo que noto consistentemente es un café con un cuerpo cremoso y, particularmente, los cafés de sabor más dulce que conozco...Delicados, florales, con sabores a fruta fresca, pero no con gran cuerpo, demasiado afrutados, ni excesivamente ácidos...Para mí [es] un café muy satisfactorio”. (Carlos Valdenebro, 2018)

METODOLOGÍA

Para la presente investigación se ha utilizado el método descriptivo ya que permite identificar y mostrar hechos o situaciones de un objeto de estudio que conlleven a la recolección de la información necesaria para informar acerca del Café Ecuatoriano en el mercado nacional e internacional, los factores que impulsan la reactivación y estrategias de posicionamiento.

El enfoque del estudio es descriptivo, por lo tanto, los instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes:

Revisiones Bibliográficas: La información se obtuvo de fuentes primarias relevantes para el estudio, como artículos científicos, libros, tesis e informes proporcionados por el MAGAP, Organización Internacional del Café y Organización Mundial de la Salud, entre otros.

RESULTADOS

Análisis estratégico

Es importante tomar en cuenta que las Debilidades siendo los factores críticos a eliminar, Amenazas aquellas que podrían obstaculizar el objetivo; mientras que las fortalezas son factores positivos con los que se cuenta y las Oportunidades son aquellos aspectos positivos que se deben aprovechar.

Tabla 4.

Análisis FODA

DEBILIDADES	AMENAZAS
Baja producción, baja productividad y baja calidad (taza dorada).	Importaciones de café
Débil organización gremial	Sequias en la costa ecuatoriana
Desorganización de productores	Disminución de las exportaciones
Falta de financiamientos	Elevado costo de la mano de obra
Dificultad de accesos créditos	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Surgimiento de cafés especiales	Consumo mundial en crecimiento
Tierras productivas	Creciente demanda de cafés especiales
Cultivo permanente del café	Tratados internacionales

Variedades en calidades de café	Conciencia de Trato Justo hacia los países
Tradición de exportación cafetera	sudamericanos

Elaborado por: La autora

Factores que inciden en la reactivación

A continuación, se describen los factores tanto endógenos como exógenos que son tentativos para aumentar la demanda del turismo de bienestar ecuatoriano por parte de los mercados internacionales:

Comercialización del café con Valor Agregado

En la industria del café está surgiendo la conciencia de la demanda de los cafés con valor agregado, es decir los cafés especiales. A pesar de esto, muchos temen invertir más tiempo y recurso financiero en sus plantaciones y luego no poder recuperar su inversión. Por esto se debe crear una garantía de valor agregado.

Los productores necesitan saber si existe un canal por el cual vender su producto a un precio justo, que le retorne su inversión. Esto puede lograr a través de una fiducia o fondo de inversión, con apoyo inicial de entes gubernamentales, ingresos de ventas del café (invertidos con rendimiento) que mantengan a flote los precios. Existen muchas herramientas para comercializar estos productos diferenciados, la oferta de la gama de cafés especiales puede llegar a conocimiento del cliente especialmente a través de la web. Herramientas como éstas deberían ser promocionadas para su mejor utilización y mayor desenvolvimiento de la industria.

Posicionar al café ecuatoriano

Para lograr un reconocimiento a nivel mundial, se debe estimulación de la demanda mediante un programa unificado de promoción, para ser reconocidos a nivel mundial como un solo país. Crear un slogan, una leyenda, que identifique o califique al café ecuatoriano como calidad, origen, sabor, entre otras opciones. En conjunto al programa de promoción, la creación de una imagen representativa, es decir un símbolo o sello que represente al café ecuatoriano es necesaria. Una insignia, que, así como Juan Valdez, cree un “plus”, gane valor, sea utilizado en otros productos, incluso atracción turística para el país. Esta imagen lograría ser una “carta de presentación” posicionamiento de marca del Ecuador. El establecer alianzas estratégicas con países consumidores e importadores de café es recomendable, en especial con el café especial. El objetivo de estas alianzas es acortar la cadena del café, y lograr una mayor remuneración por quintal producido en el país. Se busca encontrar mercados que estén dispuestos a comprar de

manera constante el producto del Ecuador, de esta manera se podrán elaborar también programas a más largo plazo para la producción y comercialización en el país.

Incrementar la productividad del café

Existen varias falencias en la producción del café ecuatoriano, con mucha capacidad en tierras para producir café, su rendimiento por hectáreas, frente a otros países es muy bajo. Uno de los mayores problemas que se observa es la mano de obra calificada para esta labor. Hay una necesidad de rescatar a los jóvenes hijos de agricultores, que continúen con su dedicación al cultivo y vean futuro en ellos. La creación de un programa para el joven caficultor podría ayudar a este factor. Demostrando incentivos, y fe de un buen futuro en el sector caficultor.

Promover el desarrollo social

Según la Mba. Gabriela González Rodríguez Se debe crear una asociación bien estructurada, organizada y desinteresada, que colabore de manera conjunta con los miembros de la cadena cafetalera. Que aporten con creación de programas de desarrollo social, planes de salubridad, programas de educación, brindar apoyo financiero.

Gracias a los gremios se pueden educar a los productores de manera conjunta y obtener un café de calidad uniforme, la creación de la caficultura. El mejoramiento de infraestructura también va de la mano al momento de trabajar en conjunto, el espacio de almacenamiento, despulpadoras, entre otras maquinarias, son mejor utilizadas con un mayor volumen de producción. Finalmente, no quedarse en papeles, ni estancarse en ideas. Como dijo Albert Einstein “algo más poderoso que la bomba atómica, es la voluntad”. Se debe conducir un liderazgo al cambio con reciprocidad del gobierno. Gracias al mejoramiento de la competitividad del café ecuatoriano en el mercado exterior, el país obtendrá mayor ingreso de divisas, incremento de la participación porcentual en el PIB agrícola, creando mayores fuentes de empleo y mejorando las situaciones socioculturales de varios sectores del país.

Entre las principales herramientas tecnológicas que se pretende usar serán:

Adopción de aplicaciones: facilitando la obtención de en lugares desconocidos, reservación de lugares en aviones, restaurantes, eventos deportivos, etc.

Las redes sociales seguirán siendo parte con características que faciliten el contacto con los clientes.

Plataformas virtuales donde los clientes locales e internacionales puedan encontrar los productos, además se puede hacer alianzas entre plataformas que vendan productos importados en los países extranjeros, de esta forma ganará reconocimiento.

DISCUSIONES

Ecuador debería fortalecer el sector como en los 80 debido a que la producción cafetera es el medio por el cual muchos agricultores que se dedican a esta labor les pueden ayudar a mejorar las condiciones de vida. Según la FAO la producción y el procesamiento de café han permitido a un mayor número de pequeños agricultores escapar de la pobreza y cómo la adaptación de nuevas tecnologías y la mejora de variedades han aumentado la calidad de los granos.

Así mismo, es necesario que la representación del Ecuador en ferias internacionales de café, se muestren como una sola industria, siendo esto una gran carta de presentación hacia el mundo. La primera impresión es la que cuenta, viendo los compradores en las ferias, una unificación de productores y exportadores de un país no dudan en establecer negocios con una industria bien consolidada y con respaldo mutuo.

CONCLUSIONES

Se debe incentivar en cuanto a la renovación de viejos cafetales. La facilidad de créditos, incentivos monetarios por árbol sembrado, colaboración con fertilizantes, capacitaciones constantes, son varios de los incentivos que se puede otorgar para lograr obtener mayor producción por hectárea.

Explotar cada región de acuerdo con sus potenciales, en la región sierra, por ejemplo, en regiones como Loja y la parte alta de El Oro, cuentan con altura y clima favorable para un café de calidad con menor esfuerzo, en cambio en regiones más bajas como la región Costa, las extensiones de café y sus suelos son potenciales para explotar en gran volumen el café robusto. Se debe crear un plan estratégico para cada región y tipo de café y dar capacitaciones especializadas para cada tipo de tierra.

Ecuador muestra en perchas como Megamaxi, Supermaxi, almacenes Tía, una gran variedad de marcas de café ecuatoriano, pero ninguna de estas se las promociona de la forma adecuada ya que muchas personas a nivel local desconocen de estos. Si no se tiene un buen marketing a nivel local es una gran desventaja para darlo a conocer aún más al mundo.

A su vez al momento de la promoción se debe tener en cuenta, la concentración en nichos es indispensable para la oferta de cafés especiales y de menor volumen de producción, por lo que, en el Ecuador, existen cafés producidos en zonas muy exóticas, como Galápagos o Vilcabamba, su comercialización se debe hacer directamente a nichos en el mercado. Se debe utilizar menor

número de integrantes en la cadena del café, por lo tanto, una relación casi directa con el consumidor final.

RECOMENDACIONES

La creación de estrategias, tanto administrativas como de marketing, es necesario tener información basada en estadísticas reales y confiables sobre la situación actual de la industria cafetera; regiones de producción, demografía de productores, extensiones de tierras, etc. Además para la reactivación de tierras se debe incentivar a los productores, demostrándoles que tienen un nicho de mercado que les asegure tener rentabilidad, los estudios de mercado son necesarios para la busca de estos nuevos mercados sin dejar de lado las normas de sustentabilidad, es necesario los censos cafeteros, para realizar proyecciones y estudios a futuro que beneficien al desarrollo del sector cafetalero.

Bibliografía

Anthony Giddens. (2004). *Sociología: Problemas y Perspectivas*. Obtenido de FADU: <http://www.fadu.edu.uy/sociologia/files/2012/02/ficha1.pdf>

Carlos Valdenebro, D. K. (11 de 10 de 2018). El Dulce Sabor Del Café Ecuatoriano. (A. Molina, Entrevistador)

MAGAP. (2018). *Cátalago Oferta del café en el Ecuador*. Pichincha, Quito, Ecuador.

OPS Organización Panamericana de la Salud. (11 de junio de 2016). *Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer evalúa el consumo de café, mate y bebidas muy calientes*. Obtenido de OPS Organización Panamericana de la Salud: https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1771:el-consumo-de-cafe-mate-y-bebidas-muy-calientes-fue-evaluado-por-ciic&Itemid=360

Perfect Daily Grind. (11 de 10 de 2018). *Explorando El Café Especial de Ecuador*. Obtenido de Perfect Daily Grind: <https://www.perfectdailygrind.com/2018/10/explorando-el-cafe-de-ecuador/>

USDA Foreign Agricultural Service. (5 de Marzo de 2017). *Ecuador's Coffee Sector Bounces Back, But Domestic Bean*. Obtenido de Global Agricultural Information Network: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Coffee%20Annual_Quito_Ecuador_5-4-2017.pdf

Valdenebro, C. d. (11 de 10 de 2018). Explorando El Café Especial de Ecuador. (A. Molina, Entrevistador)

CUARTA PARTE: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Capítulo 20

IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS CLAVE EN LA RELACIÓN EMPREDIMIENTO – CONOCIMIENTO: ANÁLISIS Y MODELIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA SUBYACENTE

Diana Espinoza-Torres

Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica Particular de Loja
dlespinoza@utpl.edu.ec

Marival Segarra-Oña

Departamento de Organización de Empresas, Universitat Politècnica de Valencia
maseo@omp.upv.es

Resumen:

El presente artículo se basa en la fundamentación teórica de la relación entre dos fenómenos estudiados independientemente: emprendimiento y conocimiento, que muestran una relación subyacente que se pretende profundizar en este estudio. La metodología aplicada es la revisión sistemática de literatura que conjuntamente con el estudio bibliométrico permitieron la identificación de aportes científicos significativos en la relación investigada. Los hallazgos se centran en el descubrimiento de los elementos clave que conducen el estudio relacional, como son: conocimiento previo, teoría del spillover del conocimiento-emprendimiento, las fuentes de conocimiento, comercialización mediante oportunidades empresariales y la orientación emprendedora. La identificación de estos elementos ha permitido finalmente identificar y proponer una modelización estructural basada en la influencia del origen del conocimiento sobre la orientación emprendedora de la empresa en su etapa de consolidación y madurez.

Palabras clave: emprendimiento, conocimiento, oportunidad empresarial, orientación emprendedora

Abstract:

The present article is based on the theoretical foundation of the relationship between two independently studied phenomena: entrepreneurship and knowledge, which show an underlying relationship that we intend to deepen in this study. The methodology applied is the systematic review of literature that together with the bibliometric study allowed the identification of significant scientific contributions in the researched relationship. The findings are focused on the discovery of the key elements that lead the relational study, such as: prior knowledge, knowledge spillover theory-entrepreneurship, knowledge sources, commercialization through entrepreneurial opportunities and entrepreneurial orientation. The identification of these elements has finally allowed us to identify and propose a structural modeling based on the influence of the origin of knowledge on the entrepreneurial orientation of the company in its consolidation and maturity stage.

Keywords: entrepreneurship, knowledge, business opportunity, entrepreneurial orientation

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo, identificar los puntos clave en la sinergia de dos fenómenos de estudio el emprendimiento y el conocimiento, mediante un análisis teórico en profundidad.

Una de las características del emprendimiento consiste en la necesidad de realizar inversiones bajo incertidumbre que brindan la oportunidad de obtener beneficios futuros.

El emprendimiento ha sido estudiado a partir múltiples perspectivas, por lo que su definición no es única. Anteriormente los investigadores venían definiendo el campo del emprendimiento solamente en términos del emprendedor y sus funciones, actualmente esta perspectiva se ha ampliado. El emprendimiento hoy en día representa un campo de estudio que hace referencia al individuo, a las oportunidades, a las organizaciones, a las universidades y a los contextos geográficos. Venkataraman (1997, p.121), señala que “el emprendimiento implica el nexo de dos fenómenos: la presencia de oportunidades lucrativas y la presencia de individuos emprendedores que buscan tales oportunidades”. Así también Shane y Venkataraman (2000, p.218), manifiestan que “el campo del emprendimiento se refiere a "las fuentes" de oportunidades; el proceso de

descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades; y el conjunto de individuos que las descubren, evalúan y explotan".

Por otra parte, en el campo de estudio del conocimiento Nonaka (1994, p.15) señala que las ideas se forman en las mentes de las personas, el desarrollo de estas ideas se ve influenciado por la interacción de los individuos, por lo tanto, el conocimiento es creado por los individuos. Se puede señalar así mismo que el conocimiento es un atributo del individuo, estructurado y coherente e implica un proceso cognitivo para su adquisición (Smith et al., 2009). El conocimiento es un activo valioso ya que está cercano a la acción, un mejor conocimiento puede conducir a una acción con mejores resultados y a la toma de decisiones más acertadas (Davenport & Prusak, 2000).

Estos dos fenómenos si bien se han estudiado por separado, se complementan en diversos espacios. Este estudio intenta identificar aquellos elementos clave que fundamentan dicha relación, a la vez que permite la modelización de una estructura subyacente entre los elementos clave identificados y los gaps de investigación.

MARCO TEÓRICO

Conceptualización del emprendimiento: enfoque histórico

Es preciso iniciar citando las teorías que explican la naturaleza del proceso emprendedor. Las contribuciones realizadas a la teoría conducen a la identificación de cuatro escuelas de pensamiento sobre el proceso emprendedor:

Tabla 1. Enfoques teóricos del proceso emprendedor

Teoría	Enfoque
TEORÍA CLÁSICA	Aproximación a la comprensión de la esencia del emprendimiento y la importancia de crear nuevo capital.
TEORÍA NEOCLÁSICA DE EQUILIBRIO	Todas las personas pueden reconocer todas las oportunidades empresariales, pero son los atributos de las personas los que determinan quien quiere ser emprendedor.
TEORÍAS AUSTRIACAS	Las personas poseen información diferente, esta diferencia de información determina quien se convierte en empresario. El descubrimiento de oportunidades está en función de la distribución de información que poseen.
TEORÍAS PSICOLÓGICAS	El espíritu emprendedor está en función de algunas características estables que unas personas poseen y otras no. El descubrimiento de oportunidades depende de las diferencias relativas entre las personas en su disposición, voluntad o capacidad para buscar o identificar oportunidades.

Fuente: (Shane, 2000; Smirnov, 2017)

A partir de la década de los 80 en el campo del emprendimiento destaca Joseph Shumpeter (1942) ya que su aporte básico fue que el crecimiento económico no es el resultado de la acumulación de capital, sino de innovaciones o "nuevas combinaciones" que crean un desequilibrio en el mercado (Landström et al., 2012).

Es en la escuela austriaca posteriormente, donde nace otra visión sobre el emprendedor en la teoría económica, representada por Carl Menger en el siglo XIX y desarrollada por Ludwig Von Mises y Friedrich Von Hayek en el siglo XX, la escuela de la economía austriaca toma en cuenta al emprendedor, argumentando que cualquiera que tenga el tipo de información necesaria para predecir el comportamiento de los empresarios, tiene un buen incentivo para convertirse en emprendedor (Casson, 1982).

Décadas más tarde entre los años sesenta y setenta los estudiosos de la psicología y la sociología mostraron su interés por el emprendimiento como campo de estudio, dando paso a las teorías psicológicas que se centran en el emprendedor como individuo, sus rasgos claves y su personalidad, destacándose David McClelland, el mismo que argumentó que las normas y valores

de la sociedad, especialmente “la necesidad de logro”, son de vital importancia para el desarrollo económico (Landström et al., 2012).

Entre los años setenta y ochenta las nuevas tecnologías ganaban terreno en la sociedad, con cambios en la estructura de la industria y dudas sobre la eficiencia de las grandes empresas, se empezó a debatir sobre las actitudes hacia el emprendimiento y la importancia de las pequeñas empresas (Landström et al., 2012).

En este punto es clave mencionar el trabajo seminal de David Birch, “The Job Generation Process”, publicado en 1979. “Birch demostró que la mayoría de los nuevos empleos en los EE. UU. fueron creados por empresas nuevas y pequeñas. El informe tuvo un gran impacto en la comunidad de investigación empresarial, pero también en los responsables políticos, ya que proporcionó una base intelectual para la incorporación de las pequeñas empresas en los análisis del desarrollo económico” (Landström et al., 2012, p. 1156).

Al iniciar el siglo XXI el emprendimiento es reconocido como el motor de desarrollo social y económico en todo el mundo. La definición de emprendimiento para los nuevos estudiosos abarca los negocios nuevos y dinámicos, independientemente del tamaño o giro del negocio, trazando su investigación en temas centrales como: el proceso emprendedor, la naturaleza de la oportunidad empresarial y el proceso de su explotación, la aparición de nuevas empresa, así como la interacción entre el emprendimiento y las organizaciones (Acs & Audretsch, 2003).

Tabla 2. Definiciones de emprendimiento

Autor	Definición
Cantillon (1755)	Define al emprendimiento como la armonización de la oferta de mercado con la demanda del mercado con respecto a una forma de actividad comercial de alto riesgo en varios mercados de productos básicos.
Casson (1982)	El emprendimiento se presenta como una cualidad personal que permite a ciertas personas tomar decisiones con consecuencias de gran alcance, la esencia del emprendimiento es ser diferente, porque tiene una percepción diferente de la situación.
Drucker (1985)	El emprendimiento es un acto de innovación que implica dotar a los recursos existentes de una nueva capacidad de producción de riqueza.
Kirzner (1997)	Emprendimiento es la atención a las nuevas oportunidades, es la secuencia de acciones innovadoras que siguen al descubrimiento de tal oportunidad.
Venkataraman (1997)	El emprendimiento es el examen académico de cómo, por quién y con qué efectos, se descubren, evalúan y explotan las oportunidades, para crear bienes y servicios futuros.
Gibb (2002)	El emprendimiento se relaciona con las formas en que las personas, en todo tipo de organizaciones, se comportan para enfrentar y aprovechar la incertidumbre y complejidad y cómo esto se materializa en: formas de hacer las cosas; formas de ver las cosas; formas de sentir las cosas; formas de comunicar cosas; y formas de aprender cosas.
Shane y Venkataraman (2000)	El emprendimiento tiene como principal característica la identificación de oportunidades.
Shane y Eckhardt (2003)	El emprendimiento es un proceso dinámico de reequilibrio de la economía sobre la base de la interacción de individuos emprendedores y oportunidades potencialmente rentables.
Rindova, Barry, y Ketchen (2009)	El emprendimiento es el esfuerzo para crear nuevos entornos económicos, sociales, institucionales y culturales a través de las acciones de un individuo o grupo de individuos.
Urban (2012)	Emprendimiento es el proceso de creación de empresas, donde las transiciones de una etapa a otra dentro del proceso son a menudo el producto de una amalgama de varios componentes de habilidades y desempeño

Smirnov y Belkin (2015) y Emprendimiento se refiere a las actividades generadoras de ingresos como resultado de las capacidades únicas del empresario para innovar, encontrar oportunidades no explotadas, combinar los Factores de producción, actividades con riesgo en las diferentes áreas de la economía.

Kloepfer y Castrogiova (2018) y Emprendimiento puede caracterizarse mejor como un proceso de creación de empresas.

Fuente: Bridge (2017), Smirnov (2017), Kloepfer & Castrogiova (2018)

Conceptualización del conocimiento: enfoque histórico

Dalkir (2005) señala que el conocimiento es el recurso fundamental que nos permite funcionar inteligentemente, con el tiempo el conocimiento se transforma en otras manifestaciones como: libros, tecnologías, prácticas y tradiciones en organizaciones de todo tipo y en la sociedad en general, estas transformaciones dan como resultado una experiencia acumulada y por consiguiente una mayor efectividad.

El conocimiento se desarrolla a través de la experiencia, que incluye lo que adquirimos del aprendizaje formal e informal, uno de los beneficios de la experiencia es brindar una perspectiva histórica desde la cual se pueden ver y comprender nuevas situaciones y eventos (Davenport & Prusak, 2000).

Peter Drucker (1993), manifestó que el propósito social del conocimiento tiene 3 fases:

La era de la ilustración: La búsqueda del conocimiento por el conocimiento, la ilustración y la sabiduría, antes de la revolución industrial.

La era industrial (revolución industrial): Alrededor de los años 1700 con la invención de la tecnología se aplicó el conocimiento a las herramientas, procesos, productos y al trabajo, en esta etapa se puso en manifiesto el conocimiento organizado o conocimiento aplicado.

La era del conocimiento (revolución administrativa): En 1881 se dio paso al enfoque científico de la mano de Frederick Taylor, donde se plantea la gestión, es decir, proveer conocimiento para descubrir como el conocimiento existente se puede aplicar mejor para producir resultados, el conocimiento se convierte en el recurso (Allee, 1997).

El impulso de la era del conocimiento se gestó en 1970 con el trabajo de Chris Argyris y Donald Schon, ellos identificaron que existen grandes diferencias entre lo que las personas dicen, hacen y lo que realmente sucede, dando paso al conocimiento organizacional y a la gestión del conocimiento (Allee, 1997).

La gestión del conocimiento se ha convertido en un eslabón preponderante para todo tipo de organización como: grandes empresas, pymes, startups o empresas de nueva creación (Bhunja, 2004; Mašić et al., 2017), con el advenimiento de la era de la información, la gestión del conocimiento ha llegado a significar el aprovechamiento sistemático y deliberado de los activos de conocimiento. Por su parte Grey (1996), citado por Dalkir (2005), define a la gestión del conocimiento como el enfoque colaborativo e integrado para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos intelectuales de una empresa.

Relación teórica conocimiento – emprendimiento

El enfoque teórico austriaco expuesto por Mises (1949) y Hayek (1945), dio una dirección muy diferente pero complementaria a la que se venía llevando en la microeconomía neoclásica, centrada en el rol del conocimiento en el proceso de equilibrio de mercado, donde los participantes adquieren mayor conocimiento de las posibles actitudes de la oferta y demanda, generando el descubrimiento emprendedor como impulso de este proceso sistemático.

Hayek (1945), aducía que el proceso de equilibrio es donde los participantes del mercado adquieren una mejor información mutua sobre los planes que están realizando los demás participantes en el mercado. Para Mises (1949), este proceso está impulsado por las acciones atrevidas, imaginativas y especulativas de los empresarios que ven oportunidades de obtener ganancias en condiciones de desequilibrio. Lo que permite señalar que estas dos perspectivas sobre el carácter del proceso de mercado se refuerzan mutuamente, este enfoque postula una tendencia a que las oportunidades de lucro sean descubiertas y captadas por los participantes del mercado empresarial que se resisten a la rutina (Kirzner, 1997).

Así también cabe señalar, que una oportunidad empresarial no puede por su naturaleza ser objeto de búsqueda sistemática, esta búsqueda puede realizarse por una pieza de información faltante, pero solo porque el usuario conoce la naturaleza de lo que no sabe y sabe con mayor o menor certeza de la forma de descubrir la información faltante. El estado de alerta empresarial se refiere a una actitud de receptividad a las oportunidades disponibles (Kirzner, 1997). Las oportunidades en este sentido surgen del conocimiento imperfecto, sujeto al conocimiento particular del tiempo y el lugar que posee el emprendedor, es decir las oportunidades empresariales están ahí para ser tomadas, pero solo para aquellos que poseen las cualidades y el conocimiento necesario tanto para descubrirlas como para explotarlas (Shane & Eckhardt, 2003).

El descubrimiento y explotación de oportunidades requiere a menudo que las personas tengan un conocimiento previo de la oportunidad (Shane, 2000). De acuerdo con la perspectiva realista, el

conocimiento en este punto de vista es altamente informativo, confiable y útil. Las personas en esta visión ya poseen información y conocimiento de experiencias previas en una industria o en un mercado, o pueden recolectarlo a medida que comienzan a buscar posibles oportunidades en un mercado o industria recientemente cambiada (Casson, 1982). Las personas que están alerta incluso pueden descubrir oportunidades sin tener que realizar una búsqueda sistemática (Alvarez, Barney, & You, 2010).

Las existencias de información crean esquemas mentales que proporcionan un marco para reconocer una oportunidad. Un emprendedor debe tener información previa que se complementa con la nueva información, lo que desencadena una conjetura empresarial (Shane & Venkataraman, 2000). La dispersión de información entre diferentes agentes económicos que no tienen acceso a las mismas observaciones, interpretaciones o experiencias (Arrow, 1962) tiene dos implicaciones fundamentales para la investigación emprendedora: primero, las oportunidades para descubrir o crear bienes y servicios en el futuro existen precisamente por la dispersión de información y segundo, la posesión de conocimiento útil varía entre los individuos, esto influye fuertemente en la búsqueda y la decisión de explotar una oportunidad, y también influye en el éxito relativo del proceso de explotación.

Con lo anterior se puede identificar la importancia que tiene el conocimiento en el proceso emprendedor y la sinergia que existe entre estos dos fenómenos, fundamentado en el enfoque teórico austriaco, en el cuál se han basado estudios recientes que identifican diferentes orientaciones de la relación conocimiento emprendimiento, dichas aportaciones permitirán identificar los gaps de investigación que soporten la proposición de un modelo teórico estructural.

METODOLOGÍA

El artículo está basado en la aplicación de una revisión sistemática de literatura a través de la identificación de contribuciones científicas claves relacionadas al campo de estudio (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Las revisiones sistemáticas mejoran la calidad del proceso de revisión y los resultados empleando un procedimiento transparente y reproducible (Tranfield et al., 2003 citado por Crossan & Apaydin, 2010).

Generalmente, el proceso de revisión consta de tres partes: recopilación de datos, análisis de datos y síntesis (Crossan & Apaydin, 2010), para el correcto desarrollo de la búsqueda sistemática de literatura nos hemos planteado un documento de ruta que nos aporta con una descripción detallada de los pasos que debemos seguir para una búsqueda adecuada, el objetivo de la utilización de esta

metodología es desarrollar una consolidación conceptual de un campo amplio y fragmentado (Crossan & Apaydin, 2010).

Iniciamos realizando una búsqueda en la base de datos Web of Science (WOS) (Ciencias Sociales Citas) (SSCI). Para la selección de los trabajos a ser analizados se estableció la temporalidad del estudio en el periodo comprendido entre 1945 – 2016, disponible en la base de datos al momento de realizar la investigación (22 de febrero de 2017).

Se identificaron las palabras clave a utilizarse determinando las relacionadas a conocimiento: knowledge Managment, knowledge generation, tacit knowledge, trasfer of knowledge. Y relacionadas a emprendimiento: emprendimiento, orientación emprendedora, emprendedor, emprender. Se realizó además una revisión previa de artículos relacionados al campo de investigación para comprobar si las palabras seleccionadas son adecuadas. En función de esto se decidió considerar los siguientes términos de búsqueda: knowledge, knowledge managment, entrepreneur*.

Para garantizar que los artículos relevantes y pertinentes sean incluidos, se buscó en la base de datos WOS-SSCI las palabras clave “knowledge”, “entrepreneur*”, “knowledge management” combinadas entre sí mediante 3 búsquedas que se detallan a continuación, considerando los siguientes criterios: tipo de documento: artículo y rewiew e idioma: inglés.

Primera búsqueda: título: (Knowledge) y título: (Entrepreneur*) = 221 artículos

Segunda búsqueda: título: (Knowledge management) y tópico: (Entrepreneur*) = 22 artículos

Tercera búsqueda: título: (Entrepreneur*) y tópico: (Knowledge Management) = 34 artículos

Excluyendo los artículos que se repiten en las búsquedas, se generaron como resultado un total de 200 artículos. Se realizó un análisis bibliométrico como base para la agrupación de artículos con la ayuda de la herramienta HistCite, este sistema genera mapas cronológicos de colecciones de tópicos resultantes de búsquedas en el ISI Web of Science, además destacan las obras más citadas dentro y fuera de la colección (Garfield, 2003).

Continuando con el proceso metodológico se realiza una agrupación de publicaciones, en función del resultado obtenido. El primer grupo de interés se compiló enlistando los 200 artículos en orden descendente según el número de citas que recibieron, para esto se utilizó el indicador TGCS (Total global citation score) (Oliveira et al., 2016), tomando como criterio de selección el 5% de los artículos más citados, documentos fundamentales y de principal interés (World et al., 2003), el número total de documentos de este grupo fue de 10, se realizó una análisis de títulos y resúmenes de estos 10 artículos, y se concluyó que 3 de ellos no se enfocan en la relación

conocimiento emprendimiento, por lo tanto el resultado final del grupo I es de 7 artículos, que posteriormente serán analizados a profundidad.

En el grupo I se pueden excluir las publicaciones más recientes ya que no tienen tiempo suficiente para acumular citas (Crossan & Apaydin, 2010), por lo tanto para el grupo II se opta por aquellos artículos más citados en el periodo comprendido entre 2010 – 2016, considerando nuevamente el indicador TGCS, y aplicando el criterio del 5% citado anteriormente, se seleccionan 6 artículos, que después de la revisión de título y resumen se redujeron a 5 para el análisis exhaustivo.

Fundamentado en la premisa que las revistas de alto impacto publican artículos de calidad (Crossan & Apaydin, 2010), se utiliza la combinación de los artículos más recientes (2013 - 2016) publicados en las 10 revistas con mayor índice de impacto (JCR)(Crossan & Apaydin, 2010), como resultado se obtienen 16 publicaciones, se realizó el primer análisis general quedando un total de 10 artículos para su revisión ya que los seis restantes no se encuentran relacionados al ámbito de investigación que se quiere conceptualizar.

A continuación se procede a revisar y analizar cada uno de los trabajos seleccionados en total 22 artículos, se realiza un análisis crítico de los mismos, y se procede a elaborar una ficha de revisión bibliográfica en una hoja de cálculo en la que se recogen los aspectos a analizar de los trabajos seleccionados (Medina Lopez, Marin Garcia, & Alfalla Luque, 2010). Este proceso permite examinar estudios individuales e identificar relaciones entre los componentes (Denyer y Tranfield, 2009 citado por (Zimmermann, D.F. Ferreira, & Carrizo Moreira, 2016).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realiza un análisis estructurado y crítico de la información obtenida mediante el estudio bibliométrico, donde concentraremos la atención, en la identificación de los elementos y constructos clave que aportan y dan sentido al diseño del modelo estructural, que posteriormente será expuesto en la discusión del artículo.

Conocimiento previo

Shane (2000) manifiesta que “el descubrimiento de oportunidades resultado de los cambios tecnológicos está dado por el conocimiento previo o la experiencia previa acumulada por el emprendedor”. Diferentes personas descubrirán diferentes oportunidades de negocio, dado que poseen diferentes conocimientos previos (Venkataraman, 1997). Shane (2000) concluyó que cualquier empresario descubrirá solo aquellas oportunidades relacionadas con su conocimiento previo.

Las personas que aprenden nuevos conocimientos antes que otros tienen más probabilidades de descubrir oportunidades haciendo uso de ese nuevo conocimiento (Shane, 2000). Todas las personas utilizan el conocimiento subjetivamente retenido, incompleto y tácito, los empresarios generalmente utilizan ese conocimiento retenido (elementos invisibles de la experiencia que son difíciles de verbalizar y que aparecen en forma de intuiciones) para la toma de decisiones (Sarasvathy et al, 2003).

Shane (2000), señala que existen 3 dimensiones principales de conocimiento previo que son importantes para el descubrimiento emprendedor:

Conocimiento previo de los mercados

Conocimiento previo de la forma de servir a los mercados

Conocimiento previo de los problemas del cliente.

Se debe señalar también, que las personas descubren oportunidades porque su capacidad superior de procesamiento de información, técnicas de búsqueda o comportamiento de exploración las hacen más propensas que otras personas para descubrir oportunidades (Shaver & Scott, 1991). Así también la transferibilidad de la información de la experiencia previa a la oportunidad, así como la experiencia empresarial previa, aumenta la probabilidad de explotación de la oportunidad empresarial porque el aprendizaje reduce su costo (Shane & Venkataraman, 2000).

“Spillover” de conocimiento emprendimiento

La teoría del spillover del conocimiento para el emprendimiento, se consolida en la premisa expuesta por Mueller (2006), que el conocimiento está subexplotado, ya que las empresas no quieren asumir riesgos combinando con nuevos productos y procesos, las empresas no están interesadas en buscar nuevas oportunidades y ejecutarlas, por lo que eligen renunciar a las oportunidades que crearon, además la evidencia muestra que muchas grandes empresas establecidas encuentran difícil aprovechar todas las oportunidades que emanan de su inversión en conocimiento. De hecho, la subutilización sistemática de las oportunidades creadas por las inversiones en conocimiento resultará en destrucción creativa, en lugar de construcción creativa, ya que las empresas establecidas no pueden apropiarse del valor para mejorar su propio desempeño y supervivencia (Chistensen & Overdorf, 2000; Agarwal et al., 2007). Por tanto, las organizaciones son depósitos imperfectos de conocimiento, debido a lo cual el conocimiento privado tiende a filtrarse en el entorno y convertirse en la fuente de nuevas empresas (Agarwal et al. 2007).

Así, el emprendimiento o la puesta en marcha de nuevas empresas, sirve como el mecanismo con el cuál el conocimiento se extiende desde las universidades, los laboratorios de investigación, las empresas tradicionales hacia una nueva forma de organización (Mueller, 2006; Acs et al., 2009).

Las personas que trabajan para las empresas e instituciones de investigación facilitan el spillover de conocimiento, cuando se involucran en el proceso emprendedor de aprovechar el potencial de las oportunidades que se crea, a través de la formación de nuevas empresas, ya que el conocimiento es móvil (Agarwal et al., 2007). Por lo tanto, las nuevas empresas pueden generar resultados innovadores a través de la explotación de conocimientos creados por los gastos de investigación en las universidades y en la I+D de las grandes empresas (Audretsch & Lehmann, 2005), cabe señalar en este punto como lo dice Mueller (2006), “para que el conocimiento sea comercializado no debe ser conocimiento científico sino aplicado, para que resulte en nuevos bienes o servicios” (p. 1505).

La misión de las universidades es crear nuevos conocimientos, es decir son una de las principales fuentes de spillover de conocimiento para el emprendimiento, donde el conocimiento innovador generalmente es desarrollado por académicos, y luego se transfiere al mercado en forma de una nueva empresa (Grandi & Grimaldi, 2005). López & Martín (2008) aportan evidencia que sugiere que los spin-offs son una de las mejores estrategias para promover el emprendimiento. Los spin-offs son un medio para explotar el conocimiento basado en las actividades de exploración que tuvieron lugar en una organización matriz más grande.

Fuentes de conocimiento para la creación de empresas

Como se ha manifestado, existen empresas que se crean desde diferentes contextos del conocimiento, Agarwal y Shah (2014) en su estudio identifican tres orígenes empresariales o fuentes de nuevas empresas innovadoras: la iniciativa emprendedora de los empleados, la iniciativa emprendedora académica y la iniciativa emprendedora de los usuarios, en estas 3 fuentes identificadas el individuo desarrolla ventajas informativas que le sirven de base para la creación de una nueva empresa:

La iniciativa emprendedora de los empleados, que proviene del conocimiento tanto tácito como explícito que adquieren los individuos relacionados con la producción y comercialización de los productos o servicios. Se da cuando los empleados de empresas existentes crearon una empresa en la misma industria.

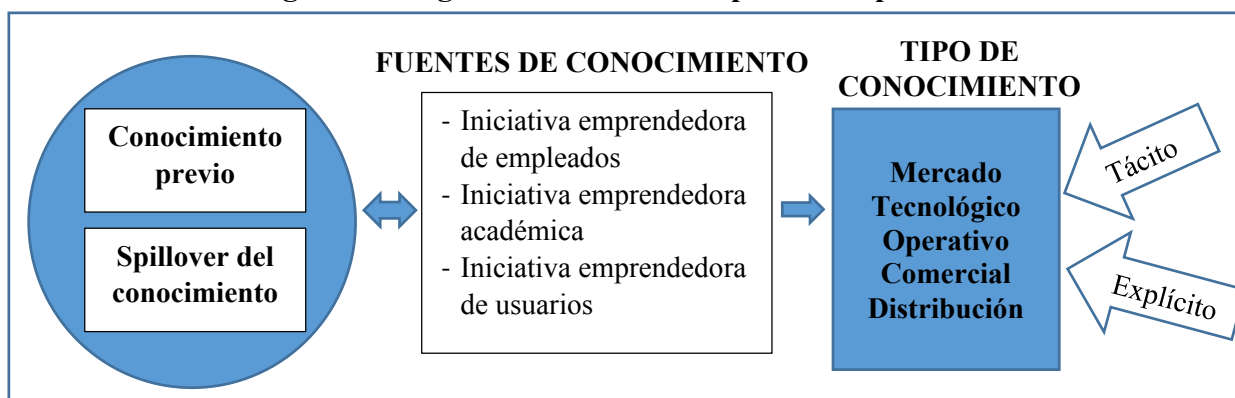
La iniciativa emprendedora académica, relacionada al conocimiento que se genera a partir del descubrimiento científico en instituciones académicas, conocimiento basado en los avances tecnológicos y la investigación de laboratorio, se define como la creación de nuevas empresas por

docentes, personal o estudiantes que innovan en un contexto académico o de investigación sin fines de lucro, y posteriormente encontraron una empresa que explota directamente este conocimiento.

La iniciativa emprendedora de los usuarios basada en el conocimiento generado por el uso de productos y servicios, se clasifica dependiendo de dónde se encontró la necesidad de innovación, como: emprendimiento de usuario profesional (necesidad que se encuentra en el lugar de trabajo) o el emprendimiento de los usuarios (necesidad que se encuentra a través del uso personal) (Agarwal & Shah, 2014).

Por lo anterior se concluye que los diferentes orígenes o fuentes de emprendimiento dotan a los emprendedores fundadores de diferentes conocimientos. Como lo manifiestan Agarwal y Shah (2014) “el origen emprendedor importa”, ya que según su estudio realizado contrastaron que resulta sistemáticamente en diferencias de conocimiento y capacidades, patrones de formación de nuevas empresas, relaciones con empresas establecidas y desempeño, señalan además que el contexto de conocimiento de donde surge una nueva empresa modela la trayectoria de la empresa en formas diferentes.

Figura 1: Origen del conocimiento para el emprendimiento



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis bibliométrico de literatura

Comercialización del conocimiento a través de oportunidades empresariales

Para que exista comercialización de conocimiento desde las empresas establecidas, los empleados deben decidir dejar sus trabajos actuales para crear su propio emprendimiento, las razones que lo llevan al individuo en esta situación a emprender son: la frustración con su empleador al ver que sus ideas sobre un nuevo producto o proceso son rechazadas por su empleador y las expectativas de mayores recompensas financieras (Mueller, 2006).

Así también el conocimiento que se genera en las universidades se puede comercializar mediante 2 formas: asociación entre la universidad y las industrias; y a través de la creación de spin off universitarias.

Después de descubrir una oportunidad, un emprendedor potencial debe decidir explotar la oportunidad, lo que lleva a indicar que no todas las oportunidades llegan a su explotación, esto puede darse por la relación entre las características conjuntas de la oportunidad y la naturaleza del individuo como se explica a continuación (Shane & Venkataraman, 2000).

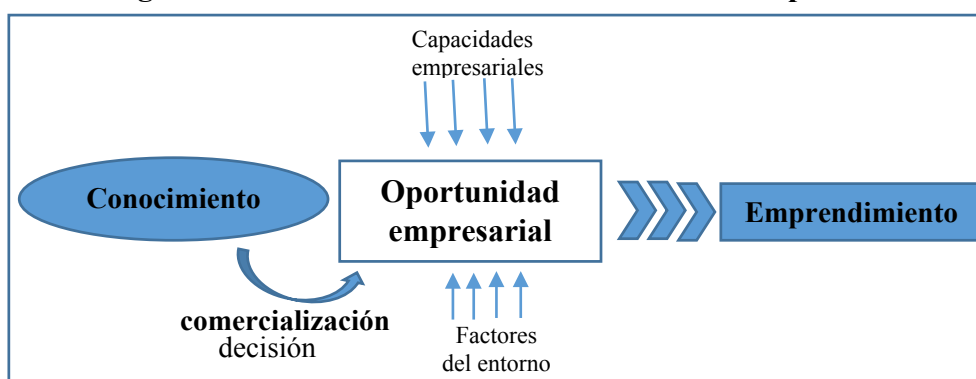
Factores que influyen en la explotación de oportunidades

Acs et al. (2009) señalan que el conocimiento en sí mismo es solo una condición necesaria para el ejercicio de una empresa exitosa en un modelo de crecimiento, la capacidad de transformar el conocimiento nuevo en oportunidades económicas implica un conjunto de habilidades, aptitudes, percepciones y circunstancias que no se distribuyen uniformemente en la población, se distribuye de manera desigual y exógena.

La teoría presentada por Acs et al. (2009) en su modelo precisa que los agentes económicos pueden decidir no iniciar un emprendimiento incluso cuando poseen una oportunidad potencial de lucro, esto se explica debido a que el emprendimiento está en función de los siguientes factores: aversión al riesgo, restricciones legales, restricciones burocráticas, rigidez del mercado laboral, impuestos, falta de aceptación social, etc. Y otros factores como la cultura, las tradiciones y las instituciones.

Así también, Braunerhjelm et al. (2010) manifiestan que, la capacidad de transformar el conocimiento nuevo en oportunidades económicas implica un conjunto de habilidades, aptitudes, percepciones y circunstancias que no se distribuyen de manera uniforme ni amplia en la población.

Figura 2: Comercialización del conocimiento - emprendimiento



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis bibliométrico de literatura

Influencia del origen del emprendimiento sobre la organización emprendedora

Como se señalaba en un apartado anterior el origen institucional del conocimiento puede moderar la actividad y desempeño de la nueva empresa. Así, Agarwal et al. (2007, p.268), en su estudio

manifiesta que “el spillover de conocimiento para el emprendimiento, da como resultado no solamente la creación de nuevas empresas, sino también la heterogeneidad en su capacidad y rendimiento”. Los emprendedores por su experiencia como trabajadores de las organizaciones existentes moldean la capacidad y el rendimiento de las nuevas empresas, debido al conocimiento científico, social y basado en el mercado, que traen de las organizaciones donde antes trabajaban, los emprendedores generalmente en las nuevas empresas no se dedican a la investigación, sino al desarrollo de nuevos productos y nuevos modelos de negocio (Carroll et al., 1996; Helfat & Lieberman, 2002; Klepper & Simons, 2000; Braunerhjelm et al., 2010).

Los procesos endógenos de aprender haciendo (Nonaka, 1994) pueden dar como resultado la variación interinstitucional en la estructura, estrategia, rutinas y cultura de la nueva empresa (Sastry & Coen, 2001 citado en Agarwal, 2007), lo que sugiere que las existencias de conocimiento en la creación dejan una huella duradera en la competitividad futura de una empresa.

La literatura sugiere que cuando se funda una nueva empresa, las capacidades y el desempeño subsiguiente de la empresa se ven influenciados por las capacidades y los conocimientos adquiridos por el fundador en el contexto de una organización en ejercicio (Argawal et al., 2007). Una creciente literatura vincula la experiencia pre-empresarial de los fundadores con el desempeño emprendedor real de la nueva empresa (Burton et al., 2002, Shane y Stuart, 2002), el contexto del conocimiento determina la formación y los modos de captura de valor de las nuevas empresas (Agarwal & Shah, 2014).

Orientación emprendedora de la organización

La orientación emprendedora como lo definen Wiklund y Shepherd (2003), es: “la medida importante de la forma en que se organiza la empresa para realzar el beneficio del rendimiento de los recursos basados en el conocimiento de una empresa, centrando la atención en la utilización de estos recursos para descubrir y explotar oportunidades” (pág. 1308).

Autores como Covin y Lumpkin (2011, p.863), conciben a la OE como "un atributo sostenido a nivel de empresa representado por la calidad singular que los comportamientos arriesgados, innovadores y proactivos tienen en común”. Y señalan en su estudio que la orientación emprendedora está conformada por tres dimensiones, que evaluaron en términos de la confianza de la empresa:

Innovación: Tendencia a desarrollar y apoyar nuevas ideas, basadas en la novedad, experimentación y creatividad, introducción de nuevos productos o inversiones en investigación

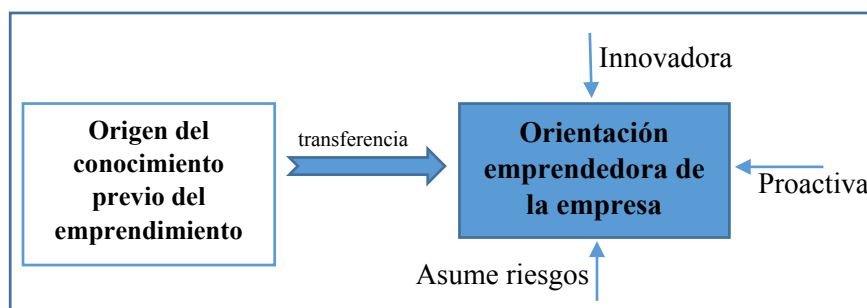
y desarrollo a largo plazo (Lumpking & Dess, 1996, De Clercq, Dimov, & Thongpapanl, 2013). Las empresas innovadoras que crean e introducen nuevos productos y tecnología, mantienen resultados económicos extraordinarios, y son descritas como motores de crecimiento económico (Brown & Eisenhardt, 1995).

Proactividad: Postura de anticipar y actuar ante los futuros deseos y necesidades del mercado, creando una ventaja competitiva, estrategias audaces y de gran alcance y una tendencia a desafiar en lugar de responder a las acciones de los competidores (Lumpking & Dess, 1996, De Clercq et al., 2013). Las empresas que son proactivas pueden obtener ventajas al ser los primeros en actuar, alcanzar segmentos de mercado premium, tener ventajas ante la competencia, controlar los mercados mediante el dominio de canales de distribución, tener reconocimiento de marca en el mercado. (Zahra & Covin, 1995)

Asunción del riesgo: Comprometer grandes cantidades de recursos para proyectos en los que el costo del fracaso puede ser alto o los resultados desconocidos, dependencia a procedimientos y métodos novedosos (Miller & Friesen, 1978, De Clercq et al., 2013). Las empresas con estrategias arriesgadas pueden ser más rentables a largo plazo que aquellas que optan por estrategias probadas. (McGrath, 2001)

Se debe señalar que el conocimiento individual no se traduce automáticamente en acción emprendedora; requiere rutinas de intercambio de conocimientos existentes que conecten los diferentes conocimiento de la empresa (Floyd & Wooldridge, 1999), cuando las empresas incentivan los flujos de conocimiento más intensivo dentro de sus filas, tiene mayor propensión a actuar sobre las oportunidades empresariales (De Clercq et al., 2013).

Figura 3: Origen del emprendimiento influncia la orientación emprendedora



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis bibliométrico de literatura

DISCUSIÓN

El estudio sobre el descubrimiento de oportunidades empresariales ha crecido rápidamente desde la publicación de Shane y Venkataraman (2000). Sin embargo, nuestra revisión de literatura muestra que los aportes teóricos y empíricos han limitado su atención en explicar el emprendimiento desde el enfoque de características y atributos de los individuos.

Actualmente la comprensión académica de la visión sobre la naturaleza o el origen de las oportunidades continúa con limitaciones, sin embargo, su investigación se ha desarrollado entorno a temas como el conocimiento previo y su importancia para el descubrimiento de oportunidades.

Un mayor avance ha tenido la investigación en cuanto a la teoría del spillover del conocimiento acentuando sus aportes sobre el desarrollo económico a través de estudios regionales, donde se puntualiza que las inversiones en conocimiento de las universidades y regiones están en relación con la cantidad de actividad empresarial asociada a cada universidad o región, evidenciando el aporte del desbordamiento de conocimiento al desarrollo regional y demostrando que la toma de decisiones de las empresas en condiciones de incertidumbre es más probable que desencadene el espíritu empresarial.

Así, los estudios existentes se centran en la generación y explotación de oportunidades empresariales basadas en el conocimiento. Por ejemplo la relación positiva entre los recursos basados en el conocimiento con el rendimiento (Wiklund & Shepard, 2003); la influencia que tiene el conocimiento previo de los problemas de los clientes y la forma de servir al mercado, sobre el descubrimiento de oportunidades Shane (2000); el nuevo conocimiento como factor crucial para la innovación que se comercializa al transformarlo en nuevos productos, procesos y organizaciones, mediante la asociación entre universidad y empresa o con la creación de spin off (Mueller, 2006), así también Audretsch y Keilbach (2007) en su estudio concluyen que las oportunidades empresariales son exógenas y sistemáticamente creadas por las inversiones en conocimiento por parte de las organizaciones establecidas.

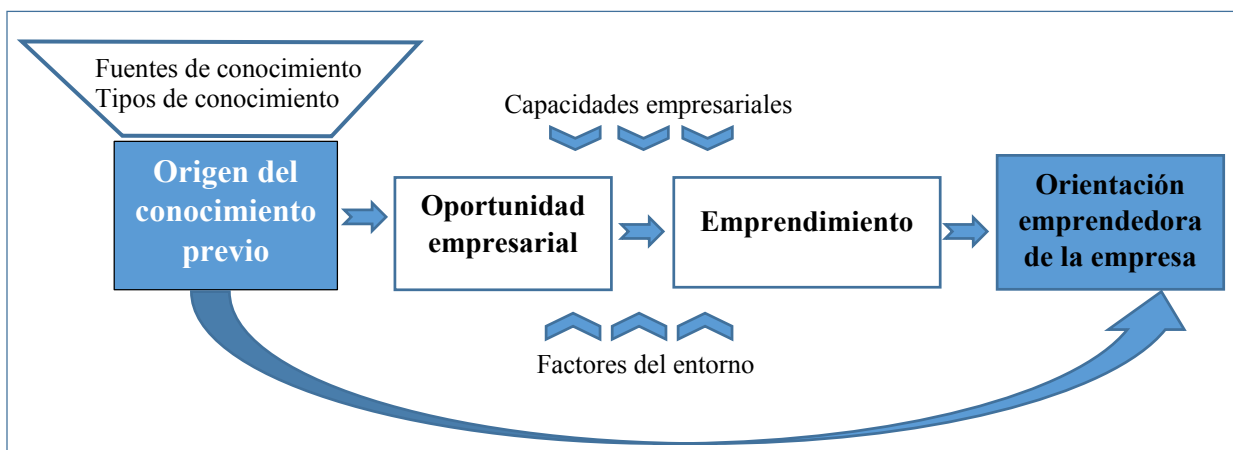
La orientación emprendedora por su parte ha sido abordada por autores como Wiklund y Shepard (2003), quienes hacen referencia al impacto positivo que tiene el conjunto de recursos basados en el conocimiento sobre el rendimiento sostenible de la empresa; entre los principales resultados está: la creación e introducción de nuevos productos y tecnología, resultados económicos extraordinarios, crecimiento económico, ventajas ante la competencia, dominio de canales de distribución, reconocimiento de marca y rendimiento a largo plazo; considerando para ello 3 dimensiones: innovación, proactividad y asunción al riesgo, determinando así que una

organización con orientación emprendedora es más propensa a centrar su atención y esfuerzo hacia las oportunidades. Nahapiet y Ghoshal (1998), por su parte señalan que los esfuerzos emprendedores de las empresas, se derivan de las combinaciones de diferentes bases de conocimiento dispersos dentro de la empresa; así De Clercq et al. (2013), comprobaron la premisa de que las empresas con mayor niveles de intercambio de conocimientos internos muestran mayores niveles de orientación emprendedora, que varían según el grado de formalización.

Por lo antes expuesto, se puede evidenciar que aún la investigación existente no se ha centrado en analizar la importancia del conocimiento base para la creación de empresas, la influencia de las capacidades empresariales y los factores del entorno al momento de tomar la decisión de emprender y el tipo u origen de conocimiento previo que puede producir que el emprendimiento o empresa creada tenga una orientación emprendedora; es decir no ha existido un relacionamiento previo entre estas dos variables, el origen del conocimiento para gestar el emprendimiento y el enfoque emprendedor de la empresa en su etapa de consolidación, crecimiento y madurez.

La modelización estructural propuesta en base a la relación subyacente entre los elementos clave identificados se presenta a continuación:

Figura 4: Modelización estructural sobre la relación conocimiento - emprendimiento



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis bibliométrico de literatura

CONCLUSIONES

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en este artículo, se realizó una revisión sistemática de literatura, generando hallazgos claves para cimentar la relación entre conocimiento y emprendimiento. Se logró identificar aportes teóricos relevantes y la visualización de distintos constructos: conocimiento y experiencia previa al emprendimiento, KSTE (Teoría del spillover

de conocimiento para el emprendimiento), orientación emprendedora, origen del emprendimiento y factores de influencia. Lo que permitió proponer un modelo teórico estructural basado en el enfoque relacional de los constructos investigados, partiendo de la importancia del origen del conocimiento para el emprendimiento, la comercialización del conocimiento mediante las oportunidades empresariales y finalmente la influencia del origen del emprendimiento en la orientación emprendedora de la empresa.

Como futura línea de investigación se propone el desarrollo de trabajos empíricos que permitan identificar la aplicación del modelo teórico propuesto, mediante el uso de metodologías cuantitativas y cualitativas.

Referencias Bibliográficas

Acs, Z., & Audretsch, D. (2003). *Handbook of Entrepreneurship Research*. New York: Springer.

Acs, Z., Braunerhjelm, P., Audretsch, D., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economic Vol. 32*, 15-30.

Agarwal, R., Audretsch, D., & Sarkar, M. (2007). The Process Of Creative Construction: Knowledge Spillovers, Entrepreneurship, and Economic Growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 263–286.

Agarwal, R., & Shah, S. (2014). Knowledge sources of entrepreneurship: Firm formation by academic, user and employee innovators. *Research Policy*, 1109–1133.

Allee, V. (1997). *The Knowledge Evolution. Expanding Organizational Intelligence*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Alvarez, S., Barney, J., & You, S. (2010). Debates in Entrepreneurship: Opportunity Formation and Implications for the Field of Entrepreneurship. En Z. Acs, & D. Audretsch, *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction* (págs. 23-45). New York: Springer.

Arrow, K. (1962). Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. En N. B. Research, *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors* (págs. 609 - 626). Princeton University Press.

Audretsch, D., & Keilbach, M. (2007). The Theory of Knowledge Spillover Entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 1242-1254.

- Audretsch, D., & Lehmann, E. (2005). Does the Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship. *Research Policy* Vol. 34, 1191–1202.
- Bhunia, C. (2004). Knowledge Management: Why and How. *IETE Technical Review*, 25-37.
- Braunerhjelm, P., Acs, Z., Audretsch, D., & Carlsson, B. (2010). The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. *Small Business Economy*, Vol. 34, 105-125.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 343-378.
- Burton, D., Sorensen, J., & Beckman, C. (2002). Coming from good stock: Career histories and new venture formation. *Research in the Sociology of Organizations*, 229-262.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. Paris: Institut Coppet, Ed.
- Carroll, G., Bigelow, L., Seidel, M.-D., & Tsai, L. (1996). The fates of de novo and de alio producers in the American automobile industry 1885-1981. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 117-137.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur : an economic theory*. Barnes & Noble Books.
- Christensen, C., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 3-13.
- Clarysse, B., Wright, M., & Van de Velde, E. (2011). Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin-Off Companies. *Journal of Management Studies*, 1421-1442.
- Covin, J. G.; Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 1154-1191.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier Inc.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2013). Organizational Social Capital, Formalization, and Internal Knowledge Sharing in Entrepreneurial Orientation Formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 505-537.

- De Oliveira, M., Santos, J., Vieira, G., & Bent, P. (2016). A bibliometric analysis of international literature on collaboration in supply chain. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 32-52.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1993). *The rise of the knowledge society*. Spring.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1999). Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 123-144.
- Garfield, E. (2003). *Using HistCite to Map the Output of Small World, Watson-Crick 1953, Cell Death and Differentiation, P. Nicotera, and Gene Flow*. UK: University of Leicester. Disponible en: <http://garfield.library.upenn.edu/papers/leicester071103.pdf> [Fecha de consulta: 15/03/2017]
- Gibb, A. (2002). In pursuit of a new enterprise and entrepreneurship paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233–269.
- Grandi, A., & Grimaldi, R. (2005). Academics' organizational characteristics and the generation of successful business ideas. *Journal of Business Venturing*, 821–845.
- Hayek, F. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 519-530.
- Helfat, C., & Lieberman, M. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, Vol.11, 725-760.
- Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 60-85.
- Klepper, S., & Simons, K. (2000). Dominance by birthright: entry of prior radio producers and competitive ramifications in the U.S. television receiver industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 997–1016.
- Kloepfer, K., & Castrogiova, G. (2018). Entrepreneurship: venture creation subprocesses, subdomains, and interfaces. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 681-696.
- Landström, H., Harirchi, G., & Åström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 1154– 1181.
- López, F., & Martín, N. (2008). Antecedents of corporate spin-offs in Spain: A resource-based approach. *Research Policy*, Vol. 37, 1047–1056.

- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 135-172.
- Mašić, B., Nešić, S., Nikolić, D., & Dželetović, M. (2017). Evolution of knowledge management. *Industrija*, 127-147.
- McGrath, R. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight. *The Academy of Management Journal*, 118-131.
- Medina, C., Marín, J., & Alfalla, R. (2010). Una propuesta metodológica para la realización de búsquedas sistemáticas de bibliografía. *Working Papers on Operations Management Vol 1*, 13-30.
- Miller, D., & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science Vol. 4*, 921-933.
- Mueller, P. (2006). Exploring the knowledge filter: How entrepreneurship and university–industry relationships drive economic growth. *Research Policy Vol. 35*, 1499–1508.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review, Vol. 23*, 242-266.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, Vol. 5*, 14-37.
- Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, D. (2009). Entrepreneurship is emancipation. *Academy of Management*, 477–491.
- Sarasvathy, S., Dew, N., Ramakrishna, S., & Venkataraman, S. (2003). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 141–160.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism & Democracy*. New York: Routledge.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 217-226.
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science 11*, 448-469.
- Shane, S., & Eckhardt, J. (2003). The Individual-Opportunity Nexus: A New Perspective on Entrepreneurship. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 161-191.
- Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups. *Management Science*, 154-170.

Shaver, K., & Scott, L. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23-45.

Smirnov, V. (2017). The genesis of the entrepreneurship theory at the classical and non-classical stages of science development. *Economic Annals-XXI*, 14-19.

Smirnov, V., & Belkin, V. (2015). Experience in the Application of the Principle of Methodological Pluralism in the Study of Entrepreneurship. *Asian Social Science*, 122-127.

Smith, B., Matthews, C., & Schenkel, M. (2009). Differences in Entrepreneurial Opportunities: The Role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification. *Journal of Small Business Management*, 38-57.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*. *British Journal of Management*, Vol. 14, 207-222.

Urban, B. (2012). The venture creation process, entrepreneurial self-efficacy and competitiveness: a focus on technology enterprises. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 66-83.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. En *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (págs. 119-138). Jay Press Inc. .

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). KNOWLEDGE-BASED RESOURCES, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, AND THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES. *Strategic Management Journal*, 1307-1314.

Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 43-58.

Zimmermann, R., Ferreira, L., & Carrizo, A. (2016). The influence of supply chain on the innovation process: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 21, 289-304.

Capítulo 21

FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE STARTUPS. *CUIDUM*, *SHIPEER Y GROWARA*, TRES CASOS TRES RESULTADOS

Francesco Verdone
Universitat de València

Santiago Cantarero
Universitat de València
scantare@uv.es

Abstract

Los procesos de emprendimiento en el ecosistema *startup*³² plantea diferencias con respecto al emprendimiento en las pequeñas y medianas empresas tradicionales. Las *startups* poseen características de evolución diferenciadas, por lo que precisa de una metodología propia de desarrollo, como la *Lean Startup*³³. Este proceso de aprendizaje y desarrollo, centrado en construir, medir y aprender, encuentra en las incubadoras de *startups* el espacio idóneo para su promoción y desarrollo en sus primeros meses de vida. *Demium Startup*³⁴ se presenta como una importante incubadora de la Comunidad Valenciana, que ha contribuido al desarrollo de muchas *startups*, mediante su programa de incubación en Valencia: *AllStartups*. Pero no todas las *startups* son empresas de éxito, por lo que resulta relevante establecer cuales son los factores de éxito y fracaso e intentar evaluar como han operado estos factores en casos concretos de empresa. Para poder evidenciar estas situaciones se presentan tres ejemplos prácticos de *startups* que han salido de la incubadora valenciana *Demium*. Por un lado, *Cuidum*³⁵, una empresa de asistencia domiciliar a personas mayores, creada en el 2015 y que al día de hoy se encuentra en fase de pleno crecimiento a punto de consolidarse como empresa. Por otro lado, a *Shipeer*³⁶, una *startup*, que nació en el 2015 como la primera plataforma de paquetería colaborativa en España durante

³² Término de origen inglés, significa “lanzar, poner en marcha”. En términos organizacionales, la palabra *startup* se refiere a una empresa emergente, de recién creación.

³³ Metodología creada por Eric Ries un empresario y autor estadounidense de *The Lean Startup*. *Lean* porque se trata de construir proyectos viables que inicialmente consuman menos efectivo que gasolina un mechero. Y que traten de aprovechar cada recurso al máximo, generando el mínimo desperdicio de recursos.

³⁴ Incubadora de negocios en Internet, con sede principal en Valencia.

³⁵ Startup de origen valenciana, nacida por la incubadora *Demium* en el 2016.

³⁶ Startup de origen valenciana, nacida por la incubadora *Demium* en el 2015.

sus primeros dos años no tuvo el crecimiento esperado, por lo que fracasó. En fin, se plantea el caso de *Growara*, empresa incipiente centrada en la gestión de los recursos humanos en *startups* y empresas tecnológicas.

Palabras claves: startup, emprendimiento, incubadora, recursos humanos

Las *startups*, el emprendimiento basado en las TIC's

En los últimos años, el ecosistema digital ha revolucionado nuestro día a día, la forma de comunicarse, en la que consumimos e incluso en la forma de hacer negocios. La idea de emprender un negocio anteriormente parecía estar vinculado a la disposición de grandes capitales; pero con la aparición de nuevas tecnologías, el emprendimiento ya no reside exclusivamente en el capital, ocupando estas tecnologías de la comunicación el elemento clave para emprender a través de una *startup*ⁱ.

Eduardo Morelos (2018), director de Startupbootcamp Fintech³⁷ en México, afirma que cuando hablamos de *startup* entendemos una empresa en su etapa temprana, que, a diferencia de una pyme esta *startup* se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de las tecnologías digitales. Aunque este tipo de compañías puede ser útil para cualquier tipo de empresas, sea el ámbito que sea, normalmente suelen utilizarse para aquellas que tienen un fuerte componente tecnológico y están relacionadas con el mundo de internet (Novoa, 2013).

Las pymes salen al mercado apostando una cierta cantidad de dinero y por lo general necesitan tiempo para generar beneficios. En el universo *startup* hacen todo lo contrario, es decir salen del mercado con la necesidad de buscar un capital que le permita escalar el negocio, haciendo uso intensivo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs³⁸). De hecho, algunas grandes empresas como *Google*³⁹, *Amazon*⁴⁰, *Uber*⁴¹, *Facebook*⁴²

³⁷ Es una red de aceleradoras de startup, fundada en el 2010 y opera a nivel global, con diferentes sedes por el mundo.

³⁸ Abreviación de Tecnología de la Información y Comunicación. son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos como ordenador, móvil o Tablet.

³⁹ Compañía de origen estadounidense fundada en el 1998, especializada en productos y servicios relacionados con Internet, dispositivos electrónicos y otras tecnologías.

⁴⁰ Es una compañía estadounidense de comercio electrónico, con sede en Seattle y fundada en el 1994.

⁴¹ Empresa internacional privada de origen estadounidense fundada en el 2009, que, a través de su software de aplicación móvil, conecta los pasajeros con los conductores de vehículos.

⁴² Empresa de origen estadounidense, creada en el 2004, que ofrece servicio de redes sociales.

comenzaron siendo *startups* y hoy día se han convertido en grandes referencias de emprendimiento en todo el mundo.

La gran mayoría de *startups*, al comienzo no disponen de una financiación a través de entidades financieras tradicionales, sino que optan por un capital que aporta el inversor y la mayoría de las veces, a cambio de un porcentaje de la empresa (Gadgetos, 2013), esperando que la inversión inicial pueda reportar beneficios en el futuro. Uno de los eventos más importantes que existe hoy en día en nuestro país es el conocido *Startup Spain*. Este evento nace como una serie de conferencias o reuniones, que buscan fomentar la discusión de ideas más emprendedoras para nuestro país, y es una red para poner en contacto a inversores con nuevos emprendedores, con un doble objetivo: el primero de ellos obtener el mayor número de exposición de ideas y en segundo lugar lograr un impacto en el futuro de las políticas de fomento de la actividad emprendedora (ESADE, 2015).

Por otro lado, en cuanto a concursos más importantes, encontramos el premio emprendedor *Fundación Everis*⁴³ dotado con 60.000€, a los que se añaden 10.000€ más en calidad de apoyo y asesoramiento y Premio emprendedor XXI: Organizado por la *Caixa*, este premio tiene una dotación de entre 5.000 y 20.000€ y también ofrece una prestigiosa formación a la que se tiene acceso (Infoautónomos, 2016). Existen muchos otros concursos a los que hacer referencia como son concurso BBVA⁴⁴ *open talent* (Centro de innovación BBVA, 2018), XVIII Premio emprendedores “futuro avilés” (Cámara de comercio, 2018) entre otros. Por otro lado, cabe destacar que a pesar todo parezca fácil, un buen número de *startups*, terminan siendo vendidas a otras empresas más grandes o mueren a los pocos meses o años de vida.

Un estudio publicado en septiembre de 2012, por Shikhar Ghosh, profesor de la Escuela de negocio de Harvard, afirma que tres de cada cuatro *startups* financiadas por Venture Capital⁴⁵ no consiguen devolver el dinero prestado. En realidad, dados los bajos costes que en la mayoría de las ocasiones conlleva la actividad empresarial de poner en marcha una *startup*, no resultan tan impactantes.

⁴³ Desde el año 2001, la fundación Everis nace con el propósito de apoyar y promover el espíritu emprendedor.

⁴⁴ Banco Bilbao Vizcaya Argentaria es un banco español con sede social en Bilbao.

⁴⁵ Revista española de capital de riesgo.

Requisitos para el éxito.

Como afirma Bill Cross (2016), inversionista estadounidense, el éxito o fracaso de una *startup* depende de una serie de elementos clave, antes de llegar a convertirse en una pequeña y mediana empresa o, en otros casos, fracasar.

La necesidad del mercado. Es donde todo empieza. Cada *startup* está llamada a resolver un problema que plantea la sociedad, desde un enfoque que permite estudiar el contexto y buscar alternativas únicas e innovadoras para nuevas estrategias de negocio. El emprendedor, que de verdad está destinado a alcanzar el éxito, es consciente de que un proyecto no debe generarse alrededor de sus deseos o intereses, sino que lo que debe hacer es ayudar al público en cuanto, futuro cliente. Cuando existe una necesidad siempre tiene que haber un emprendedor que sea capaz de aprovecharla a la hora de plantear un nuevo negocio. (Gazquez, 2016). Así es como los emprendedores que en su día vieron que apostar por crear un entorno adecuado para pedir **comida a domicilio online**, como *Glovo*, anteriormente mencionado, han triunfado. Y lo mismo ocurre con otros servicios, como puede ser los dedicados al sector de la **lavandería como por ejemplo la startup valenciana Mr. Jeff**.

La escalabilidad del proyecto. Este es uno de los principales atributos, es decir su capacidad para crecer y generar ingresos de una forma muchos más rápida que su estructura de costes, capaz de aumentar sus ventas sin necesidad de aumentar sus gastos o reinvertir en infraestructura. Se puede afirmar un crecimiento económico de forma exponencial. Por ejemplo, compañías como *Amazon*, *Apple*⁴⁶, *Google*, o *Microsoft*⁴⁷ empezaron trabajando desde casa, o, mejor dicho, como se ve en la película de Steve Jobs⁴⁸, desde el garaje de sus fundadores. Un tipo de negocio que apenas escala son las consultorías, o también aquellos servicios de asesoramiento o los negocios basados en personas, porque no es replicable, sino que ofrece una solución específica para cada cliente. (Maestre, 2016). El caso contrario es por ejemplo el de *Coca-Cola*⁴⁹, que representa un negocio con una alta escalabilidad, porque la empresa vende un mismo producto que se distribuye por todo el mundo y no tiene que adaptar una solución distinta según el cliente. En el caso de *Google*, la empresa tiene un número determinado de trabajadores, pero una vez han hecho el producto, el

⁴⁶ Empresa estadounidense, fundada en el 1976 que diseña y produce equipos electrónicos, software y servicios en líneas.

⁴⁷ Es una compañía tecnológica multinacional fundada en el 1975 con sede, Washington. Es el acrónimo de computadoras y software. Se dedica a desarrollar y proveer soporte de software para computadores personales, servidores, dispositivos electrónicos y servicios.

⁴⁸ Cofundador y presidente ejecutivo de la industria Apple, falleció en el octubre del 2011.

⁴⁹ The Coca-Cola Company es una corporación multinacional de bebidas estadounidense.

coste es el mismo: se haga una o mil búsquedas, el coste es el mismo, pero las ganancias aumentan.

El uso de las TIC's. Esta es la herramienta que permite reducir costes operativos, reduciendo la inversión o reinvertir en capital humano, e implementar estrategias de marketing *on line*. Las *startups* terminan siendo empresas tecnológicas que buscan idear y desarrollar un producto o servicio a través de Internet, consiguiendo un modelo de negocio que sea replicable y escalable. Un informe, realizado por *Telefónica*⁵⁰ demostró que en el 80% de las *startups*, cuentan con un ingeniero entre sus fundadores. Según el informe de Atómico⁵¹, **el sector tecnológico europeo está creciendo cinco veces más rápido que la economía de Europa y repercute considerablemente en el capital disponible para la creación y aceleración de *startups* en Europa.** Hablando de España, que todavía se encuentra muy lejos de la inversión media europea, se han invertido durante 2018 una cifra de 1.227,09 millones de euros. Por ejemplo, *Cabify*⁵², **con una valoración de 1.400 millones de dólares ha sido un éxito para el país en España, junto a otros éxitos como *Glovo*⁵³ o *Jobandtalent*⁵⁴, el portal de oferta de empleo.**

El liderazgo es la clave. Cada compañía para su éxito ya sea *startup* o pyme tradicional, necesita un líder que sepa, “*pivotar*⁵⁵” la organización, implementando cambios estratégicos en el modelo de negocio para que la empresa siga creciendo. Además, los grupos, como todos sabemos, están formados por individuos y crear un clima de colaboración mutua sin anular al individuo es una labor del líder. Cada uno de los especialistas ha de sentir y ser consciente de que posee la libertad y la motivación necesaria para desarrollarse como persona, para dar lo mejor de sí mismo en su actividad, y a la vez comprender que forma parte de algo más grande, que la suma de lo mejor de cada uno de sus compañeros dará como resultado un producto mucho mayor que la suma individual de cada uno de ellos. La sinergia generada en conjunto superará las expectativas

⁵⁰ Es una empresa multinacional española de telecomunicaciones con sede central en Madrid.

⁵¹ Es un grupo de inversores se configura como un creador de empresas que se esfuerza por diseñar, desarrollar y escalar proyectos de gran impacto a través de poderosas tecnologías.

⁵² Es una plataforma tecnológica de movilidad, fundada en el 2011 que pone en contacto a usuarios particulares y empresas con las formas de transporte que mejor se adaptan a sus necesidades, a través de una app móvil para teléfonos inteligentes.

⁵³ Es una empresa española fundada en Barcelona en 2015. Es un servicio a pedido que compra, recoge y entrega todo lo que se solicita a través de la aplicación.

⁵⁴ Es una startup española, fundada en el 2009, que opera en el sector de empleo temporal y los servicios de recursos humanos encargándose del proceso de contratación y gestión de empleados de forma digital.

⁵⁵ Pivotar, es uno de los términos de referencias en el mundo de las startups y todas pasan por su momento. Es decir, si la tecnología en una startup esta funcionando, pero las ventas no funcionan, habrá que “pivotar”, organizar y reestructurar el tipo de oferta para que aumenten las ventas.

individuales de cada miembro (Tramon, 2018). Para que todo lo anterior se produzca es necesario que exista un clima colaborativo donde se puedan expresar libremente los errores y los aciertos, permitiendo al conjunto recibir críticas constructivas para su mejora continua, tanto a nivel individual como colectivo. En este contexto, tendrá mucho que ver las habilidades sociales del líder, por ejemplo, una comunicación constructiva, es decir una comunicación abierta, de modo que se mejore la coordinación a través de una información clara y fluida. O, por ejemplo, definir los objetivos de cada miembro con los objetivos de la compañía, potenciando aspectos como la transversalidad, fomentando el trabajo en equipo y crear sinergias entre distintas áreas. Si tuviéramos que dibujar con una pirámide la posición del líder dentro de una startup, se encontraría a la base y no por encima del todo, como se suele representar en la jerarquía tradicional por encima de la pirámide (Megias, 2009). Es decir, el líder es la base del negocio y su función es estar al servicio, facilitando el trabajo de los que dependen de él, explicando que y como hacer el trabajo, delegando tareas, otorgando autonomía y sobretodo acompañando y asesorando el equipo mediante su experiencia y conocimiento.

El trabajo en una *startup*

Trabajar en una *startup* es una experiencia laboral diferente que trabajar en una empresa tradicional (Otto, 2018). Este modelo de negocio tiene sus pros y sus contras a nivel organizativa que se caracterizan por lo siguiente.

En primer lugar, en la mayoría de las *startup* no existe una estructura jerárquica que delimite las funciones internas (Flores, 2018). Los diferentes miembros de la organización participan de todas las áreas del negocio, aportando experiencia y conocimientos, generando una relación plana y horizontal y generadora de conocimiento.

Cada miembro del equipo tiene autonomía en su área con capacidad para tomar decisiones sin tener que consultar a un responsable, adquiriendo más protagonismo en esta labor y mayor responsabilidad sobre los resultados. Esta circunstancia hace que la significación, identidad y variedad de tarea sea mayor que en una empresa tradicional (Otto, 2018).

Al trabajar en una *startup* nunca se deja de aprender, aunque cada miembro se especializa en un área en concreto, la información y participación en otras áreas facilita el intercambio de conocimiento y el afloramiento del talento de los miembros del equipo enriqueciendo el capital humano (Montabes, 2018).

Como se ha visto anteriormente, la mayoría de las *startups*, se caracterizan por ser empresas donde la tecnología es el pilar del negocio. Y cómo cualquier actividad empresarial, resulta necesario mantener esta ventaja competitiva (Porter, 1985) por lo que precisa de innovación constante que facilite el crecimiento futuro.

Otra de las ventajas de trabajar en una *startup* es el contacto directo con el cliente, desde un enfoque mucho más personalizado y cercano que permite identificar las necesidades del mercado, permitiendo de optimizar su producto o servicio.

Al comienzo, los equipos suelen ser compuestos por un número muy reducido de personas. Son grupos cohesionados y colaborativos que fomentan la confianza mutua y generalmente, los componentes de la organización suelen ser personas jóvenes (Montabes, 2018).

A nivel económico, la previsión para generar beneficios se concentra en un tiempo relativamente corto, animando a los inversores privados a realizar grandes aportaciones de capital e incluso personas con experiencia que apoye el crecimiento de la compañía (Terragno, 2012).

Como hemos visto anteriormente, en la mayoría de los casos no requieren una instalación física, ni mobiliario, simplemente un ordenador y una conexión a Internet.

¿Por qué fracasan las *startup*?

Hasta ahora se han detallado aquellos aspectos positivos que caracterizan el mundo *startup* y las características de la estructura organizativa y de los recursos humanos. A continuación, para tener una mayor visión del ecosistema *startup*, se presentan aquellos inconvenientes puedan surgir a la hora de emprender un negocio de este tipo.

En primer lugar, se caracterizan por un entorno de incertidumbre continuo, sometido a cambios operacionales en función de los resultados obtenidos, por lo que puede llevar a estrés y frustración sin conseguir el resultado esperado (García, 2017).

Los sueldos, al comienzo suelen ser muy bajos con respecto a compañías consolidadas y normalmente las horas extras no son remuneradas, por lo tanto, se invierte tiempo sin tener la seguridad de un retorno económico (Torrijos, 2017).

Su crecimiento puede recurrir a inversiones durante varios años, sin garantizar un retorno de éstas a los inversionistas, lo que puede provocar la rescisión de las inversiones y provocar el cierre de la actividad.

Las tareas no están bien definidas, ya que todos hacen de todo y la mayoría de las veces, para que el negocio siga creciente, habrá que realizar tareas que no son de agrado y que posiblemente tampoco aporten mucho para el crecimiento profesional, provocando la salida de talento necesario y una menor dedicación por parte del trabajador. (CEST, 2015)

Otra de las desventajas, puede ser la escasez de recursos con los que se dispone, ya que no hay una liquidez suficiente, y la mayoría de las veces, habrá que dedicarle tiempo para entender y atacar el problema. Al principio, no se suele disponer de herramientas o base de datos que automaticen nuestro modelo de negocio, por lo que habrá que recurrir a otras herramientas, mucho más barata y con pocas practicidad.

Emprender puede ser una experiencia enriquecedora, que puede llevar al éxito o se puede convertir, cuando se fracasa, en aprendizaje para proyectos o trabajos posteriores. Es importante saber las consecuencias, para bien o mal, que conlleva arrancar una actividad empresarial y más cuando el sustento del éxito de la misma reside en la tecnología. En el siguiente capítulo se detalla la metodología que utilizan este tipo de organizaciones, junto al apoyo de incubadoras, que facilita su crecimiento en los primeros estadios de su vida.

Metodología *Lean Startup*

Emprender es sinónimo de arriesgar que en la mayoría de los casos conlleva al fracaso. Según Ries (2013), considerado el padre de la metodología *Lean Startup* afirma que el éxito de las *startups* se diseña siguiendo un proceso correcto de aprendizaje en crear el producto a partir de una situación de necesidad por parte del cliente y por el que esta dispuesto a pagar utilizando la cantidad mínima de recursos. Este tipo de metodología principalmente se centra en tres pasos: construir, medir y aprender.

En primer lugar, el proyecto se construye, se la lanza la idea de negocio y como no se cuenta con los suficientes datos para crear un producto ajustado a la necesidad del cliente, se utilizan las informaciones de éste para poder modelar nuestro producto ajustándolo a su necesidad. En segundo lugar, cuando el proyecto va evolucionado, es medir como responden los consumidores y dependiendo de la respuesta y los datos que aporta el *target*⁵⁶ de cliente, se necesitará tomar nuevas decisiones. Por último, este tipo de metodología permite aprender, por bien o mal sea el feedback por parte del cliente y sobre todo entender si es viable el negocio, reajustando

⁵⁶ Termino de origen inglés indica el tipo de personas al que va dirigido un producto y/o servicio.

sustancialmente las ideas que no están funcionando. Pero para que este aprendizaje sea riguroso y fundamentado, es indispensable medirlo y como consecuencia, tomar las decisiones oportunas que implicarán correcciones sobre las hipótesis iniciales, reestructurando el modelo de negocio, lo cual se denominará, en el ecosistema *startup*, como pivotar.

Lean Startup es una metodología dirigida a la puesta en marcha de ideas innovadoras, donde no se comienza creando una empresa, sino una *startup*, entendida no como una empresa en pequeño, sino como «una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema» (Ries, 2011 pp. 60). El objetivo de las *startups*, señala Ries (2013, pp. 44) «es averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible». El circuito crear, medir, aprender es el núcleo central de la metodología *Lean Startup*. (Ries, 2013)

Lean Startup es un enfoque que se usa para poner en marcha negocios viables en entornos donde hay incertidumbre, poniendo especial atención en las necesidades del cliente, y donde el objetivo es saber, de forma rápida y barata, si debes desarrollar o no tu producto o servicio. Se parte de una idea y de un modelo de negocio, y lo que se intenta es validar las hipótesis de partida en las que se basan, es decir, convertir los “pienso que...” en “sé que...”.

Por cuanto se pueda aplicar este tipo de metodología, a la hora de arrancar un negocio, o en la fase más cerca del fracaso, muchos emprendedores, en fase de arranque recurren a incubadoras, solicitando a expertos del mundo de las *startup*, conocimientos, recursos económicos y herramientas, acompañándole en la primera fase de vida.

Las incubadoras de negocio se enfocan en empresas nacientes, las *startups*, en comparación con una aceleradora, que transforman empresas medianas con alto potencial en grandes corporaciones (Asían, 2015). Es decir, mientras una incubadora, acompaña hacia el crecimiento continuo, la aceleradora empuja aún mas hacia arriba, de una forma más intensa. La incubadora, a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales como espacios físicos, herramientas digitales, *networking*, *coaching* y capitalización, aseguran el éxito de proyectos emprendedores acompañándole en los primeros meses de vida bajo intensa y constante mentorización, junto a un feedback continuo sobre decisiones empresariales (Haro, 2018).

El número de incubadoras y plataformas de apoyo a *startups* está creciendo a gran velocidad en España, por lo que los emprendedores tienen la oportunidad de poder comparar la amplia oferta de incubadoras que existen y de esta manera poder participar en sus programas de incubación que

incluye mentorización, formación intensiva, educación digital y tutorización por parte de la empresa, tal y como señala la guía *Starting Up In Spain 2018* elaborada por *Icex*⁵⁷.

Demium startup. Incubadora de empresas

Una de las más importantes incubadoras españolas, es *Demium Startups*, ubicada en la comunidad valenciana, con sede física en Valencia, que actualmente cuenta con 37 compañías incluyendo *Citibox*⁵⁸, *Cuidum*, *Landbot*⁵⁹ y *Singularu*⁶⁰, cuya tasa de supervivencia ha sido del 78% desde que se fundó en el 2013. La incubadora cuenta actualmente con sedes en Madrid, Barcelona, Valencia, Málaga, Bilbao, Londres, Minsk, Lisboa y Kiev. Esta incubadora está preparando una ampliación de su proceso de internacionalización estableciendo sedes en diferentes ciudades de Europa, llegando este año 2019 a hacer más de 10 nuevas aperturas. Esta apertura de mercados está sustentada sobre nuevos fondos captados, por un importe de **2,6 millones de euros**, y que en gran parte irá destinado a su plan de expansión internacional y abrir incubadoras en más de 20 nuevas ciudades para 2023.

5.1. Funcionamiento de *Demium startups*

Demium, crea *startups* desde cero, mediante un evento de selección llamado *AllStartup*, identificando el mejor talento emprendedor, entre más de 300 inscritos por ciudad. De este modo, a través de este evento se acaba seleccionando a los mejores emprendedores después de 72 horas, donde montan una empresa con desconocidos. Los ganadores a nivel individual y colectivo ganan el acceso al programa de incubación de 6 meses, donde co-fundarán su empresa con la ayuda de *Demium*.

El programa de incubación proporciona a los emprendedores, recursos metodología y herramientas necesaria para construir un equipo y validar la idea de negocio identificando una solución escalable. Se compone de más de 90 horas de formación divididas en sesiones prácticas presenciales en diferentes áreas (marketing, finanzas, desarrollo de productos) y sesiones *one to one* con mentores de primer nivel, charlas con emprendedores de referencia, acceso a una amplia red de inversores, colaboradores y talento, y la conexión con el resto de los emprendedores.

⁵⁷ Es una entidad pública empresarial, que promueve la internacionalización de las empresas españolas.

⁵⁸ Desarrolla buzones inteligentes para que los usuarios puedan recibir paquetes sin estar en casa.

⁵⁹ Ayuda a las empresas a comunicarse mediante un software con sus clientes de una forma más humana y eficiente.

⁶⁰ Es la firma online de joyería personalizada de tendencia creada a medida y a demanda para cada cliente.

Una vez comienza el programa de incubación, se analizan, conjuntamente con los emprendedores, las oportunidades de negocio basadas en modelos de éxito en otros países y tendencias de mercado para desarrollarlas siguiendo una metodología ágil propia con base *Lean Startup*. Tras esto, las *startups* nacidas en *Demium* cuentan con toda la formación sobre financiación, ayuda intensiva y contactos con su red de inversores de para conseguir la inversión necesaria tras la constitución de la empresa.

Casos de éxito y fracaso de *Demium Startup*

Entre los diferentes casos de éxito y fracaso, se presentan dos casos de empresas incubadas durante sus primeros años de vida. Por un lado, presentaremos *Cuidum*, una empresa de asistencia domicilio a personas mayores, identificando su estrategia de negocio y como ha llegado a crecer hasta consolidarse como una pequeña empresa. Y, por otro lado, analizaremos el caso de fracaso de *Shipeer*, una *startup* valenciana que a pesar del apoyo de la incubadora en su fase inicial no tuvo el éxito esperado y a los dos años no habiendo posibilidades de escalabilidad en el mercado laboral, cerró.

EL ÉXITO DE CUIDUM

Cuidum, es una agencia de colocación especializada en el ámbito socio – sanitario, cuya función principal es poner en contacto cuidadoras y familias con alguna situación de dependencia, ofreciendo una opción segura y de garantías que ayuda a contactar cuidadores/as que han sido elegidos mediante un proceso de selección riguroso, y que cuenta con la comprobación de otras familias para certificar su aptitud y experiencia. Esta *startup* se dedica al sector de la dependencia, que se define como “*aquel estado en el que se encuentran las personas que, por razones ligadas a la falta o pérdida de autonomía física, psíquica o intelectual, tienen necesidad de asistencia y/o ayudas importantes para realizar actos corrientes de la vida diaria*”. (Libro Blanco de la Dependencia, 2006)

Cuidum nace en el evento *AllStartup*, organizado por la incubadora *Demium* en el año 2015 en Valencia, donde tres emprendedores decidieron compartir conocimiento y experiencias para poder arrancar el proyecto, proponiendo replicar el modelo de éxito estadounidense sobre la atención domiciliaria, que pone en contacto familias que viven una situación de dependencia, con profesionales del sector socio – sanitario. De tal manera, *Cuidum*, nace como respuesta a los problemas diarios de las personas mayores y dependientes, proporcionando servicios de cuidados

domiciliarios seguros y de confianza, asegurando una mejor calidad de vida frente a otras opciones de institucionalización, como las residencias y los centros de día.

Las fortalezas que le han permitido escalar el mercado y que han contribuido a su crecimiento en los últimos años, consolidándose en España como la empresa líder de la asistencia domiciliar a personas mayores y dependientes, han sido y continúan a ser:

La necesidad del mercado. Se constató que había un gran nicho de mercado desabastecido consecuencia del mal servicio prestado por algunas residencias. Este mal servicio se caracteriza por la alta carga de trabajo y el poco tiempo para llevar a cabo una correcta atención sanitaria por parte de sus trabajadores, que se traduce en una pésima atención del usuario y un trato completamente despersonalizado, por lo que vieron en la sociedad, necesidad de ofrecer una alternativa a las instituciones. De esta manera, *Cuidum* ofrece la posibilidad de proporcionar un cuidador domiciliario profesional de una forma más ágil y segura, con experiencia específica en función de la patología, mediante un exhaustivo proceso de selección. Otro estudio, a nivel demográfico de la población española, demostró que, en el año 2050, las personas mayores de 65 años representarían el 30% del total de la población y si además le añadimos un cambio en los hábitos de la gente común que buscan mayor comodidad y preocupación de sí mismo, vieron una oportunidad para el mercado español. Además, no solo ofrece servicio a sus clientes, sino que también regula la situación laboral de los cuidadores, contribuyendo a la inserción laboral de este tipo de perfiles, limitando la economía sumergida.

Cada *startup*, está llamada a resolver un problema que plantea la sociedad y *Cuidum* ha proporcionado una alternativa a la asistencia domiciliar con respecto al contexto institucional de una residencia, ofreciendo un servicio más personalizado, rápido y seguro. Además, concientiza la sociedad sobre la importancia de nuestros mayores ya que según los estudios que ha habido tras del proyecto, la tasa de envejecimiento de la población aumentará por lo que el cuidado de las personas mayores, va a ser una necesidad muy relevante a considerar por una gran parte de la población en los próximos 30 años. Por otro lado, permite la inserción laboral de un grupo de trabajadores desprotegidos, por lo que *Cuidum*, con su alto índice de rotación de clientes y la expansión de la actividad fomenta la inserción laboral de dichos perfiles: cuidadoras y cuidadores.

La escalabilidad del proyecto. Tras una exhaustiva investigación de mercado, el resultado era que una residencia puede llegar a costar a una familia, entre 1.100 y 4.000 euros al mes (dependiendo de la patología del residente), siendo el precio medio de 2.000 euros. En el 2016, ha generado un volumen de negocio de 1.600.000 euros, con la creación de más de 400 puestos de trabajo y con una base de datos de más de 60.000 cuidadores. En el último año ha dado entrada a reputados

fondos de inversión de negocio en internet como Cabiedes & Partners⁶¹, consolidándose como empres líder del asistencia domiciliaria dentro del mercado español y tiene previsto comenzar un proceso de internacionalización.

En sus primeros meses, *Cuidum*, alcanzo una fase de crecimiento y capacidad de generar ingresos de una forma mucho mas rápida que el incremento de su estructura de costes, sin necesidad de reinvertir en infraestructuras físicas. Además, el proyecto resultó tan original que en su momento no tenía competidores, es decir otras *startups* de asistencia domiciliaria, sino que seguían existiendo alternativas institucionales como residencias y centros de días, por lo que *Cuidum*, garantiza a cada familia reducir la mitad de los gastos. Su crecimiento rápido, llamo la atención de muchos inversores por lo que decidieron de apostar por el proyecto, invirtiendo un amplio capital y permitir a la empresa su escalabilidad dentro del mercado laboral español.

El uso de las TIC's. Siendo una plataforma on – line, *Cuidum* digitaliza por primera vez un sector que permite abarcar todo el territorio español desde su sede en Valencia, por lo que se puede generar una contratación, no obligatoriamente desde su sede central.

Consolidándose, como una plataforma digital, le ha permitido abaratar costes operativos, reduciendo la inversión en infraestructuras y la posibilidad de reinvertir en capital humano, ampliando su plantilla de trabajadores y aumentar su capacidad de crecimiento. Además, teniendo un departamento técnico de perfiles expertos y cualificados, le ha permitido mejorar aun mas su capacidad de alcance en todo el territorio, directamente desde Valencia.

El liderazgo es la clave. Detrás de un buen equipo siempre hay buenos lideres y en el *AllStartup* organizado por *Demium*, en el 2015, sus fundadores todavía no sabían que, uniendo sus esfuerzos, conocimientos y experiencias, iban a dar vida a un proyecto que al día de hoy cuenta con mas de 60 trabajadores. De los tres fundadores, cada uno viene de una diferente área de negocio, por un lado, el Director Ejecutivo, ya emprendedor en su momento de tres empresas, con su experiencia en el mundo de las organizaciones y su visión de negocio tan original, suportada de su hambre de conocimiento. Por otro lado, el Director de Operaciones, con experiencia durante varios años en el extranjero, ha sido el encaje perfecto para crear dos mentes de negocios distintas que al mismo tiempo se compensan, creando una sinergia capaz de levantar un negocio en pocos meses. En fin, su Director de Tecnología, el encaje perfecto entre cerebro del Director Ejecutivo y el brazo del Director de Operaciones, un perfil joven y con mucha gana de aprender y aportar al proyecto de *Cuidum*.

⁶¹ Es un fondo de inversor español, con sede física en Madrid que apoya el crecimiento de startups.

Los tres fundadores, cada uno, único en su rama, experiencia y formación, pero entre los tres han sabido compensarse, generando una sinergia entre ellos que se ha visto reflejar en un equipo de trabajo orientado a la comunicación horizontal, la autonomía, el aprendizaje continuo y sobretodo la plena confianza, generando 60 trabajadores comprometidos e implicados, como sus líderes, en la misma visión: cambiar e paradigma de la asistencia domicilia y otorgar mucha mas importancia a la atención de las personas mayores y dependientes.

En conclusión, *Cuidum*, al día de hoy, en España se consolida como líder en la asistencia domiciliaria y a solo 4 años desde su creación. El éxito del proyecto viene una necesidad del mercado laboral hacia las personas mayores y dependientes y una fase de crecimiento rápida y sin muchos gastos que le han permitido alcanzar su escalabilidad en el mercado español. Además, el uso de las TICs, y su labor como plataforma digital junto a la experiencia de sus fundadores le han permitido desarrollar estrategias de negocios disruptivas, asegurando una mejor calidad de vida frente una institución.

EL FRACASO DE SHIPEER

Shipeer, es una *startup* valenciana, hija de la incubadora *Demium*, que nació en el 2014 como plataforma digital para web y móvil con el fin de realizar envíos de la manera más rápida económica y sostenible, ofreciéndose como alternativa a las empresas tradicionales de mensajería. Se posiciona como punto de encuentro entre gente que quiere hacer sus envíos de una forma más segura y conductores que están dispuestos a transportarlos compensando así, parte de sus gastos de viajes. Para ello cuentan con un sistema de “*building trust*”⁶², para garantizar que los niveles de fidelidad y confianza estén más potenciados posibles.

En el marco teórico, se han evidenciado aquellos factores que garantizan el éxito de una *startup*, por lo que a continuación, como hecho anteriormente con *Cuidum*, vamos a detallar las causas del fracaso de *Shipeer* o el no cumplimiento de las mismas.

La necesidad del mercado. Dentro del paradigma de la economía colaborativa, valoraron que había una gran oportunidad para transformar la manera en que los particulares pueden trasladar la mercancía de un sitio a otro, convirtiéndose en un punto de encuentro entre gente que necesitan hacer envíos y conductores que están dispuestos a trasportarlos. La *startup* empezó con un modelo emergente parecido al de *Blablacar*, en el cual los usuarios se ofrecen para transportar mercancías

⁶² Termino de origen inglés, significa formar y generar confianza entre usuarios que utilizan el mismo producto o servicio.

y ha pasado a un sistema en el que la persona que busca enviar su paquete propone el envío a un precio sugerido por la aplicación y, por otro lado, los usuarios transportistas le han ofertas con el precio que consideran conveniente.

Para entender mas a fondo, la estrategia de negocio de Shipeer, vamos a introducir el concepto de *Customer Development*⁶³ que consiste en descubrir las necesidades de los clientes, previo al lanzamiento del producto, para conocer su mercado real y es una de las estrategias de más novedosas que se puede aplicar para disminuir el margen de error a la hora de arrancar una *startup* (Blank, 2009). Esta metodología basa su potencial en descubrir el verdadero mercado para el producto, con la finalidad de aprender de los propios clientes, de forma que la definición del producto busca siempre cuadrar los verdaderos problemas y necesidades del mercado.

Esta metodología rompe con el esquema de lanzar un producto y esperar que el mercado lo acepte, planteando una hipótesis sobre un producto y sale a contactar al cliente para conocer si existe un mercado real o no para el mismo. La estrategia de *Shipeer*, fundamentalmente estaba más orientada al producto que al cliente, es decir la idea de lo que se puede ofrecer al mercado estaba bien planteada, pero como puede llegar y adaptarse a la necesidad de un publico objetivo, no ha sido de las mejores ya que, muchos usuarios difícilmente podían encontrar un trasportista disponible, por una cuestión de horario o disponibilidad y además los usuarios, aunque el proyecto nace dentro del paradigma de la económica colaborativa, no llegaron a tener la plena confianza. Muchos transportistas no cumplían con el plazo y la mayoría de las veces las condiciones de las mercancías no se mantenían intactas y solían llegar rotas.

La escalabilidad del proyecto. En el programa de incubación en *Demium*, accedieron a su primera ronda de financiación que le permitió alcanzar durante sus primeros dos años, unos 100.000 euros de ventas brutas para sus conductores, de las cuales la comisión de la plataforma supuso un 15%, cerrando 4.000 viajes con éxito, junto a consolidar un sistema que asegura un 30% menos de gastos que la mensajería tradicional, catapultando la atención de compañías del tamaño de *Uber* y *BlaBlaCar*⁶⁴. A los dos años de su comienzo, entra a formar parte del programa de aceleración de la del fondo de inversor Numa Capital, consiguiendo una ronda de financiación de 200.000 euros.

En los años siguiente, a pesar del apoyo económico de inversores, lo que en el 2014 fue una oportunidad, para *Shipeer*, emulando el modelo de *BlaBlaCar*, se convirtió en una debilidad. El

⁶³ Es un modelo desarrollado por Steve Blank, su traducion literal es desarrollo de clientes.

⁶⁴ *La mayor red de coches en España que pone en contacto conductores y pasajeros, nació en el 2016.*

éxito de la actividad requería de una importante inversión en marketing para posicionar la marca con respecto a sus competidores. A *BlaBlaCar* le costó 10 años consolidar su negocio y hacerlo rentable, *Shipeer* llevaba alrededor de 4 años desde su nacimiento y aún no se había consolidado, por lo que por una cuestión de liquidez y un exceso de inversión en marketing y publicidad no se llegó a tener el retorno esperado.

El uso de las TIC's. En los años siguientes, *Shipeer* automatiza las ofertas para usuarios que hacen viajes recurrentes, los cuales reciben alerta cuando aparece un posible envío que coincida con su ruta habitual. Además, gracias a su plataforma *on – line*, permite de realizar de manera sencilla y segura para sus clientes, es decir que el cargo solo se efectúa cuando el destinatario ha recibido el envío sin incidencias. En la plataforma se añadió un sistema de puntuación y comentarios para que los usuarios valorasen la experiencia y el comportamiento de las personas con las que se haya interactuado, reforzando la confianza *on – line*.

Tras el pésimo *feedback* por parte de los usuarios, debido a la falta de disponibilidad de los transportistas, *Shipeer* implemento un sistema automático que avisaba cuando había disponibilidad de transportistas, pero aún así el negocio se adaptaba al producto y no al usuario ya que, si había la necesidad por parte de un usuario de transportar una mercancía exclusivamente durante un día en concreto, si no había disponibilidad de transportistas, el usuario tenía que recurrir a otras alternativas. La automatización de su sistema, para que llegará un público mucho más amplio de usuarios, implicaba una fuerte inversión en marketing. En la misma app de *Shipeer*, las opiniones de sus usuarios eran negativas, por lo que esta herramienta, que al principio pudo servir para reforzar la confianza *on line*, permitió a los usuarios manifestar y exponer sus problemas, sin conseguir alternativas por parte de *Shipeer*, conllevando la pérdida de nuevos clientes que nada más leer la opinión de los usuarios, buscaban otra alternativa.

El liderazgo es la clave. *Shipeer* en su fase de arranque, tuvo el asesoramiento y la formación necesaria por parte de la incubadora *Demium*, hasta que consiguieron entrar a formar parte del programa de aceleración de Numa Capital, que los proyecto en su fase de crecimiento hacia el mercado laboral.

Quizás este haya sido uno de los problemas más destacable: ser un líder joven y con ganas de alcanzar proyectos ambiciosos sin contar de un bagaje de experiencia y conocimiento necesario para detectar en el momento oportuno las necesidades del cliente y saber revertir el problema en el menor tiempo posible. Además, el equipo estaba formado por individuos que en su momento se encontraban en su primera experiencia laboral, no tenían especialización y autonomía, por lo que al proyecto le faltó desde el primer momento un director de orquesta que pudiese formar,

desarrollar y fortalecer un equipo ilusionado y motivado, sin la experiencia y los conocimientos necesarios para despegar. En conclusión, *Shipeer*, fracasa debido a una estrategia de negocio mal desarrollada, orientada más al producto que al cliente por lo que no pudo entender y satisfacer la necesidad del mercado. Por otro lado, emular la idea de *Blablacar* y poder alcanzar el mismo crecimiento en tan poco tiempo suponía un elevado gasto en marketing que probablemente no hubiese generado el retorno esperado. Además, sus usuarios no manifestaron la misma confianza que publicitaba *Shipeer*, por lo que repercutió en la baja captación de nuevos clientes en los años siguientes. Un equipo de trabajo joven e inexperto que no supo pivotar el proyecto hacia nuevas alternativas de negocio.

La duda de GROWARA

Growara nace en enero del 2019 y tiene sede física en Valencia, aunque trabaja a nivel nacional ya que, siendo una plataforma digital, permite conectarse con todo el territorio directamente desde su sede central.

Es una *startup*, que reinventa el proceso tradicional de consultoría de recursos humanos, es decir no cree en los Recursos Humanos, es un concepto de la revolución industrial, sino que cree en potenciar al máximo a la persona en su trabajo y convertirlo en Humano con Recursos. Y con este planteamiento, busca ser el aliado estratégico en la gestión de personas de las *startups* entendiendo que la gestión y dirección de personas en este tipo de empresas precisa superar el modelo tradicional y hacer que la tecnología sea el mejor aliado para construir una experiencia de trabajo memorable.

La metodología

Esta orientación hacia la gestión de personas les ha llevado a crear y desarrollar una metodología propia, a la que se le llama “*Digital Human 360°*” donde se aplican un mix de buenas prácticas de todos los proyectos en los que sus componentes han formado parte estos años, entre *startups* y grandes corporaciones. *Digital Human 360°* nace como fruto de la conexión de las últimas tendencias en gestión de personas con la tecnología y la innovación, con especial foco en *People Analytics*, *HR Agile*, y *HR Social*. Dicha metodología, en *Growara*, se adapta y aplica a cualquier fase del ciclo de gestión integral del talento. La gestión del talento, a pesar de ser viva y cambiante,

se compone de 3 grandes polos que denominan: *Attract & Hire*⁶⁵, *Deploy & Develop*⁶⁶ y *Loyalty & Engagement*⁶⁷.

Para la consecución de los objetivos de su metodología se centra en la utilización de las siguientes herramientas de trabajo:

HIRING: Utiliza estrategias de *nethunting*⁶⁸ y *social recruiting* para encontrar el talento que se necesita en las *startups*, aspectos que las consultorías tradicionales no suelen ofertar.

TRAINING: Diseña *workshops*, *team buildings* y formaciones centrados en la experiencia y la hiper-personalización para preparar formaciones de impacto, donde se mezcla la tecnología con situaciones prácticas. Centrando el trabajo en la gestión de equipos, *digital skills*, fórmulas de intraemprendimiento y *workshops* sobre *misión*, *visión* y valores.

CONSULTING: Agitar las organizaciones co-construyendo junto a sus líderes sus más ambiciosos proyectos. Las *startups* les pide lidiar con diferentes hitos en la gestión de personas como por ejemplo la construcción de políticas retributivas, replantear el modelo organizativo, diseñar sistemas de objetivos, elaborar planes de desarrollo y de carrera y en fin instaurar un sistema de *Employer Branding*.

Factores de éxito

Posicionamiento en nicho de mercado. *Growara*, está llamado a satisfacer la demanda de aquellos perfiles que se mueven en un entorno digital y que las grandes consultorías no entienden, especialmente si hablamos del entorno *startup*. Mediante su estrategia de *nethunting* y *social recruiting*, garantiza el mejor talento tras un estudio exhaustivo y detallado, no solo de las necesidades del puesto sino también de la estrategia corporativa de la empresa. para que haya encaje entre puesto de trabajo demandado y perfil que pueda satisfacer dicha necesidad.

Posicionamiento en precio. *Growara* trabaja a éxito, es decir que si el candidato supera el proceso de selección y se incorpora en la organización, en el momento en que se firma el contrato entre empresa y candidato, *Growara* recibe sus honorarios. Si en caso contrario no consigue

⁶⁵ Son todas las políticas 4.0 orientadas a la atracción del talento, el posicionamiento del Employer Branding y las nuevas técnicas de selección.

⁶⁶ Son todas aquellas políticas o estrategias orientadas al desarrollo del talento, y la gestión de carreras.

⁶⁷ Son todas las políticas destinadas a la fidelización del empleado, desde estrategias de wellbeing, pasando por Employer Advocacy.

⁶⁸ Proviene de las palabras *headhunting* (cazatalentos) + *network* (trabajo en red) y no es otra cosa que la búsqueda de ese talento a través de las redes sociales que las empresas tanto demandan y es difícil encontrar por las vías tradicionales.

proporcionar el candidato a la empresa, o resulta descartado en las diferentes fases del proceso de selección, no recibe sus honorarios. Además, tiene una garantía de restitución del talento durante los primeros 6 meses desde su incorporación, ya que se considera que no se ha proporcionado el candidato ideal para cubrir las necesidades del puesto, por lo que las empresas pueden beneficiar de dicha garantía. Otro factor importante, es el precio del servicio, con respecto a las consultorías tradicionales que para un proceso de selección pueden llegar a cobrar hasta el 25% del bruto anual del candidato, mientras que *Growara* se limita al 10%. Por último, no se exige ningún anticipo para la búsqueda de candidatos, ya que *Growara* va por éxito de la selección.

Equipo experto en mundo *startup*. *Growara* trabaja en un ecosistema complejo y desestructurado donde el *networking* es un factor diferencial para articular una cantera de talento cualificada. El equipo cuenta con una red de más de 20.000 contactos en las redes para atraer el mejor talento. Además, cuenta con la experiencia de expertos que han trabajado en el mundo *startup*, su Director General, ha sido Director de Recursos Humanos de *Demium*, durante 3 años y cuenta con la experiencia de haber trabajado, en importantes compañías internacionales como Apple, Decathlon y Leroy Merlin.

Innovación y tecnología. *Growara*, desarrolla sistemas formativos y procesos de consultoría adaptados a los nuevos modelos organizativos, llevando a cabo estrategias de gestión de personas orientadas a crecimientos exponenciales, donde la tecnología tiene un peso muy fuerte en la cultura de empresa. Para llevar a cabo los procesos de selección, no solo cuenta con un *networking* de más de 20.000 candidatos en su base de datos, sino que mediante las herramientas digitales facilita a los candidatos el acceso a una entrevista, desde cualquier lugar.

Factores de fracaso

Riesgo de que el mundo *startup* sea una etapa burbuja y desaparezca el ecosistema. La mayor demanda de mercado que está llamada a satisfacer *Growara*, viene del ecosistema *startup*, que actualmente supone empresas con una facturación 80 millones de euros y 1.500 trabajadores en Valencia ciudad. Si en algún momento desiste la necesidad de dicho ecosistema, se perjudicará de manera negativa la estrategia de negocio de la organización, por lo que tendría que reconsiderar su propuesta de valor.

Riesgo de que las consultoras más grandes quieran desarrollar líneas de negocio específica para este ecosistema. En el momento en que las consultorías tradicionales decidan extender sus servicios, no solo a pequeñas y medianas empresas, también a *startups* en fase de crecimiento,

Growara, se encontraría con nuevos competidores por lo que tendría que reconsiderar su propuesta de valor ya que se podría reducir la demanda potencial de clientes. Aun así, trabajando vía precios, aunque nuevos competidores quisieran entrar en el mercado *startups*, *Growara* seguirá teniendo un precio de mercado mucho más competitivo, pero no parece ser una ventaja definitiva para defender la posición competitiva a largo plazo.

Riesgo a la hora de encontrar perfiles tan específicos que exigen las empresas y que el mercado laboral no pueda satisfacer. No hablamos solo de captar clientes, sino también proporcionar el mejor talento que pueda compensar la necesidad de cubrir una vacante por parte de la empresa cliente. *Growara* no trabaja con exclusividad sobre los candidatos, por lo que las empresas pueden contar con más agencias de recursos humanos que podrían proporcionar de una manera más rápida y eficaz el candidato. Esto provocaría, por la forma de trabajar a éxito, la realización de un trabajo de búsqueda, por el que no se percibirían honorarios. Por otro lado, el riesgo de perder candidatos es relevante por las diferencias salariales por zonas geográficas. Los salarios en Valencia resultan inferiores a los percibidos en Madrid, Barcelona o Bilbao así que la búsqueda de candidatos requiere de una gran inversión de recursos en personal y márketing que no se traducen posteriormente en ingresos para la empresa (garantía de 6 meses).

Growara tiene un reto, consolidarse como una de la más grandes agencia de recursos humanos en el ecosistema *startup*, no solo proporcionando el mejor talento en los procesos de selección, sino también retenerlos y potenciarlos con sus servicios de formación y consultoría. Por ello, cuenta con una interesante propuesta de valor a la hora de captar sus clientes, ya que ofrece la opción más barata con respecto a la competencia, junto al conocimiento, la experiencia y las herramientas para poder proporcionar el mejor talento a la empresa dentro del ecosistema *startup*. Sin embargo, para obtener ingresos y alcanzar el crecimiento esperado, su principal fuente de ingreso son los candidatos; es decir la captación del talento que se puede ver afectado por una falta de especialización del puesto que se requiere, por un proyecto empresarial poco atractivo o por las condiciones económicas que pueden variar de comunidad a otra.

Referencias Bibliográficas

Asían, A. (19 de febrero del 2015). Incubadoras y aceleradoras de Startups. Todo lo que debes saber, *MuyPimes*. Consultado en <https://www.muypymes.com/2015/02/19/incubadoras-y-aceleradoras-de-startups-todo-lo-que-debes-saber>

Blanch, A. (27 de noviembre del 2018). El arte de pivotar. *Arsys*. Consultado en <https://www.arsys.es/blog/emprededor/pivotar/>

Blank, S. (20 de agosto del 2009). Coffee with startup. *Customer Discovery*. Consultado en <https://steveblank.com/tag/customer-discovery/>

Carazo, J. (11 de enero del 2018). Ventajas y desventajas de trabajar en una startup. *Economipedia*. Consultado en <https://economipedia.com/emprendimiento/ventajas-de-trabajar-en-una-startup.html>

CEST Central European Summer Time (14 de julio del 2015).) Nueve de cada diez startups, no llegan a los primeros tres años de vida. Cinco días. Consultado en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/07/13/emprededores/1436785107_302353.html

CET Central European Team (7 de septiembre del 2017). El emprendedor español es hombre, ingeniero, de 36 años y ha creado más de una startup. *Europapress*. Consultado en <https://www.europapress.es/economia/noticia-emprededor-espanol-hombre-ingeniero-36-anos-creado-mas-startup-20170907105339.html>

ESADE. Start up Spain. <https://www.esade.edu/es/>

Fellow Fonders. Los riesgos de invertir en startups. Consultado en <https://www.fellowfunders.es/riesgos-invertir>

Flores, B (3 de octubre del 2018). Las cinco ventajas y desventajas de trabajar en una startup. *Vidaandwork*. Consultado en <https://vidaandwork.com/las-5-ventajas-y-desventajas-de-trabajar-en-un-startup/>

Gadgetos. (12 de mayo del 2013) Cómo se financia una startup. Consultado en <http://www.gadgetos.com/noticias/como-se-financia-una-startup/%3E/>

Gage, D. (26 de septiembre del 2012). Tres de cada cuatro startups fracasan. *Economía Personal*. Consultado en <https://www.economiapersonal.com.ar/tres-de-cada-cuatro-start-ups-fracasan/>

Galan, J. (4 de diciembre del 2018). El sector tecnológico crece 5 veces más que el resto de la economía europea. *La Vanguardia*. Consultado en

<https://www.lavanguardia.com/vida/20181204/453336527962/el-sector-tecnologico-crece-5-veces-mas-que-el-resto-de-la-economia-europea.html>

Gamez, M. (4 de agosto del 2017). Lo bueno y malo de aplicar el método Lean Startup. *Hablemos de empresas*. Consultado en <https://hablemosdeempresas.com/empresa/metodo-lean-startup/>

Garcia, J. (5 de febrero del 2017). Riesgo, volatilidad e incertidumbre definen a las startups de internet. *Medium Corporation*. Consultado en <https://medium.com/@javier.garcia/riesgo-volatilidad-e-incertidumbre-definen-a-las-startups-de-internet-7ea5d09dfc20>

Gazquez, J. (27 de mayo del 2016). Cubrir necesidades, estrategias claves en el desarrollo de startups. *TodoStartups*. Consultado en <https://www.todostartups.com/emprendedores/marketing/cubrir-necesidades-estrategia-clave-en-el-desarrollo-de-startups>

Gross, B. (1 de junio del 2015). The single biggest reason why start-ups succeed. *TED*. Consultado en <https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqBY>

Haro, I. (2 de julio del 2018). ¿Cómo funciona una incubadora de startups? *Autonomosyemprendedores*. Consultado en <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/todo-digital/funciona-incubadora-startups/20180629183003016860.html>

Infoautonomos (2016). Ayudas para crear una start-up en España: Guía indispensable. *El Economista*. Consultado en <https://infoautonomos.eleconomista.es/ayudas-subsvenciones-autonomos/guia-ayudas-para-crear-startup-espana/>

Maestre, J. (2016). Porque es tan importante la escalabilidad en las startups. *Nanoproyectos*. Consultado en <https://nanoproyectos.com/escalabilidad-startups/>

Megias, J. (16 de diciembre del 2019). ¿JEFES O LÍDERES? *Estrategia, Startups y Modelos de Negocio*. Consultado en <https://javiermegias.com/blog/2009/12/%C2%BFjefes-o-lideres/>

Montabes, B. (18 de septiembre del 2014). Cómo gestionar los Recursos Humanos en una start-up. *Reason Why*. Consultado en <https://www.reasonwhy.es/reportaje/como-gestionar-los-recursos-humanos-en-una-start-up>

Morelos, E. (22 de agosto del 2018). Que es una startup. *Entrepreneur*. Consultado en <https://www.entrepreneur.com/article/304376>

Novoa, J. (15 de mayo del 2013). Que es una startup. *El blog del salmon*. Consultado en <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-una-startup>

Oleaga, J. (11 de enero del 2019). 2018 ha sido un gran año para las «startups» españolas. *ABC*. Consultado en https://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-2018-sido-gran-para-startups-espanolas-201812311120_noticia.html

Otto, C. (2018) ¿Quieres trabajar en una startup? Ventajas y desventajas. *Blog Startupexplore*. Consultado en <https://startupxplore.com/es/blog/quieres-trabajar-en-una-startup-ventajas-y-desventajas/>

Primm, A. (27 de marzo del 2016). *Innokabi*. Consultado en <https://innokabi.com/metodo-lean-startup/>

Ries, E. (2012). *The Lean Startup*. Barcelona. Spain. Deusto S.A. Ediciones.

Riquelme, M. (16 de julio del 2018) La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y empresas*. Consultado en <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

Terragno, D. (2011) ¿Dónde están los inversores?. *Buenos negocios*. Consultado en <https://www.buenosnegocios.com/donde-estan-los-inversores-n197>

Torrijos, C. (6 de septiembre del 2017) ¿Qué sueldo me pongo? Lecciones desde el fracaso para consolidar una startup. *El Economista*. Consultado en <https://www.eleconomista.es/firmas/noticias/8590503/09/17/Las-startups-y-la-dificultad-para-consolidarse-lecciones-que-pueden-aprender-de-la-empresa-tradicional.html>

Tramon, L. (30 abril del 2018). ¿Qué es una startup? Más allá del concepto y su desarrollo. *TodoStartups*. Consultado en <https://www.todostartups.com/recursos-para-emprendedores/que-es-una-startup-mas-alla-del-concepto-y-su-desarrollo>

Capítulo 22

ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES Y MOTIVACIONALES DEL COMPORTAMIENTO INTRAEMPRENDEDOR DE LOS EMPLEADOS: EVIDENCIAS EN UNA NUEVA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

Georgiana Alexandra Badoiu
Universitat Jaume I-Castellón
Alexandra.badoiu@uji.es

Merche Segarra Ciprés
Universitat Jaume I-Castellón
msegarra@uji.es

Ana B. Escrig Tena
Universitat Jaume I-Castellón
escrigt@uji.es

Resumen

El propósito de este estudio es entender los factores organizativos y las motivaciones personales que pueden fomentar comportamientos intraemprendedores entre los empleados de una nueva empresa de base tecnológica (NEBT). Adoptando un enfoque cualitativo, el trabajo presenta el estudio de un caso basado en entrevistas semiestructuradas con los fundadores de la empresa, a su vez altos directivos de la misma, así como con los empleados que han desarrollado proyectos intraemprendedores. Los resultados muestran que los proyectos intraemprendedores pueden surgir en empresas cuyos directivos apoyan el comportamiento intraemprendedor de una manera no activa, y a pesar de la falta de tiempo y los recursos limitados para ejecutar dichos proyectos. Además, la autonomía en el trabajo, así como la confianza mutua en la relación entre los empleados y los directivos son los factores que parecen ser más valorados por los empleados intraemprendedores.

Palabras clave: Intraemprendedor, apoyo organizativo, motivaciones, nueva empresa de base tecnológica (NEBT)

Introducción

El emprendimiento corporativo (EC) se refiere a las actividades de emprendimiento que tienen lugar dentro de la empresa y que incluyen la creación de nuevas empresas, la innovación y la renovación estratégica (Burgers y Covin, 2016). En los últimos años ha habido un interés creciente en la investigación sobre cómo fomentar el EC (Corbett *et al.*, 2013) debido a su potencial para renovar las organizaciones a través de las iniciativas innovadoras que se originan dentro de las propias empresas. Según Antoncic y Hisrich (2001) las organizaciones que se involucran en actividades intraempresariales pueden alcanzar mayores niveles de crecimiento y rentabilidad que las organizaciones que no lo hacen. Además, Gerasymenko *et al.* (2015) señalan que el EC puede renovar las capacidades de la empresa e incrementar su capacidad para adquirir y utilizar nuevas competencias que mejoren los resultados empresariales.

Las actividades emprendedoras dentro de la organización pueden desarrollarse a distintos niveles (Monsen y Boss, 2009; Wales *et al.* 2011). La investigación en EC a nivel individual se refiere a los intraempresariales, esto es, los empleados que tienen la habilidad para convertir ideas en negocios o desarrollar innovaciones (Pinchot, 1987; Moriano *et al.*, 2014). En este sentido, una línea de investigación sobre EC se ha centrado en las condiciones que motivan a los individuos a comportarse de forma emprendedora en un contexto organizativo determinado (e.g. Arz, 2017). Respecto a estas condiciones, algunos autores (e.g. Dess *et al.*, 2003; Rigtering y Weitzel, 2013) señalan la necesidad de estudiar los factores organizacionales que favorecen el intraemprendimiento. En esta línea, Ireland *et al.* (2006) afirman que el CE Assessment Instrument (CEAI) proporciona una base para que se puedan gestionar y mejorar de forma efectiva las actividades del EC. Este instrumento recoge 5 aspectos de la organización que pueden promover el comportamiento intraempresarial: el apoyo de la dirección, la autonomía en el trabajo para tomar decisiones, las recompensas para reconocer la actividad de los empleados intraempresariales, la disponibilidad de tiempo para que los empleados se dediquen a desarrollar sus proyectos y las limitaciones organizacionales (Hornsby *et al.*, 2002; Kuratko *et al.*, 2014). De acuerdo con estos argumentos, nuestro primer objetivo es examinar qué dimensiones del CEAI pueden apoyar los comportamientos intraempresariales de los empleados.

Además de las condiciones relativas al contexto organizativo, los factores individuales también pueden ayudar a explicar el comportamiento intraempresarial de los empleados. Así, Stull y Singh (2005) indican la necesidad de comprender por qué algunos empleados dentro de una organización desarrollan un comportamiento intraempresarial y otros no, a pesar de estar expuestos al mismo contexto organizativo. Algunos autores destacan la importancia de considerar

los aspectos asociados con la personalidad del intraempresario y sus posibilidades de promoción en la empresa como factores que también pueden explicar la iniciativa que algunos empleados manifiestan por la puesta en marcha de proyectos intraempresarios. Concretamente, Carrier (1996) señala una serie de factores motivadores asociados a la personalidad y experiencia del empleado que pueden ser el motor sobre el que se apoya su iniciativa intraempresaria. En esta línea, nuestro segundo objetivo consiste en explorar las principales motivaciones de los empleados para liderar proyectos intraempresarios.

La investigación sobre las condiciones específicas bajo las cuales las iniciativas empresariales internas en una empresa pueden prosperar según el tipo de organización es escasa (Rigtering y Weitzel, 2013). Una reciente corriente de investigaciones muestra que diferentes condiciones empresariales pueden explicar el comportamiento intraempresario de los empleados en las PYMEs y grandes empresas (por ejemplo, Zellweger y Sieger, 2012; Hughes y Mustafa, 2017). En particular, el análisis de las condiciones que pueden promover el EC en un subgrupo específico de PYMEs, como son las nuevas empresas basadas en tecnología (NEBT), es de suma importancia, ya que estas empresas normalmente operan en sectores dinámicos y con elevada incertidumbre (Wang, 2008), donde la búsqueda constante de oportunidades de negocio, de innovaciones y de flexibilidad estratégica son las bases para responder a las presiones del entorno (Hughes y Mustafa, 2017).

A partir de las consideraciones anteriores, el propósito de este estudio es doble: (1) descubrir los factores organizativos internos que acompañan el desarrollo del comportamiento intraempresario de los empleados y (2) descubrir las motivaciones de los intraempresarios para proponer y dirigir proyectos dentro de la empresa en el contexto de una NEBT. Para conseguir este propósito, el trabajo se estructura de la siguiente forma. Primero, presentamos el marco teórico para analizar los antecedentes organizacionales y personales de los comportamientos intraempresarios de los empleados. A continuación, a través de un análisis cualitativo basado en el estudio de un caso en el que se desarrollaron iniciativas intraempresarias exitosas, profundizamos en los antecedentes de las iniciativas intraempresarias en el contexto de una NEBT. El estudio de caso se basa en una empresa líder en el sector de las tecnologías de la información, referente en el ecosistema empresarial local, que ha alcanzado, en solo 5 años, un crecimiento exponencial y ha comenzado su trayectoria internacional en 7 países. El estudio concluye con la discusión de los resultados y las principales conclusiones y limitaciones.

Marco teórico

Comportamiento intraempresarial de los empleados

El término intraempresarial se refiere a aquellos empleados que combinan ideas y utilizan los recursos existentes en la organización para promover nuevos proyectos innovadores en el seno de la propia organización (Pinchot, 1985). La literatura ha señalado principalmente tres aspectos definitorios del comportamiento intraempresarial (Covin y Slevin, 1989; Rauch *et al.*, 2009; Rigtering y Weitzel, 2013): la proactividad, la innovación y la asunción de riesgos. Estos autores señalan que estos comportamientos alientan a los empleados a iniciar el cambio, a adentrarse en áreas poco conocidas para implantar ideas desarrolladas a través de la creatividad, que pueden dar lugar a nuevos productos, procesos o servicios. Asimismo, el comportamiento intraempresarial contribuye a renovar la organización y mejorar su posición competitiva, especialmente en entornos dinámicos y turbulentos (Moriano *et al.*, 2009; Rauch *et al.*, 2009; Kraus *et al.*, 2012).

Nuevas empresas de base tecnológica (NEBT)

El concepto de NEBT se ha definido de diferentes formas (Storey y Tether, 1998). La mayoría de las definiciones enfatizan la creación reciente de la empresa, su orientación al desarrollo y comercialización de nuevos productos o servicios tecnológicos y el contar con personal especializado con experiencia técnica (e.g. Bollinger *et al.*, 1983; Storey y Tether, 1998; Bruneel *et al.*, 2017; Saemundsson y Candi, 2017). En este estudio, nos referimos a las NEBT como nuevas empresas centradas en el desarrollo de productos y servicios basados en la tecnología.

Factores organizacionales que apoyan el comportamiento intraempresarial

El comportamiento intraempresarial no es una característica estable del individuo, sino que incluye un componente situacional, determinado por variables organizativas (Rigtering y Weitzel, 2013; Moriano *et al.*, 2014). En este sentido, Kuratko *et al.* (2014) han desarrollado el *CE Assessment Instrument* (CEAI), un instrumento que proporciona un marco conceptual para poder gestionar las variables susceptibles de apoyar el comportamiento intraempresarial. En concreto, el CEAI incluye cinco dimensiones, que se explican seguidamente.

El apoyo de la dirección se refiere a la medida en que los altos directivos apoyan, facilitan y promueven el comportamiento intraempresarial, incluido el apoyo a ideas innovadoras y el

suministro de los recursos que los empleados necesitan para emprender. En el caso de las pequeñas empresas, algunos autores (e.g. Hughes y Mustafa, 2017) destacan que los gerentes prestarán atención a mecanismos más informales como el fomento de las interacciones entre los empleados.

La autonomía en el trabajo implica la medida en que la organización tolera el fracaso, y delega autoridad y responsabilidad a los niveles directivos inferiores y a los trabajadores. En este sentido, Hornsby *et al.* (2002) afirman que los proyectos intraemprendedores tienen éxito cuando los empleados tienen libertad, gozan de cierto nivel de responsabilidad y el fracaso no se penaliza en exceso.

El empleo de recompensas recoge la medida en que se utilizan sistemas que incentivan el enfrentarse a nuevos retos y la obtención de resultados ligados al comportamiento emprendedor. Las recompensas por el comportamiento intraemprendedor incita a los empleados a desarrollar un comportamiento innovador, proactivo y de asunción de riesgos (Monsen *et al.*, 2010).

La disponibilidad de tiempo se refiere a que el trabajo se ha estructurado de modo que los empleados pueden disponer de tiempo para buscar innovaciones. Hornsby *et al.* (2002) señalan que las personas necesitan tiempo para fomentar ideas innovadoras. Así, la carga de trabajo de los empleados debe ser razonable para permitir suficiente tiempo para trabajar en la resolución de problemas a largo plazo (Sebora *et al.*, 2010).

Los límites organizacionales recogen, por una parte, hasta qué punto existen límites organizacionales flexibles, dado que estos límites permiten el flujo de información entre el entorno externo y la organización, y también internamente. La flexibilidad ayuda a promover la actividad intraemprendedora en la medida que mejora el flujo de información internamente, entre los departamentos dentro de la organización, y externamente, entre el entorno y la organización (Miller *et al.*, 2007). Por otra parte, los resultados innovadores surgen de manera más predecible cuando la innovación se trata como un proceso estructurado y determinado. Por tanto, los límites organizacionales pueden garantizar el uso productivo de los recursos que permiten la innovación, combinando la flexibilidad en la utilización de los flujos de información con el desarrollo de procesos que reduzcan la incertidumbre en la realización de las tareas.

Motivaciones personales de los intraemprendedores

Los intraemprendedores tienen la capacidad de aceptar y superar desafíos (Cox y Jennings, 1995). Están intrínsecamente motivados por el interés, el disfrute y el sentido de logro de su trabajo y buscan nuevas oportunidades, ideas y mejoras (Cox y Jennings, 1995; Smith *et al.*, 2016). De acuerdo con Mohanty (2006), cuando los intraemprendedores están realmente motivados es cuando la actividad emprendedora puede ser exitosa. Por lo tanto, es importante comprender los factores motivacionales que empujan a los empleados a participar en proyectos intraemprendedores.

Carrier (1996) distingue cuatro grupos de motivaciones personales en los intraemprendedores. El primer grupo, denominado "motivaciones intrínsecas relacionadas con la personalidad" se refiere a la autonomía y la libertad en el desarrollo de su trabajo. El segundo grupo denominado "motivaciones extrínsecas relacionadas con la recompensa" se refiere a la satisfacción con las características del trabajo en sí, e incluye, por ejemplo, la promoción o un salario más alto que en cualquier otro lugar. El tercer grupo incluye motivaciones relacionadas con la experiencia pasada y los objetivos futuros, como el deseo de trabajar por cuenta propia, la experiencia pasada como empresario o la experiencia pasada como intraemprendedor. Finalmente, las motivaciones relacionadas con el contexto organizacional se refieren a la existencia de un estilo de dirección que promueve el espíritu intraemprendedor, el sentido de pertenencia, una visión compartida y la confianza mutua, y la calidad de las relaciones.

Teniendo en cuenta los factores organizacionales y las motivaciones personales del intraemprendedor como antecedentes del comportamiento intraemprendedor de los empleados, en este trabajo exploramos las siguientes preguntas de investigación:

RQ1. ¿Qué dimensiones del CEAI son percibidas por los intraemprendedores cuando desarrollan proyectos intraemprendedores en nuevas empresas de base tecnológica?

RQ2. ¿Qué tipo de motivaciones personales alientan a los intraemprendedores a proponer y liderar un proyecto intraempresarial dentro de la empresa?

Metodología

Estudios previos (e.g., Zahra y Wright, 2011; Hughes y Mustafa, 2017) destacan la necesidad de una investigación cualitativa para explorar los antecedentes organizacionales del comportamiento intraempresarial de las empresas. Así, hemos llevado a cabo un estudio exploratorio utilizando un enfoque de estudio de casos con el fin de explorar las preguntas de investigación propuestas. De acuerdo con Yin (1994), un estudio de caso permite la comprensión de cualquier fenómeno en el contexto de la vida real y se basa en múltiples fuentes de evidencias. Por otra parte, los estudios de casos son útiles para generar teoría y analizar el “cómo” y el “por qué” (Eisenhardt y Graebner, 2007). En este estudio, se explora "cómo" una organización fomenta los comportamientos intraempresariales entre sus empleados y "por qué" los empleados se involucran en proyectos intraempresariales.

La empresa seleccionada en este estudio es Soluciones Cuatroochenta, una nueva empresa de base tecnológica que opera en el sector de la información y la comunicación, especializada en el desarrollo de aplicaciones móviles y transformación digital. Soluciones Cuatroochenta tiene su sede en Castellón de la Plana (Castellón, España) dentro del Parque Científico, Tecnológico y Empresarial de la Universidad Jaume I, un espacio especializado en el fomento de la innovación. La empresa fue fundada en 2011 y desde sus inicios, la estrategia de Soluciones Cuatroochenta ha estado enfocada en el crecimiento. Por tanto, en tan sólo cinco años la compañía se ha expandido en siete países: Panamá, Colombia, Argentina, Estados Unidos, Italia y los Países Bajos. El número de empleados también ha crecido rápidamente para satisfacer una demanda cada vez mayor, y en 2017 llegaron a ser 37 empleados. Hoy en día, Soluciones Cuatroochenta es una de las empresas de referencia en el ámbito nacional, con un premio a la trayectoria empresarial otorgado en 2015 por el Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI) de la Comunidad Valenciana y el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE). Además, en 2014, la revista Forbes afirmó que Soluciones Cuatroochenta es “una de las empresas más innovadoras en América Central”, gracias a diversos proyectos desarrollados en Panamá.

La recolección de datos se llevó a cabo desde enero hasta mayo de 2017. Dividimos nuestro estudio cualitativo en dos fases utilizando entrevistas y cuestionarios como fuentes primarias de información.

Fase 1. Se contactó con dos tipos de informantes. Primero, dos directores-fundadores (CEO y CTO) de Soluciones Cuatroochenta respondieron a las preguntas sobre las dimensiones del CEAI. Segundo, los empleados impulsores de cuatro proyectos intraempresariales distintos dentro de la compañía, proporcionaron información sobre las motivaciones personales para involucrarse en

este tipo de proyectos, además de responder a la evaluación de las dimensiones del CEAI. Las entrevistas duraron entre 20 y 40 minutos cada una y siguieron un protocolo estándar, con preguntas destinadas a analizar si la empresa proporciona un apoyo organizacional que permita llevar a cabo los proyectos presentados, en relación con la RQ1, y analizar las motivaciones de los intraemprendedores (RQ2). Las respuestas obtenidas en las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas en un documento.

Fase 2. Se diseñó un cuestionario para los empleados intraemprendedores, con el fin de evaluar el apoyo que presta la empresa a las iniciativas internas. El cuestionario se diseñó a partir de la revisión de la literatura, por lo que los instrumentos utilizados para medir los diferentes constructos fueron tomados de escalas validadas. Con el fin de analizar el apoyo organizacional a los proyectos intraemprendedores se utilizó el instrumento de evaluación Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI). Hornsby *et al.* (2002) describe el CEAI utilizando cinco dimensiones, cada una compuesta por sus respectivos ítems: apoyo de la dirección (19 ítems), autonomía en el trabajo (10 ítems), recompensas (6 ítems), disponibilidad de tiempo (6 ítems) y límites organizacionales (7 ítems), con un total de 48 preguntas. Los participantes respondieron a los ítems del CEAI utilizando una escala Likert de cinco puntos, donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 representa “totalmente de acuerdo” con respecto a la percepción de su lugar de trabajo y organización. En la segunda parte de nuestro cuestionario, se analizan los factores motivadores personales de los empleados para desarrollar los proyectos intraemprendedores estudiados. Para evaluar sus factores motivacionales, se utilizó la escala desarrollada por Carrier (1996), distinguiendo entre las motivaciones intrínsecas de personalidad (5 ítems), las motivaciones extrínsecas relacionadas con recompensas (5 ítems), las motivaciones relacionadas con la experiencia del pasado y los objetivos profesionales futuros (5 ítems) y motivaciones relacionadas con el contexto de la organización (4 ítems). Los intraemprendedores tuvieron que ordenar de mayor a menor nivel de importancia los factores (ítems) propuestos por Carrier (1996) o incluso añadir un nuevo factor que no estaba en la lista, siendo el primero el factor más importante y el último, el menos importante.

Los cuatro proyectos intraemprendedores analizados en Soluciones Cuatrochenta los denominamos Alfa, Beta, Gamma y Delta. Se utilizó un nombre ficticio para asegurar la confidencialidad. El comportamiento intraemprendedor puede generar diferentes formas de innovaciones en el contexto de la pequeña empresa, como nuevos productos, servicios, procesos, o nuevas áreas (Carrier 1996; De Villiers-Scheepers 2011). En el caso analizado, los resultados obtenidos se refieren a dos nuevas empresas (Alfa y Gamma), un nuevo servicio (Beta) y un

nuevo departamento (Delta). Con el fin de llevar a cabo el análisis se utilizaron otras fuentes secundarias tales como la web oficial de la empresa, su blog y cuentas de redes sociales; así como el acceso a otras páginas web necesarias para más información. Con el fin de comprender mejor los proyectos estudiados, la Tabla 1 resume las principales características de cada proyecto, siguiendo a Carrier (1996).

Tabla 1. Principales características de los proyectos intraemprendedores estudiados.

Nombre del proyecto	Antigüedad intraemprendedor	Perfil intraemprendedor	Importancia del proyecto para la empresa	Ideología	Factor estratégico	Resultado
Alfa	Empleado-junior	Técnico	Bajo	Centrado en el crecimiento	Nueva solución: consumo colaborativo	Nuevo negocio
Beta	Empleado-sénior	Marketing	Muy alto	Centrado en el crecimiento	Nueva solución: innovación de productos	Nuevo producto
Gamma	Empleado-sénior	Marketing	Regular	Centrado en el crecimiento	Diferenciación en servicios	Nuevo negocio
Delta	Empleado-junior	Técnico	Bajo	Centrado en el crecimiento	Innovación	Nueva área

Fuente: Adaptado de Carrier (1996).

Alfa. Este proyecto se materializa en una empresa de nueva creación que resulta de un proceso intraemprendedor. Un miembro del equipo de desarrollo de aplicaciones de Soluciones Cuatroochenta creó una aplicación móvil que permite a los usuarios solicitar ayuda a otros usuarios para diferentes tareas domésticas mediante el fomento de la economía colaborativa. Alfa es una plataforma de colaboración cuyo factor diferencial es la facilidad de uso, el servicio gratuito y, sobre todo, la velocidad y la agilidad de la aplicación móvil.

Beta. Todo comenzó cuando un empleado vio el potencial de una herramienta interactiva, desarrollada para un cliente, de convertirse en un producto adicional de Soluciones Cuatroochenta. El intraemprendedor fue el encargado de desarrollar este proyecto con el respaldo de la organización. Beta es un software que permite convertir documentos de InDesign

en aplicaciones interactivas para móviles y tabletas.

Gamma. Este proyecto nació de la necesidad de convertir las ideas generadas en el entorno más cercano en nuevos negocios. Gamma es una incubadora de negocios que ofrece asesoramiento especializado a cada proyecto en el que está involucrado y sobretodo facilita la búsqueda y consecución de financiación.

Delta. Este proyecto consiste en la creación de un nuevo departamento, totalmente distinto de la actividad principal de la empresa. Es un claro caso de innovación, en el que un empleado de Soluciones Cuatrochenta dirige el proyecto.

Resultados

En relación con la primera pregunta de investigación, presentamos en primer lugar la visión de los dos directivos, a la vez que fundadores, sobre el emprendimiento corporativo y el apoyo organizacional dirigido a las iniciativas emprendedoras dentro de la empresa. Uno de los directivos (CTO, director técnico), considera que la empresa está abierta a las nuevas ideas de los empleados, sin embargo la empresa no tiene una postura activa. Particularmente, afirmó:

“No hay que hacer un trabajo de activación de las personas a ser intraempreedoras, la empresa no debería forzarlo, ya que hay empleados que no tienen el perfil intraempreedor, pero son profesionales geniales desempeñando su trabajo. Vamos a hacerlo en caso de que surja, e incluso los vamos a apoyar a través del proyecto Beta.”

Este punto de vista está en línea con Hisrich *et al.* (2005), cuando comenta que la alta dirección debe motivar a los emprendedores en su organización, pero tienen que evitar imponer un pensamiento emprendedor. El CTO también es consciente de que en la compañía, los intraempreedores tienen tanto perfiles técnicos (ingenieros) como de negocio (marketing). Los ingenieros pueden ser un factor clave en la innovación tecnológica y la creación de nuevas empresas (Fayolle *et al.*, 2005), pero no son los únicos.

El otro fundador de Soluciones Cuatrochenta, y director general (CEO), cree que el emprendimiento corporativo tiene sus ventajas y desventajas. Como aspectos negativos señala que el emprendimiento corporativo es exigente en términos de control y recursos y declaró:

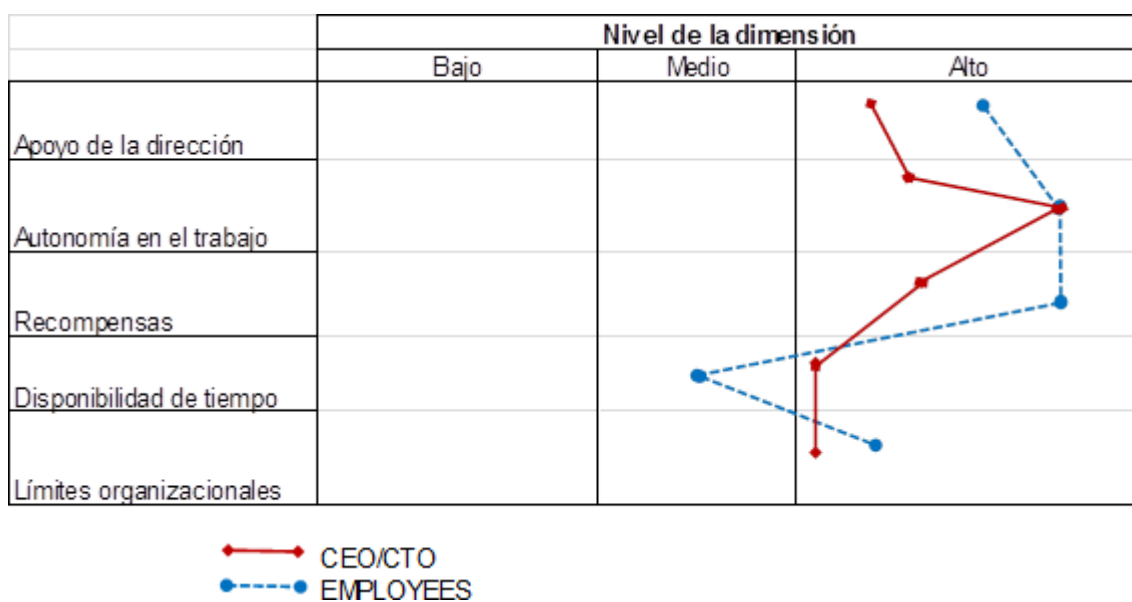
“Hay que controlar más las variables de la empresa, los recursos... La compañía tiene recursos limitados y esto requiere una gran coordinación entre las partes “.

Como ventaja del EC, la empresa gana en flexibilidad frente a otras empresas con una estructura rígida y afirmó: “Si los intraemprendedores tuvieran que recibir directrices y procedimientos claros, perderían flexibilidad, también se ralentizaría todo el proceso”.

Esta idea está en línea con Dean *et al.* (1998) en la medida en que las empresas más pequeñas tienen ventajas en términos de velocidad y de flexibilidad y estas diferencias pueden tener impacto en cómo, por qué, y cuándo las pequeñas empresas utilizan el EC. El director concluyó que siendo conscientes de los retos, el intraemprendimiento tiene efectos positivos para la empresa, pero si se hace sin control y con una gestión de recursos pobre, se puede dañar la organización.

Con el fin de evaluar la influencia de las dimensiones del CEAI como apoyo organizacional al EC, podemos comparar las percepciones de los directivos con las percepciones de los intraemprendedores (Figura 1). Nuestros resultados indican que la libertad en el trabajo y las recompensas son las dimensiones mejor valoradas por los intraemprendedores. Igualmente, los directivos también destacan libertad en el trabajo como clave. Sin embargo, los intraemprendedores tienen una percepción ligeramente mayor acerca de las recompensas y el apoyo que reciben por parte de la gerencia, y además perciben una menor disponibilidad de tiempo.

Figura 1. Perfiles CEAI según los intraemprendedores y los directivos/fundadores



Al analizar cada dimensión del CEAI por separado, encontramos que, tanto los intraemprendedores como los fundadores, consideran que la alta dirección es consciente y

receptiva a las ideas y sugerencias. Esto refuerza la idea de Burgerman (1983) de que en las pequeñas empresas existe una mayor implicación de los altos directivos. Por lo tanto, si la comunicación de la gerencia con el resto de los empleados es adecuada, esto aumentará el desarrollo de las nuevas ideas o proyectos. Además, nuestro estudio revela que los empleados aunque tienen tiempo para desarrollar sus ideas, no cuentan con los medios financieros necesarios.

La dimensión mejor valorada es la autonomía en el trabajo, en concreto, ambas partes coinciden en que la empresa ofrece libertad para usar el propio juicio y emplear las capacidades en el puesto de trabajo. Podemos señalar que todos los entrevistados afirman que la crítica y el castigo son ajenos a su trabajo.

En relación a las recompensas, los intraemprendedores valoran que la dirección ayude a eliminar los obstáculos relacionados con el trabajo, además de reconocer si se está realizando un buen trabajo.

Las dimensiones menos valoradas son la disponibilidad de tiempo y los límites organizacionales. La empresa siempre está tratando de encontrar tiempo para resolver los problemas a largo plazo. Los intraemprendedores no perciben que un buen desempeño de su trabajo se traduzca necesariamente en un aumento de responsabilidades en su puesto. Por el contrario, tienen una percepción alta con respecto a las cuestiones relativas a la carga de trabajo, limitaciones de tiempo o discutir el rendimiento con el supervisor.

Respecto a la segunda pregunta de investigación, analizamos las motivaciones que explican mejor los comportamientos intraemprendedores dentro de la empresa. Siguiendo a Carrier (1996), en la Tabla 2 presentamos los factores más y menos motivadores de los intraemprendedores en los proyectos analizados en Soluciones Cuatrochenta.

Tabla 2. Motivaciones personales de los intraemprendedores

Motivaciones de los intraemprendedores	Los factores más motivadores	Los factores menos motivadores
Motivaciones intrínsecas relacionadas con la personalidad	Interés por descubrir formas "mejores" de hacer las cosas Necesidad de controlar su propio destino	Personalidad intraemprendedora, ansiosa de desafíos y logros Deseo de trabajo para uno mismo.
Motivaciones extrínsecas relacionadas con la recompensa	Reconocimiento laboral y mejora profesional Promoción	Acceso a aportaciones en forma de acciones. Bonos de innovación
Motivaciones relacionadas con la experiencia pasada y futuros objetivos de carrera profesional	Deseo de trabajar para uno mismo	Descontento en un trabajo anterior
Motivaciones relacionadas con el contexto organizacional	Confianza mutua y calidad de la relación	Visión compartida con el emprendedor

Los intraemprendedores coinciden en que la confianza mutua y la calidad de la relación en la empresa es un fuerte factor motivacional. De acuerdo con Carrier (1996), los directivos de pequeñas empresas deben construir una fuerte relación con los intraemprendedores, para que estos no tiendan a abandonar sus puestos o incluso convertirse en competidores. Otros de los factores motivacionales destacados son: el interés en el descubrimiento de formas "mejores" de hacer las cosas, la necesidad de controlar su propio destino, un buen reconocimiento del trabajo bien hecho y la mejora y promoción profesional. Carrier (1996) también indica que la promoción es una recompensa significativa dada la estructura simple y el menor número de niveles jerárquicos de las empresas pequeñas. Por el contrario, el factor menos motivador es el deseo de trabajar para uno mismo.

Conclusiones y discusión

Este estudio analiza los comportamientos intraemprendedores de los empleados en el contexto de una NEBT prestando atención al apoyo organizativo hacia las iniciativas de los empleados así como a las motivaciones personales de los intraemprendedores como antecedentes de dichos comportamientos. Los resultados sugieren que los proyectos intraemprendedores pueden surgir en empresas cuyos altos directivos apoyan el EC de manera no activa. Los hallazgos sobre las dimensiones del CEAI indican que la autonomía en el puesto puede ser un factor de apoyo, mientras que la falta de disponibilidad de tiempo no obstaculiza el comportamiento intraemprendedor. También es destacable que los intraemprendedores señalen la confianza mutua y la calidad de la relación entre los empleados y los altos directivos como el factor motivador más importante.

La mayoría de los estudios sobre EC se centran en el nivel corporativo y en una implementación top-down de los proyectos empresariales dentro de las organizaciones. Aunque este punto de vista domina la literatura actual, existe un consenso sobre la necesidad de analizar diferentes niveles organizativos (Covin y Lumpkin, 2011). El estudio de caso de la empresa Soluciones Cuatroochenta proporciona una comprensión de los factores organizativos y de las motivaciones que fomentan los comportamientos intraemprendedores de los empleados en una NEBT. Soluciones Cuatroochenta es una empresa que con tan sólo cinco años, apoya el espíritu emprendedor de manera no activa con el desarrollo de proyectos intraemprendedores como los presentados en este estudio. Esto significa que no hay procedimientos implementados para favorecer el espíritu emprendedor en la empresa, pero cuando surgen iniciativas, los fundadores y los altos directivos ayudan a los empleados intraemprendedores en la medida de lo posible. Tanto la alta dirección como los intraemprendedores reconocen las ventajas asociadas a una NEBT, en la medida en que la empresa es flexible, menos estructurada, menos jerárquica, abierta a la innovación y al cambio, pero tiene menos recursos económicos y tiempo disponible para desarrollar el EC, a pesar de ser una empresa orientada al desarrollo interno.

Nuestros resultados también indican que los intraemprendedores y los altos directivos están de acuerdo en que la autonomía se considera la dimensión principal que puede respaldar las iniciativas de los empleados, mientras que la falta de tiempo no es un inconveniente para el desarrollo de comportamientos intraemprendedores. De esta forma, proporcionar a los empleados la autonomía para probar sus propios métodos para hacer su trabajo y reducir el control sobre sus decisiones se traduce en un mayor número de actividades intraemprendedoras (Sebora *et al.*, 2010). Soluciones Cuatroochenta proporciona libertad a los empleados para usar su propio juicio,

la oportunidad de realizar actividades que aprovechen las habilidades de los trabajadores, elimina obstáculos y es consciente y muy receptiva a las ideas y sugerencias.

Otro hallazgo importante es que el factor motivador más destacado por los empleados que han puesto en marcha un proyecto es la confianza mutua y la calidad de la relación con la dirección de la empresa. La calidad de la relación entre los empleados y la gerencia es un determinante clave de la lealtad (Leverin y Liljander, 2006), y los empleados que son leales a sus organizaciones no solo obtienen un mejor desempeño en el lugar de trabajo, sino que también pueden motivar a otros (Hashim *et al.*, 2008). Otros aspectos como el interés en descubrir formas "mejores" de hacer las cosas, la necesidad de controlar el destino, el reconocimiento al trabajo bien hecho y la mejora profesional, la promoción y el deseo de trabajar para uno mismo también son factores relevantes para los intraemprendedores. Carrier (1996) sostiene que para las pequeñas empresas, las motivaciones relacionadas con la recompensa de los intraemprendedores son importantes y la promoción es claramente una recompensa significativa porque se percibe como una excelente oportunidad para acercarse al propietario-gerente, que generalmente es el principal responsable de la toma de decisiones, y por lo tanto, los intraemprendedores consideran que si les promocionan podrían emprender más iniciativas en diferentes áreas. Otra recompensa importante es la compensación monetaria, así como las motivaciones relacionadas con la experiencia pasada y los objetivos profesionales futuros.

Implicaciones prácticas

Los resultados obtenidos proporcionan una serie de ideas sobre cómo el entorno organizativo puede estimular los comportamientos intraempresariales de los empleados, que están en línea con los resultados del último informe sobre EC en España (Ortega *et al.*, 2017). A continuación presentamos las principales lecciones aprendidas:

Implicación de los fundadores y directivos de la empresa en el apoyo a los intraemprendedores.

La dirección puede influir positivamente en el EC de la empresa y mejorar la confianza percibida de los intraemprendedores (Stevenson y Jarillo, 1990; Hornsby *et al.*, 2009). En el caso estudiado, observamos un apoyo de arriba hacia abajo para las iniciativas de los empleados. Aunque no se lleva a cabo de manera activa y no se refleja en los procedimientos y estrategias de la empresa, observamos que el intraemprendimiento es parte de los valores de los fundadores que respaldan estas iniciativas de manera reactiva, proporcionando la estructura y los recursos necesarios cuando surgen dentro de la empresa. Debido a la juventud y al tamaño de la empresa, todavía

están consolidando sus servicios y, tímidamente, apuestan por proyectos que están lejos de sus objetivos de crecimiento, en cuanto a que abarcan nuevas áreas de trabajo o nuevos servicios. Sin embargo, como hemos visto, los intraemprendedores valoran positivamente la capacidad de comunicar sus ideas al CEO y al CTO que son receptivos para escucharles, valorarles y favorecer el desarrollo de los proyectos que plantean.

El EC es una apuesta arriesgada. El fracaso de los proyectos en las empresas que desarrollan el EC es frecuente e incluso inevitable (Burgelman y Valikangas, 2005), por lo que las empresas deben asumir el fracaso como una oportunidad natural y de aprendizaje. En consecuencia, los intraemprendedores no deben preocuparse demasiado por las consecuencias del fracaso (Altinay, 2005). Los proyectos intraempresariales que analizamos en nuestro estudio, en la actualidad están creciendo, pero aún es demasiado pronto para afirmar que tendrán éxito.

Proporcionar a la organización personas cualificadas que les permitan acompañar y comprender los nuevos proyectos y a los intraemprendedores. En este sentido, es imperativo que los encargados de diseñar e implementar programas de emprendimiento corporativo estén familiarizados con el mundo de las empresas de nueva creación para facilitar la comprensión entre la organización y los intraemprendedores. En el caso de Soluciones Cuatroochenta, encontramos que uno de los proyectos intraemprendedores (Gamma) es una estructura que fue creada para apoyar principalmente proyectos externos, pero también proyectos internos.

Búsqueda de sinergias en el ecosistema emprendedor local. Hay una gran cantidad de agentes que trabajan para emprendedores en las principales ciudades del país: capital riesgo, inversores privados, agencias públicas, aceleradoras, espacios de coworking, etc. Saber qué proyectos plantean los intraemprendedores y qué tipo de apoyo necesitan, pueden ser muy útiles para las empresas con programas de EC para establecer relaciones de colaboración destinadas a detectar talento emprendedor, haciendo uso de espacios de trabajo especializados, participando en instrumentos con instituciones financieras externas, etc. Soluciones Cuatroochenta es un actor central en el ecosistema emprendedor local y colabora con diferentes programas locales de emprendimiento. Entre otros eventos organiza el Hackathon de Castellón, colabora con ResetWeekend y otros programas de emprendimiento en colaboración con la Universidad Jaime I y otros actores locales.

Apoyar a los intraemprendedores con recursos, tiempo y garantías profesionales. La disponibilidad de recursos fomenta el desarrollo de nuevas ideas y proyectos a través de la experimentación y los comportamientos de riesgo (Sayles, 1986). No es razonable pensar que los empleados puedan conciliar sus responsabilidades diarias con la implementación de su propio

proyecto dentro de la organización. Por esta razón, deben establecerse condiciones de trabajo flexibles en términos de horas y funciones. Además, proporcionar cierta seguridad en forma de ingresos mínimos para los trabajadores que participen en programas de EC puede ser un incentivo para el desarrollo de vocaciones intraemprededoras. Soluciones Cuatroochenta ofrece asistencia localizada para proyectos intraemprededores, horarios flexibles y proporciona recursos para impulsar el proyecto, pero esta asistencia no está muy extendida. Una de las razones principales es la falta de recursos para poder alcanzar este tipo de objetivos.

Limitaciones

Entre las limitaciones de este trabajo cabe señalar, en primer lugar, que se basa en el estudio de un caso, lo cual limita la generalización de los resultados sobre los comportamientos intraemprededores en las NEBTs. Aunque cabe señalar que algunos de los resultados alcanzados van en la línea de las recomendaciones que aporta el informe de EC en España (Ortega *et al.*, 2017). En segundo lugar, nos centramos en el contexto organizativo y en las motivaciones de los intraemprededores como antecedentes de los comportamientos intraemprededores de los empleados. Sería interesante profundizar en otros antecedentes, como los relativos a las condiciones de cada puesto de trabajo o los referidos al bienestar a largo plazo de los empleados que tienen este tipo de comportamientos. Por último, sería interesante replicar el estudio en una gran empresa para poder comparar en base a los mismos antecedentes, en qué medida el tamaño de la organización puede condicionar el desarrollo de comportamientos intraemprededores entre los empleados.

Agradecimientos

Los autores agradecen el apoyo financiero recibido para esta investigación, a la Universitat Jaume I (Grant ref. UJI-B2017-21) y al Ministerio de Ciencia e Innovación de España (Grant ref. ECO2015-66671-P MINECO/FEDER). Referencias bibliográficas

Referencias

Altinay, L. (2005). The intrapreneur role of the development directors in an international hotel group. *The Service Industries Journal*, 25(3), 403-419.

- Antonicic, B. y Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Arz, C. (2017). Mechanisms of organizational culture for fostering corporate entrepreneurship: A systematic review and research agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 25(4), 361-409.
- Bollinger, L., Hope, K., y Utterback, J. M. (1983). A review of literature and hypotheses on new technology-based firms. *Research Policy*, 12(1), 1-14.
- Bruneel, J., Spithoven, A. y Clarysse, B. (2017). Interorganizational Trust and Technology Complexity: Evidence for New Technology-Based Firms. *Journal of Small Business Management*, 55, 256-274
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- Burgelman, R.A. y Valikangas, L. (2005). Managing internal corporate venturing cycles. *MIT Sloan Management Review* 46 (4), 26–34
- Burgers, J. H. y Covin, J.G. (2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 37(3), 521-540.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C. y Tucci, C. L. (2013). Corporate entrepreneurship: State-of-the-art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820.
- Covin, J.G. y Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cox, C. y Jennings, R. (1995). The foundations of success: the development and characteristics of British entrepreneurs and intrapreneurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(7), 4-9.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P. y Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S. A., Floyd, S.W., Janney, J.J., y Lane, P.J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- De Villiers-Scheepers, M. J. (2011). Motivating intrapreneurs: the relevance of rewards. *Industry and Higher Education*, 25(4), 249-263.
- Eisenhardt, K.M. y Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges.

Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.

Fayolle, A., P. Kyrö y Ulijn, J. (2005). *Entrepreneurship Research in Europe: Outcomes and Perspectives*. Edward Elgar Publishing, 1-31.

Gerasymenko, V., De Clercq, D. y Sapienza, H.J. (2015). Changing the business model: effects of venture capital firms and outside CEOs on portfolio company performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 79-98.

Hashim, J., Wok, S. y Ghazali, R. (2008). Organisational behaviour associated with emotional contagion among direct selling members. *Direct Marketing: An International Journal*, 2(3), 144- 158.

Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D. A., Moreno, Y., Bieto, E., Ollé, M., y Planellas, M. (2005). *Emprendedores*. McGraw-Hill Interamericana de España..

Hornsby, J.S., Kuratko, D. F. y Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.

Hornsby, J. S., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A. y Bott, J.P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24 (3): 236-47.

Hughes, M. y Mustafa, M. (2017). Antecedents of corporate entrepreneurship in SMEs: Evidence from an emerging economy. *Journal of Small Business Management*, 55, 115-140.

Ireland, R.D., Kuratko, D.F. y Morris, M.H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.

Kraus, S., Rigtering, J.C., Hughes, M. y Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.

Kuratko, D.F., Hornsby, J. S. y Covin, J.G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.

Leverin, A. y Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 232-251.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. y Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.

Mohanty, R.P. (2006). Intrapreneurial levers in cultivating value-innovative mental space in Indian corporations. *Vikalpa*, 31(1), 99-106.

Monsen, E., y Boss, R.W. (2009). The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 71- 104.

Monsen, E., Patzelt, H. y Saxton, T. (2010). Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 105-130.

Moriano, J.A., Molero, y F., Topa, G. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103-119.

Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., y Lévy, J. P. (2009). Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". *Anales de Psicología*, 25(2).

Ortega Cachón, I., de Pablo López, I., Irujo Salanueva, P. (2017). Emprendimiento Corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse. (<http://cise.es/gem/resumen-ejecutivo-informe-emprendimiento-corporativo.pdf>)

Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Pinchot III, G. (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research Management*, 30(2), 14-19.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

Rigtering, J.P.C. y Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.

Saemundsson, R.J. y Candi, M. (2017). Absorptive capacity and the identification of opportunities in new technology-based firms. *Technovation*, 64, 43-49.

Sayles, L.R. (1986). *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*. New York: Free Press; London: Collier-Macmillan.

Sebora, T. C., Theerapatvong, T. y Lee, S.M. (2010). Corporate entrepreneurship in the face of changing competition a case analysis of six Thai manufacturing firms. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 453-470.

Smith, L., Rees, P. y Murray, N. (2016). Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study. *Tourism Management*, 56, 191-204.

Stevenson, H.H. y Jarillo J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.

Storey, D.J. y Tether, B.S. (1998). New technology-based firms in the European Union: an introduction. *Research Policy*, 26(9), 933-946.

Stull, M. y Singh, J. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees. *Retrieved May, 24*.

Wales, W., Monsen, E. y McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895-923.

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing

Zahra, S.A. y Wright, M. (2011). Entrepreneurship's next act. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 67-83.

Zellweger, T. y Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84.

Capítulo 23

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y COMPORTAMIENTO INTRAEMPRENDEDOR: LA INFLUENCIA DEL GÉNERO EN ESTA RELACIÓN

M^a Teresa Canet Giner

Grupo de investigación RRHHCIRO, GIUV2017-403. Universitat de Valencia
e.mail: teresa.canet@uv.es

Ana Redondo Cano

Grupo de investigación RRHHCIRO, GIUV2017-403. Universitat de Valencia
e.mail: ana.redondo@uv.es

Naiara Escribá Carda

Grupo de investigación RRHHCIRO, GIUV2017-403. Universitat de Valencia
e.mail: naiara.escriba@uv.es

Francisco Balbastre Benavent

Grupo de investigación RRHHCIRO, GIUV2017-403. Universitat de Valencia
e.mail: francisco.balbastre@uv.es

Lorenzo Revuelto Taboada

Grupo de investigación RRHHCIRO, GIUV2017-403. Universitat de Valencia
e.mail: lorenzo.revuelto@uv.es

M^a del Carmen Saorín Iborra

Grupo de investigación RRHHCIRO, GIUV2017-403. Universitat de Valencia
e.mail: carmen.saorin@uv.es

Abstract

De cara a dar respuesta a la enorme competitividad del entorno actual, es imprescindible contar con individuos implicados e involucrados en la ejecución de un proceso intra-empresarial para buscar nuevas oportunidades de negocio. Para fomentar este comportamiento intra-empresarial en las organizaciones es necesario adoptar determinadas herramientas, relacionadas con el diseño organizativo y las prácticas de RRHH en la empresa. La función de RRHH se considera

fundamental para alentar un comportamiento innovador, proactivo y orientado a la asunción de riesgos, lo que se supone que desembocará en un incremento de los resultados de innovación y una mayor ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, nuestro trabajo pretende estudiar en qué medida la percepción de los empleados de que el sistema de prácticas de RRHH aplicado en su empresa es coherente y consistente, contribuye a impulsar su comportamiento intra-empresarial. En segundo lugar, la presente investigación analiza si esta relación varía en función del género, dado que la literatura tradicional atribuye roles distintos a hombres y mujeres respecto al comportamiento intra-empresarial. Nuestros resultados muestran la relación positiva entre las percepciones sobre las prácticas de RRHH y el comportamiento intraempresarial, pero no muestran diferencias significativas en esta relación según el género.

Keywords: Intra-empresarial; prácticas de RRHH, Fuerza del sistema de prácticas de RRHH, género

1.-Introducción

El entorno actual se caracteriza por el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías y por mercados cada vez más exigentes y complejos, donde la demanda y las preferencias de los consumidores cambian con gran frecuencia. Este contexto exige a las empresas que orienten sus recursos hacia la identificación de nuevas oportunidades con las que mejorar los resultados organizativos (Hayton, 2005; Jahanshahi *et al.*, 2018). Y en esta dinámica, “el desarrollo de conductas emprendedoras dentro de las organizaciones cobra una especial relevancia, donde el reconocimiento de oportunidades, la asunción de riesgos por encima de la seguridad y la tenacidad para implementar ideas innovadoras a pesar de los obstáculos son rasgos que caracterizan estas conductas o comportamientos” (Moriani, Topa, Valero y Levy, 2009:277). El desarrollo de estas habilidades obliga a una renovación organizativa que implica movilizar y orientar todos los recursos existentes en la organización hacia el fomento de comportamientos emprendedores (Rajakumar y Banumathi, 2017).

Este fenómeno es conocido como emprendeduría corporativa o interna, y autores como Antonic y Hisrich (2004: 520) la definen como “el espíritu emprendedor dentro de una organización, vinculado a intenciones y comportamientos emergentes en la misma, que se desvían de la forma habitual de hacer negocios”. Por lo general, este espíritu se enmarca en la definición, por parte de la empresa, de una estrategia de emprendedurismo corporativo o interno que busca

desarrollar un conjunto de nuevas ideas y oportunidades dentro de negocios ya establecidos (Burgelman, 1983). Las organizaciones pueden decidir iniciar este tipo de estrategia para poder explotar el stock de conocimiento existente en la empresa y materializarlo en innovaciones, para mejorar la performance a través de la innovación en productos y/o procesos, o para identificar y explotar un mayor número de oportunidades emprendedoras que se deriven del entorno (Jahanshahi et al., 2018). En este proceso es imprescindible contar con individuos implicados e involucrados en la ejecución de un proceso emprendedor para buscar nuevas oportunidades que mejoren tanto la competitividad de su organización como el crecimiento en el mercado (Antonic y Hisrich, 2000).

Para fomentar este comportamiento intra-emprendedor en las organizaciones es necesario adoptar determinadas herramientas, relacionadas con el diseño organizativo y las prácticas de RRHH en la empresa. La función de RRHH se considera fundamental, como se expondrá más adelante, para alentar un comportamiento innovador, proactivo y orientado a la asunción de riesgos, lo que se supone que desembocará en un incremento de los resultados de innovación y una mayor ventaja competitiva de la empresa. Por la importancia de esta cuestión para la competitividad de las organizaciones en el entorno actual, nuestro trabajo pretende estudiar en qué medida la percepción por parte de los individuos de que el sistema de prácticas de RRHH aplicado en su empresa es coherente y consistente, contribuye a impulsar su comportamiento intra-emprendedor. En segundo lugar, nuestro trabajo analiza si esta relación varía en función del género, dado que la literatura tradicional atribuye roles distintos a hombres y mujeres respecto al comportamiento intra-emprendedor.

2.- Comportamiento intraemprendedor y la Fuerza del sistema de prácticas de RRHH

El comportamiento emprendedor implica creatividad y conocimiento especializado, unido a la asunción de riesgos, proactividad y logro de metas (Secundo et al., 2016). Estas dimensiones proporcionan al intraemprendedor la capacidad, competencia y actitud para transformar nuevas ideas, tecnologías e invenciones en productos y servicios comercialmente viables para crear valor económico y social (Secundo, Schiuma y Passiante (2017:369). Por lo general el intraemprendedor es un profesional que, a partir de una idea y con suficiente poder de decisión interno, fomenta la asignación de recursos y se dedica con entusiasmo a convertir esa idea en un producto o servicio exitoso (Lages et al., 2017; Bosma et al., 2010). Lo anterior pone de manifiesto que el comportamiento emprendedor puede venir explicado, en buena parte, por rasgos de la personalidad como la preferencia al riesgo, la proactividad o la tolerancia a la ambigüedad;

así, por ejemplo, Wang et al., (2019) concluyeron que la extraversión como rasgo de la personalidad se asocia a un comportamiento proactivo. En un sentido similar podemos considerar la asunción de riesgos. No obstante, la dinámica interna del comportamiento emprendedor requiere analizar las complejas fuerzas motivadoras y organizativas que afectan a los comportamientos y acciones individuales de los “intraemprendedores” en el seno de la organización (Jones y Butler, 1992).

Entre esas fuerzas motivadoras destacamos como clave la orientación de la dirección hacia el comportamiento emprendedor (Firm entrepreneurial orientation (FEO)), el cual puede ser considerado como una forma específica de gestionar los recursos y capacidades a través del desarrollo de nuevas prácticas, actividades y procesos de decisión, basados, todos ellos, en la proactividad, la innovación y la asunción de riesgos (Lumpkin y Dess, 1996; Alarcon et al., 2013; Lages et al., 2017). La prioridad de la dirección será construir capacidades para lograr un aprendizaje continuo, y para renovar y alterar la combinación de recursos actuales para poder aprovechar las oportunidades que se presentan (Hayton et al., 2013). Ahora bien, ello requiere que la dirección haga visible su compromiso con esta prioridad, por lo que debe establecer las condiciones internas apropiadas para lograrlo. Precisamente, los investigadores han destacado el papel que desempeñan las condiciones internas de la organización, y en particular el apoyo de la dirección, para desarrollar actividades de emprendedurismo en el seno de la organización (Jahanshahi et al., 2018). Así pues, Lages et al. (2017) a partir de los estudios de Kuratko et al. (2001; 2014) y Hornsby et al. (2009) consideran cinco: el apoyo de la dirección, delegación de autoridad (autonomía), recompensas disponibilidad de tiempo, y procedimientos organizativos. La primera de las condiciones se asocia con el apoyo de la dirección para facilitar y promover el comportamiento emprendedor apoyando las ideas innovadoras y proporcionando los recursos para su implementación. Respecto a la autonomía hace referencia a la tolerancia de la organización frente a los errores y fracasos y a la delegación de autoridad. Debe definirse un sistema de recompensas que favorezca y estimule comportamientos que animen a la innovación y sobre todo a asumir riesgos. La disponibilidad de tiempo, hace que el emprendedor pueda lograr los objetivos propios y de la organización. Por último, el desarrollo de mecanismos que permitan la evaluación, selección y utilización de la innovación, así como de los resultados esperados del trabajo realizado por los emprendedores (Lages, et al., 2017: 841).

Asumiendo la importancia de la FEO y las condiciones internas que favorecen el intraemprendedurismo, nos planteamos dos reflexiones: en primer lugar, si bien es cierto que la orientación emprendedora de la dirección (FEO) es un constructo a nivel organizativo, el

resultado final dependerá del comportamiento de los empleados de la organización (Burgelman, 1983, Hayton et al., 2013), ya que son ellos quienes mostrarán en su ámbito de trabajo una mayor o menor propensión a la asunción de riesgos, a la innovación y a la proactividad (Covin y Slevin, 1989), que puede desembocar en nuevas ideas que transformen sistemas de trabajo, procesos, o generen nuevos productos y servicios. En segundo lugar, buena parte de las condiciones internas que han sido objeto de estudio en las investigaciones se corresponden con prácticas de recursos humanos, como es el caso de recompensas o delegación de autoridad. Estas reflexiones, nos ayudan a mostrar y reconocer el papel que juega el sistema de gestión de recursos humanos para favorecer este tipo de comportamientos. Hayton (2005: 24) señala que en las organizaciones emprendedoras los individuos se enfrentan con la necesidad de elegir rápidamente entre múltiples cursos de acción, y no siempre disponen de la suficiente información para decidir con criterios racionales. Este dinamismo, complejidad e incertidumbre con la que han de trabajar los empleados requiere coordinación a través del ajuste mutuo y no control, y sobre todo generar en ellos compromiso (*commitment*). En estas condiciones el sistema de gestión de recursos humanos y el conjunto de prácticas asociadas deberá diseñarse para alentar comportamientos emprendedores, entendiéndolo por ello que todas las prácticas deben estar alineadas y ser coherentes en su diseño para lograr los comportamientos esperados. En este sentido, el diseño de un sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (Sanz-Valle, y Jiménez, 2018), que vaya más allá de las recompensas y autonomía puede contribuir a ello.

Tal como ha sido señalado anteriormente, la dirección debe hacer visible su compromiso con la prioridad de lograr una orientación emprendedora; y para ello debe lograr que la estrategia de recursos humanos esté totalmente alineada con la estrategia general y contribuya al logro de los objetivos. De esa forma, el responsable de recursos humanos debe convertirse en un actor clave en este proceso.

Teniendo en cuenta lo anterior, la literatura ha reconocido el papel que juegan las políticas y prácticas de recursos humanos (PRRHH) en el estímulo del emprendedurismo corporativo, si bien como indica Hayton (2005) todavía no existen demasiados estudios empíricos que la aborden de una manera específica. Por el contrario, sí encontramos numerosos estudios que analizan la influencia de las políticas y prácticas de RRHH de alto rendimiento, sobre el comportamiento innovador de los empleados (Dorenbosch et al., 2005; Hayton, 2005; De Leede y Looise, 2005).

La organización puede diseñar las PRRHH de tal forma que se estimule el comportamiento emprendedor de los individuos, centrado en la proactividad, asunción de riesgos y comportamiento innovador. En su revisión, Hayton (2005: 30) recoge la investigación de Morris

y Jones (1993) y la de Twomey y Harris (2000). En la primera de ellas, se analizó la influencia de un conjunto de prácticas asociadas con el comportamiento emprendedor: evaluación de rendimiento, sistemas de compensación, orientación y formación, selección y desarrollo de carreras; y diseño de puestos. Por su parte, Twomey y Harris (2000) también analizaron la correlación entre una serie de prácticas de RRHH: selección, formación, gestión del rendimiento, recompensas y desarrollo de carreras y el comportamiento intraemprendedor. Aunque las PRRHH se diseñan para guiar e influir en el comportamiento de los individuos, en este caso de carácter emprendedor, no siempre se generan los comportamientos deseados, ya que puede suceder que estas prácticas no sean percibidas correctamente por los empleados y por tanto no se consiga el efecto deseado de las mismas (Nishii et al., 2008). Esto sitúa a los empleados, y más específicamente a sus percepciones en la clave del éxito (Sanders et al., 2008). En particular, muestra la relevancia de los aspectos de proceso (y no de contenido) asociados a la implementación de la dirección de Recursos Humanos (HRM Process) (Bowen y Ostroff, 2004), lo que implica analizar si los empleados tienen la capacidad para entender las señales y mensajes que intencionadamente envía la organización y adoptar los comportamientos esperados (Escribá-Cardá, 2015). Sanders et al. (2014), apuntan que para que los empleados perciban el sistema de PRRHH tal como intencionadamente define la organización, éste debe percibirse como distintivo, consistente y de consenso, es lo que se conoce como la fuerza del sistema de RRHH (Bowen y Ostroff, 2004).

La *fuerza del sistema de recursos humanos (Human Resource Strength)* queda referida a la eficacia del sistema de dirección de recursos humanos para enviar las señales adecuadas a los empleados en relación al tipo de comportamiento esperado y valorado por la organización (Bowen y Ostroff, 2004; Bednall et al., 2014). Tiene que ver con el grado de asociación entre prácticas de recursos humanos y percepciones de los empleados y resultados organizativos. Un *sistema de recursos humanos se considera fuerte* si los empleados lo perciben plenamente integrado, y donde las normas y actitudes requeridas son conocidas, lo que conduce a que los empleados se alineen con los objetivos perseguidos por la organización (García et al., 2013). Por el contrario, un sistema débil es aquel en el que no existe entre los empleados una comprensión común sobre los mensajes de HRM y además se perciben de manera diferente a la intención de la dirección.

Situándonos en el contexto del comportamiento emprendedor, que el sistema de RRHH se perciba como *distintivo* queda referido a que éste sea visible, es decir, que las prácticas sean fácilmente observables, lo que favorece su interpretación y que sean comprensibles en cuanto a su contenido, lo que favorecerá una interpretación compartida. En la medida que la dirección considere

prioritario potenciar los comportamientos emprendedores, buscará los medios más efectivos para comunicar y transmitir a toda la organización las prácticas de RRHH que pueden ayudar a ello. Este carácter distintivo también viene determinado por la legitimidad del sistema, la cual se percibirá por parte de los empleados en la medida que la organización envíe señales que muestren el valor estratégico del factor humano en la organización o la importancia estratégica del responsable de recursos humanos como participe en las decisiones estratégicas de este área (García *et al.*, 2013). Un último aspecto que se incluye bajo esta dimensión es el grado en el que los individuos perciben las prácticas de recursos humanos como importantes para lograr los objetivos estratégicos. En la medida que la dirección muestre que está desarrollando prácticas y procesos de decisión orientados al fomento del emprendimiento interno, estará enviando mensajes sobre los comportamientos esperados. Según García *et al.*, (2013: 116) esta dimensión refleja, fundamentalmente, la importancia percibida de la función de recursos humanos y su relevancia para lograr los objetivos, en este caso la orientación emprendedora (FEO).

La segunda dimensión del sistema es la *consistencia*, es decir, los empleados comprenden la relación entre el contenido de las prácticas de recursos humanos y las consecuencias/comportamientos que se esperan con la aplicación de dichas prácticas. Las prácticas de gestión de recursos humanos deben mostrar consistencia entre lo que pretenden hacer y lo que realmente hacen para que puedan ayudar a crear una situación sólida y visión compartida entre los miembros de la organización (Delmotte *et al.*, 2012). Por último, la información o los mensajes sobre las prácticas de recursos humanos deben ser consistentes en todo momento y situación, ya que en caso contrario generaría confusión y desconcierto entre los empleados, ya que se producirían diferentes interpretaciones de las prácticas o se recibirán mensajes incongruentes o contradictorios, lo que conducirá a diversas interpretaciones (Kepes y Delery, 2007). Los empleados perciben esta consistencia en la medida que comprendan la interdependencia de las prácticas de RRHH y observen que en su conjunto tienen la misma finalidad, es decir, no hay contradicciones.

La última dimensión es el *consenso* que recoge fundamentalmente dos aspectos, la importancia de hacer visible la colaboración del equipo de alta dirección y el responsable de recursos humanos; y la necesidad de percibir el sistema como equitativo. Respecto al primer aspecto implica que la alta dirección y los responsables de RRHH discuten los objetivos estratégicos y formulan las estrategias de RRHH a partir de una toma de decisiones colaborativa (Bowen y Ostroff, 2004; García-Carbonell, Martín-Alcázar y Sánchez-Gardey, 2015). Esta colaboración contribuye, además, a una identificación más fácil de los objetivos relevantes y fomenta la

autoridad de figuras como el responsable de recursos humanos o los directivos de línea como responsables de la implantación de las políticas establecidas (García *et al.*, 2013: 117). Como consecuencia de ello, los mensajes transmitidos son más visibles, relevantes y consistentes (Bowen y Ostroff, 2004). En relación al segundo, aspecto, la equidad, ésta confiere credibilidad al sistema e incide directamente sobre el comportamiento de los empleados. “La equidad, permite al trabajador asimilar en mayor medida el funcionamiento del sistema y la coherencia de la evaluación de sus resultados con los métodos, así como la comunicación de los mismos” (García *et al.*, 2013: 117). Una falta de equidad en el sistema de gestión de recursos humanos generará descontento y desmotivación entre los empleados, lo cual puede repercutir negativamente en la organización.

En definitiva, el consenso del sistema garantiza que los mensajes enviados por la alta dirección, por los responsables de RRHH y por los directivos intermedios sean coherentes. Esto evidenciará a ojos de los empleados que todos los directivos de la organización comparten la misma visión en relación a la estrategia de RRHH (García-Carbonell, Martín-Alcázar y Sánchez-Gardey, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, aquellas organizaciones que deseen convertirse en empresas de orientación emprendedora (FEO), deberán diseñar un sistema de RRHH coherente que permita desarrollar este tipo de comportamientos entre los empleados. En la medida en que estas tres dimensiones –distintivo, consistencia y consenso-(HRM Strength) se manifiesten de manera intensa en el sistema de gestión de recursos humanos, los empleados percibirán que existe, entre todos los directivos de la organización, una visión compartida sobre la importancia de la innovación. Además, los empleados percibirán que el compromiso de la dirección es creíble, en la medida que esté sustentado en actuaciones coherentes en relación a la concepción estratégica de los RRHH. Bajo estas circunstancias se creará un clima organizacional fuerte (Bowen y Ostroff, 2004) cuyo resultado directo será una percepción una comprensión y aceptación del sistema de gestión de recursos humanos. Ello conducirá a comprender de manera inequívoca los comportamientos que se esperan, respaldan y recompensan por parte de la organización (Bednall *et al.*, 2014).

De acuerdo con los argumentos anteriormente expuestos, formulamos nuestra segunda hipótesis:

H1: La Fuerza del Sistema de prácticas de RRHH influye positivamente en el comportamiento intraemprendedor del empleado

3.- La influencia de la perspectiva de género sobre la relación entre el comportamiento intraempresarial y la fuerza del sistema de prácticas de RRHH

La perspectiva de género puede tener una incidencia importante en la relación entre cómo las prácticas de RRHH son percibidas y el comportamiento del empleado. Existe literatura que plantea que las percepciones de las prácticas de RRHH implementadas suelen ser diferentes dependiendo del género (Verheul *et al*, 2002); y que la orientación al comportamiento intraempresarial e innovador puede ser también distinta (Kundu y Rani, 2008 and 2016; Sonfield *et al*, 2001) en función de si eres hombre o mujer. En este sentido, Verheul *et al* (2002) establecen que las mujeres perciben y aplican las prácticas de RRHH de manera distinta, pues no dan tanta importancia a las recompensas monetarias, sino que otro tipo de cuestiones como la flexibilidad o las prácticas relacionadas con la conciliación pueden ser mejor percibidas. Por otro lado, y con respecto al comportamiento intraempresarial, la literatura (Kundu and Rani, 2016) establece también que las mujeres suelen tener una mayor aversión al riesgo que los hombres (Masters y Meier, 1988) y menos motivación para adoptar proyectos emprendedores (Buttner y Moore, 1997). En particular, el trabajo de Kundu y Rani (2016) trata de averiguar si determinados comportamientos o niveles de autoestima y motivación difieren entre diferentes grupos de mujeres dependiendo de su nivel de estudios, educación o nivel socioeconómico, cuando deben enfrentarse a la adopción de un proyecto emprendedor. Sus resultados muestran que estos tres factores sí influyen en la forma en que las mujeres se enfrentan a la decisión de emprender un proyecto empresarial. Todos estos datos muestran, por tanto, que el género puede influir tanto en el modo de percibir la utilidad y eficacia de las prácticas de RRHH, como en los comportamientos de los individuos de la empresa y su tendencia a adoptar un comportamiento innovador o intraempresarial.

Abukhait, Bani-Melhem y Zeffane (2019) establecen la necesidad de analizar si las diferencias de género afectan al comportamiento innovador, teniendo en cuenta que diferentes autores en trabajos recientes señalan la necesidad de analizar si existen diferencias de género en aquellas relaciones que estudian la influencia de diversos factores sobre el comportamiento innovador (Pecis, 2016; Cropley y Cropley, 2017). La literatura sobre género establece que tradicionalmente, se ha excluido a las mujeres del ámbito de la innovación, principalmente en contextos tecnológicamente avanzados. De la misma manera, esta literatura ha asignado determinados roles de comportamiento propios de los hombres (control, competitividad) y otros propios de mujeres (cooperación o comportamiento más amigable).

Con respecto a la relación entre la perspectiva de género y el comportamiento emprendedor, Amorós (2006) establece, a partir de los datos obtenidos en un estudio cuantitativo y cualitativo en Chile, que no se observan diferencias de percepción entre hombres y mujeres que están inmersos en actividades empresariales sobre la propia dinámica competitiva empresarial; sin embargo, las mujeres que están fuera de ese mercado sí que perciben mayores dificultades que los hombres para desarrollar un comportamiento emprendedor.

Por su parte, Peltomäki, Swidler y Vähämaa (2015) establecen que las altas directivas mujeres poseen una mayor orientación al riesgo que los hombres, cuando esto se une a la juventud (es decir, ocurre cuando ambas variables, género femenino y juventud actúan conjuntamente). Aunque estos autores afirman que la literatura tradicional sobre género establece que las mujeres suelen desarrollar comportamientos contrarios a la asunción de riesgos, los autores establecen que quizá aquellas que han atravesado el “techo de cristal” y han tenido que luchar más para estar en posiciones de alta dirección han acabado adoptando comportamientos más similares a los masculinos. Por último, el trabajo de Jayawarna et al. (2015) sí obtiene como resultado de su análisis empírico que los estereotipos de género se cumplen, con mujeres adoptando una gestión más participativa, un enfoque reactivo a la toma de decisiones y una baja asunción de riesgos o el crecimiento.

Tal vez el hecho de que cada vez más mujeres ocupen puestos directivos puede modificar su forma de percibir e implementar las prácticas de RRHH, lo cual hace más interesantes los resultados de nuestro trabajo. En ese sentido, este estudio nos permite analizar la influencia de la perspectiva de género en la relación planteada, permitiendo corroborar los argumentos previos ofrecidos por la literatura, o refutarlos.

En este sentido, los resultados obtenidos podrían arrojar luz sobre la gestión de RRHH en la empresa, y si realmente es necesario aplicar una gestión de manera diferenciada por género, porque los comportamientos y percepciones son distintos, o si el género no es una variable determinante. Podemos formular, por tanto, nuestra segunda hipótesis de investigación:

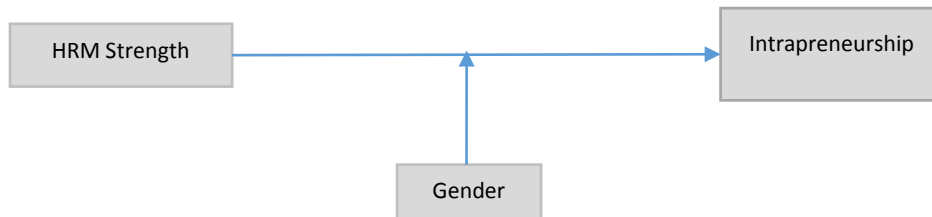
H2: El género modera la relación entre la Fuerza del Sistema de prácticas de RRHH y el comportamiento intraemprendedor del empleado.

4.- Metodología

Nuestro modelo de hipótesis que se muestra en la figura 1 se ha probado empíricamente con un Modelo de ecuaciones estructurales y, específicamente, con una técnica de grupos múltiples para

explicar las diferencias entre grupos de hombres y mujeres, como se explica en la siguiente sección.

Figura 1



4.1.- Procedimiento y muestra.

Para lograr los objetivos propuestos y probar las hipótesis formuladas previamente, se aplicó una metodología cuantitativa. Todas las variables se midieron utilizando escalas múltiples (escalas Likert de siete puntos) utilizadas y validadas en estudios anteriores. El cuestionario se probó previamente para asegurar una comprensión adecuada de los elementos y para evaluar la capacidad de las escalas para capturar la información deseada. La información obtenida se utilizó para refinar la herramienta. La versión final de la encuesta fue enviada por correo electrónico. Nuestra muestra está formada por 297 empleados trabajando en puestos que utilizan un cierto nivel de conocimientos especializados, en seis empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana. Estas empresas tienen un importante componente tecnológico y la gestión del conocimiento es una parte fundamental de los procesos de gestión. Los datos se recopilaban en 2018. La tabla 1 muestra las características demográficas de nuestra muestra.

Tabla 1.- Características demográficas

	Frecuencias	Media	SD
Género	42% Hombres 58% Mujeres		
Educación	72% grado univ. o superior 28% menor		
Experiencia laboral	Medida en años	13.71	8.69
Edad	13.7 % (18-30) 61.2% (31-45) 25.2 (+45)		

4.2.- Escalas de medición y análisis de datos.

El concepto de comportamiento intraemprendedor se basa en los tres constructos propuestos por De Jong et al (2015): el comportamiento innovador, que se ha medido con la escala de Scott y Bruce (1994) y los constructos de proactividad y asunción de riesgos con la escala de De Jong, et al., (2015). La Fuerza de las prácticas de RRHH se ha medido utilizando la escala de Bedndall, Sanders y Runhaar, (2014).

Se usó Smart-PLS 3.2 (Ringle et al., 2015) para probar las hipótesis propuestas en nuestro modelo. Para probar los efectos moderadores de la segunda hipótesis, se aplicó un análisis multigrupo (MGA). Existen dos fases para interpretar el modelo con PLS: el modelo de medición (modelo externo) donde se prueba la fiabilidad y la validez para extraer conclusiones sobre las relaciones entre los constructos (Roldán y Sánchez-Franco, 2012), y una segunda fase en la que evaluamos el modelo estructural y el análisis multigrupo, donde probamos la hipótesis.

La MGA se considera generalmente como un caso especial de modelado de efectos moderadores (Henseler y Chin, 2010) donde se hipotetiza un parámetro como diferente en dos subpoblaciones (Sarstedt, Henseler y Ringle, 2011). Esto nos permite analizar los efectos grupales relacionados con las relaciones en el modelo estructural. También permite calcular si las diferencias entre grupos son estadísticamente significativas, lo que refleja el papel moderador de una variable. En nuestro estudio, el efecto moderador examinado es el género (masculino contra femenino). Como esta es una variable categórica, PLS estima los coeficientes de ruta para ambas submuestras y, en el último análisis, identificamos si hay diferencias significativas entre los coeficientes. En este caso, no confirmamos la existencia de un efecto moderador (Hernández-Perlines, 2016). Además, una de las principales preocupaciones al realizar MGA es garantizar que las medidas de construcción sean invariantes para los dos grupos y no supongan diferencias de medición. Las

invarianzas de medición aseguran que las estimaciones de modelos específicos de grupos diferentes no resulten en diferentes significados de la variable latente para los grupos (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015).

5.- Resultados

5.1.- *Análisis descriptivo.*

La Tabla 2 muestra las medias, desviaciones estándar y correlaciones de los diferentes constructos analizados. Las correlaciones entre las variables analizadas: HRM Strength, género y comportamiento intraempresarial son positivas y significativas ($p < 0.01$).

Tabla 2.- Media, desviación típica y correlaciones entre variables

	MEAN	SD	1.	2.
1.Comportamiento intraempresarial	5.26	0.94		
2.Fuerza PRRHH	4.97	1.19	.50**	
3.Género	.58	.49	-.05	-.14*

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

5.2.- *Evaluación del modelo estructural.*

Para estimar el modelo estructural, utilizamos Partial Least Squares Path Modeling (PLSPM) utilizando Smart PLS 3.2, como hemos señalado anteriormente. Nuestro estudio utilizó construcciones reflexivas.

Las propiedades del modelo de medición se evaluaron de acuerdo con las recomendaciones de Hair et al. (2012) para PLSPM. Todos los indicadores se asociaron significativamente con sus constructos respectivos ($p < .01$) con cargas estandarizadas superiores a 0.7 (Barroso et al., 2010). Estos resultados muestran una alta fiabilidad del indicador.

La tabla 3 muestra la consistencia interna y los indicadores de validez discriminante. Utilizamos las medidas de fiabilidad compuesta (CR) y la media de la varianza extraída (AVE) para evaluar la consistencia interna. Los valores de CR de los constructos variaron de 0,88 a 0,96, y todos fueron mayores que el umbral de 0,7 (Bagozzi y Yi, 1988). De manera similar, los valores de

AVE para cada constructo (que se muestran en negrita en la diagonal de la matriz) son más altos que el umbral de 0.50 (Fornell y Larcker, 1981) y confirman la validez convergente del modelo de medición.

Finalmente, el procedimiento de Fornell y Larcker (1981) se utilizó para evaluar problemas de validez discriminante. Como podemos ver en la tabla 3, los valores de AVE fueron mayores que los cuadrados de las correlaciones entre cada par de factores. También verificamos que cada elemento tenía una carga mayor en el factor que medía sus cargas cruzadas con el resto de las variables latentes (Henseler et al., 2009).

Tabla 3.- CR, AVE y cuadrado de las correlaciones entre factores

CR	0.88	0.96
AVE	F.1	F.2
1. – Comp. Intraemprendedor (Intrapreneurial Behaviour, IB)	0.71	
2. – Fuerza PRRHH	0.25	0.90

Nota: CR (en la primera fila de la matriz); AVE (mostrado en la diagonal de la matriz); El resto de los datos muestran el cuadrado de las correlaciones entre factores.

La relevancia predictiva de la variable dependiente del modelo (comportamiento intraemprendedor) se evaluó mediante la prueba de Stone-Geisser Q2 (Stone, 1974; Geisser, 1975), utilizando blindfolding. Los resultados muestran un valor de Q2 mayor que 0 (IB Q2 = 0.12), lo que sugiere la validez predictiva del modelo (Chin, 1998). El valor 2 de la variable dependiente latente se utilizó para establecer la cantidad de varianza explicada por el modelo (R2 IB = 0.26). Siguiendo a Falck y Miller (1992), este indicador debe ser mayor que 0.1; Ese es el caso de nuestro modelo.

5.3.- Comprobación de las hipótesis

Establecimos dos hipótesis diferentes. La primera hipótesis analiza la relación directa entre La Fuerza del Sistema de prácticas de RRHH (HRM Strength) y el comportamiento intraemprendedor. Los resultados muestran un efecto significativo sobre el comportamiento intraemprendedor (IB) ($\beta = 0.79$, $p < 0.000$, valor de $t = 10.85$). Por lo tanto, nuestra primera hipótesis se sustenta por los resultados obtenidos.

La segunda hipótesis propuso que la relación entre HRM Strength y el comportamiento intraemprendedor de los empleados está moderada por el género. Para probar esta hipótesis, hemos seguido un procedimiento o técnica MGA. Como hemos explicado en la sección anterior,

una preocupación principal al realizar MGA es garantizar que las medidas de los constructos sean invariantes para los dos grupos y no conlleven diferencias de medición. En este caso, los resultados se refieren al modelo de medición. Para probar la invarianza de medición, seguimos a Henseler et al., (2015) a través del método MICON. Este enfoque de método es un método de 3 pasos que evalúa: la invarianza de la configuración, el establecimiento de la invarianza de la composición y la media y varianza iguales. Recogemos este procedimiento en la tabla 4 y establecemos la invarianza de medición parcial de los dos grupos. Este es un requisito para la correcta interpretación de los resultados sobre las diferencias específicas de los grupos con el procedimiento MGA siguiendo a Henseler et al (2015).

Tabla 4 Medida de la Invarianza

Invariance measurement testing

Constructs	Step 1. Configural invariance	Step 2. Compositional invariance	Partial measurement invariance established		Equal mean value		Equal variance		Full measurement invariance established
			c=1	Confidence interval	Differences	Confidence interval	Differences	Confidence Interval	
HRM Strength	yes	1.000	(1.000, 1.000)	Yes	-0.009	(-0.240 0.231)	0.017	(-0.314, 0.354)	Full
IB	yes	0.999	(0.999, 0.998)	Yes	0.003	(-0.240 0.232)	0.002	(-0.395, 0.442)	Full

La tabla 5 presenta los resultados del modelo estructural para Multigroup Analisis que nos permite probar la H2. La prueba de valor p de MGA de Henseler basada en bootstrapping (Henseler, et al., 2009) y la prueba de permutación (Chin y Dibbern, 2010) son dos pruebas no paramétricas que evalúan las diferencias entre los coeficientes de ruta de los dos grupos. Henseler MGA devuelve valores significativos cuando el coeficiente es inferior a 0.05 o superior a 0.95. La prueba de permutación devuelve valores significativos para coeficientes por debajo de 0.05. Usamos 5000 muestras de bootstrap y 5000 permutaciones como recomiendan Rasoolimanesh et al (2017).

Nuestra H2 se analiza con MGA, tal y como se muestra en la Tabla 5. Los coeficientes de trayectoria para la relación entre la Fuerza del Sistema de Prácticas de RRHH (HRM Strength) y el comportamiento intraemprendedor siguen siendo positivos y significativos para ambos grupos. Sin embargo, curiosamente, las diferencias entre los grupos no son estadísticamente significativas. Confirmamos estos resultados a través de 2 pruebas diferentes (prueba de Henseler

y Permutación). Eso significa que a pesar del hecho de que hay diferencias entre los grupos, estas no son significativas. Por lo tanto, nuestros resultados no nos permiten sustentar la H2.

Tabla 5. Resultados H2

Relationship	Path coefficient M	Path coefficient F	Cis (Bias Corrected) M	Cis (Bias Corrected) F	Path Coefficient Differences	P-value Henseler MGA	P-value Permutation test	Supported
H2: HRM STRENGTH <input type="checkbox"/>	.60***	.47***	(0.467,0.712)	(0.336-0.591)	0.13	0.93	0.16	NO

Note: M=male F= Female

6.- Conclusiones

Nuestros resultados sustentan la existencia de una relación clara entre la percepción de las prácticas de RRHH en la organización, concebidas como una de las principales y más útiles herramientas para promover el comportamiento del empleado y el comportamiento intra-empresarial. Este comportamiento es deseable siempre que en la organización se pretenda que nuestros trabajadores inicien comportamientos orientados a la innovación, no teman a asumir riesgos ni a equivocarse y sean proactivos a la hora de tomar decisiones en sus puestos de trabajo.

Por su parte, y aun teniendo en cuenta la existencia de diferencias entre grupos, no podemos afirmar que el género afecta o modifica el sentido de esta relación. En este sentido, trabajos anteriores (Canet y Saorín, 2007) señalan que no es tanto el género como el concepto de “Rol de género” que un individuo puede asumir en un proceso de toma de decisiones lo que realmente va a tener influencia sobre el comportamiento y los resultados de determinados procesos empresariales. Es decir, el hecho no es ser mujer u hombre sino analizar y determinar si el comportamiento es competitivo, cooperativo o andrógino (mezcla de ambos). Por tanto, es posible que una mujer, a la que haya costado mucho romper el techo de cristal, haya aprendido a adoptar comportamiento de rol más competitivos, y por tanto no habría que analizar su género al estudiar la interacción sino su “rol de género”.

Es necesario profundizar en estos conceptos, añadiendo también variables relevantes en el ámbito del emprendedurismo como la edad o la experiencia, y analizando en qué medida estas variables moderan las relaciones planteadas.

7.- Referencias bibliográficas

Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S., & Zeffane, R. (2019). Empowerment, Knowledge Sharing And Innovative Behaviours: Exploring Gender Differences. *International Journal of Innovation Management*, 23(01), 1950006

Alarcón, J., Requena, G., y Villaverde, P. (2013). Efectividad de la orientación emprendedora: El papel del capital social u las capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(3), 1–9.

Amorós, José Ernesto Ernesto, Women and Entrepreneurial Dynamic: An Exploratory Study (June 15, 2006). Artículo de Investigación Científica y Tecnológica Clasificación Publindex, Vol. 5, N. 11, pp. 15-32, July-December 2006. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1508708>

Antoncic, B. y Hisrich , R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16, 495-527.

Antoncic, Bostjan; Hisrich, Robert D. (2004): “Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation”, *The Journal of Management Development*; 23, n.º 5/6, 518-550.

Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988), ‘On the evaluation of structural equation models’, *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 16 No. 1, pp. 74-94.

Barroso, C., Carrión, G.C. and Roldán, J.L. (2010), ‘Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model’, in Esposito, V., Chin, W.W., Henseler, J. and Wang, H. (Eds.), *Handbook of partial least squares*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, pp. 427-447.

Bednall, T. C., Sanders, K., & Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 45-61.

Bednall, T. C.; Sanders, K.; Runhaar, P. (2014): “Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study”, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 13, No. 1, pp. 45-61.

Bosma, N., Stam, E., y Wennekers, S. (2010): “Intrapreneurship: an international study. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs”, *Zoetermeer*, vol 9, 1, pp. 1–29.

Bowen, D. E.; Ostroff, C. (2004). “Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system”. *Academy of management review*, Vol. 29, No. 2, pp. 203-221

Burgelman, R.A (1983): “Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study”, *Management Science*, vol. 19, n. 12, pp. 1349-1364.

Buttner, H. and Moore, D.P. (1997), “Women’s organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 34-46.

Canet-Giner, M. T., & Carmen Saorín-Iborra, M. (2007). The influence of gender role on negotiation development and outcome: A proposal for strategic alliance negotiations. *Equal Opportunities International*, 26(3), 209-231.

Chin, W. W., and Dibbern, J. (2010). Handbook of partial least squares. *How to write up and report PLS analyses*. New York: Springer, 655-690.

Chin, W.W. (1998), ‘The partial least squares approach to structural equation modeling’, in Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 295–358.

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989): “Strategic management of small firms in hostile and benign environments”, *Strategic Management Journal*, 10, 75-87

Cropley, D and A Cropley (2017). Innovation capacity, organisational culture and gender. *European Journal of Innovation Management*, 20(3), 493–510

De Jong, J.P.; Parker, S.K.; Wennekers, S.; Wu, C.H. (2015), “Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 39 No. 4, pp. 981-995.

De Leede, J., y Looise, K. (2005): “Innovation and HRM: towards an integrated framework”, *Creativity and innovation management* vol. 14 (2), pp. 108-117

Delmotte, J., De Winne, S.; Sels, L. (2012), “Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation”, *The International Journal of Human Resource Management*, 23-7, pp. 1481-1506.

Dorenbosch, L., van Engen, L., y Verhagen, M. (2005): “On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership”, *Creativity and innovation management*, vol. 14, 2, pp. 129-141

Escribá-Cardá, N. (2015): High Performance Work Systems and Employee Innovative Behaviour. Doctoral Thesis. Universitat de València

Falk, R.F. and Miller, N.B. (1992), *A primer for soft modeling*, University of Akron Press.

Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), 'Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics', *Journal of marketing research*, Vol. 18 No. 3, 382-388.

García- Carbonell, N., Martín-Alcazar, F. y Sánchez-Gardey, G. (2015): "Is double fit a sufficient condition for SHRM success? *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 23, 2, pp264-284.

García, N. Martín, F.; Sánchez G. (2013): "Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos" *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa* 19-2, pp. 112-119.

Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American statistical Association*, 70(350), 320-328.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., and Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.

Hayton, J.C (2005): "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research", *Human Resource Management Review* 15, 21-41.

Hayton, J.C., Hornsby, J.S y Bloodgood, J. (2013): "Promoting innovation and entrepreneurship through HR Practices" en Saridakis, G. y Cooper, C.L (eds.) (2013) *How Can HR drive growth?* Edward Elgar.

Henseler, J., and Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, 17(1), 82-109.

Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.

Henseler, J., Ringle, C.M. and Sinkovics, R.R. (2009), 'The use of partial least squares path modeling in international marketing', *Advances in International Marketing*, Vol. 20, pp. 277-319.

Hernández-Perlines, Felipe. "Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification." *Journal of Business Research* 69.10 (2016): 4714-4724.

Hornsby, J., Kuratko, D., Shepherd, D., y Bott, J. (2009). "Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position", *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247.

- Jahanshahi, A. A.; Nawaser, K.; y Brem, A. (2018):” Corporate entrepreneurship strategy: an analysis of top management teams in SMEs”, *Baltic Journal of Management*; 13, n.º 4, : 528-543.
- Jayawarna, D., Jones, O., & Marlow, S. (2015). The influence of gender upon social networks and bootstrapping behaviours. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 316-329.
- Jones, G. y Butler, J. (1992): Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective, *Journal of Management*, vol. 18, 4, pp. 733-749.
- Kepes, S.; Delery, J.E. (2007): “HRM systems and the problem of internal fit”, in Boxall, P., Purcell, J. y Wright, P.M. (Eds), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 385-404.
- Kundu, S.C. and Rani, S. (2008), “Human resources’ entrepreneurial attitude orientation by gender and background: a study of Indian Air Force trainees”, *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 5 No. 1, pp. 77-101.
- Kundu, S.C. and Rani, S. (2016), Female aspirant human resources’ entrepreneurial orientation. A study in Indian context. *Management Research Review*. Vol. 39 No. 2, pp. 235-263.
- Kuratko, D., Covin, J., y Hornsby, J. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(4), pp. 1–9.
- Kuratko, D., Ireland, R., & Hornsby, J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: acordia’s corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), pp. 60–71.
- Lages, M., Marques, C. Ferreira J. y Ferreira F. (2017): “Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry”, *International Entrepreneurship Management* 13, pp. 837–854
- Lumpkin, G., y Dess, G. (1996). “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking the performance”. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135–172.
- Masters, R. and Meier, R. (1988), “Sex differences and risk-taking propensity of entrepreneurs”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 31-35.
- Moriano, J.A, Topa, G. Valero, E, y Levy, J.P (2009): “Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora””, *Anales de Psicología*, vol 25, 2, pp. 277-287.
- Morris, y Jones, (1993): “Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from de USA”, *International Journal of Human Resources Management*, vol. 4, 4, pp. 873-896.

Nishii, L. H.; Lepak, D. P.; Schneider, B. (2008). "Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction". *Personnel psychology*, Vol. 61, No. 3, pp. 503-545

Pecis, L (2016). Doing and undoing gender in innovation: Femininities and masculinities in innovation processes. *Human Relations*, 69(11), 2117–2140.

Peltomäki, J., Swidler, S., & Vähämaa, S. (2015). Age, gender, and risk-taking: Evidence from the S&P 1500 executives and firm riskiness. Working paper, Stockholm University, Stockholm, Sweden.

Rajakumar, C.S y Banumathi, M. (2017): "The mediating effect of organizational learning capability on high performance work system and corporate entrepreneurship relationship", International conference on Law, Education, Business and Corporate Social Responsibilities (LEBCSR), septiembre 4-5 Budapest (Hungary).

Rasoolimanesh, S. M., Ringle, C. M., Jaafar, M., and Ramayah, T. (2017). Urban vs. rural destinations: Residents' perceptions, community participation and support for tourism development. *Tourism Management*, 60, 147-158.

Ringle, C.M., Wende, S. and Becker, J.M. (2015), *SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH*, Boenningstedt, Germany. URL <http://www.smartpls.com>.

Roldán, J. L., and Sánchez-Franco, M. J. (2012). *Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research*. In *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193-221). IGI Global.

Sanders, K., Dorenbosch, L.; de Reuver, R. (2008): "The impact of individual shared employee perceptions of HRM on affective commitment", *Personnel Review*, 37- 4, pp. 412-425

Sanz-Valle, R. y Jiménez-Jiménez, D. (2018): "HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship?", *Management Decision*, vol 56, 6, pp: 1417-1429.

Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In *Measurement and research methods in international marketing* (pp. 195-218). Emerald Group Publishing Limited.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.

Secundo, G., Ndou, V., y Del Vecchio, P. (2016): "Challenges for instilling entrepreneurial mindset in scientists and engineers: what works in European universities?", *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 13 No. 5, pp. 1-23.

Secundo, G., Schiuma, G. y Passiante, G. (2017): "Entrepreneurial learning dynamics in knowledge intensive enterprises", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 23, 3, pp. 366-380.

Sonfield, M., Lussier, R., Corman, J. and McKinney, M. (2001), "Gender comparisons in strategic decision making: an empirical analysis of the entrepreneurial strategy matrix", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 No. 2, pp. 165-173.

Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133.

Twomey, D.F y Harris, D.L. (2000): "From strategy to corporate outcomes: Aligning human resources management systems with entrepreneurial intent", *International Journal of Competitiveness*, vol. 10, 3-4, 43-55.

Verheul, I., Risseuw, P. & Bartelse, G. (2002). Gender Differences in Strategy and Human Resource Management. The case of dutch real state brokerage. *International Small Business Journal*, 20: (4), 443-476.

Wang, J., Ang, C., Jiang, Z. y Wu, C.H (2019): "The role of trait extroversion in shaping proactive behavior: A multilevel examination of the impact of high activated positive affect", *Personality and Individual Differences*, 136, pp. 107-112.

Capítulo 24

LA CULTURA DE LA FELICIDAD: UNA TENDENCIA DEL NEGOCIO DE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING EN MEDELLÍN

Mg. María Eugenia Gómez-Zuluaga
Centro de Desarrollo Empresarial
Universidad Pontificia Bolivariana
Medellín-Colombia
maria.gomez@upb.edu.co

Mg. Germán Alberto Patiño Díez
Universidad Pontificia Bolivariana
Medellín-Colombia
germanpatinodiez@gmail.com

Resumen

Este trabajo tiene por objetivo analizar algunas empresas del negocio de *Business Process Outsourcing* en Medellín Colombia, que han integrado la cultura de la felicidad, como elemento diferenciador que apalanca su crecimiento y agrega valor.

El enfoque de la investigación fue de tipo cualitativo con un alcance exploratorio, se llegó a fuentes de información primaria mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos de tres empresas con diferente trayectoria en el mercado.

Los hallazgos obtenidos permitieron reconocer en la cultura de la felicidad, un elemento distintivo inmerso en la cultura organizacional de las tres empresas objeto de estudio. Aspectos como la flexibilidad horaria, espacios de integración, un ambiente físico agradable y acciones que buscan el equilibrio y bienestar de los empleados, desde lo físico, mental y espiritual; fueron algunos de los principales resultados que, desde la perspectiva de los directivos, contribuyen al crecimiento y rentabilidad de las empresas.

Una de las recomendaciones que se plantean para el sector de BPO en Medellín, es que se continúe implementando éste tipo de estrategias y se transfiera a otras empresas que se caracterizan por emplear una gran cantidad de personal joven.

Finalmente, una implicación que se deriva de ésta investigación, consiste en indagar el impacto del bienestar, desde la perspectiva de los empleados, y de otro lado examinar en otros sectores, como se viene trabajando el tema de la felicidad.

Palabras clave: Cultura, Felicidad, Tercerización de servicios, Medellín

Introducción

Colombia es una economía en desarrollo, perteneciente al grupo de mercados emergentes junto con Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica (Civets), entre cuyas principales actividades económicas están la producción petrolera, la industria, la ganadería, el azúcar, el chocolate, café, la minería y el turismo (Russell, 2010, p.18).

En el sector de servicios hay un negocio que ha cobrado mayor protagonismo en la economía de Colombia. Se trata del *Business Process Outsourcing* y el *Business Process Service*, que en adelante en este documento se denominarán BPO y BPS, los cuales para 2016 representaban más del 1,2% del PIB nacional, y sus ventas anuales se acercaron a los \$16 billones (Revista Dinero, 2017).

Informes que hacen grandes consultoras en el mundo como A.T. Kearney, que publica anualmente su índice global de servicios de *outsourcing*, muestran que para 2016 Colombia ocupaba el puesto 20 entre 55 países en todo el mundo en términos de contratación externa, basados en tres categorías: atractivo financiero, habilidades de la fuerza laboral y entorno empresarial (Revista Dinero, 2016). Para 2017, Colombia subió 10 posiciones, ubicándose en la décima posición (Goth & Sethi, 2017).

El éxito del crecimiento de dicho sector en Colombia ha sido analizado en varios estudios, donde se atribuyen los buenos resultados a factores como: componente de innovación inmerso en los servicios; al papel del gobierno para incentivar, promocionar y fomentar el desarrollo y crecimiento del sector, y a los acuerdos bilaterales, para el fortalecimiento de estos servicios (Procolombia, 2016).

En su publicación sobre acuerdos bilaterales como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de BPO, Ramírez (2011) hace una relación sobre las fortalezas que tienen India y Colombia como países prestadores de servicios tercerizados, y de cómo se debería generar una política diplomática por parte del gobierno, para firmar convenios que ayuden al crecimiento de las dos naciones en este tipo de negocios.

Asimismo, Corzo (2016) realiza un análisis estratégico del sector BPO y *outsourcing*, a través de los beneficios del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, concluyendo que son muchas las oportunidades y fortalezas que tiene este sector en el país, para gozar de los beneficios que ofrece el TLC, y además que las debilidades y amenazas detectadas son perfectamente sorteables en el mediano plazo si se logra una agenda de coordinación entre los sectores público y privado.

De otro lado, en su trabajo sobre la externalización del BPO, Díaz y Angel (2010) plantean como objetivo diseñar una estrategia que sirva para potencializar el desarrollo del sector de externalización de procesos de negocios de servicios en Colombia, analizando su madurez y el apoyo que el gobierno colombiano ha dado para potencializar el sector.

Por último, buscando identificar las acciones que ha realizado Colombia para proveer herramientas que garanticen el crecimiento sostenible del sector en la última década, Díaz y Díaz (2010) analizan la gestión que ha liderado el gobierno para ubicar los puntos críticos en donde se deben focalizar los recursos, así como los esfuerzos de tercerización en el país y su realidad actual en este mercado.

Las condiciones económicas, políticas y sociales están dadas para el sostenimiento del crecimiento del sector BPO en Colombia, y aún más, para seguir estableciendo estrategias que generen una ventaja competitiva de este negocio en el país en relación con otras naciones de la región (Miranda, 2018).

Desde la perspectiva nacional, Medellín y Bogotá se han posicionado como las ciudades de mayor crecimiento y en donde se están ubicando los grandes centros de BPO, *outsourcing* y *data center* (Procolombia, 2013).

Es así como se presenta en este artículo una indagación de las estrategias, basadas en la cultura de la felicidad, que están implementando algunas empresas del sector BPO en la ciudad de Medellín, gracias a las cuales se han mejorado indicadores de crecimiento, de clima laboral; tales como la rotación, retención y desarrollo del capital humano, que les han permitido generar valor en un mercado altamente competido.

Marco teórico

En cuanto a antecedentes de trabajos realizados en *Business Process Outsourcing* en Colombia durante la última década, se realizan búsquedas en bases de datos y repositorios académicos; de los resultados obtenidos, se resaltan los siguientes trabajos:

Tabla 18.

Estudios sobre BPO en Colombia

Año	Autor(es)	Nombre del estudio	Referencia
2010	Díaz Morales, Andrés Felipe Ángel Posada, Alejandro	Externalización de procesos de negocios en servicios: sector con potencial crecimiento en la economía colombiana	(Díaz Morales & Ángel Posada, 2010)
2010	Díaz Crosthwaite, Jaime Andrés Díaz Mejía, Santiago	Estudio del sector BPO en Colombia servicios BPO outsourcing & offshoring	(Díaz Crosthwaite & Díaz Mejía, 2010)
2011	Ramírez Buitrago, Heidy Carolina	Análisis de la necesidad de crear una estrategia diplomática bilateral fortalecida Colombia - India para el desarrollo de sinergias competitivas - Sector BPO	(Ramírez Buitrago, 2011)
2014	Sánchez, William Camilo Delgado, Luis David Gaviria, Luisa Fernanda Montoya, Francisco Javier Vélez, Ángel Rodrigo	Una mirada analítica al sector de BPO en Colombia y Antioquia	(Sanchez, Delgado, Gaviria, Montoya & Vélez, 2014)
2015	Londoño Naranjo, Adelaida, Tapia Zambrano, Mariana.	Percepción de valor de los clientes de una firma de consultoría oferente del servicio de Business Process Outsourcing (BPO) en cultura corporativa y gestión humana en la ciudad de Medellín	(Londoño & Tapia, 2015)

2016	Corzo Díaz, Erika	Análisis estratégico del sector BPO & O a través de los beneficios del TLC Colombia – Estados Unidos para su internacionalización	(Corzo Díaz, 2016)
------	-------------------	---	--------------------

Fuente: elaboración propia.

Para la construcción del marco teórico, se revisan y seleccionan los principales autores, que trabajan las temáticas en las que se fundamenta este estudio. Por tanto, se define la externalización de procesos empresariales BPO como los que tienen por objeto la optimización de recursos y la reducción del precio de la mano de obra, manteniendo la calidad y el traslado de operaciones funcionales al exterior (Ohmae, 2005).

La raíz de este negocio parte del establecimiento e identificación del denominado *core business* de las organizaciones, que es el esfuerzo que deben hacer las empresas, para concentrar sus esfuerzos en la identificación de las competencias distintivas y diferenciadoras en las que debe focalizar su esfuerzo administrativo (Prahalad & Hamel, 1990).

Este cambio de análisis por parte de los directivos de las organizaciones fundamentó el movimiento de alienación y *outsourcing* de todo aquello que no tuviera que ver con las competencias centrales, y motivó la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

El concepto de empresa desagregada (Osterwalder & Pigneur, 2010) afianzó aún más dicha categorización, en tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con los clientes, innovación de productos y desarrollo de infraestructuras para tareas repetitivas y volúmenes elevados.

Las tres actividades pueden coexistir, pero lo ideal es que se desagregue en acciones independientes, con el propósito de evitar conflictos o renunciaciones no deseadas. “Las empresas deberían separar estas actividades y centrarse únicamente en una de las tres. Cada una de estas actividades empresariales está sujeta a factores diferentes, que pueden entrar en conflicto o provocar renunciaciones dentro de la empresa” (Hagel & Singer, 1999).

Se requiere una herramienta de gestión con la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su *core business* y no tomar parte en procesos importantes, pero no inherentes a sus actividades distintivas. Para esos procesos existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializados y eficiente que, a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios (Schneider, 2004).

Los teóricos de finales del siglo XX trazaron las líneas y bases administrativas, para lo que hoy se denomina tercerización de servicios. Sin embargo, han sido las revistas y diarios económicos especializados los que en la última década se han encargado de informar y analizar el crecimiento de este negocio de BPO y *contact centers* en Colombia.

Entre ellos la revista Dinero, los diarios Portafolio y La República y secciones económicas de los más importantes periódicos de Colombia han registrado cómo el negocio de los servicios de tercerización en el país asciende al 1,4% del PIB nacional y sus ventas anuales se acercan a \$16 billones. Ello sin contar que emplean a casi 400 mil personas en el país, especialmente población joven y en proceso de estudio universitario (González, 2018).

Colombia, en los últimos cinco años, ha presentado un aumento de cerca de un 60% en la contratación de estos servicios (Procolombia, 2013). Es un fenómeno que ha convertido a la industria en un sector más productivo y menos derrochador, gracias al valor agregado que ofrece este tipo de servicios, argumenta el informe de Procolombia. El panorama en Colombia es que tres ciudades concentran el 91,9% del mercado de negocios de tercerización de servicios, según un estudio hecho por el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio en Colombia y publicado por el portal web *elempleo.com* (2017). Según esta publicación, Bogotá es la ciudad del país con el mayor número de servicios tercerizados, con un 47 %. Las actividades más solicitadas son: compras, centros de contacto, logística, finanzas y contabilidad, computación en la nube, servicios legales, investigación de mercados e investigación y desarrollo.

Según datos del mismo informe de 2017, Medellín le sigue en el ranking de tercerización de servicios, especialmente en el área de recursos humanos, procesos de negocio, de conocimiento y servicios de testing, con un 31 %. Cali, con un 9,26 %, es la tercera ciudad del país con demanda en asuntos de finanzas y contabilidad, diseño gráfico, telemedicina y salud (*elempleo.com*, 2017).

Siendo el sector de BPO en el país, uno de los más dinámicos y que ocupa una alta cantidad de jóvenes, es necesario tener una adecuada gestión del talento humano, para ellos algunas empresas que se dedican a la tercerización de servicios, han encontrado en la cultura de la felicidad, una estrategia importante que les ha permitido sostenerse y crecer en medio de un mercado altamente competitivo.

Para Sheldon y King, (2001), se trata del “estudio científico de las fuerzas y virtudes humanas naturales, de una disciplina que se pregunta cuál es la naturaleza de la eficacia del funcionamiento del ser humano, centrando la atención en las potencialidades, los motivos y capacidades de éste”

Frente al tema Muñiz-Velázquez, & Álvarez-Nobell (2013), estudian la felicidad de las personas bajo un enfoque psicosocial, con la implementación en la cultura organizacional desde el sentido de pertenencia y el compromiso. Los autores concluyen que entre mayor es la introyección de la cultura organizacional, mayor es el grado de felicidad entre las personas que en ella laboran.

Por lo tanto, las empresas deben preocuparse por generar bienestar como una prioridad, por encima de la acumulación de riqueza; así como lo propone el *Positive People Management* (PPM); filosofía corporativa positiva que se basa en el servicio, el bienestar y la felicidad de las personas, tanto las que laboran al interior de la organización, como todas las demás que interactúan con ella. (Rego et al., 2011).

Por tanto, lo que podríamos llamar “felicidad organizacional”, o “felicidad corporativa”, no es un concepto que surja de la nada. Dicho concepto vendría definido grosso modo como aquel estado de bienestar psicológico que aparece de modo generalizado en el seno de una empresa u organización y deberá ser forzosamente algo más que la suma de las “felicidades” individuales de sus miembros. Muñiz-Velázquez, & Álvarez-Nobell (2013, p. 95)

Una vez estudiado el concepto de cultura de la felicidad, se presentan algunas acciones concretas que los expertos recomiendan a las empresas que desean implementar dicha estrategia:

Karina Perez, directora de Robert Half en Chile, recomienda las siguientes acciones para que las empresas propicien la felicidad en el trabajo:

i) **Generar empoderamiento**: capacitar al personal para tomar sus propias decisiones desarrolla su confianza. ii) **Trabajo interesante**: los empleados que consideran que su trabajo vale la pena, son casi 2,5 veces más felices que otros. iii) **Sentirse apreciado**: los elogios sinceros y específicos hacen muy felices a los empleados. iv) **Fomentar la equidad**: la imparcialidad y la transparencia en la toma de decisiones son dos factores fundamentales para promover la alegría. v) **Relaciones positivas**: es un hecho que el compañerismo fomenta la comunicación, cooperación y colaboración de los empleados (rrhhdigital.com, 2018, párr. 8).

De otro lado, Ben Tal Shahaar experto en Psicología Positiva y creador del Curso de la Felicidad en la Universidad de Harvard, sostiene que las personas con talento se sienten atraídas por aquellas empresas que sacan lo mejor de ellas.

El profesor Shahaar da seis consejos: i) Tanto a nivel personal como profesional; permítete ser humano. ii) La felicidad reside en el equilibrio entre el placer y la relevancia. iii) La felicidad depende del estado de ánimo mental, no de nuestra posición social o profesional. iv)

Comprometemos nuestra felicidad intentando hacer demasiado. v) El ejercicio, dormir bien y suficiente o tener hábitos alimentarios adecuados influye en la salud mental y física de todo profesional. vi) Agradece siempre que puedas (estrategiaynegocios.net, 2015, párr. 2).

Metodología

La investigación realizada tuvo un enfoque cualitativo, con un alcance exploratorio, al realizar una aproximación a la dinámica de la de tercerización de servicios especializados en la ciudad de Medellín, desde la perspectiva de los directivos de tres empresas del sector. El estudio fue de carácter documental, teniendo en cuenta que el tema ha sido abordado especialmente por entes gubernamentales o gremiales, interesadas en monitorear el crecimiento del sector. Sin embargo, existe un número limitado de autores que en el país han abordado el tema; por tanto, las estadísticas y mediciones son aportadas por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), el Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Procolombia y algunas firmas especialistas en investigación de mercados.

Se realizó búsqueda en bases de datos especializadas, así como en bases de datos académicas de universidades en Colombia, combinando los términos de Business Process Outsourcing, Business Process Services, Colombia y felicidad. Las ecuaciones de búsqueda empleadas arrojaron escasos hallazgos, adicionales a los trabajos presentados al inicio del marco teórico. Se diseñó un protocolo de entrevista, el cual fue aplicado en cuatro entrevistas, realizadas entre mayo y julio de 2018, a directivos de tres compañías que prestan servicios de BPO en la ciudad de Medellín.

El perfil de las empresas que fueron objeto de estudio se presenta en la tabla 2, exhibiendo los criterios de selección: años de experiencia en el sector y número de empleados.

Tabla 19.

Empresas del sector BPO en Medellín

Empresa	Años de experiencia en	Nº de empleados actuales
Contento BPS	52 años	2200 empleados
Visión Gerencial	10 años	179 empleados
ICE BPS - Intelligent Contact Center Experience	1 año	12 empleados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20.

Nombre y cargo de los entrevistados

Entrevistado	Compañía	Cargo en la compañía	Tipo de compañía	Página WEB
Angélica Corchuelo Martínez	Contento BPS	Gerente General	Familiar	https://www.contentobps.com/
Karla Alexandra Arango Díaz	Visión Gerencial	Gerente de Felicidad y Productividad	Familiar	http://visiongerencial.com.co/
Luis Ángel Grisales Giraldo		Gerente de Relacionamiento		
Luis Miguel Grisales Arango	Intelligent Contact Center Experience – ICE BPS	Gerente General (Fundador)	Familiar	http://www.icebps.com.co/

Fuente: elaboración propia.

Análisis y resultados

Gracias a que se analizaron tres organizaciones en diferentes etapas de desarrollo empresarial, antigüedad en el mercado y número de empleados, se obtuvo diferentes perspectivas diferentes de acuerdo con la madurez de cada una de ellas. A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos, a partir de las entrevistas realizadas.

Los inicios en Medellín

En Latinoamérica, países como Brasil, Chile, Colombia, Argentina y México son quienes le han apostado al desarrollo del modelo de negocio de tercerización de servicios y se apuntan como los principales países para invertir en BPO en América Latina.

El último estudio de A.T. Kearney, (A.T. Kearney, 2017) mediante el índice *Global Services Location Index* GSLI, indica que dichos países se encuentran dentro de los 20 destinos más atractivos, para adelantar negocios de *outsourcing*.

Por su parte, *Tholons* (Tholons, 2018), consultora encargada de investigación de mercados, mediante su índice *Tholons Services Globalization Index* TSGI, sitúan a la ciudad de Bangalore, en la India, como el primer destino global de negocios *outsourcing*. En el mismo listado, las ciudades latinoamericanas mejor posicionadas son: Sao Paulo (puesto 6), Buenos Aires (puesto 10), Santiago (puesto 13), San José (puesto 14), Montevideo (puesto 21), México (puesto 32) y Bogotá (puesto 36). Medellín se ubica en la posición 50 como destino de negocios de tercerización en el mundo.

Una de las empresas que lleva más años con vigencia en el mercado colombiano, y específicamente adelantando negocios de *outsourcing* en las ciudades de Medellín y Bogotá, es Contenido BPS, antes Call Center Intercobros S.A. Ésta es la más madura de las empresas analizadas, y a la vez, la que más empleados tiene, fluctuando entre los 4.000 y 4.500.

Al indagar sobre los orígenes de la empresa, mediante la entrevista realizada a Angélica Corchuelo, actual gerente, se identifica la historia de un colombiano emprendedor que visionó claramente una oportunidad de negocio en los años sesenta.

“Mi abuelo trabajaba en Sears y los norteamericanos que venían con todo el modelo de tercerización lo colocan (al abuelo) a entregar a otras empresas lo que no fuera lo fundamental del negocio. Al final, solamente le quedó por tercerizar el proceso de cartera y de cobranzas. Fue allí cuando mi abuelo les dijo a los dueños que le permitieran retirarse de Sears para él gestionarles la cartera” (A. Corchuelo, comunicación personal, 18 de mayo de 2018).

Así nació hace 53 años lo que hoy es Contenido BPS, donde Jorge Aurelio Corchuelo vio la oportunidad de iniciar su propio negocio, convirtiéndose en una de las primeras agencias de cobro en crearse en el país.

Por su parte, Luis Ángel Grisales Giraldo, gerente de Relacionamiento de Visión Gerencial, otra de las empresas estudiadas, narra una inspiradora historia de emprendimiento de dos empleados del tradicional Banco Comercial Antioqueño en Medellín, quienes, en un desafortunado revés de la vida al ser despedidos de sus empleos luego de 20 años de labores, lograron identificar una oportunidad de negocio, a partir de su experiencia laboral y de una necesidad sentida en el mercado.

“Luego de ser despedidos, primero ensayamos con helados en Sabaneta. Luego vendiendo tortas, y no funcionó. Un compañero de Karla, mi esposa, nos dijo en su momento que montáramos una empresa de cobranzas recuperando cartera, que había mucha gente que necesitaba ayuda. Vamos

a ayudarles para que se pongan al día en el mercado” (L. Grisales, comunicación personal, 5 de junio de 2018).

De otro lado, Miguel Grisales Arango, quien acaba de crear la empresa ICE BPS, narra que el tener la oportunidad de conocer al embajador de la India, Praback Kumar, facilitó tomar la decisión de crear la empresa “Fue a través de él que tuve una inmersión empresarial en el país asiático, conociendo todo el tema de *call center*, cómo lo hacen allá, qué están haciendo nuevo e hice unos muy importantes contactos” (M. Grisales, comunicación personal, junio 6 de 2018).

De *contact center* a BPO y BPS, los retos

Prahalad y Hamel en su artículo "*The Core Competence of the Corporation*", el cual tuvo mucho eco en los medios empresariales, formalizó el término *Core Business* como el esfuerzo que deben hacer las empresas, para concentrar sus esfuerzos en la identificación e implementación del real ejercicio del negocio” (Prahalad & Hamel, 1990).

Este término pasó a ser casi de uso obligatorio en el *management* y llevó a un cambio de óptica sobre el tradicional enfoque de los negocios y la identificación de las competencias distintivas y diferenciadoras en las que las organizaciones deben focalizar su esfuerzo administrativo. Este cambio de perspectiva generó el movimiento de alienación y "*outsourcing*" de todo aquello que no estuviera en línea con las competencias centrales y motivó la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

En el mismo sentido, se indagó a los entrevistados sobre la evolución que ha tenido el sector de *contact center*, BPO y BPS.

En su momento, este negocio empezó en Medellín como *call center* y consistía simplemente en hacer llamadas por pedido. Luego evolucionó a *contact center*, que buscaba resolver un asunto de servicio al cliente, con líneas 01-8000. Posteriormente, pasó a ser centro de contacto, donde se hacían llamadas específicas y también mensajes, correspondencia, e-mail, desde diferentes medios para satisfacer a los clientes y estableciendo comunicación con los usuarios finales.

Para Angélica Corchuelo, se llegó en la última década a lo que hoy se denomina el negocio de BPO. “Ya la tercerización de procesos se volvió algo mucho más complejo, que implicaba un proceso de *back office*. Era pasar de hacer llamadas a tener gente haciendo labores como análisis de créditos, referenciación, legalización de contratos de vivienda; ya es un asunto más robusto (A. Corchuelo, comunicación personal, mayo 18 de 2018).

La Gerente de Contenido BPS plantea que ya se está dando el paso siguiente hacia el *Business Process Service* (BPS), el cual define así:

“El BPS es no solamente decir yo tercerizo como compañía en otra empresa, sino que los procesos que tercerizo son tan importantes que no puedo catalogarlos como un simple *outsourcing*, sino que es una parte mía también. Es un aliado, más que un proveedor, lo cual sucedía en los negocios BPO. Por ejemplo, uno de nuestros clientes más grandes es Bancolombia, que tiene cientos de proveedores, pero solamente a 50 de ellos se les considera aliados estratégicos; y entre esos aliados estamos nosotros porque la recuperación de cartera para ellos es todo, pues si finalmente no recuperas esa cartera, es como si no hubieras vendido” (A. Corchuelo, comunicación personal, 18 de mayo de 2018).

Miguel Grisales, gerente de ICE BPS, a su llegada de la India (país líder en la prestación de servicios tercerizados), se planteó que debía iniciar su empresa con un claro factor diferenciador al romper paradigmas sobre este tipo de servicios y humanizar la llamada telefónica. “O sea que cuando nos conectemos con esas personas que hay que llamar, se sientan no como interactuando con un robot, sino con alguien de carne y hueso” (M. Grisales, comunicación personal, 6 de junio de 2018).

Las claves de una apuesta por el BPS

Procolombia, que es la entidad del gobierno colombiano encargada de promover la inversión extranjera en Colombia, plantea cuatro ventajas que tienen países como Colombia, para competir en el mercado de BPO: 1) Cercanía con uno de sus mayores mercados como lo es Estados Unidos; 2) La exención de IVA a las exportaciones de servicios; 3) Contar con 8 ciudades con población superior a 500.000 habitantes y 4) La neutralidad en el acento. Asimismo, se resalta las oportunidades de la industria local (Procolombia, 2016).

En medio de los avances de la tecnología y los retos que el negocio de tercerización debe afrontar, incluso en empresas cincuentenarias como Call Center Intercobros S.A. sus directivos se dieron a la tarea de revisar las estrategias y hasta cambiar de nombre por el de Contenido BPS.

“Ya vamos a cumplir tres años de cambiar la marca. Cuando decidimos cambiarla a Contenido también nos dimos cuenta de que el mercado estaba cambiando hacia BPS y decidimos de una vez entrar en la vanguardia. En Colombia, creo que solamente hay un *contact center* que opera como BPS. Tenemos una *spin off* de cultura y es cómo, a través de todo lo que hemos logrado dentro de Contenido, podemos asesorar a otras empresas en temas de cultura y felicidad” (A. Corchuelo, comunicación personal, 18 de mayo de 2018).

Los valores corporativos son una de las claves para adelantar los procesos de calidad en estas empresas de tercerización, y es un asunto que interiorizan entre sus empleados que, a su vez, logran transmitirlo durante el ejercicio de la cobranza.

Así lo plantea la gerente de Felicidad de Visión Gerencial: “Pensamos que el secreto es conservar siempre el cumplimiento de unos valores corporativos, que denominamos nuestro GPS, (Gratitud, Pasión y Servicio). Sobre esto giran todos los procesos de la empresa. Siempre con gratitud, siempre con mucho respeto hacia la competencia. Esto lo tenemos muy claro” (K. Arango, comunicación personal, 5 de junio de 2018).

Otra de las claves para que las organizaciones consideren contratar con empresas que prestan servicios de BPS, es que éstas no estigmaticen a sus clientes como enemigos ni como deudores, sino que por el contrario traten de hallar soluciones concertadas. Visión Gerencial incluso se considera como la única empresa de cobro que congela los intereses luego de acordar la forma de pago.

A su vez, los empresarios de la región no dudan en afirmar que para consolidar el negocio de BPS es necesario ponerse la camiseta de sus aliados.

“Nuestra gente tiene puesta la camiseta de nuestro aliado estratégico y ellos son parte de ese equipo, porque en últimas así se identifican. Entonces nos esforzamos por trabajar mucho el tema de nuestra filosofía, los aliados, los valores, la misión, la visión, porque ellos deben tener dentro de su esencia, dentro de su hablar, dentro de su discurso incorporada toda la cultura de nuestros aliados estratégicos” (A. Corchuelo, comunicación personal, 18 de mayo de 2018).

Miguel Grisales, gerente de ICE BPS, constató esto de primera mano en su inmersión en el mundo de los *contact centers* en la India:

“Mientras allá el empleador es visto como un robot que solo busca que los empleados trabajen con el propósito de que cumplan rigurosos indicadores, acá en Medellín uno de nuestros factores clave para crecer es que no solo nos preocupamos por nuestros colaboradores, sino también por la calidad del servicio que se va a prestar por parte de ellos hacia nuestros clientes” (M. Grisales, comunicación personal, 6 de junio de 2018).

Se evidencia desde el mismo nombre y desde la filosofía que han implementado estas empresas antioqueñas, donde existe una preocupación permanente por generar un estado de felicidad en cada uno de sus colaboradores: “El respeto por una filosofía empresarial que tiene como eje la felicidad, la implementamos desde el mismo momento en que iniciamos operaciones. Primero, la interiorizamos los socios y fundadores, y luego fuimos inculcándola a nuestros asesores como

una forma esencial de administrar este negocio” (L. Grisales, comunicación personal, 6 de junio de 2018).

Los anteriores han sido los factores clave que los entrevistados consideran que han contribuido al crecimiento del negocio de BPO y BPS, forjando relaciones de confianza y permitiendo que grandes clientes corporativos del país tercericen con empresas nacionales y consideren los *call center*, *contact center* y el BPS una herramienta vital para el desarrollo de sus compañías.

“La aceptación es muy buena, y tenemos claro que nosotros nos enfocamos mucho en que no somos una tercerizadora de algún servicio, sino que nos volvemos parte de ese ADN de nuestros clientes. Entonces siempre procuramos que ellos nos contagien ese ADN, a través de capacitaciones, charlas, conferencias, y lo transmitimos a través de las llamadas” (L. Grisales, comunicación personal, 6 de junio de 2018).

Las amenazas

Las perspectivas del negocio de BPO y BPS en Colombia no son del todo claras, el tema regulatorio y normativo podría generar un freno al crecimiento de las empresas y a la inversión.

Para Santiago Pinzón, vicepresidente de Transformación Digital de la Andi, hay cinco alertas que pueden detener el avance del negocio:

“La primera es la implementación de la reforma tributaria; la segunda tiene que ver con las horas extras, que golpeará las cifras del sector, pues las empresas de BPO son intensivas en empleo, además de que muchas firmas prestan servicios a otros países en horarios diferentes al nuestro. Otro aspecto es la Superindustria que establece un listado de países que identifica como seguros en la protección de datos y del cual Estados Unidos no forma parte, lo que puede generar un efecto negativo en los servicios de almacenamiento en la nube. A esto se suma que la capacidad en el volumen de personal bilingüe se queda corto. Y, por último, se requiere mayor capacidad de formación en habilidades que demanda la Cuarta Revolución Industrial” (Revista Dinero, 2017).

Otro ítem que amenaza la competitividad de este negocio es que se ha caracterizado a nivel mundial por sus altos índices de rotación laboral, conllevando pérdidas de conocimiento y altos costos por remplazo del personal (Fernández, 2007; Henry, 2007; Randstad, 2015).

Si bien los entrevistados son conscientes de estas amenazas que afronta el negocio de BPO y BPS, también están atentos al inminente avance de la tecnología y la consolidación de alianzas de grandes multinacionales, que incluso ya ofertan por empresas locales del sector, lo cual afrontan

con la férrea decisión de seguir fortaleciendo la ventaja y elemento diferenciador con que cuentan, para generar valor: su talento humano.

“Este sector se está moviendo mucho en este momento hacia los avances tecnológicos. Se evidencian grandes desarrollos como Watson, de IBM, que ya es inteligencia artificial para los negocios. Muchos procesos tienden a tecnificarse más. Sin embargo, siempre habrá una apuesta por la persona, por la necesidad de contacto humano” (A. Corchuelo, comunicación personal, 18 de mayo de 2018).

Por su parte, Luis Grisales, gerente de Relacionamiento de Visión Empresarial, es enfático en afirmar que la máquina, por más perfeccionada que esté, nunca va a tener esa calidez que se tiene cuando se está en el cara a cara o en la misma línea con alguien.

“Si vos estás con una maquina te vas a dar cuenta, pero si estás con un ser humano, lo vas a percibir inmediatamente en el mismo calor humano, la misma forma de dirigirse a la persona. Que en 50 o 100 años la tecnología nos esté remplazando, posiblemente, pero por ahora no lo veo” (L. Grisales, comunicación personal, 6 de junio de 2018).

En el mismo sentido, Miguel Grisales, gerente de ICE BPS, ha observado que principalmente en la India se ve un desarrollo tecnológico muy importante que los posiciona por encima de empresas locales, especialmente en temas de control y de mediciones de indicadores. “Pero en el fondo lo que diferencia no solo a las empresas de acá de Antioquia, sino de Colombia y parte de Latinoamérica, es la calidez y el servicio al cliente que se tiene” (M. Grisales, comunicación personal, 6 de junio de 2018).

La felicidad que trasciende del empleado al cliente

La Revista Dinero y otros diarios económicos especializados en Colombia han registrado cómo el negocio de los servicios de tercerización en el país, asciende al 1,2% del PIB nacional y sus ventas anuales se acercan a \$16 billones y emplean a casi 400 mil personas, especialmente, población joven y en proceso de estudio universitario (Revista Dinero, 2018).

Para garantizar la sostenibilidad de las compañías del sector y disminuir los efectos negativos de aspectos como la alta rotación de personal, algunas empresas han implementado estrategias como la de instaurar en la cultura de la organización, a la felicidad como fuente suprema de bienestar y que trasciende del empleado al cliente.

“Lo que nosotros hemos logrado con todos estos temas de cultura de la felicidad en Contenido BPS es impactar varias cosas. Bajamos el nivel de rotación, hemos reducido ausentismo, que también es un indicador bastante sensible en este sector, y hemos visto una curva muy bonita, y es que cuándo inviertes en la gente, se ve retribuido en los ingresos. Si tienes gente feliz, te genera productividad, eficiencia, ingresos” (A. Corchuelo, comunicación personal, 18 de mayo de 2018).

La responsabilidad social empresarial también es importante para los empresarios y para sus clientes. Grandes empresas del país que contratan los servicios de Contenido o de Visión Gerencial apoyan la generación de empleo que desde allí se provee, especialmente, entre jóvenes estudiantes y madres cabeza de familia.

“En Visión Gerencial, el 70% de nuestra población está entre 22 y 30 años, y somos la mayoría mujeres cabeza de familia. Igualmente, en la empresa tenemos el plan carrera, donde juega un papel muy importante la actitud de la persona, los resultados, el conocimiento, el dominio de su cartera, y así hemos logrado el crecimiento de ellas al interior de la empresa” (K. Arango, comunicación personal, 5 de junio de 2018).

Conclusiones y recomendaciones

En el presente artículo, se analizaron tres compañías del sector BPO, BPS, *Outsourcing* y *Contact Center* de la ciudad de Medellín, con diferentes tiempos y experiencia en el mercado, pero con similitudes en términos de innovación, a partir de estrategias organizacionales.

Estas compañías buscan la excelencia competitiva, a través de la gestión del talento humano, basados en la cultura de la felicidad, la cual se respira entre directivos y empleados y se trasfiere a los clientes, trascendiendo desde las operaciones cotidianas hasta la cultura organizacional.

De las tres compañías, se resalta la similitud en cuanto a la forma como iniciaron y continúan hoy conformadas, es decir, como empresas de familia. De otro lado, la semejanza en dos de ellas respecto al surgimiento de la idea de negocio; a partir de la identificación de una oportunidad en un sector con alto potencial de crecimiento. Contrario a esto, la otra empresa se gestó para dar respuesta a una necesidad frente a una situación de desempleo.

El país referente en este tipo de negocios es la India (Goth & Sethi, 2017), el cual se ha posicionado a nivel mundial por ofrecer las mejores oportunidades para el sector BPO, BPS, *Outsourcing* y *Contact Center*. Frente a esta competencia, Colombia, y específicamente las

empresas objeto de estudio en Medellín, han apostado por disputar el mercado, generando valor, a través de la humanización del servicio.

Si bien en las entrevistas a los empresarios se resalta el crecimiento de los servicios que prestan, así como la rentabilidad que obtienen, a la hora de profundizar acerca de estos temas, se manifiesta la importancia que tiene la cultura de la felicidad entre sus empleados y como cada uno de ellos trata de irradiarla hacia las personas que atienden. Convirtiéndose éste en un factor clave arraigado en el ADN de la organización y que apalanca el logro de los objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.

Por lo expuesto anteriormente, estas compañías, a la hora de hablar de sus estrategias diferenciadoras, resaltan aquellas que están enfocadas en el desarrollo y gestión de su talento humano; estos directivos han logrado permear en la organización unos principios y valores institucionales que buscan suplir las demandas que tiene la inserción de las nuevas generaciones al ámbito laboral y los problemas sociales y familiares que afrontan. Estas estrategias han traído consigo factores diferenciadores que están generando la ventaja competitiva deseada y que los está posicionando en el sector.

Las estrategias expuestas están alineadas con varias propuestas que se implementan en el sector, tanto en Colombia como en otros países, las cuales están orientadas hacia la regulación laboral, el control de los procesos de trabajo, mejoramiento del clima laboral, nuevo enfoque de la gerencia de talento humano, con énfasis en la cultura de la felicidad, entre otros (Caro & García, 2017; Castro & Serna, 2016; Díaz & Morán, 2011; Montarcé, 2014). Con dichas estrategias, se busca mitigar algunos de los principales problemas que enfrentan estas compañías por el tipo de actividades que desempeñan sus empleados, entre ellas dificultades por diferencias de género y edad (Del Bono, 2001). Dichas situaciones problemáticas, en muchos casos, son documentadas y posteriormente sirven de soporte para la activación de planes de acción (Del Bono & Bulloni, 2007; Henry, 2007; Quintero, 2009).

Estos factores diferenciadores están soportados en gran medida por un componente de talento humano y una filosofía basada en la felicidad. Su importancia radica en que, con estas estrategias, se han logrado bajar los índices de rotación y el ausentismo, lo cual ayuda a mantener altos márgenes de retención de los empleados.

Son precisamente estas estrategias diferenciadoras las que ha hecho que ciudades como Medellín y los municipios del área metropolitana, sean hoy el polo donde se establecen compañías que

compiten a nivel local e internacional, con el 31% de las empresas de *outsourcing* del territorio nacional (Revista Dinero, 2017).

El negocio de los BPO ha tenido un rápido crecimiento en las últimas dos décadas, dada la relevancia de este tipo de servicios, además el sector se convirtió en un gran generador de empleo, especialmente, para jóvenes universitarios y madres cabeza de hogar del área de influencia, quienes distribuyen su tiempo entre las tareas del hogar, el estudio y estas labores de tele mercadeo, cobranzas y *contact center*.

Finalmente, a lo largo de este artículo, se analizan las estrategias organizacionales que adelantan algunas empresas de la ciudad, a través de estrategias de gestión del talento humano, tomando como referencia tres compañías del sector BPO, BPS, *Outsourcing* y *Contact Center*. En términos generales, estas estrategias se caracterizan por su flexibilidad numérica, salarial, funcional y emocional, así como por el conocimiento y la segmentación acorde al género y edades de sus empleados. Estas estrategias constituyen una excepción notoria a lo estudiado en el sector, por lo cual se han expuesto como una buena práctica, que ha llevado a posicionar estas organizaciones entre sus clientes.

Ante estas variables que afrontan los empresarios del negocio de BPO y BPS en la ciudad de Medellín y en Colombia, la cultura de la felicidad que le han impregnado al ADN organizacional, les brinda una alternativa cuantificable que les permite asumir el reto de crecer en un mercado tan competitivo como el de la tercerización, y en el cual deben seguir batallando con imaginación y creatividad, para no sucumbir ante las grandes potencias mundiales de los servicios de *outsourcing*.

Una vez estudiadas las bondades de la cultura de la felicidad, se recomienda a los empresarios del sector BPO; realizar esfuerzos superiores para avanzar en paralelo en la evolución de estrategias de inteligencia empresarial y una constante inversión tecnológica.

A las empresas del sector de BPO en Medellín, que ya integraron la felicidad al interior de su cultura organizacional; se les recomienda continuar cultivando esta estrategia y hacer un seguimiento detallado a cada acción, con el fin de evaluar el impacto que año tras año se genera sobre los empleados y clientes.

En esa misma línea se recomienda a otros sectores económicos y entidades como, por ejemplo, las del sector público donde se atienden una alta cantidad de usuarios, a implementar la cultura de la felicidad, en busca de cambios sustanciales en el servicio que se presta a la ciudadanía.

Finalmente se propone, documentar las experiencias más relevantes sobre la cultura de la felicidad, de la mano de la academia; a fin de construir casos de estudio que puedan ser utilizados en cursos de emprendimiento, gestión humana y gerencia, donde se expongan prácticas locales exitosas.

Referencias

Caro Vásquez, M.G. & García Guillén, S. M. (2017). Atracción de talento humano a un Call Center. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. Lima, Perú. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10757/622914>

Castro Escobar, E. S., & Serna Gómez, H. M. (2016). Calidad del empleo en organizaciones de servicios de contact center en Manizales, Colombia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(1), 205–219. <https://doi.org/10.11600/1692715x.14113140814>

Corzo, E. (2016). Análisis estratégico del sector BPO & O a través de los beneficios del TLC Colombia – Estados Unidos para su internacionalización. *Corporación Universidad Piloto de Colombia* (tesis de grado para optar el título de Profesional en Negocios internacionales). Bogotá.

Del Bono, A. (2001). *Innovaciones tecnológicas y organizacionales. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: la industria de los call centers en Argentina*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo.

Del Bono, A. & Bulloni, M. N. (2007). *Experiencias laborales y sentidos del trabajo. Los agentes telefónicos de call centers de servicios para exportación*. Documento de trabajo no. 42 CEIL – Conicet. Buenos Aires: CEIL – Conicet.

Díaz Crosthwaite, J. A., & Díaz Mejía, S. (2010). Estudio del sector BPO en Colombia. Servicios BPO outsourcing & offshoring. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2069>

Díaz Morales, A. F., & Ángel Posada, A. (2010). Externalización de procesos de negocios en servicios: sector con potencial crecimiento en la economía Colombiana. *Escuela de Ingeniería de Antioquia* (trabajo de grado para optar al título de ingeniero administrador). Medellín: EIA.

Díaz Sotomayor, M. F., & Morán Espín, P. C. (2011). Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la empresa American Call Center en la ciudad de Quito. *Pontificia Universidad Católica de Ecuador* (tesis de grado para optar al título de psicóloga industria). Quito: PUCE.

Elempleo.com. (2017). Ciudades que más emplean la tercerización en Colombia. Disponible en: <http://www.eempleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/ciudades-que-mas-emplean-la-tercerizacion-en-colombia-5133>

Estrategiaynegocios.net (2015). Lo más importante para la felicidad en el trabajo, según Harvard. Disponible en: www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/866208-330/lo-m%C3%A1s-importante-para-la-felicidad-en-el-trabajo-seg%C3%BAn-harvard

Fernández Moll, S. (2007). Causas de rotación de los teleoperadores que trabajan en los call center. *Universidad Empresarial Siglo 21* (tesis de grado para optar al título de Licenciatura en Recursos Humanos. Córdoba, Argentina.

González, J. (17 de mayo de 2018). El potencial en Business Process Outsourcing en Zonas Francas. *Diario La República*. Disponible en: <https://www.larepublica.co/especiales/el-regimen-de-zonas-francas/el-potencial-en-business-process-outsourcing-en-zonas-francas-2727536>

Goth, J. & Sethi, A. (2017). The Widening Impact of Automation. *A.T. Kearney*. Disponible en: <https://www.atkearney.com/digital-transformation/article?/a/the-widening-impact-of-automation-article>

Hagel, J. & Singer, M. (1999). Unbundling the Corporation. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation>

Henry, L. (2007). Call centers tercerizados: los desafíos para la organización de los actividad económica emergente. *Universidad Nacional de La Plata* (tesis de grado para optar al título de licenciada en sociología. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.482/te.482.pdf>

Londoño, A. & Tapia, M. (2015). Percepción de valor de los clientes de una firma de consultoría oferente del servicio de Business Process Outsourcing (BPO) en cultura corporativa y gestión humana en la ciudad de Medellín. *Universidad Eafit* (trabajo para optar al título de Magíster en Mercadeo). Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/47252319.pdf>

Miranda, B. (2018). ¿Por qué Amazon eligió a Colombia y no a Chile o a Argentina? *BBC News*. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45887866>

Montarcé, I. (2014). Estrategias de relaciones laborales en call centers: un estudio de casos en la Ciudad de México. *Estrategias de Relaciones Laborales de las grandes corporaciones*, 1–188. Disponible en: <http://www.oit.org.mx>

Muñiz-Velázquez, J., & Álvarez-Nobell, A. (2013). Comunicación positiva: la comunicación organizacional al servicio de la felicidad. *Vivat Academia*, (124), 90-109.

Ohmae, K. (2005). *The Next Global Stage: The Challenges and Opportunities*. USA: Wharton School Publishing.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. USA: John Wiley & Sons

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Procolombia, PTP, ANDI, & Colcob. (2013). Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Disponible en: <https://www.ptp.com.co/ptp-capacita/publicaciones/sectoriales/publicaciones-bpo-kpo-e-ito>

Procolombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016). Inversión en el sector Tercerización de Servicios BPO en Colombia. Disponible en: <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/tercerizacion-de-servicios-bpo.html>

Quintero, D. A. (2009). Antecedentes de la intención de retiro en el contact center. Estudio de caso Liberty Seguros. Bogotá: Universidad Javeriana, Disponible en: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9200/1/tesis277.pdf>

Ramírez Buitrago, H. C. (2011). Análisis de la necesidad de crear una estrategia diplomática bilateral fortalecida Colombia - India para el desarrollo de sinergias competitivas - Sector BPO. *Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario* (trabajo de grado para optar al título de Internacionalista). Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3019/1032364476-2011.pdf?sequence=10&isAllowed=y>

Randstad. (2015). Reducir la tasa de rotación, el desafío del Contact Center. Disponible en: <https://www.randstad.es/tendencias360/reducir-la-tasa-de-rotacion-el-desafio-del-contact-center/>

Rego, A., Ribeiro, N., Pina, M., & Correia, J. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64, 524-532

Revista de Comunicación (2013). Felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones: un enfoque psicosocial. Autor: Álvarez Nobell, Alejandro; Muñiz Velázquez, José Antonio. p7-31.

Revista Dinero (21 de enero de 2016). La consultora A.T. Kearney publicó su índice global de servicios de outsourcing. Disponible en: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/la-consultora-at-kearney-publico-su-indice-global-de-servicios-de-outsourcing/218431>

Revista Dinero (22 de junio de 2017). Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>

Revista Estrategia y Negocios (6 de agosto de 2015). Lo más importante para la felicidad en el trabajo, según Harvard. Disponible en: <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdelodia/866208-330/lo-m%C3%A1s-importante-para-la-felicidad-en-el-trabajo-seg%C3%BAn-harvard>

RRHH Digital. (26 de mayo del 2018). Claves para la felicidad en el trabajo. Disponible en: http://www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/130987/Claves-para-la-felicidad-en-el-trabajo?target=_self#

Sánchez, W.C.; Delgado, L.D.; Gaviria, L.F.; Montoya F.J. & Vélez A.R. (2014). Una mirada analítica al sector de BPO en Colombia y Antioquia. *Escenarios: Empresa y Territorio* (3). Disponible en: <http://revistas.esumer.edu.co/index.php/escenarios/article/view/22/60>

Schneider, B. (2004). Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Sheldon, K.M. & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist* 56:216-217.

Capítulo 25

IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL VS. EL MODELO TIMMONS EN ECUADOR, AÑOS 2012 - 2017

Gabriel David Piloso Merchán

Universidad de Guayaquil
gabad.98.21@gmail.com

Martha Jaroslava Guerrero Carrasco

Universidad Rey Juan Carlos
m.guerreroc.2017@alumnos.urjc.es

Ángeles Rubio Gil

Universidad Rey Juan Carlos
Ángeles.rubio@urjc.es

Jannina Alexandra Montalván Espinoza

Universidad de Guayaquil
Jannina.montalvanes@ug.edu.es

RESUMEN

Este trabajo de investigación expuso un análisis del impacto socio económico contra el modelo de emprendimiento Timmons, desarrollado por el profesor Jeffery Timmons de la Universidad de Harvard, por medio de la entrevista se pudo dar a conocer que este modelo no es muy conocido dentro del Ecuador, no obstante la persona que lo implementó en la región sierra del país supo aprovechar esta oportunidad con la producción de la zona en la Parroquia Salinas de Guaranda para hacerse destacar y prevalecer dentro del mercado ecuatoriano.

Mediante el diseño de la investigación documental y metodología tipo descriptiva se recolectó datos por medio de documentos y vía bibliográfica sobre diversos aspectos y procesos a través de la descripción exacta, además, se empleo el método inductivo y el uso de auxiliares de observación, los mismos que sirvieron para demostrar el estado de la economía ecuatoriana frente a la creación de los emprendimientos y el modelo Timmons.

Como resultados se evidenciaron los diferentes modelos de emprendimiento que ha tenido el país, así mismo la actividad regional contrastada con los otros países en este ámbito, el entorno en el que se desenvuelven los negocios y los factores que les impiden progresar para alcanzar el éxito, comparando los modelos de emprendimiento tradicionales y Timmons se constató la gran ventaja que tiene aplicar este modelo dentro del Ecuador y los beneficios que trae al emprendedor desarrollar una economía solidaria y colectiva.

Palabras Claves: Modelo Timmons, Impacto Económico, Economía Solidaria, Emprendimiento

ABSTRACT

This research paper presented an analysis of the socio-economic impact against the Timmons entrepreneurship model, developed by Professor Jeffery Timmons of Harvard University, through the interview it was revealed that this model is not well known in Ecuador. , however, the person who implemented it in the mountain region of the country took advantage of this opportunity with the production of the area in the Salinas de Guaranda Parish to stand out and prevail within the Ecuadorian market.

Through the design of the documentary research and descriptive methodology, data was collected by means of documents and bibliographic information on various aspects and processes through the exact description, in addition, the inductive method and the use of observation aids were used. which served to demonstrate the state of the Ecuadorian economy in the face of the creation of ventures and the Timmons model.

The results showed the different entrepreneurial models that the country has had, as well as the regional activity contrasted with the other countries in this area, the environment in which the businesses operate and the factors that prevent them from progressing to achieve success, Comparing the traditional entrepreneurship models and Timmons, the great advantage of applying this model within Ecuador and the benefits that the entrepreneur brings to develop a solidary and collective economy was confirmed.

Key Words: Timmons Model, Economic Impact, Solidarity Economy, Entrepreneurship,

INTRODUCCIÓN

La economía social y solidaria se refiere al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar comercializar y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza y por encima de la acumulación de capital.

En el caso de Ecuador esta economía adquiere relevancia y toma un punto de auge desde el 2008, cuando los ecuatorianos determinaron la necesidad de una nueva constitución para redefinir las normas de convivir y fraguaron la nueva carta magna de Montecristi, reformando el artículo 283 a favor de esta.

A partir de este punto el Ecuador se ha desempeñado en fomentar el microemprendimiento a través de proyectos de socialización y brigadas a los ecuatorianos, para que conozcan los beneficios que tienen por parte del estado, y así ejercer una nueva forma de destacar en el mercado.

Tras los nuevos emprendimientos también surgieron nuevos modelos de alcanzar el éxito, como lo es Modelo Timmons desarrollado por el profesor Jeffery Timmons de la Universidad de Harvard. Este modelo identifica tres claves para convertir una idea en un emprendimiento de éxito

El modelo Timmons a pesar de no ser tan conocido se ha posicionado en el Ecuador dentro de uno de los Proyectos de Emprendimientos más destacados en el país como es “El Salinerito”, un ejemplo de desarrollo de los objetivos de este modelo junto al esfuerzo y trabajo de los integrantes de esta comuna.

El **objetivo principal** de esta investigación es analizar la diferencia en el enfoque de los Modelos de emprendimientos generales contra el modelo Timmons en un estudio del último año 2018.

Capítulo I: Marco Teórico: Se indican los antecedentes del problema, aspectos teóricos, teorías que sustentan la investigación, categorías fundamentales y una red de inclusiones conceptuales con su fundamento teórico, con lo cual se realizara un análisis para consolidar las metas de esta investigación

Capitulo II: Metodología: En este capítulo se hace referencia al diseño documental con un enfoque cualitativo mediante una investigación descriptiva que permite de manera concreta y precisa relatar los resultados obtenidos, basados en estudios y vías bibliográficas.

Capitulo III: Análisis de Resultados: Se realiza el análisis de los resultados obtenidos de los

documentos relacionados al tema y registro de la evolución de los microemprendimientos en el Ecuador de acuerdo a su modelo.

Capítulo IV: Discusión: Se detallan los resultados obtenidos en la investigación en general, dando una opinión al lector.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones: Se procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones con sustento del marco teórico.

MARCO TEÓRICO

Para la realización del presente proyecto se ha tomado como referencia algunos trabajos de investigación de autores y expertos en el área tributaria, industrial, contable y financiera para obtener un mayor resguardo bibliográfico, como causa sustancial para el desarrollo y planteamiento de conocimientos e ideas teóricas que surjan a lo largo del progreso de este análisis.

Uno de los trabajos que se tomó como referencia es la tesis titulada “La Economía Social y Solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador.”. Publicada por Emilia Ruiz, 2015, en donde identifica el rol de las Empresas de Economía Solidaria, el cual es:

“Las entidades de economía social y solidaria se identifican con un desarrollo dirigido hacia un interés común. Se consideran agentes de este desarrollo puesto que son generadoras de empleo, trabajan con personas de la comunidad, se genera un crecimiento empresarial buscando mayor productividad, lo cual provoca a su vez que el bienestar de los habitantes se incremente. Se concluye que un punto importante es buscar un desarrollo endógeno en donde las políticas sean tomadas por los mismos miembros del territorio.”

Otro estudio que se tomó en cuenta fue: “Análisis situacional de la innovación empresarial en el Ecuador”, Publicada por Mario Erazo Merino, 2018, en donde se analizó las empresas líderes del mercado ecuatoriano y que es lo que las distingue del resto dando como resultado que:

“Las empresas líderes en su sector, como Pronaca y Tracklink, tienen procesos de innovación implementados y se diferencian de las demás empresas en que en su estructura tienen un área de innovación con su propio presupuesto y utilizan metodologías de clase mundial para innovar, como Design Thinking. Esto contribuye a que tengan un predominante enfoque en el cliente y sus esfuerzos estén orientados a solucionar sus problemas, introducir nuevos productos, encontrar nuevos mercados, crear nuevos canales de atención y generar nuevas ideas.”

Por último, se tomó en cuenta el trabajo titulado: “Análisis del emprendedor y del emprendimiento de éxito en el Ecuador para incentivar la creación de una red de Inversionistas Ángeles en Quito”, donde recalca que:

“El emprendedor a pesar de no culminar sus estudios se auto capacita o tiene facilidad para entender y adquirir conocimientos sobre su negocio y emprender con facilidad y crean más empresas. Sin embargo, las cifras también nos indican que mientras haya mayor nivel de escolaridad, el nivel de emprendimiento será menor. Cuando la lógica debería ser lo contrario, es decir que una persona con mayor nivel de educación, con mayores herramientas, conocimientos, contactos, visión de mundo debería estar lista para crear su propia empresa y convertirla en fuente de riqueza y empleo para el Ecuador.

METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003) “El termino diseño se refiere a un plan o una estrategia preestablecida para llegar a la información que se necesita lo más específica posible”, de acuerdo a lo mencionado, la investigación será de diseño documental encargada de obtener, recolectar datos de documentos e incluir la investigación bibliográfica del contexto a investigar y reportar los datos obtenidos.

Tipo de Investigación

Esta investigación, según Danhke, 1989 citado por (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003) se clasifica como:

Descriptiva, pues miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar a través de la descripción exacta y completa de las actividades, procesos y personas.

Método de Investigación

En el desarrollo de la presente investigación se recurrió al método inductivo lo cual se obtienen conclusiones generales a partir de hechos particulares basados en el análisis, observación directa y clasificación de los hechos.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que se basa en la obtención de datos en principio no cuantificables, donde se ofrece mucha información detallada y completa.

Instrumento y Recolección de Datos

En el presente proyecto se obtuvo recolección de información por medio de recursos auxiliares de la observación y del desarrollo de los autores, los cuales son los siguientes:

Reporte 2017 del Global Entrepreneurship Monitor de Ecuador

Reporte 2018 del The Global Entrepreneurship and development Institute

Reporte de Ranking del Banco Mundial, 2018,

Revistas de Economía de los años 2012 a 2017

Entrevista realizada al promotor del modelo Timmons en el Ecuador.

Diseño de la Entrevista

Para la realización de la entrevista se realizaron 7 preguntas siendo de esta manera cualitativa dirigida al párroco de la Comuna del Salinerito, quien fue el que implementó este modelo dentro de la Parroquia Salinas de Guaranda.

Resultados de la Entrevista

¿Qué fue lo que lo motivó para aplicar este modelo de economía dentro de la Parroquia Salinas de Guaranda?

Lo que me motivó a aplicar este modelo dentro de esta parroquia es que, los comuneros realizan un sin número de actividades entre esas, la ganadería, textilería, la producción de embutidos y quesos, además de ser reconocidos por la extracción de sal mineral, pero sin un buen manejo de la producción, equipamiento o maquinaria adecuada, justo ahí fue que me decidí y vi la oportunidad para encaminar a la comuna al desarrollo de estos microemprendimientos.

¿Cómo hizo para poder realizar este proyecto dentro de la comuna?

Para realizar todo este gigantesco proyecto al principio no fue fácil, incluso tuve la ayuda de varios colegas extranjeros, que con sus recursos económicos pudimos ir desarrollando e

implementando la parte industrial dentro de estos lugares de producción, lo que primero se hizo fue conseguir varias máquinas de procesado para la lana, desarrollo de embutidos, y producción de queso, después de eso, con el asesoramiento adecuado y la capacitación de los comuneros para operar la maquinaria, se pudo realizar la fabricación de lo que es el chocolate del Salinerito y entre otros productos que hoy son conocidos en el mercado ecuatoriano.

¿Cuánto tiempo le tomo desarrollar todos estos proyectos de emprendimientos?

Para poder establecer las bases de este proyecto se demoró casi un año completo y para la estructura de los edificios junto con su desarrollo hasta ahora se han tomado casi 4 décadas y aún seguimos innovando, además de abriendo otras plantas de producción y consiguiendo más proveedores de la misma comuna o de otras provincias para la obtención de la materia prima de nuestros productos en general.

¿Cuántos emprendimientos han generado tras la aplicación de este modelo en esta comuna y cuáles son?

En total se han generado 8 emprendimientos los cuales son:

Producción de Queso,

Producción de Chocolates y Confites,

Producción de Embutidos,

Producción de Hongos y Frutas deshidratadas,

Producción de Hilos de Alpaca y Oveja,

Producción de Ropa,

Producción de Aceites Esenciales y;

Producción de Leche

¿Qué emprendimientos son los que más acogida han tenido en el mercado ecuatoriano desde su fabricación?

Desde que la comuna del Salinerito se introdujo en el mercado ecuatoriano los productos que más acogida han tenido son:

Los chocolates,

Las distintas variedades de queso y;

La Ropa de Lana.

¿Cuál es el producto que considera tiene más oportunidades para estar en el mercado extranjero?

En si ya hemos exportados anteriormente productos de nuestra marca al exterior, pero el que más ingresos nos ha generado fueron los chocolates por su variedad de sabores además de la calidad con la que cuenta.

Comparado con otros microemprendimientos del Ecuador, ¿cuál cree usted que es el factor que los diferencia?

En si yo creo que el factor que más nos distingue del resto de microemprendimientos del país es que nos basamos en una economía solidaria y colectiva en donde todos los comuneros nos ayudamos mutuamente para cumplir con nuestras metas y así progresar como

emprendedores, además de estar respaldados bajo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tras la realización de la encuesta al Párroco de la Comuna del Salinerito, se llegó a la conclusión de que el desarrollo de estos microemprendimientos costó de mucho tiempo además de recursos económicos, capacitación y asesoramiento constante.

El modelo aplicado en esta comuna esta basado claramente en el Timmons a pesar de que el párroco nunca nos dijo su modelo económico. No obstante, los puntos que recalca en la entrevista eran oportunidad, recursos y el equipo que son característicos del modelo estudiado.

La comuna del Salinerito aprovecho completamente la oportunidad que le ofreció el párroco para poder emprender en algo más aparte de la extracción de sal, y por lo que hoy son unos de los proyectos de emprendimientos más exitosos del país. Análisis de los Resultados

Análisis del Emprendedor Ecuatoriano

Según Héctor Navarrete, editor de la Revista Ventas, quien defiende que cada persona es una emprendedora, porque todos deciden alguna vez en su vida emprender en cualquier ámbito. Todos emprendemos algo en la vida, en la profesión, una idea, una familia, un sueño, etc. Se puede emprender en aquella actividad efectuada a través de un plan trazado con metas y objetivos. Algunos emprenden planes largos, ambiciosos y generan historia y cambios positivos, también existen emprendedores de eventos y planes negativos que han marcado la historia. Así mismo otros simplemente van más despacio realizando emprendimientos pequeños.

Ecuador es un país de emprendedores, el ecuatoriano es entusiasta, apasionado y sabe asumir riesgos; es luchador, tenaz, fuerte. Todas estas cualidades son fundamentales a la hora de iniciar una empresa. Sin embargo, no todo ecuatoriano es un empresario exitoso. Eso demuestra que no basta con buenas ideas y talento, también hacen falta condiciones externas, como acceso al capital y una red de contactos relevantes. Sin embargo, ¿Cómo podemos reconocer a un emprendedor exitoso? Un emprendedor tiene ciertas características especiales, que lo distinguen tanto en su forma particular de actuar, así como en la manera en que se relaciona con el entorno. Haciendo un resumen de diversas publicaciones que hablan sobre este tema, hemos podido concluir en los siguientes puntos claves:

En relación con el entorno:

Realismo en la comprensión de situaciones.

Adaptabilidad.

Saber tomar riesgos calculados y saber compartir el riesgo.

En relación con la decisión y el riesgo:

Compromiso total, determinación y perseverancia.

Capacidad de fijarse sus propias metas.

Orientación al objetivo y voluntad de conseguir y crecer.

Persistencia en la solución de problemas

Autonomía e independencia

Iniciativa y responsabilidad personal.

Confianza en sus propias capacidades.

Capacidad de buscar consejo y realimentación.

Decisión, urgencia, paciencia.

Capacidad de decisión.

Intuición y anticipación.

Conciencia de sus limitaciones y sentido del humor.

Ve oportunidades donde otro ve problemas.

En relación con la capacidad de trabajo y la ética:

Capacidad de tolerar la ambigüedad, la tensión y la incertidumbre.

Madurez emocional.

Poca necesidad de estatus y poder.

Sentido ético, integridad y fiabilidad.

Capacidad de trabajo.

En relación con el oficio de empresario, empresa, organización y gestión de las personas:

Visión a largo plazo.

Capacidad de superar las caídas y aprender de ellas.

Capacidad de crear equipos, organizar, coordinar, delegar y mandar.

Orientación al beneficio económico.

Habilidad innovadora y creativa e imaginación.

Liderazgo y comunicación efectiva.

Capacidad de persuasión.

Actúa de manera planificada

Actividad Emprendedora Regional

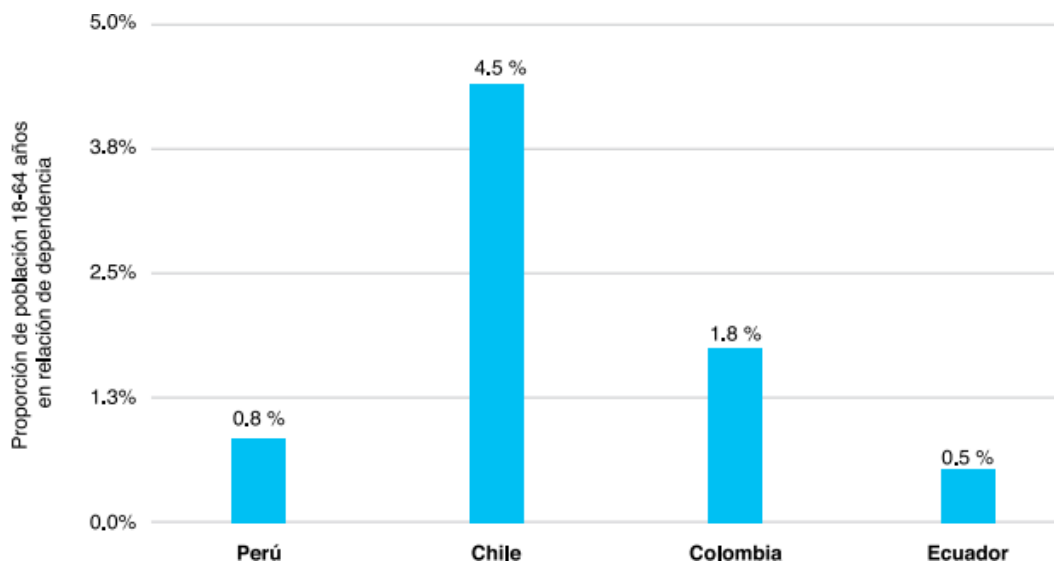


Gráfico 1. Actividad Emprendedora a Nivel Regional
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

A nivel regional el Ecuador es el que menos toma la opción de emprender, si se toma los varios registros y procedimientos para ser un emprendedor avalado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), uno de los impedimentos para el desarrollo de microemprendimientos en el país sería las formalidades de las instituciones y el miedo a fracasar frente a un amplio mercado competitivo.

El realizar un emprendimiento en el Ecuador es un factor que índice en la economía en el país, puesto que genera plazas de trabajo, y fomenta nuevas maneras de generar recursos dentro de la zona.

Factores que fomentan o restringen el emprendimiento en Ecuador.

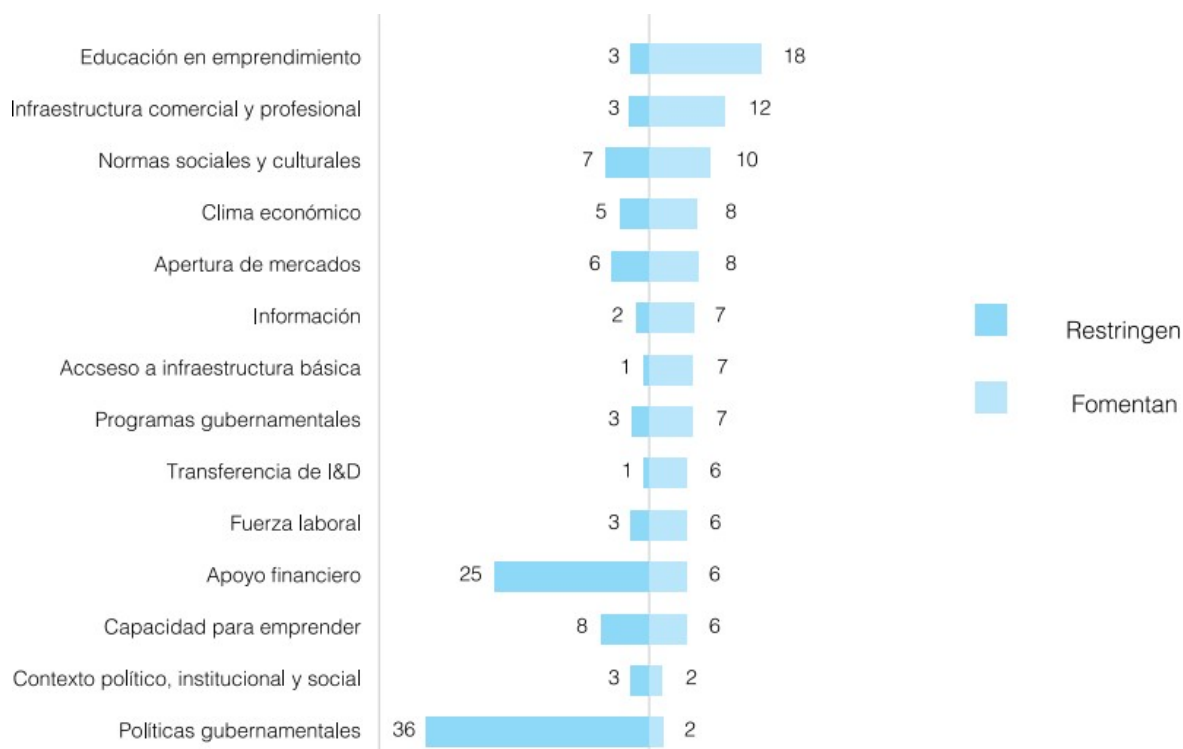


Gráfico 2. Factores que Fomentan o Restringen el Emprendimiento en Ecuador 2017.

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

En el análisis se nota que el aspecto mejor reconocido en este ámbito, es la orientación de la educación en las universidades, la inclusión de cursos, carreras, y otras instancias que forman y promueven el emprendimiento. Marginalmente aparece la educación para emprender en la educación básica o en los colegios. Se menciona también el rol de otras organizaciones públicas y privadas en la provisión de servicios de capacitación. (ESPAE, 2017)

No obstante, las políticas gubernamentales es el factor que mayormente restringe el emprendimiento ecuatoriano por varias causas como la inseguridad jurídica, trámites pesados para creación y cierre de empresas, los cambios constantes en asuntos tributarios, y, en general, la incertidumbre y desconfianza que la falta de seguridad e inestabilidad generan.

El entorno de los negocios en el Ecuador

Para empezar nuevos negocios, empresas, emprendimientos en el Ecuador no solo es importante conocer el entorno de un país, sino también la complejidad en los procesos de apertura de negocios, pago de impuestos entre otros factores que complican la actividad empresarial en el Ecuador.

De acuerdo al Banco Mundial, si una economía es dinámica, con empresas que realizan

inversiones, crean empleo y mejoran la productividad, promocionará el crecimiento de oportunidades para sus ciudadanos. Por lo tanto, esta institución ha elaborado el estudio anual “Facilidad de hacer Negocios 2011, marcando una diferencia para los emprendedores” el cual investiga las regulaciones que favorecen o perjudican la actividad empresarial de 183 países. El informe ubica al Ecuador en el puesto 123.

Motivaciones en el ciclo de vida de los negocios

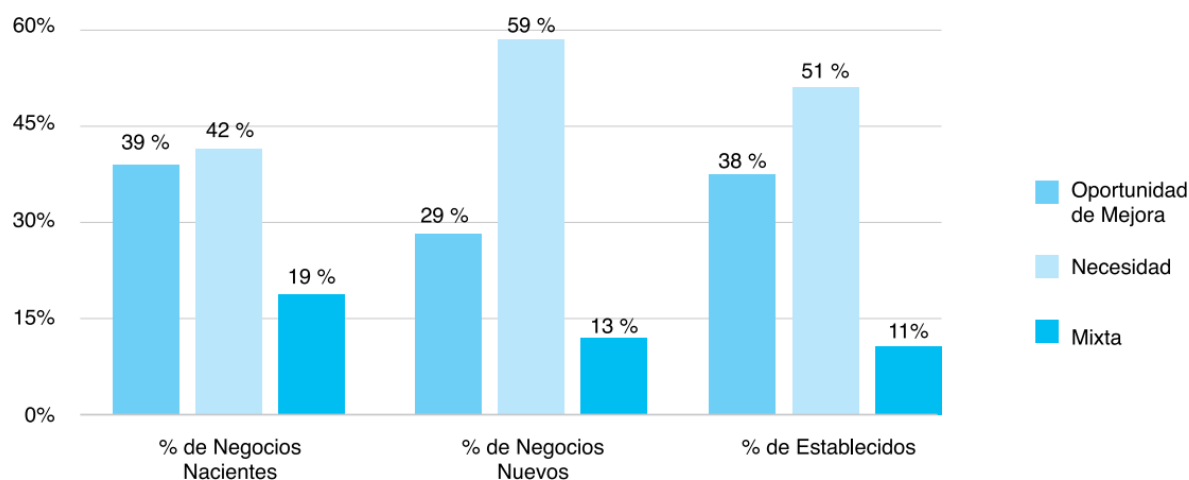


Gráfico 3. Motivación para Emprender según la etapa del Negocio 2017
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

En 2017 predominan los negocios motivados por la necesidad, independiente de la etapa del negocio, la necesidad también excede a la motivación por oportunidad de mejora. Lo que muestra que la forma más común por la que una persona en el Ecuador busca emprender es por necesidad de salir adelante.

Giro de los negocios

	Extractivo	Transformación	Servicios a negocios	Servicios a consumidores
Negocio Naciente	8.1%	17.3%	5.6%	69.0%
Negocio Nuevo	6.2%	20.3%	3.9%	69.6%
Establecidos	16.3%	21.2%	3.9%	58.6%

Gráfico 4 Distribución de Actividades por Tipo de Industria
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

Dentro de los negocios nacientes orientados a consumidores, encontramos bares y restaurantes además de consultorios de servicios médicos. En los negocios nuevos en este sector, encontramos tiendas de víveres y negocios de retail mientras que los negocios establecidos además de incluir este tipo de negocios, incluyen salones de belleza, y distribuidoras de alimentos y bebidas. Entre los negocios establecidos, llama la atención la existencia de negocios de extrema informalidad como ventas por catálogo, ventas de comidas en fines de semana, venta ambulante de productos perecibles y no perecibles y recolección de conchas en el estero, siendo estas últimas tres actividades exclusivamente emprendimientos por necesidad.

El sector de servicios orientados a negocios es el menos representativo tanto para la TEA como para los establecidos; algunos ejemplos en este sector son: servicios de publicidad, organización de eventos, construcción, imprentas y servicios arquitectónicos; mientras que en los negocios establecidos se encuentran asesorías contables, publicidad, servicios de filmación y topografía. En el sector de transformación, los negocios nacientes y nuevos corresponden a actividades como: confección de ropa o zapatos, confitería, elaboración de productos de metal, servicios relacionados a la construcción; los negocios establecidos en este sector corresponden también a fabricación de muebles y reciclaje.

Cierre de negocios

Los problemas de financiamiento y la falta de rentabilidad fueron las principales razones de discontinuación por cierre o por abandono en el 2017. Para los negocios en la TEA este porcentaje fue de 27% y para los establecidos 25% en ambos casos. El segundo motivo de discontinuación para los negocios en la TEA fue que migraron a otra oportunidad de negocio (14%) y para los establecidos fue “razones personales” y “otras razones” (13% cada una).

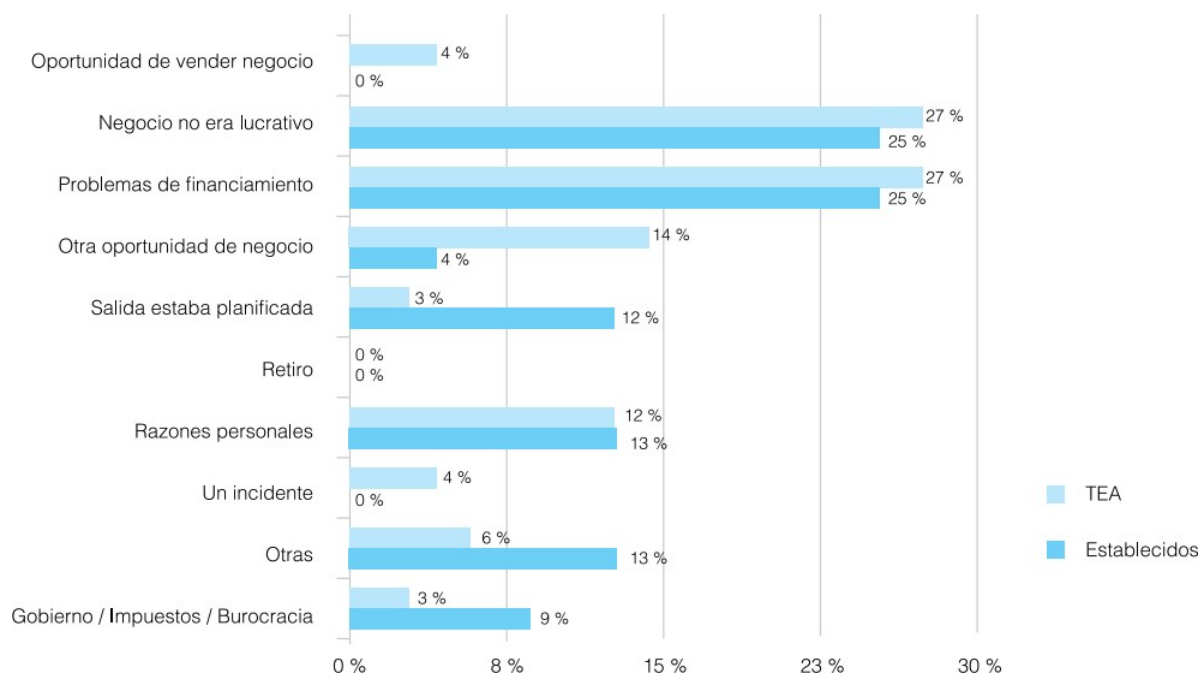


Gráfico 5. Motivos de Cierre de Negocios en 2017.

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

Además, se evidencia que la falta de rentabilidad cuando un negocio no es lucrativo y problemas de financiamiento son importantes factores para el cierre de los negocios; esto sigue poniendo en evidencia la carencia de instrumentos de crédito adecuados tanto para emprendimientos en fase temprana como para los negocios establecidos.

Principales actores en el modelo de economía social en el Ecuador

La economía popular y solidaria involucra actores económicos que integran otras formas de organización, como son los sectores cooperativo, asociativo, comunitario y las unidades económicas populares, los mismos que antes se encontraban invisibilizados en los sectores tradicionales: público, privado y mixto.

Los integrantes de estas organizaciones se juntan para desarrollar procesos de producción, comercialización, consumo y financiamiento, teniendo presente las características de solidaridad, cooperación y reciprocidad.

Modelo de Gestión de la Economía Solidaria

Uno de los principales autores que habla sobre la gestión que presentan los organismos de economía solidaria, como son las cooperativas, es (Dávila, 2004) quien propone el paradigma

básico de gestión estratégica, el cual se sustenta en la mutualidad, la autonomía y la confianza. Se puede decir que este modelo de gestión se dirige a la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, proyectos y programas, tendientes a mejorar la calidad de vida de los asociados y de las comunidades en las cuales las organizaciones de economía solidaria prestan sus servicios.

La gestión de estos organismos se divide en dos: la dimensión social, ética y cultural y la dimensión económica. La primera de ellas se relaciona con los procesos de gestión innovadora, que se refiere a la gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión del cambio, gestión colaborativa, gestión de la responsabilidad social.

Por su parte, el componente cultural y ético merece especial atención porque toda organización de economía solidaria debe estar orientada hacia la sensibilidad social, al fomento de valores como la solidaridad, la cooperación, la autogestión y la reciprocidad, la complementariedad, la armonía, el respeto y la equidad. Al tener claros estos componentes, mediante la generación de procesos asociativos, creativos, innovadores y a la formación de asociados conscientes de sus deberes ciudadanos, comunitarios y organizacionales se podrá lograr el bienestar social mejorando la calidad de vida de sus actores. (Orrego & Arboleda, 2006)

En lo que respecta a la dimensión económica se articula a los procesos básicos de gestión como son la planificación, la organización, la dirección y el control. A su vez se articula con el proceso de gestión de recursos, que se refiere a las actividades que agrupan las personas de acuerdo con su nivel de responsabilidad, tradicionalmente reconocidas como finanzas, mercadeo, producción, servicio e información.

Modelos de Desarrollos aplicados en el Ecuador

El Ecuador ha adoptado varios modelos de desarrollo económico durante lo largo de su historia. El país ha atravesado por una serie de períodos de auge y crisis, estrechamente relacionados con las crisis de los países centrales, por lo cual se podría decir que las fases del desarrollo ecuatoriano vienen de la mano con las diferentes etapas de la economía mundial (Acosta, 2006)

El primer modelo de desarrollo que se aplicó en el país fue el Primario Exportador. Al convertirse en República Independiente en 1830, el Ecuador a través de las exportaciones de productos primarios, como el cacao, empezó a integrarse en el mercado mundial. Durante los primeros diez años Ecuador se convirtió en uno de los principales proveedores de cacao del mundo, siendo el principal socio comercial Gran Bretaña (Acosta, 2006).

Años más tarde se daría la consolidación del modelo de desarrollo hacia fuera, permitiendo crear las bases políticas e ideológicas necesarias para el desarrollo del capitalismo ecuatoriano. Hasta 1965 el Primario Exportador fue el modelo de desarrollo aplicado en el país, en donde las exportaciones primarias agrícolas eran las principales en su balanza comercial; hasta la segunda década del siglo XX el Ecuador basó su economía en la exportación de cacao, la cual llegó a constituir el 80% del total de exportaciones (Correa, 2009)

En los años 60 se realizaron algunas reformas, se pretendía modernizar y centralizar el funcionamiento del Estado pues ya se lo veía como una parte fundamental del desarrollo. Al igual que en toda América Latina, en el país se aplicó el modelo de Sustitución de Importaciones. (Acosta, 2006)

Sin embargo, el modelo no tuvo los resultados esperados, puesto que como menciona, no se dinamizó el mercado interno, no hubo una redistribución productiva, no se dio un fuerte apoyo por parte del sector privado y público a la creación de infraestructura y, uno de los puntos más importantes, no se generó una política arancelaria adecuada para proteger a la naciente industria.

Ya en los años ochenta se impulsó en el Ecuador el modelo neoliberal. El país atravesó por una fuerte crisis, debido a la caída del precio del petróleo (de \$40 por barril en 1980 a \$15 por barril en 1986), el incremento de las tasas de interés internacionales y el cese del crédito internacional (Correa, 2009)

Es en esta década que se implementan políticas de estabilización para los países de América Latina que estaban atravesando por la misma situación que Ecuador. Mediante el Consenso de Washington, se dictaron diez recetas neoliberales para el desarrollo, tales como la adopción de las reglas de juego del mercado, el sistema de precios como mecanismo de asignación de los recursos, privatizaciones en donde prime la desregulación, apertura al comercio internacional, libre movilidad de capitales; es decir, se vuelve a la ortodoxia.

En 1999, el Ecuador sufrió un retroceso económico muy importante, tuvo que atravesar por el Fenómeno del Niño, los precios del petróleo cayeron, los niveles de pobreza y desempleo eran elevados, existía concentración de riqueza, debilidad del mercado interno, elevada propensión marginal a importar, mal manejo administrativo del Estado, que llevaron a que el país pase por su peor crisis, de 1998-2000, y que dio inicio a la dolarización. Como respuesta a la crisis en varias provincias del país, en estos años se dio un inusitado crecimiento en la creación de cooperativas

de ahorro y crédito; este fue el caso de la provincia de Tungurahua, especialmente en la ciudad de Ambato.

A través de estos años y modelos de desarrollo económico aplicados en el país, el sector de la economía popular y solidaria no ha contado con un verdadero apoyo por parte de los gobiernos. Si bien es cierto, la economía popular siempre ha estado presente, encontrándose en el mercado laboral como parte del llamado sector informal, y la economía solidaria en la asociatividad y el cooperativismo, no existió una institucionalidad ni normativa que promueva a la economía solidaria como un sector fundamental en la economía del país.

No es hasta el año 2007 en que la situación ecuatoriana presentó un cambio en este sentido con la llegada del Ec. Rafael Correa a la presidencia. Con él se plantea el modelo del Buen Vivir, el cual busca generar un desarrollo económico y social, en donde la población pueda satisfacer todas sus necesidades básicas; exista una inversión en salud y educación; buscar la disminución de las desigualdades y la creación de oportunidades para todos; en donde la economía sea un instrumento para llegar al bienestar de la sociedad y no que la sociedad esté al servicio del mercado.

Uno de sus principales objetivos de su gobierno era cambiar la estructura productiva del país, pasando de una dependencia de las exportaciones de productos primarios y materia prima a una diversificación de la producción con generación de valor agregado. Es en estos tiempos en donde se empieza a visibilizar a la Economía solidaria como parte del sistema económico del Ecuador, con la promulgación de la Constitución de Montecristi del 2008 y la LOEPS.

El Modelo Timmons en el Ecuador

Dentro del Ecuador el modelo Timmons es un tipo de economía solidaria que no muchos conocen, no obstante, hubo un grupo de personas de una comuna en la región Sierra del país que se fijaron en cómo pueden aplicarlo para mejorar la producción de la zona y obtener el reconocimiento del mercado.

Organizaciones de Economía Solidaria: Experiencias en el Ecuador, “El Salinerito”.

Uno de los principales casos de éxito de economía solidaria en el país es el “Salinerito”. Salinas de Guaranda es una localidad que cuenta con aproximadamente diez mil habitantes, en 1970 el obispo Antonio Polo de la Diócesis realizó una reunión en donde un grupo de voluntarios italianos

y sacerdotes salesianos expusieron algunas opciones para promover el desarrollo de la comunidad y hacer frente a los problemas sociales con los que la población contaba. Es así que la primera cooperativa de ahorro y crédito se funda en 1972 con solo 15 personas asociadas. Es aquí donde nacen los cinco ejes del grupo Salinas, siendo el primero la naturaleza a través de la permacultura la cual tiene como principios el cuidado a la naturaleza, el cuidado a la gente y la equidad. Los siguientes ejes son los lácteos, cárnicos, confites y los textiles. (Guerra, 2012)

El Grupo Salinas está formado por nueve empresas, la primera de ellas es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito, Fábrica de Confites El Salinerito, Embutidora FUNORSAL, Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito, Aceites Esenciales, Hilandería Inter comunal Salinas, Hotel El Refugio, Asociación de mujeres artesanas de Salinas.

La principal producción del Salinerito es la fabricación de quesos. Adicionalmente, elaboran chocolates los cuales son uno de los mejores del país. Esta iniciativa de elaboración de confites surgió al buscar el continuo cumplimiento de los objetivos que tiene la Fundación Familia Salesiana que son generar fuentes de trabajo y generar valor agregado a las materias primas con las que se cuenta en el pueblo.

El turismo es otra fuente de ingresos de Salinas, cuentan con un hotel y con guías experimentados que te acompañan en el recorrido de las diferentes etapas de producción. El querer ver como Salinas se ha desarrollado y conocer la elaboración de la gran variedad de productos de Salinas es lo que despierta la curiosidad de los turistas. Se practica un turismo comunitario con valores solidarios y ecológicos.

El Salinerito está contribuyendo con el cambio de matriz productiva, puesto que su gente es innovadora y con iniciativas, han empezado a elaborar balones de fútbol profesionales, al igual que hongos y frutas secas de calidad gourmet. Uno de los impactos económicos que esta experiencia ha generado, es la creación de 197 plazas de trabajo comunitario lo cual abarca a 1.500 personas.

Emprendimiento ecuatoriano contra el modelo Timmons

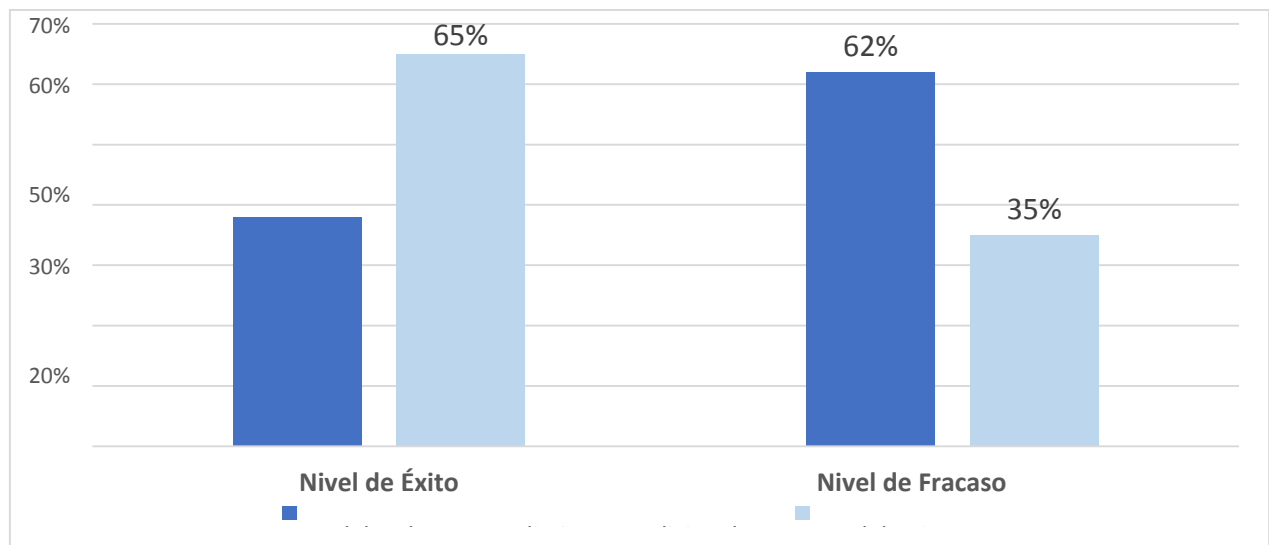


Gráfico 6. Nivel de Éxito y Fracaso entre los modelos de emprendimiento 2017
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

En el Ecuador la creación de un microemprendimiento es algo que siempre genera varias reacciones entre esas la necesidad de tener un trabajo o generarlo. Dentro del 2017 en una comparación de los modelos tradicionales de emprendimiento y el modelo Timmons se pudo constatar que el nivel de éxito entre los microemprendimientos habituales es de un 38% con un valor en contra de superior a la media, lo que puede generar que recurra a recursos financieros, insolvencia o a la quiebra inmediata si no se maneja de buena manera el desarrollo de estos

Con el modelo Timmons no ocurre esto, su tasa de éxito es del 65% puesto a que se recurre al trabajo colectivo para lograr un bien o meta, basándose en una economía solidaria, y no posee tantos puntos en contra.

Si bien tras esta comparación el modelo Timmons tiene la ventaja, existe un punto en donde se encuentra equilibrado con el modelo tradicional y es el proceso y requerimiento de información para el registro como un micro emprendedor frente a las instituciones encargadas de este sector económico.

Emprendimientos dentro del Ecuador

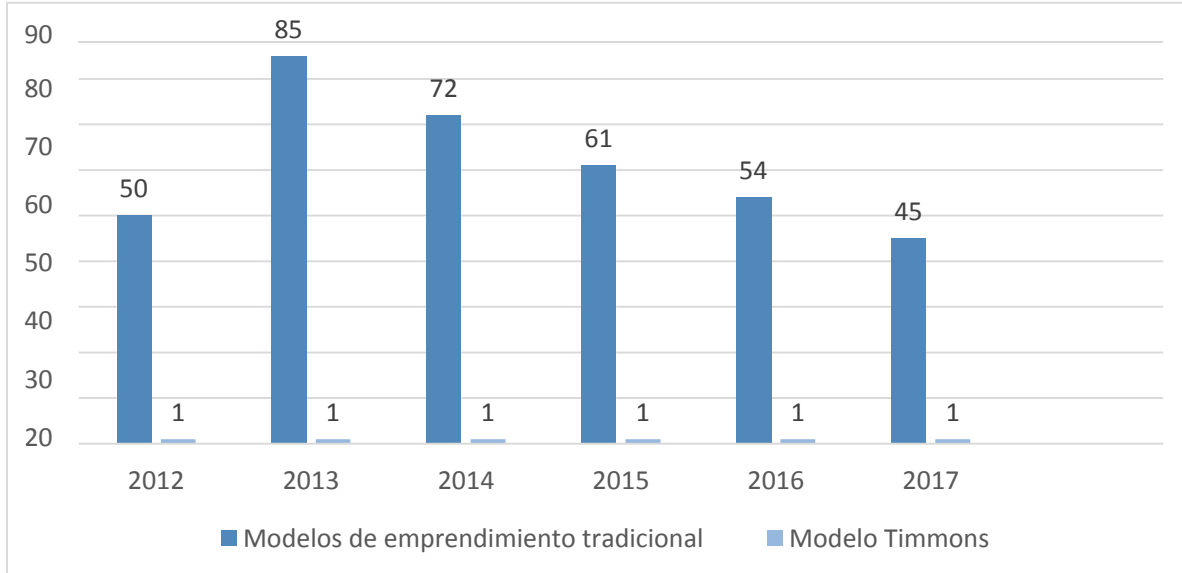


Gráfico 7. Emprendimientos dentro del Ecuador

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Dentro de los años estudiados se ve notablemente que los emprendedores ecuatorianos desconocen del modelo Timmons y los beneficios que puede traer el desarrollar un proyecto o microemprendimiento siguiendo los factores involucrados de este modelo.

Durante el transcurso de esta investigación se logró definir que el único proyecto que se había guiado con el modelo Timmons para desarrollar su crecimiento en el mercado fue el de la Comuna de Salinerito hasta el año 2017. Cabe recalcar que se tomaron en cuenta los microemprendimientos que más valor tienen en el mercado del país.

La provincia de Bolívar se encuentra ubicada a 3500 metros de altura, en la serranía Ecuatoriana, su nombre se deriva de las minas de sal que allí se encuentran, elemento que hace 45 años fue de elemento vital y de sustento para las personas, el espíritu de trabajo comunitario les permitió como pueblo salir de la extrema pobreza, juntos deseaban una vida mejor.

Limita al Norte con las Parroquias de Simiatug y Facundo Vela, al Sur con la Ciudad de Guaranda, al Este con las Provincias de Tungurahua y Chimborazo y al Oeste con la Parroquia San Luis de Pambil y el Cantón Echeandia.

Desde Guaranda se puede llegar a Salinas por carretera asfaltada, tanto en buses como en autos privados. Está conformada por 24 comunidades, con una superficie de 490 km², ubicadas, en su mayoría, en la zona fría, al igual que la cabecera parroquial, a una altitud de 3500 m.s.n.m., a una

distancia de 20 km. de Guaranda. Su temperatura oscila entre los 6 y 10 grados centígrados.

Aquí se concentran aproximadamente 28 microempresas comunitarias, dedicadas a la industrialización de la leche, carne, fruta, lana, entre otros, que generan alrededor de 198 productos elaborados, comercializados en el mercado nacional y exportados a otros países, especialmente a Italia. Uno de sus productos más conocidos es el queso El Salinerito, que está a disposición de los consumidores de todo el país en grandes supermercados y en las tiendas de distribución propias, que para el efecto tiene la Funorsal.

Hoy en día son muchas las empresas que mantienen la economía local comunitaria, entre ellas una de las más importantes, la quesera el Salinerito. Las empresas de Salinas adoptan un tipo de negocio que es casi un calco del famoso modelo Timmons, un sistema que se basa en la correcta distribución de los recursos, el aprovechamiento óptimo de las oportunidades y lo más importante, la labor en equipo de las personas que trabajan duro para alcanzar un objetivo en común.

Esta parroquia es un conjunto de microempresas, en cada casa funciona una de ellas. Es muy usual encontrar tiendas y almacenes que expenden los productos que generan sus pobladores: Quesos, mantequilla, yogurt, turrónes, mermeladas, fideos, galletas, trufas, hongos secos, pan, caramelos de miel de abeja, chocolates, chocolatines, lana, tejidos, balones, artesanías... en fin, Salinas es un pueblo de sorpresas maravillosas.

Esta parroquia empezó su desarrollo socio-organizativo allá por los años 70, con la llegada del Padre Antonio Polo, salesiano, quien ha sido el gestor de esta iniciativa de desarrollo. Hoy sostienen este proceso de desarrollo los pobladores nativos de Salinas, quienes se han apropiado de su proceso y son los puntales que sostienen esta experiencia única, pionera y ejemplar.

La quesería “El Salinerito” cuenta con más 30 plantas queseras instaladas en 4 provincias del país con alrededor de 1.200 personas capacitadas que se encuentran trabajando en ganadería, tecnología quesera, administración de las plantas y en comercialización de productos lácteos que se encuentran asesorados por un equipo de técnicos y promotores queseros.

No existe empresa exitosa sin una buena planificación y personas que trabajen juntas para un objetivo en común, es por eso que Salinas de Guaranda un ejemplo honorable de seguir por todos los ecuatorianos que quieren empezar un negocio, las oportunidades, los recursos que manejan y más importante aún las personas que llevan a cabo estas tareas, son lo más relevante para que esta comuna que varios años atrás vivía en la pobreza, ahora sea uno de los cantones más productivos

per cápita de todo el país. Salinas se introdujo y a este camino como única forma de enfrentar la pobreza y la marginación en 1973. Contaban con un 85% de analfabetismo y también con un 45% de mortalidad infantil, los salineros en similares situaciones, descubrieron que sólo unidos podrán salir de la extrema pobreza.

Hay varias organizaciones comunitarias como la FUNORSAL (Fundación de Organizaciones de Salinas), el Grupo Juvenil que mantiene un hotel que acoge a turistas nacionales y extranjeros que frecuentemente lo visitan para conocer su organización y su estructura agro-productiva.

Discusión

Tras el análisis realizado a las incidencias del Ecuador y el emprendimiento se puede decir que el país a pesar que tiene los recursos para generar un proyecto, la educación y demás aspectos, posee una gran barrera que afrontar al momento de alzarse como emprendedor, el cual es la política gubernamental del país, con las limitaciones en las que encaja a los futuros negocios a la hora de realizarse y presentarse al mercado.

También se destaca que el Modelo Timmons comparado a los tradicionales es capaz de superar sin problemas el atascamiento para llegar al éxito del negocio, siempre y cuando se tenga en cuenta el trabajo colectivo y la economía solidaria.

Sabiendo que los ecuatorianos emprenden mayormente por necesidad sea esta económica, social o de reconocimiento, la persona tiene en cuenta todos los riesgos que esto conlleva y afronta esto de la mejor manera, sin pensar en la insolvencia o quiebra del negocio, siendo este un punto que se debe considerar a la hora de desarrollar un negocio.

La mayor parte de los microemprendimientos realizados en el país se decían a servir a los consumidores, es decir con negocios relacionados a la comida, bebida y alimentación, siguiéndole a esta el desarrollo de ropa y productos reciclados.

El realizar un negocio por oportunidad en el estudio realizado es algo que realizan los ecuatorianos por segunda opción, ya que el haber una dentro del mercado es algo que no muchos suelen diferenciar, a menos que se elabore el respectivo análisis de mercado y un FODA en caso de que considere operar en un lugar donde haya demasiada competencia.

CONCLUSIONES

Después de realizar el respectivo análisis en esta investigación se llegó a la conclusión de que:

A través de los años el Ecuador ha tenido varios modelos de emprendimientos por los cuales se ha sometido siendo en el modelo Timmons el que mayores opciones de éxito tiene dentro del mercado para su ejecución y desarrollo.

Los modelos tradicionales de emprendimientos mostraron mayores problemas que el modelo Timmons a la hora de ejercerlos, lo que puede producir probablemente sino se tiene un respectivo control, en la quiebra del negocio

El ecuatoriano eligió emprender más por necesidad que por oportunidad, ya que dentro de un gran mercado competitivo en Ecuador es raro que se encuentre una situación que favorezca a un emprendedor de un sector en específico.

Ecuador dentro del 2017 se encontraba en el punto más bajo de actividad emprendedora regional con un 0.50% de actividad en la zona debajo de Colombia y Perú.

Entre los factores que más afecta al desarrollo y crecimiento del negocio en el Ecuador se evidenció que son las políticas del gobierno las que dificulta que un emprendedor sea reconocido o pueda realizar sus actividades de manera legal y competente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a las personas o emprendedores que decidan realizar un negocio en el Ecuador tengan en cuenta el modelo de emprendimiento que vayan a ejercer, las facilidades u obstáculos que estos tienen, las características que los destacan y la facilidad de operar en el mercado.

Se recomienda elegir el modelo Timmons por la mayor facilidad y beneficios que ofrece el desarrollo de este modelo frente a los habituales, además de tener objetivos simples para cumplir y una modalidad de economía solidaria para un trabajo colectivo.

A la hora de desarrollar un negocio se recomienda realizar los respectivos estudios de mercado, un FODA, análisis económicos y demás datos que le sirvan al emprendedor para evitar problemas o el cierre del mismo negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, A. (2006). *Breve Historia Económica del Ecuador*. (Vol. I). Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de <https://archive.org/details/BreveHistoriaEconmicaDelEcuador>

Correa, R. (2009). *Ecuador: de Banana Republic a la No República*. Quito, Ecuador .

Dávila, R. (2004). Conceptos Básicos de Organización y Gestión Cooperativa. Recuperado el 19 de 02 de 2019

ESPAE. (2017). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017. Recuperado el 2019 de Febrero de 20

Guerra, P. (2012). *Miradas Globales para otra Economía*. Barcelona: SETEM.

Instituto de Altos Estudios Nacionales. (2011). *Economía Solidaria una alternativa de desarrollo integral para la sociedad*.

Orrego, C., & Arboleda, O. (2006). *Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador*. Cali, Colombia. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020897004.pdf>

Capítulo 26

APLICACIÓN DE MODELO CANVAS EN EMPRENDIMIENTO “QUESO CAPRINO” DENTRO DE LA COMUNA SACACHUN, PROVINCIA SANTA ELENA

Gómez Pozo Pierina Brigitte

pierina.gomezp@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

Guerrero Carrasco Martha Jaroslava

m.guerreroc.2017@alumnos.urjc.es
Universidad Rey Juan Carlos

Rubio Gil Ángeles

Ángeles.rubio@urjc.es
Universidad Rey Juan Carlos

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo aplicar el modelo Canvas en el emprendimiento de Queso Caprino dentro de la Comuna Sacachún, Provincia de Santa Elena de acuerdo con el diagnóstico actual, se indagará la actividad que la comuna ha venido desarrollando se enfoca en la producción de leche de cabra, donde mediante un proceso artesanal obtiene productos como el queso y son comercializados de manera eventual a habitantes del mismo sector y que en los últimos años ha alcanzado un crecimiento significativo, especialmente en la elaboración del queso, dándole a esta Comuna grandes expectativas para el surgimiento de nuevas microempresas. La metodología aplicada es descriptiva, de campo, cuantitativa y cualitativa utilizando como instrumento la encuesta para la recolección de la información segregadas en tres apartados, en el resultado se encontró que el cincuenta por ciento de esta comunidad se muestra como emprendedora, por lo

que resulta viable el mercado para la producción de queso caprino dentro de la comuna, claro está que para ello se requiere de las ayudas por parte de las instituciones públicas sobre proyectos que incentiven al emprendimiento haciendo que el sistema de producción sea óptimo y un correcto plan de negocios por lo que se aspira a que el Modelo Canvas sea el factor clave dentro de estos emprendimientos.

Palabras Claves: emprendimiento, comuna, modelo Canvas, producción caprina, Sacachún

ABSTRACT

The objective of this project is to apply the Canvas model in the Caprino cheese enterprise within the Comarca Sacachún, Province of Santa Elena, according to the current diagnosis, the acceptance and viability of said management model study will be investigated within the undertakings existing. The activity that the commune has been developing focuses on the production of goat's milk, where by means of an artisanal process it obtains products such as cheese and is commercialized in an eventual way to inhabitants of the same sector and that in the last years has reached a significant growth, especially in the elaboration of cheese, giving this Commune great expectations for the emergence of new micro-enterprises. The methodology applied is descriptive, field, quantitative and qualitative using as an instrument the survey for the collection of the information segregated into three sections, in the result it was found that fifty percent of this community is shown as an entrepreneur, which is why viable the market for the production of goat cheese within the commune, it is clear that this requires the help from public institutions on projects that encourage entrepreneurship by making the production system is optimal and a correct business plan so it is hoped that the Canvas Model is the key factor in these ventures.

Keywords: entrepreneurship, commune, model Canvas, goat production, Sacachún

INTRODUCCIÓN

El ganado caprino en el Ecuador corresponde a la crianza y producción de leche, carne, pieles y estiércol de cabras, la cual resulta favorable debido al bajo contenido de grasa que posee, indicada para que sea consumida por cualquier tipo de persona, aun siendo intolerante a la lactosa y sirve como defensa para el sistema respiratorio y afines. De acuerdo con lo que expresa (Ochoa, 2018)

“Los derivados, como el queso, por su delicado sabor algo fuerte son demandados en la cocina gourmet y por la comunidad de Medio Oriente radicada en nuestro país, alcanzando precios relativamente altos en el mercado local”.

Dentro del país, se ha podido constatar que la mayor demanda de producción en cuanto a ganado caprino se encuentra en la Sierra Ecuatoriana, sin embargo; lo que corresponde a la Región Costa la crianza de estos animales se localiza en la Provincia de Santa Elena.

Actualmente el emprendimiento se ha convertido en una tendencia frente a la globalización del mercado, los jóvenes Ecuatorianos son parte de este concepto que sí bien es cierto ha existido desde siempre, es ahora cuando se encuentra en pleno auge dándole valor, siendo la provincia de Santa Elena una de ellas debido a sus micro emprendimientos.

El sector de los lácteos con el ganado bovino es muy amplio recalando que sus productos son de alta demanda, pero si se logra ver desde otra perspectiva en la que incluyan al caprino se notará la innovación en el mercado del Ecuador puesto que, la crianza de las cabras no requiere de mucha inversión acompañado de los múltiples beneficios que los mismos.

Antecedentes

La provincia de Santa Elena se encuentra ubicada en la Zona No. 5, que está conformada por la provincia de Los Ríos, Bolívar y Galápagos. Datos del (INEC, 2010), manifiestan que tiene una población de 308.693 habitantes, y está conformado por tres cantones y 64 comunas.

Entre las 64 comunas que se encuentran en el territorio de la provincia de Santa Elena, se encuentra ubicada la comuna Sacachún que es parte de la parroquia Julio Moreno, en esta comuna viven 400 habitantes aproximadamente y su extensión es de 4.000 metros cuadrados, su economía se basa en la flora, la fauna, la crianza de animales, entre otros.

La comuna Sacachún es una de las comunidades más antiguas del territorio ecuatoriano, aunque no existen datos exactos desde cuándo fue la primera vez que fue poblada, historiadores revelan que esta comunidad data de los años 1764, está ubicada en la parroquia Julio Moreno, a 15 kilómetros del recinto Buenos Aire y forma parte de las 64 comunas que habitan en la provincia de Santa Elena, según lo menciona (Inapagué, 2013) en el diario “El telégrafo”.

La comuna Sacachún tiene una inmensa variedad en cuanto a sus riquezas, en ella sobresalen la

elaboración de productos artesanales, la flora, la fauna, la crianza de ganado caprino, etc. En esta comunidad se puede encontrar personas dedicadas a la elaboración artesanal de quesos a base de leche de cabra, lo cual brinda gran expectativa para los emprendimientos. Otra característica que se puede resaltar de esta comuna, es que en ella habita el monolito San Biritute, a quien se le atribuye varias cualidades, como la de hacer llover y dar fertilidad a las mujeres con solo tocarle sus partes genitales.

La provincia de Santa Elena tiene el privilegio de encontrarse en una zona económica de alto desarrollo, no solo por sus recursos naturales, sino por el talento que tienen sus habitantes para generar nuevos productos con alto valor agregado.

La producción de lácteos en los últimos años ha alcanzado un crecimiento significativo, esto se da especialmente en la elaboración del queso, lo que genera grandes expectativas para el surgimiento de nuevas microempresas.

Conforme muestra (Matias, 2017), la provincia de Santa Elena es reconocida como productora de ganado caprino donde alega que "encuestó un total del 497 ganaderos, los cuales contaban con un total de 7293 animales, siendo el 75% animales hembra", demostrando la factibilidad de la explotación caprina.

Planteamiento del Problema

En la provincia de Santa Elena se ha detectado una inexistencia en el mercado local de productos lácteos derivados de la cabra, debido a los pocos productores puesto que no se explota a estos animales de manera significativa, a diferencia de lo que sucede con el ganado bovino.

Este bajo desarrollo causa que haya una inexistencia de dichos emprendimientos y un claro ejemplo es la comuna de Sacachún donde los comuneros han venido desarrollando la actividad de extracción de leche de cabra, a la cual mediante un proceso adicional de manera artesanal y discontinua se obtienen productos como el queso y la nata, pero los recursos económicos en conjunto de las estrategias de marketing que tienen las personas dedicadas a esta actividad son muy escasas y muchas por desconocimiento provoca el avance de una producción continua y de forma industrial lo que no les ha permitido ingresar al mercado. De hecho, esto ha incitado a que exista el poco financiamiento por parte de las instituciones públicas dejando a esta actividad estancada.

Justificación

La población de la provincia de Santa Elena ha permitido que el incremento de comercio en estos días de mercado sea cada vez mayor, dándole una variedad de intercambio comercial con otras provincias; además, se encuentra el aumentado del consumo de dichos productos permitiendo ser introducidos y ofertados, tanto para comercio local como en otras provincias cercanas.

Hoy en día, el comercio de queso así como de los demás productos lácteos proceden de ganado bovino, debido a que el mercado está en aumento y que exige productos nuevos y de calidad (nutritivo), la oferta de productos lácteos derivados del ganado caprino es algo realmente novedoso y que tiene impacto en el consumidor. El queso de cabra, a comparación de la de vaca, contiene más nutrientes, así como propiedades curativas para ciertas enfermedades, por lo que es de mucho beneficio para el cliente.

A partir de una crianza tecnificada de cabras, se le da un valor agregado al queso y también, una forma de generar recursos para la gente de esta comuna.

Por eso la elaboración de queso de cabra, permitirá obtener una gran utilidad, además el dar buena imagen a la provincia de Santa Elena al momento de la comercialización de dicho producto permitirá la captación del mercado, para poder satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

La creación de micro emprendimientos productoras del derivado de la leche de cabra es un proyecto innovador ya que, en el mercado provincial no existe ninguna empresa que comercialice estos productos, podemos considerar como competencia los productos de leche de vaca; pero relacionado con los productos de cabra no existe ningunas otra, ya que al momento de transformación estos productos creados a basa de leche de cabra como son el queso y el yogurt obtendrán componentes buenos para la salud y nutritivos para los niños.

Objetivo General

Aplicar el modelo Canvas en el emprendimiento de Queso Caprino dentro de la Comuna Sacachún, Provincia de Santa Elena

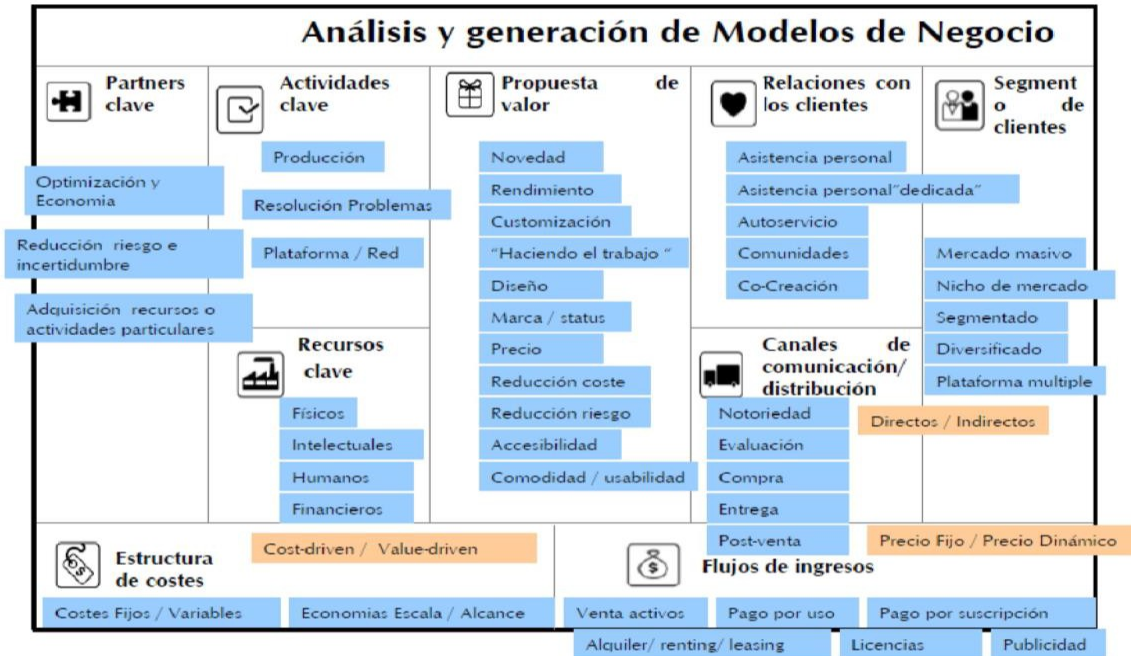
MARCO TEÓRICO

El Modelo Canvas (The Business Model Canvas) es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder (teórico austriaco) junto con el informático belga Yves Pigneur, la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. El modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

Hay muchas formas de explicar cómo diseñar un modelo de negocio, pero como lo explica en el libro Business Model Generation:

“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Figura 1 Lienzo de modelo CANVAS



Fuente: Business Model Generation – Alex Osterwalder

Componentes del Modelo Canvas

Según indica (Bardi & Albertini, 2014) el modelo Canvas surge ante la necesidad de guiar a los emprendedores hacia el éxito, ya que; un modelo de negocios es la “forma de hacer negocios; valga la redundancia, mediante la cual una empresa genera su sustento, esto es, genera ingresos. El modelo Canvas indica explícitamente cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor y que mejor idea que con esta opción.

Está conformado por los 9 bloques diferenciados donde se debe rellenar de derecha a izquierda, la parte derecha contiene los aspectos externos de la empresa: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos. En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos.

Primer Bloque – Segmento de mercado (clientes)

Dentro de él se encuentra los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, ya que es de suma importancia segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado

y las oportunidades del negocio. La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes, quienes son o deberían ser el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio.

En muchos casos los proyectos nacen enfocados al producto más no al cliente. “Estamos enamorados de nuestro invento, pero no hay nadie que quiera pagar por ello, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema”. El objetivo es agrupar a estos clientes que cumplan las características y necesidades para la posterior venta del producto.

La segmentación de mercado responde a la pregunta ¿cuáles son nuestros clientes más importantes? Existen diferentes tipos de segmentos:

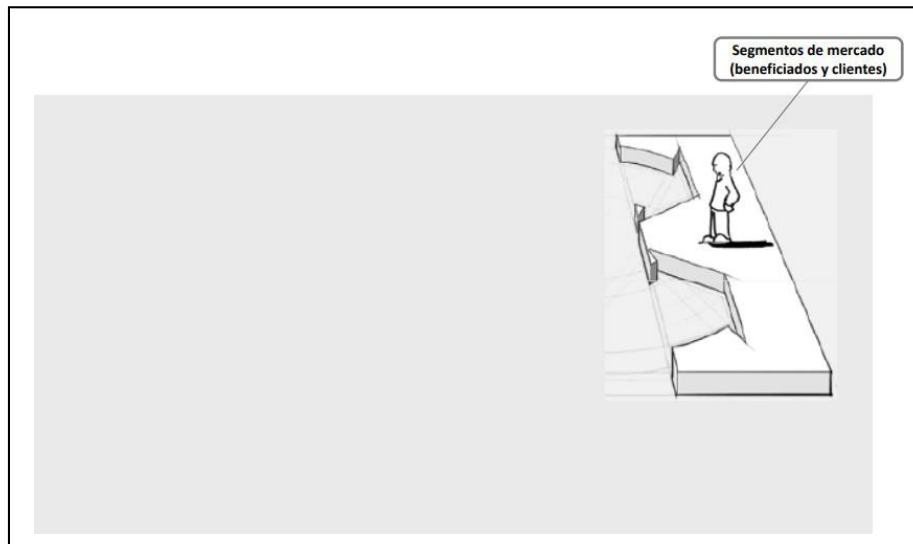
Mercado de masas: Los modelos de negocio que se centran en el público en general no distinguen segmentos de mercado.

Mercado segmentado: Segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.

Nicho de mercado: Atienden segmentos específicos y especializados. Estos modelos de negocio son frecuentes en la relación proveedor-cliente.

Mercado diversificado: Atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.

Mercados multilaterales: Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

Figura 2 Segmento de mercado (clientes)

Fuente: Business Model Generation – Alex Osterwalder

Segundo Bloque – Propuesta de Valor

En este bloque se debe definir bien la propuesta valor, en otras palabras, saber por qué es innovador y que se diferencia de la competencia lo que conlleva al acercamiento a los potenciales clientes. La propuesta de valor, es aquello que te hace diferente de la competencia y lo que el cliente esté dispuesto a pagar.

La propuesta de valor responde a las preguntas ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a nuestros clientes? Los elementos que pueden contribuir a la propuesta de valor son:

Novedad: Satisfacer necesidades hasta entonces inexistentes o que los clientes no percibían. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.

Mejora del rendimiento de un producto

Personalización: La adaptación de los productos y servicios a necesidades específicas de los diferentes segmentos o clientes.

Diseño: destacar un producto por la alta calidad de su diseño.

Marca/satatus

Precio: Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por bajo precio, no obstante tienen

implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.

Reducción de costos

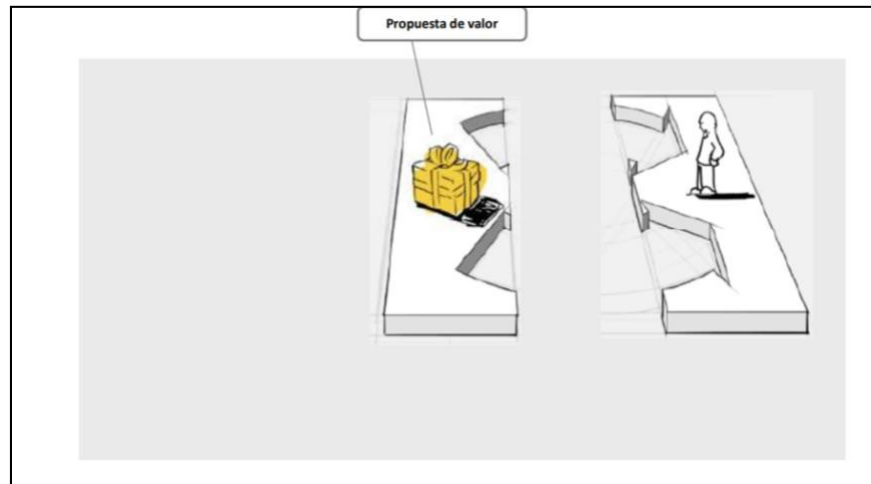
Reducción de riesgos: proporcionar seguridad en el uso.

Accesibilidad: También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.

Comodidad: Facilitar las cosas, hacerlas más prácticas, también puede ser una fuente de valor.

Muchos emprendedores se dedican a buscar cosas que a nadie se le haya ocurrido, cuando la mejor estrategia para un emprendedor es renovar un nicho de mercado.

Figura 3 Propuesta de Valor



Fuente: Business Model Generation – Alex Osterwalder

Tercer Bloque – Canales de Distribución

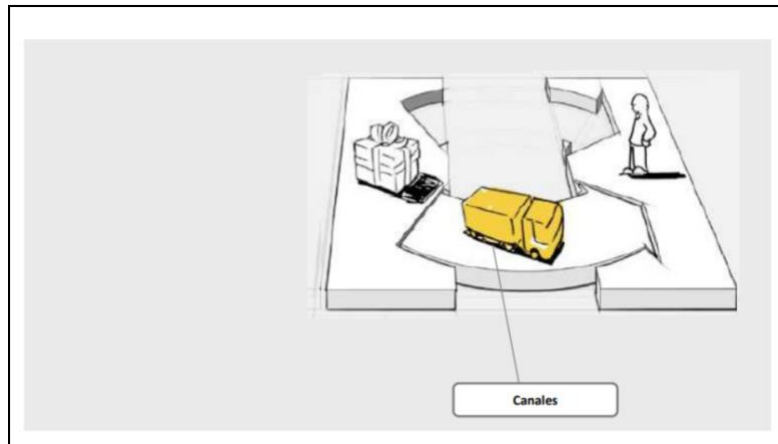
Para cada producto o servicio hay que definir el canal de distribución adecuado y la estrategia publicitaria que fortalezca la marca e idea del negocio. Este bloque explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Cuando se analiza los canales de distribución nos preguntamos ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con nuestros clientes? ¿Qué canales utilizamos? ¿Cuáles son los más rentables?

Estos canales constituyen el vínculo entre la empresa y los clientes, sin embargo los canales además cumplen otras funciones relevantes tales como:

Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
 Permitir a los clientes que compren productos y servicios específicos
 Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
 Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa
 Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.

Figura 4 Canales de Distribución



Fuente: Business Model Generation – Alex Osterwalder

Cuarto Bloque – Relaciones con los clientes

Dentro de este bloque se identifica los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. La relación puede ser personal o automatizada; pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

Captación de clientes

Fidelización de clientes

Estimulación de las ventas (venta sugestiva)

El tipo de relación que exige el modelo de negocio repercute en gran medida

En la experiencia global del cliente

Cuando analizamos las relaciones nos preguntamos ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste?
 ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Y las relaciones pueden ser entre otras:

Personales (cara a cara, telefónicas, etc.)

automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...)

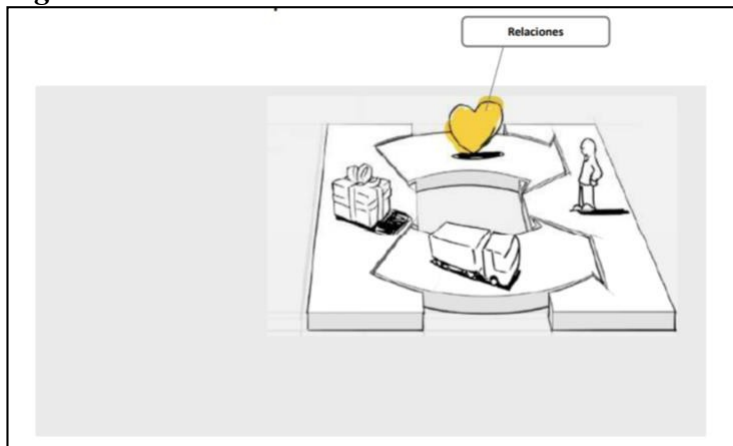
A través de terceros (externalización de servicios)

Individuales (personalizadas)

Colectivas (a través de comunidades de usuarios)

La clave aquí es cómo vas a conectar tu propuesta de valor con el cliente. Y eso tiene que ver con la sensación que quieres que produzca tu marca en el cliente.

Figura 5 Relaciones con los clientes



Fuente: Business Model Generation – Alex Osterwalder

Quinto Bloque – Flujo de Ingresos

Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.

Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Nos preguntamos: ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan

actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, y cada una tiene un mecanismo de fijación de precios diferentes:

Venta de activos: Venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.

Cuota por uso: Se basa en el uso de un servicio determinado; cuanto más usa el servicio el cliente, más paga por su uso.

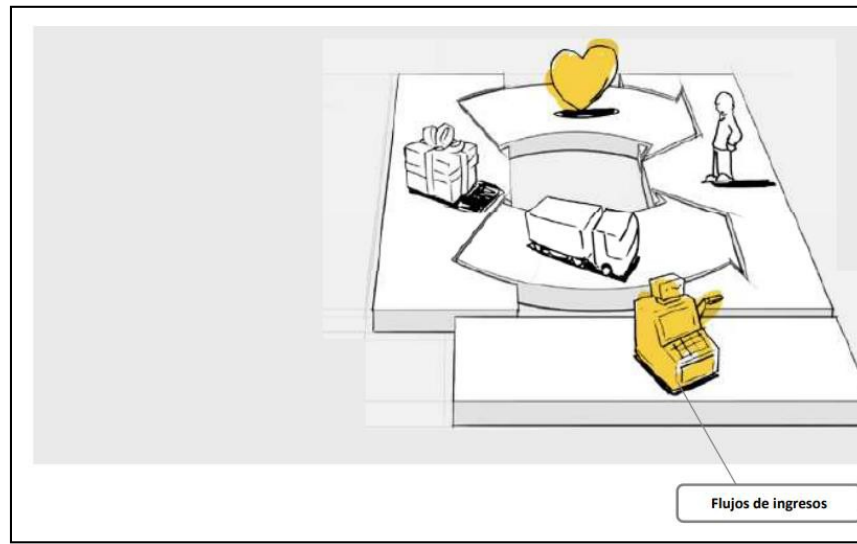
Cuota de suscripción: El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Como en los gimnasios por ejemplo.

Préstamo/alquiler/leasing: Surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho para utilizar un activo durante un período de tiempo establecido.

Concesión de licencias: La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos.

Gastos de corretaje: Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.

Publicidad: Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

Figura 6 Flujos de Ingreso

Fuente: Business Model Generation – Alex Osterwalder

Sexto Bloque – Recursos Claves

En este bloque se describen los activos y recursos clave que se necesita como piezas imprescindibles en la idea empresarial. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

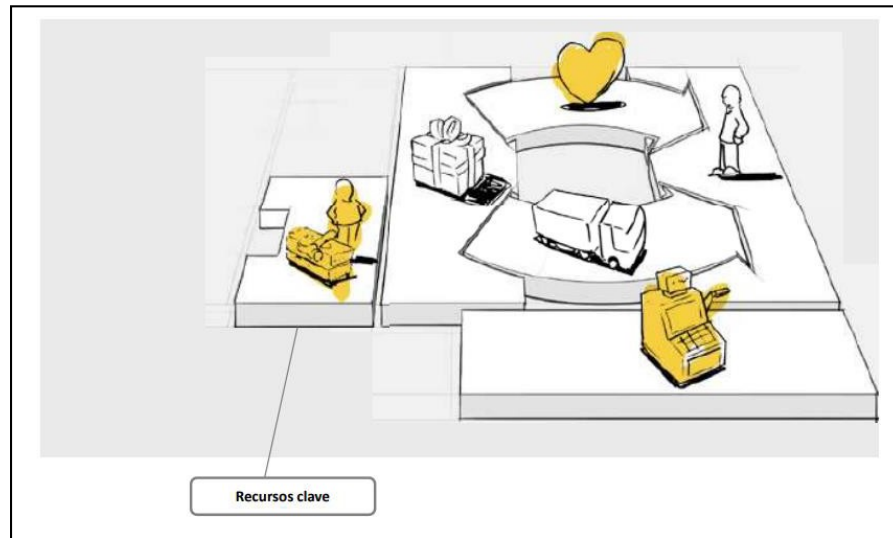
Los recursos se clasifican en:

Físicos: Instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

Económicos: Como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

Intelectuales: Como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para los negocios como empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony), es el nombre de marca.

Humanos: Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio personas son más importantes que en otros.

Figura 7 Recursos Clave

Fuente: Business Model Generation – Alex Osterwalder

Séptimo Bloque – Actividades Clave

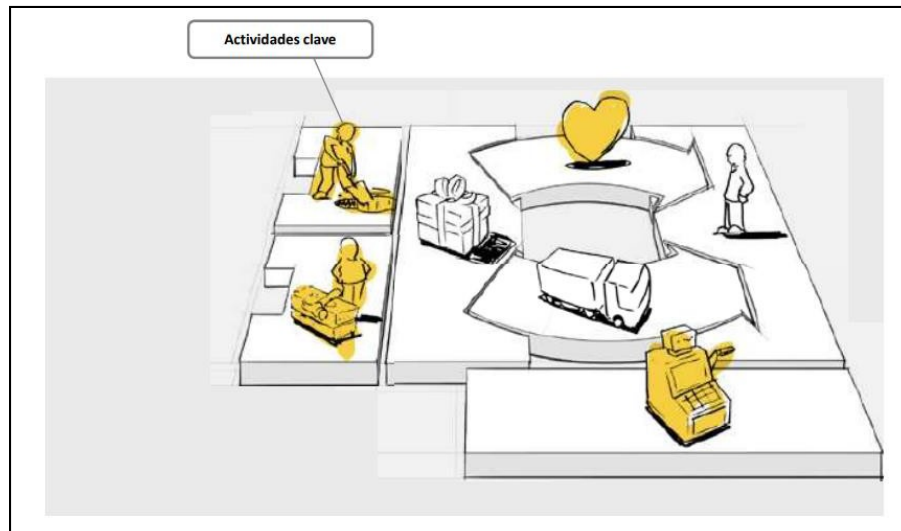
Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito. Estas actividades, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos; también varían en función del modelo de negocio.

Las categorías de actividades claves son:

Producción: Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en cantidades o con una calidad superior.

Resolución de problemas: Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Estos modelos de negocios clave exigen actividades como la gestión de la información plataformas, la prestación de servicios y la promoción y la formación continua.

Plataformas/red: Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave, están subordinados a las actividades relacionadas con la plataforma o la red. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

Figura 8 Actividades Clave

Fuente: Business Model Generation – Alex Osterwalder

Octavo Bloque – Asociaciones Claves

Aquí se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.

Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

Joint venture: para crear nuevos negocios

Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

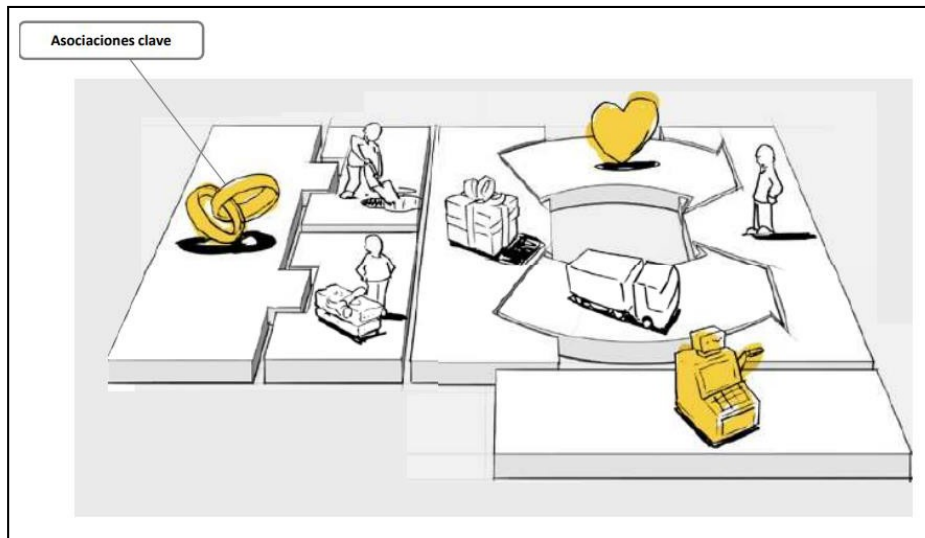
Es la hora de preguntarnos ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Las motivaciones que llevan a las empresas a realizar asociaciones son:

optimizar la asignación de recursos y economías de escala;

la compra de determinados recursos y actividades;

la reducción de riesgos e incertidumbre.

Figura 9 Asociaciones Clave

Fuente: Business Model Generation – Alex Osterwalder

Noveno Bloque – Estructura de Costos

En este bloque se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos, tienen un coste. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Debemos hacernos preguntas como ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? Y obviamente, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio.

Las estructuras de bajo costo pueden resultar más importantes en algunos modelos de negocios que en otros, por lo cual se divide en dos grandes ramas:

Según costos: El objetivo es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

Según valor: Prefieren centrar su atención en la creación de valor. Normalmente las propuestas de valor Premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocios basados en el valor. Por ejemplo los hoteles de lujo.

Las características de las estructuras de costos son:

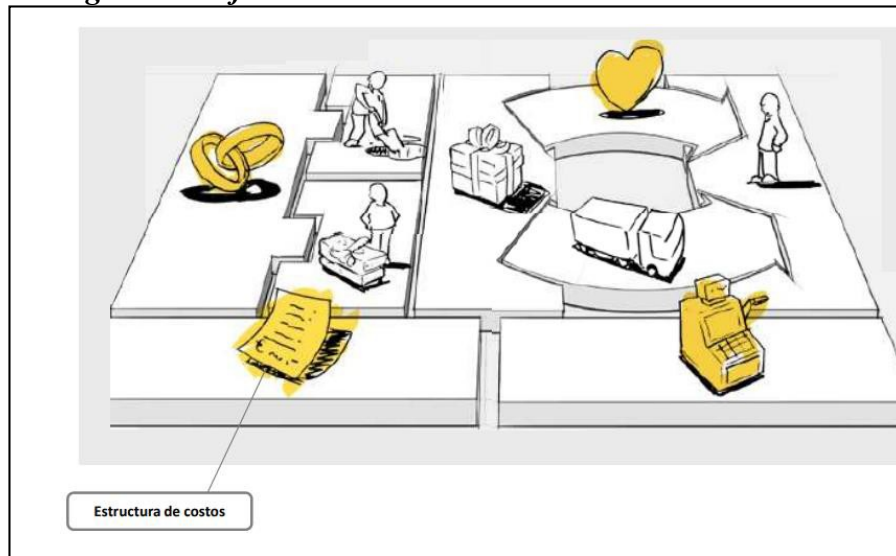
Costos fijos: No varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.

Costos variables: Varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

Economías de escala: Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción.

Economías de campo: Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

Figura 10 Referencia de Costos



Fuente: Business Model Generation – Alex Osterwalder

METODOLOGÍA

La metodología aplicada a lo largo de todo el proyecto es la siguiente:

Tipo de Investigación

Investigación Documental

El estudio que se llevó a cabo es de tipo documental, debido a la investigación teórica empíricamente existente sobre los emprendedores, enfocando al progreso de la investigación actual y posibles vías de solución aplicando este modelo de gestión para la Comuna de Sacachún ubicado en la Provincia de Santa Elena.

Para ello se tiene (Arias, 2013) donde indicó que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es

decir, los obtenidos y registrados por los otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”. Para ello, se tomó en cuenta investigaciones de libros, artículos de revistas, de periódicos para la debida investigación del Modelo Canvas.

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva según (Tamayo, 2014, pág. 35) comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente. Demostrando la misma con la aplicación paso a paso del modelo Canvas dentro de la Comuna Sacachún y las posibles alternativas de mejorar el mercado de queso caprino.

Investigación de Campo

Según (Sabino, 2012) es “el proceso de la investigación señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos” recalando que la recolección de los datos fue directamente a los comuneros de esta provincia y demostrar a través de instrumentos el nivel de emprendimientos existentes sobre el ganado caprino y la explotación sobre el mismo.

Investigación Cuantitativa

“La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables” (Monje, 2011). Otra definición indica que “se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando” (Hueso, 2012).

Investigación Cualitativa

El método de investigación cualitativa es la acumulación de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

Sin embargo, el concepto de método cualitativo analiza el conjunto del discurso entre los sujetos y la relación de significado para ellos, según contextos culturales, ideológicos y sociológicos (Davalos, 2016). Se puede decir que el método de investigación cualitativa no descubre, sino que construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda

su conducta observable.

Método

La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población (Merino, 2015).

Instrumento

La recopilación de la información fue a través del instrumento de la encuesta de manera verbal a 14 personas de la comunidad, la misma que está estructurada por preguntas cerradas con elección única. Para la obtención de los resultados utilizaremos métodos estadísticos lo cuales están representados por tablas resumidas con características variables, valores numéricos y porcentuales e interpretadas por gráficas. Esta encuesta nos permite establecer la viabilidad y factibilidad del emprendimiento dentro de la Provincia de Santa frente al queso caprino, producto derivado de la leche de cabra dentro de la Comuna Sacachún como se muestra a continuación:

RESULTADOS

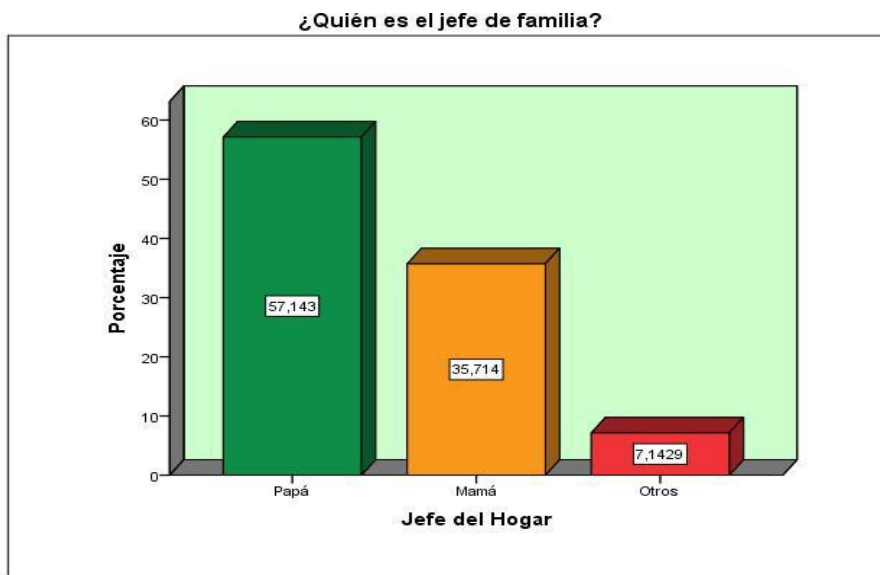
Análisis de los resultados de la encuesta

Datos Socioeconómicos

Tabla 1 Jefe de la familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Papá	8	57,1	57,1	57,1
	Mamá	5	35,7	35,7	92,9
	Otros	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 11 Jefe de familia

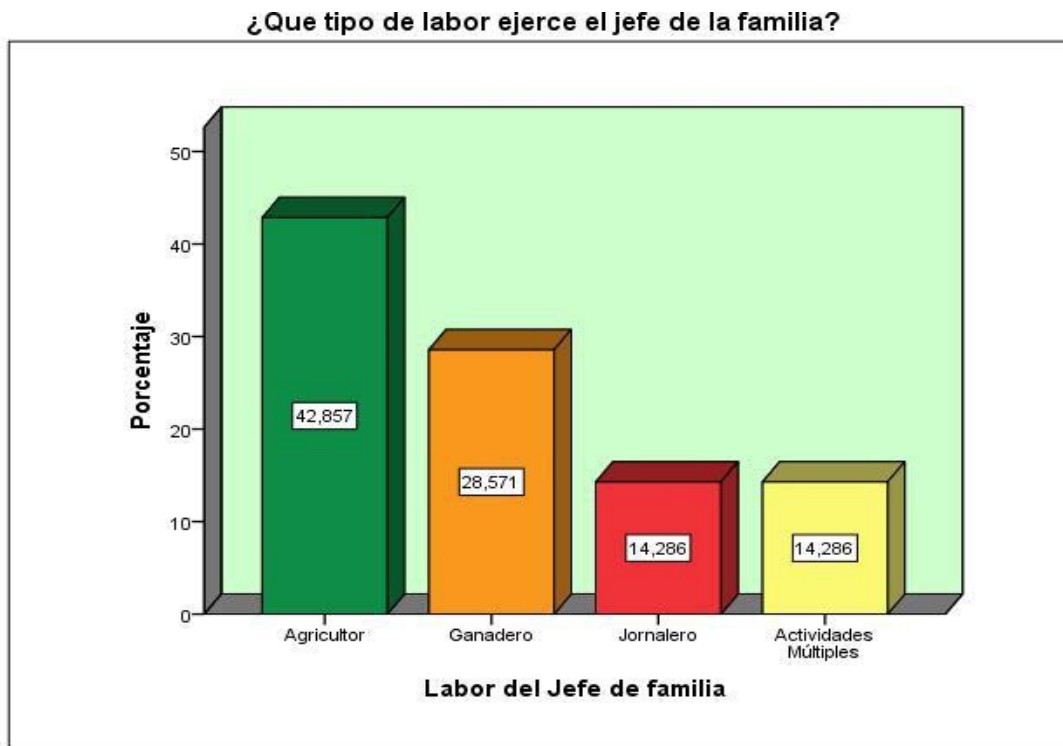
Fuente: Encuestas Sacachún

Del total de encuestados, se puede determinar que los jefes de hogar son los padres, con una representación del 57% de la totalidad de la muestra, seguido de las madres con el 36%, y otros con el 7%; sin embargo, se toma en consideración que en ciertos, los hijos mayores toman el mando por el deceso de los padres, asumiendo la responsabilidad muchas veces a temprana edad o bien por jubilación de estos.

tabla 2: Labor del Jefe de familia

¿Qué tipo de labor ejerce el jefe de la familia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agricultor	6	42,9	42,9	42,9
	Ganadero	4	28,6	28,6	71,4
	Jornalero	2	14,3	14,3	85,7
	Actividades Múltiples	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 12: Labor del Jefe de familia

Fuente: Encuestas Sacachún

Entre las actividades de mayor desempeño por los comuneros que habitan en Sacachún, se desataca la agricultura con el 43% y en un porcentaje del 26%, la ganadería. Entre jornaleros y actividades múltiples, se registra 14% de concentración. Sacachún es reconocido por las riquezas de su tierra, por tal razón es evidente que debe predominar la agricultura dentro de sus actividades laborales, al igual que la ganadería, siendo un sector rural, estas dos actividades son su principal fuente de ingreso.

Desarrollo Productivo

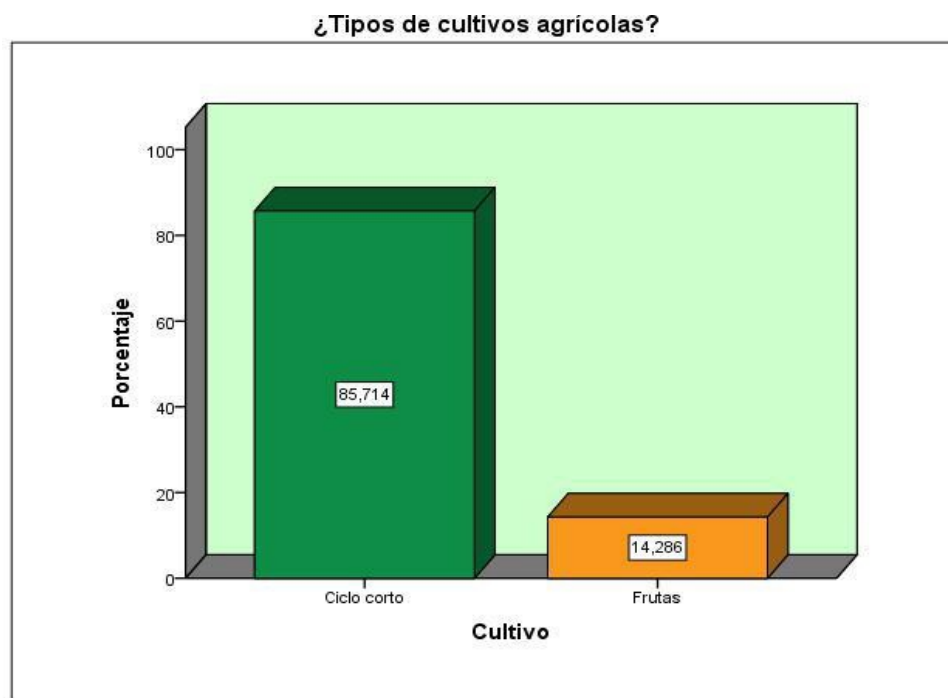
Tabla 17: Tipo de cultivo

¿Tipos de cultivos agrícolas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ciclo corto	12	85,7	85,7	85,7
	Frutas	2	14,3	14,3	100,0
	Arroz	0	0,0	0,0	100,0
	Legumbres	0	0,0	0,0	100,0
	Otros	0	0,0	0,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 17: Tipo de cultivo



Fuente: Encuestas Sacachún

Los cultivos de ciclo corto son los que prevalecen en el sector, el 86% de la población se dedica a este tipo de cultivos, entre sus productos prevalecen el cacao, café, plátano, maíz, etc. El 14% destina sus lotes de terreno al cultivo de frutas, entre ellas la que caracteriza al sector es la ciruela, sandía, maracuyá, mangos, etc. No se procede la siembra de arroz porque sus tierras no son actas

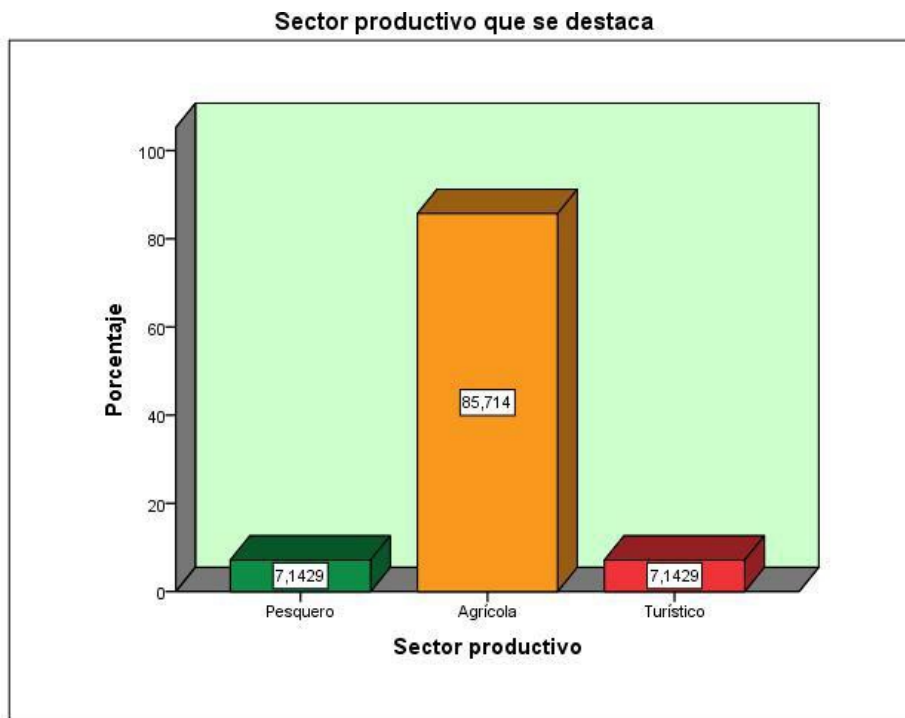
para este tipo de sembrío, pero lo que sí se puede impulsar es el cultivo de hortalizas que como los resultados demuestran, es inexistente.

Tabla 8:Sector productivo

Sector productivo que se destaca					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pesquero	1	7,1	7,1	7,1
	Agrícola	12	85,7	85,7	92,9
	Turístico	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 18: Sector productivo



Fuente: Encuestas Sacachún

La presente pregunta se contrasta con la pregunta 2 donde prevalece el sector agrícola como la principal actividad productiva que ejercen los comuneros, los mismos que representan el 86%. Entre las primeras preguntas se mencionaba que varias personas desempeñaban actividades múltiples, dicho resultado se lo puede asociar con la pesca y el turismo que tiene un porcentaje del 7% de la totalidad de la muestra. Resulta necesario acotar que referente a la pesca, existe la

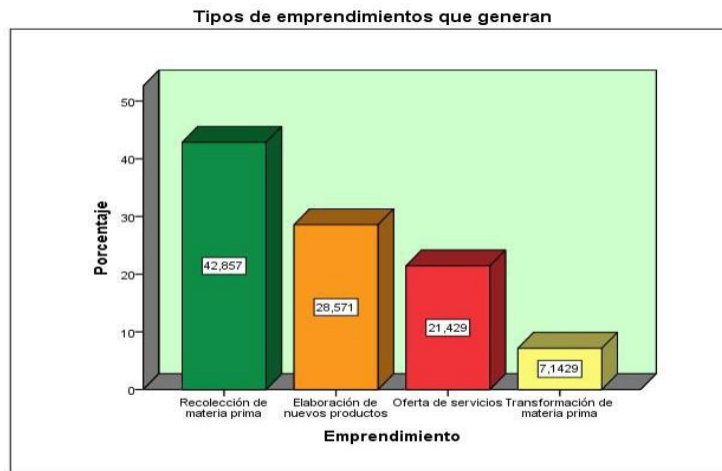
necesidad de desplazamiento de la población hacia otros sectores de la provincia para la obtención de la materia prima, mientras que en el sector turístico prevalecen las actividades de artesanía.

Tabla 9: Tipo de emprendimiento

Tipos de emprendimientos que generan					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Recolección de materia prima	6	42,9	42,9	42,9
	Elaboración de nuevos productos	4	28,6	28,6	71,4
	Oferta de servicios	3	21,4	21,4	92,9
	Transformación de materia prima	1	7,1	7,1	100,0
	Optimización de recursos	0	0	0,0	100,0
	Otros	0	0	0,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 19: Tipo de emprendimiento



Fuente: Encuestas Sacachún

La actividad emprendedora es parte fundamental para el desarrollo económico y productivo de los sectores rurales; sin embargo, en vista de los resultados obtenidos se puede observar que la comuna Sacachún simplemente es proveedora de materia prima, tal como se representa en un 43%. Existe un bajo componente de innovación ya que no es muy impulsada la elaboración de nuevos productos, sea por desconocimiento o porque no se tienen las motivaciones suficientes para

hacerlo, graficado con un 29%. La transformación de la materia prima, solo alcanza el 7%.

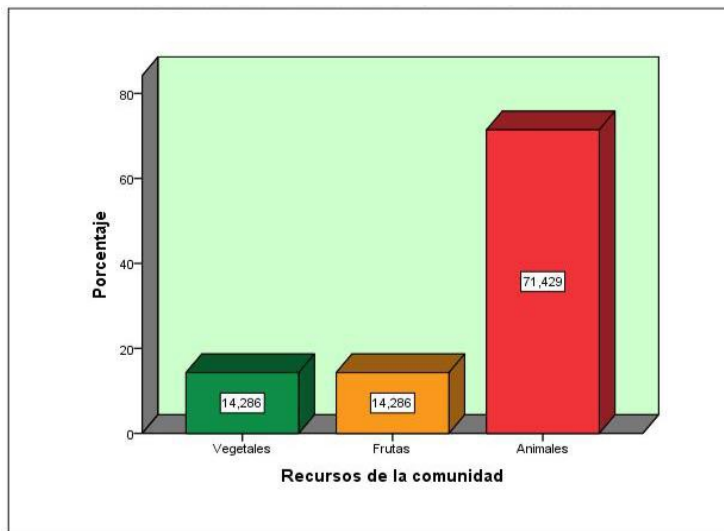
Tabla 10: Recursos de la comunidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Vegetales	2	14,3	14,3	14,3
	Frutas	2	14,3	14,3	28,6
	Animales	10	71,4	71,4	100,0
	Plantas Medicinales	0	0	0,0	100,0
	Madera	0	0	0,0	100,0
	Otros	0	0	0,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 20: Recursos de la comunidad

¿Qué recursos se producen en la comunidad?



Fuente: Encuestas Sacachún

En preguntas anteriores se evidenció que los factores productivos que predominan en la localidad son: el sector agrícola y ganadero, por tal razón se contrasta con la presente referente a los recursos naturales de los que disponen, entre los que se tienen: animales como cerdos, vacas, caballos y otros, alcanzando el 74% del total. Entre vegetales y frutas logran alcanzar un 14% de producción.

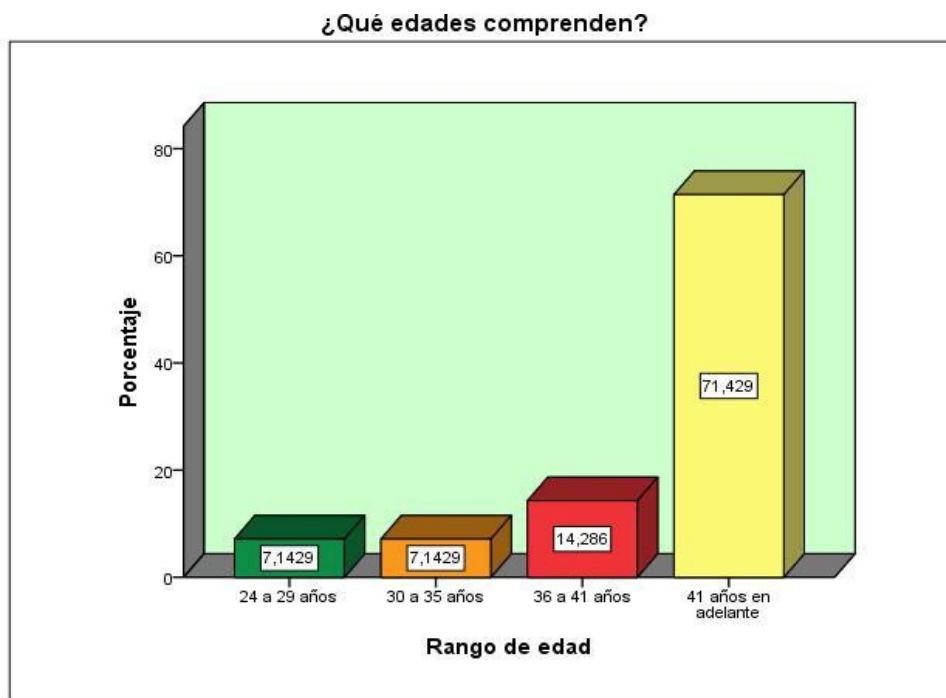
Información del Proyecto

tabla 11:Edad

¿Qué edades comprenden?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18 a 23 años	0	0	0	0
	24 a 29 años	1	7,1	7,1	7,1
	30 a 35 años	1	7,1	7,1	14,3
	36 a 41 años	2	14,3	14,3	28,6
	41 años en adelante	10	71,4	71,4	71,4
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 21: Rango de edad



Fuente: Encuestas Sacachún

Los comuneros emprendedores de nuevos proyectos, en su mayor parte son personas con edades

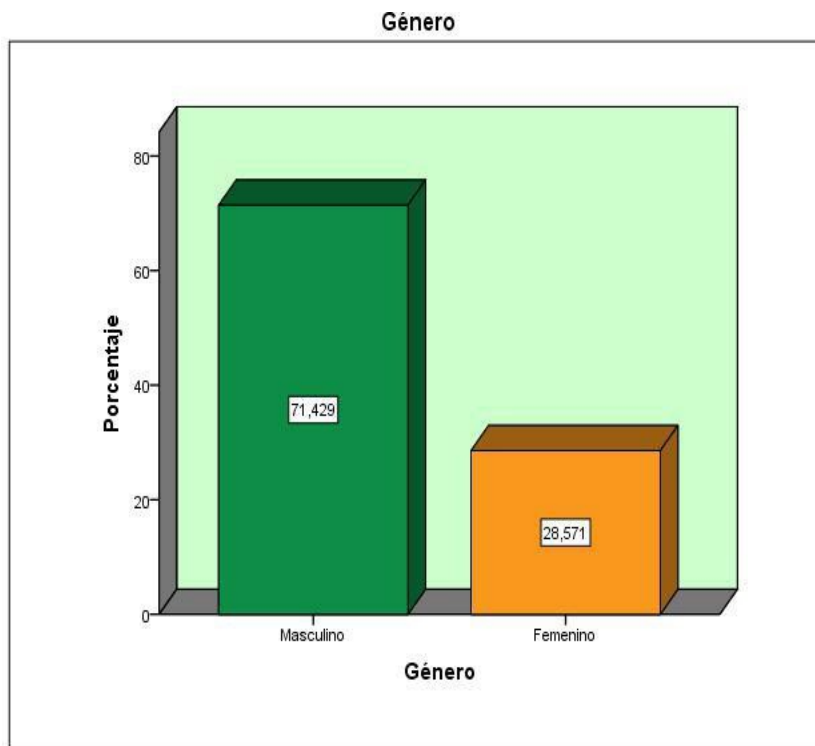
que superan los 40 años, de acuerdo al porcentaje obtenido del 71% y refleja que por sus experiencias han logrado emprender. Otro grupo se encuentra en edades entre 36 a 41 años, con las mismas características de superación pero obteniendo un 14%. Mientras que las personas adultas entre 24 a 35 años de edad muy poco han fomentado ese espíritu emprendedor, a pesar que las labores desempeñadas desde temprana edad.

tabla 12: Género

Género					
Frecuencia			Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	acumulado
	Masculino	10	71,4	71,4	71,4
Válidos	Femenino	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachín

Figura22: Género



Fuente: Encuestas Sacachún

En la primera pregunta de la encuesta se hizo referencia a los jefes de familia, esto se puede relacionar con los emprendimientos y su género; en su mayoría son hombres, lo cual indica que por sus responsabilidades se han visto en la necesidad de emprender nuevos negocios, reflejando esto en un 71%; mientras que las mujeres un 28%.

Tabla 13: Condición del terreno de producción

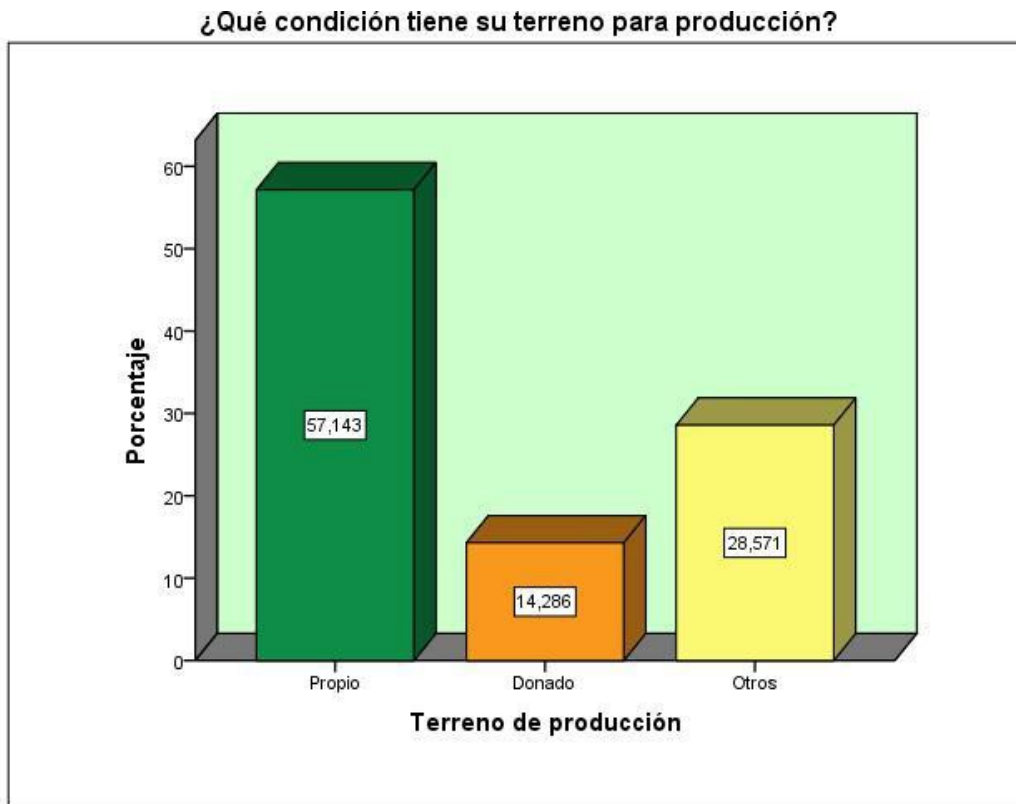
¿Qué condición tiene su terreno para producción?

				Válido	acumulado
Válidos	Propio	8	57,1	57,1	57,1
	Alquilado	0	0,0	0,0	57,1
	Donado	2	14,3	14,3	71,4
	Otros	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
------------	------------	------------	------------

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 23: Terreno de producción



Fuente: Encuestas Sacachún

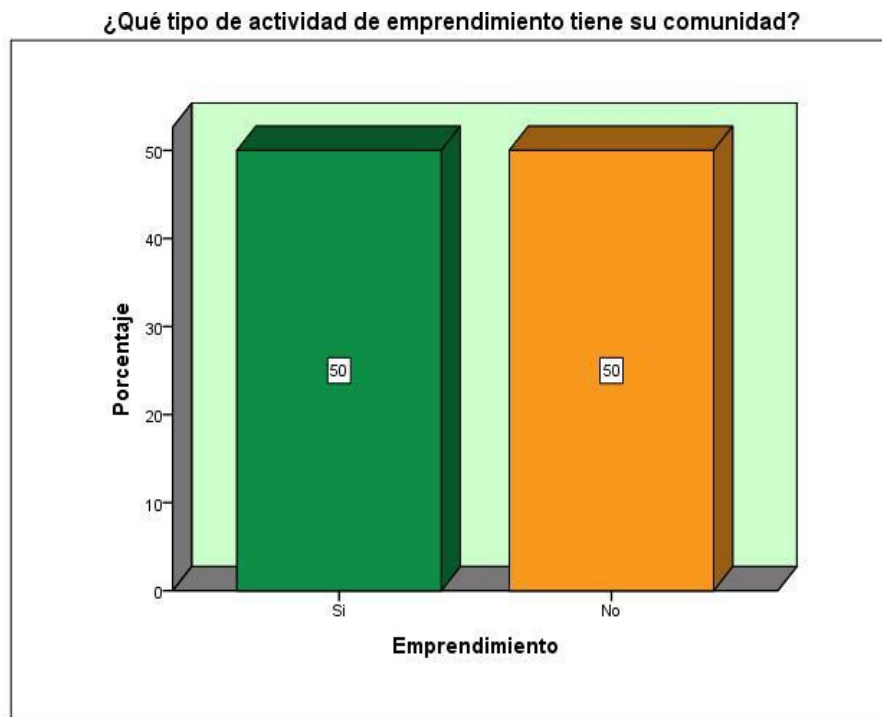
Respecto al terreno de producción se puede determinar que la mayor parte de productores poseen lotes de terrenos propios destinados a la agricultura y la ganadería, esto se refleja en un 57%; el 14% posee lotes donados; mientras que el 29% de dicha población tienen lotes de terrenos en alquiler o prestados, siendo este un porcentaje representativo de la totalidad de la muestra. Se debe tomar en consideración que dentro de estos denominados “Otros” se encuentran las personas en proceso de legalización de terrenos comunales.

Tabla 14: Actividad emprendedora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	50,0	50,0	50,0
	No	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 24: Actividad emprendedora



Fuente: Encuestas Sacachún

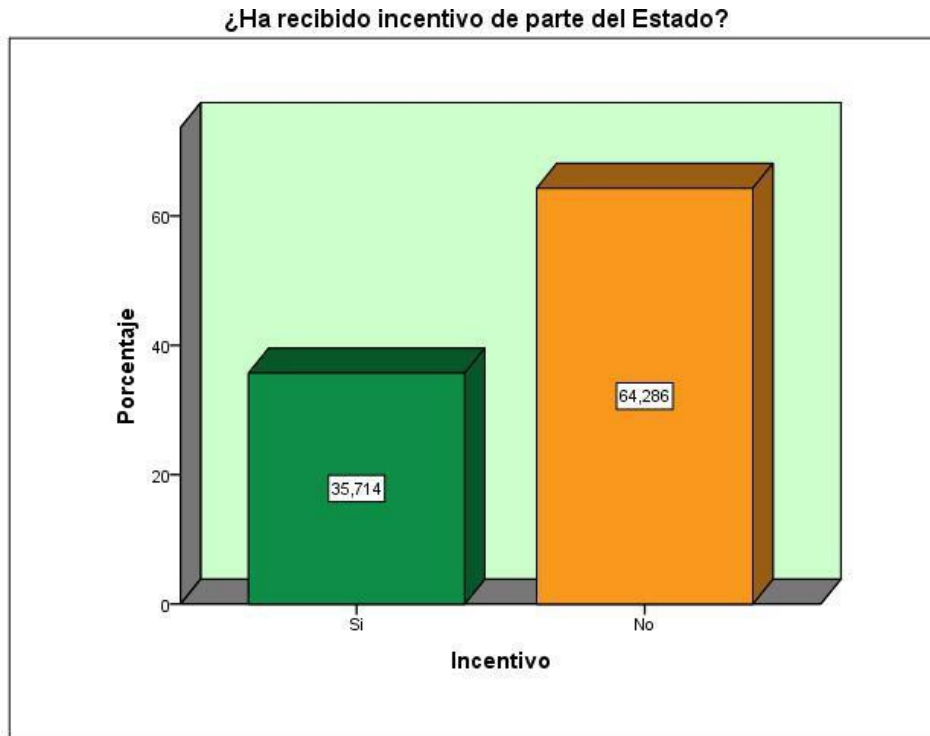
Solo el 50% de la comunidad se muestra como población emprendedora, mientras que la otra mitad no posee ningún tipo de emprendimiento, esto se debe a varios factores condicionantes, ya sea por falta de motivaciones, falta de incentivos del estado, acceso a créditos financieros limitados, nivel de educación, etc.

Tabla 15: Incentivos del Estado

¿Ha recibido incentivo de parte del Estado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	35,7	35,7	35,7
	No	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 25: Incentivos del Estado

Fuente: Encuestas Sacachún

Referente a los emprendimientos generados por los comuneros, como se mostró en la gráfica anterior, solo el 50% dispone de un nuevo negocio; de esa totalidad, sólo el 36% indica que han recibido incentivos del Estado, mientras que el 64% tiene desconocimiento referente al tema. El Gobierno siempre ha estado a la expectativa de impulsar la matriz productiva en sectores estratégicos de la economía, en el presente caso, la agricultura y ganadería a través de sus organismos como MIES, MAGAP, CFN, antiguo Banco de Fomento, etc. pero muchas veces los propios comuneros no toman en consideración la apertura que dan dichos organismos o no cuentan con las garantías necesarias.

Tabla 16: *Visita de organizaciones gubernamentales*

¿Qué organización los han visitado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ministerio de agricultura	10	71,4	71,4	71,4
	Ministerio de inclusión económica y social	1	7,1	7,1	78,6
	Ministerio de Industrias y Productividad	0	0,0	0,0	78,6
	BanEcuador	2	14,3	14,3	92,9
	Corporación financiera nacional	1	7,1	7,1	100,0
	Otros	0	0,0	0,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 26: *Organizaciones*



Fuente: Encuestas Sacachún

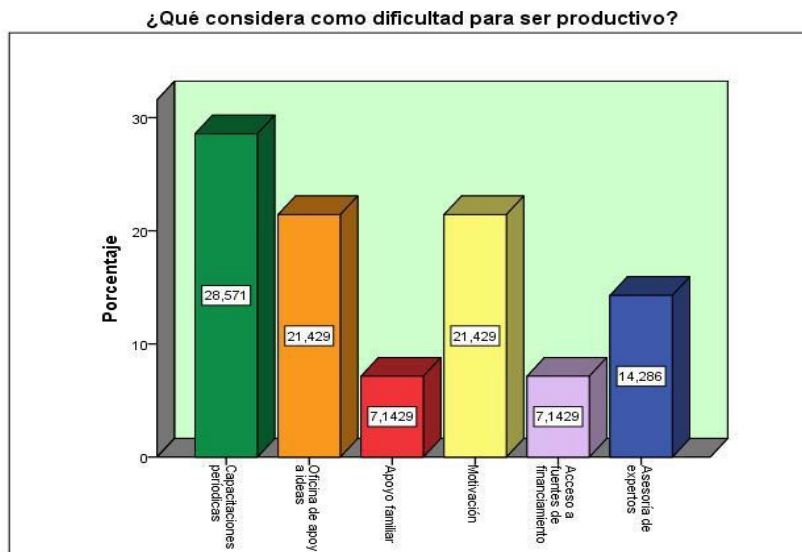
En base a la encuesta realizada, el 71% indica que han recibido visitas del MAGAP, esta tendencia por ser un sector netamente productivo en la agricultura y ganadería; este organismo da soporte a través de investigaciones, capacitaciones y propuestas de innovación para los procesos de producción a fin de que comuneros exploten los recursos con que cuentan. MIES y CFN representan un 7%; el primero, para impulsar los negocios emprendidos por las beneficiarias del BDH a fin de brindarle asesoría para el crecimiento de sus negocios. La CFN, se entiende este comportamiento porque los fondos se destinan a proyectos de gran alcance y con mayores garantías. BanEcuador ocupa un 14% debido a los microcréditos que ofrece.

Tabla 17: Dificultades en el sector productivo

¿Qué considera como dificultad para ser productivo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Capacitaciones periódicas	4	28,6	28,6	28,6
	Oficina de apoyo a ideas	3	21,4	21,4	50,0
	Apoyo familiar	1	7,1	7,1	57,1
	Motivación	3	21,4	21,4	78,6
	Acceso a fuentes de financiamiento	1	7,1	7,1	85,7
	Asesoría de expertos	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 27: Dificultades



Fuente: Encuestas Sacachún

Los resultados exponen que los comuneros, en un 29%, consideran que su principal dificultad es la falta de capacitaciones para el buen desempeño de sus actividades. En cambio con el 21%, los comuneros expresan que carecen de oficinas de apoyo y de motivación. El 14% prefiere que se les brinde la asesoría necesaria; sin embargo, el 7% tiene dificultades por la parte económica, considerando complejo el acceso a financiamiento y la falta de apoyo familiar.

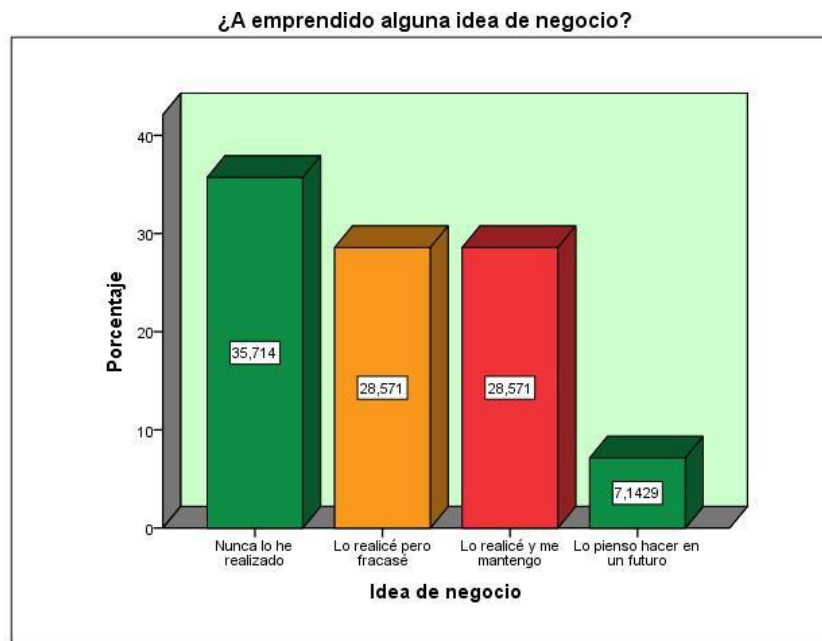
Tabla 18: Idea de negocio

¿A emprendido alguna idea de negocio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca lo he realizado	5	35,7	35,7	35,7
	Lo realicé, pero fracasé	4	28,6	28,6	64,3
	Lo realicé y me mantengo	4	28,6	28,6	92,9
	Lo pienso hacer en un futuro	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Sacachún

Figura 28: Idea de negocio



Fuente: Encuestas Sacachún

De los resultados obtenidos se contrasta, donde reflejó que el 50% se considera emprendedor; de ese análisis se observa entonces que, un 29% ha emprendido algún negocio y se mantiene en sus propuestas; pero otro 29% hasta un 36% de los habitantes expresan que nunca han emprendido o en todo caso, fracasaron al intentarlo.

CONCLUSIONES

La explotación del sector caprino en la comuna Sacachún resultaría una alternativa que contribuiría a la expansión del mercado, permitiendo el aumento de la productividad del mismo, ya que en la actualidad existe un mercado escaso. Hoy por hoy, adquirir un queso elaborado con de cabra en el mercado es un poco difícil, la primera razón es la falta distribución y la segunda es por su alto valor teniendo como resultado la poca demanda, lo que abre la oportunidad de aplicar este modelo y lograr posicionamiento a través de un plan de negocios en los emprendimientos de esta Comuna.

Para ello, se realizó un estudio de mercado el cual fue dirigido a la comuna de Sacachún llegando a las siguientes conclusiones:

La aplicación de este modelo Canvas contribuiría en los emprendimientos dentro de la Comuna Sacachún para que haya una buena producción de lácteos sobre el ganado caprino y así impulsar la idea empresarial.

El desarrollo productivo de la parte ganadera enfocada principalmente a las cabras resulta ser muy conveniente por la multitud de dichos animales que sin duda alguna se podría introducir y ofertar dentro del mercado local.

El modelo Canvas es un método muy estratégico si es aplicado dentro de esta comuna ya que permitiría identificar dada uno de los factores que complementan a una empresa de éxito trayendo consigo beneficios no solo para la Comuna, ni para la Provincia sino que a nivel nacional se estaría dando reconocimiento a los miles de emprendimientos novedosos que existen hoy en día.

BIBLIOGRAFÍA

Arias. (2013). *Investigación Metodológica*.

Bardi, L., & Albertini, E. (2014). *FACE*. Recuperado el 01 de Febrerode 2019, de https://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/SEMINARIO_-ADMIN-Canvas.pdf

Davalos, T. (2016). *Meotodología*. Madrid: Editoc.

Hueso, A. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Inapagué, F. (01 de Abril de 2013). A Sacachún regresan la fertilidad y abundancia. *Diario "El telégrafo"*.

Recuperado el 28 de Febrero de 2019

INEC. (2010). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo*. Recuperado el 28 de Febrero de 2019, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/santa_elena.pdf

Matias, J. C. (2017). Caracterización de los sistemas de producción caprinos, en la provincia de Santa Elena.

Revista Científica y Tecnológica UPSE.

Merino, M. J. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC Editorial .

Monje, C. (2011). *Metodología de investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Recuperado el 2018 de 08 de 25, de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Ochoa, P. P. (15 de Abril de 2018). Reintroducción del Ganado Caprino en Ecuador. *Revista de Manabí*. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* . Barcelona: Grupo Planeta. Sabino, C. (2012). *S/F*.

Tamayo, T. y. (2014). *Proceso de Investigación Científica*.

Capítulo 27

LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL BAJO EL MODELO MALCOLM BALDRIGE PARA EL EMPRENDIMIENTO COMUNITARIO EN SANTA ELENA, ECUADOR

Luis Roberto Asencio Cristóbal
Universidad de Guayaquil-Ecuador
luis.asencioc@ug.edu.ec

Resumen

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas para un modelo de gestión de desempeño organizacional, garantiza una buena gestión a beneficio de la sociedad, sustentada en criterios de calidad, productividad eficiencia, satisfacción, compromiso y participación individual y colectiva. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo establecer los factores determinantes de la gestión organizacional basada en el liderazgo que conlleve el emprendimiento comunitario en la comuna de Sacachun en la provincia de Santa Elena-Ecuador. La metodología tiene enfoque cualitativo, de tipo documental y descriptiva, mediante una revisión bibliográfica de modelos de gestión organizacional de varios autores, especialmente al Modelo propuesto por Malcolm Baldrige basado en el liderazgo y a entrevistas estructuradas a los actores involucrados. Los resultados resaltan al Liderazgo, Responsabilidad social, la cultura organizacional, la Gestión de conocimiento, entre otros como los principales factores que inciden en la gestión organizacional para el desarrollo del emprendimiento comunitario asociados con la aplicación de mecanismos públicos privados que permitan el desarrollo socioeconómico de esta región del país. Estos resultados pueden servir de inicio para futuras investigaciones de la temática planteada.

Palabras claves: gestión organizacional, Liderazgo, Modelos Malcolm Baldrige, Emprendimiento comunitario

ABSTRACT

The development of organizational processes and the search for new perspectives for an organizational management model, the guarantee of good management for the benefit of society, sustained and quality, efficiency, satisfaction, commitment and individual participation and collective. Therefore, the objective of this paper is the determinants of organizational management based on the leadership of community entrepreneurship in the Sacachun community in the province of Santa Elena-Ecuador. The methodology has a qualitative, documentary and descriptive approach, through a bibliographic review of organizational management models of several authors, especially the model proposed by Malcolm Baldrige based on leadership and structured interviews with the actors involved. The results highlight Leadership, Social Responsibility, Organizational Culture, Knowledge Management, among others as the main factors that affect organizational management for the development of community entrepreneurship associated with the application of private public mechanisms that allow the socioeconomic development of this region of the country. These results can serve as a starting point for future investigations of the subject.

Keywords: organizational management, Leadership, Malcolm Baldrige Models, Community Entrepreneurship

INTRODUCCIÓN

Los modelos más representativos para un proyecto de emprendimiento comunitario son de gestión estratégica, organizacional y comunitaria basados en el liderazgo. La aparición y aceptación de una visión más profunda y sistemática en las organizaciones ha dado mayor probabilidad para que el Modelo de gestión Malcolm Baldrige (en adelante MGMB) basado en

el liderazgo, se puede convertir en la fuente fundamental del desarrollo del emprendimiento comunitario. Este modelo ha demostrado su utilidad para este fin, manifestándose como una fuerte herramienta transformadora de las organizaciones y se puede utilizar como referente empírico para nuevos proyectos, porque permite analizar su nivel de incidencia en las organizaciones, en el aumento de la calidad, la eficiencia y la competitividad de las empresas y organizaciones.

Pérez (2015), manifiesta que: “Las herramientas de comunicación institucional, constituyen instrumentos que permiten contribuir a la orientación de directivos reguladores; en la toma de decisiones organizacionales”; y es que, la implementación de un modelo adecuado de gestión, mostrará la efectividad de las acciones, exponiéndose como un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización. En este sentido, la aplicación de estrategias que contribuyan al trabajo integral de los directivos y el equipo de trabajo es indispensable, ya que permite gestionar, potenciar y compartir este conocimiento entre las partes interesadas, estableciéndose, además los planes de capacitación necesarios para lograr una mejora continua en el proceso incrementando así la eficiencia y la competitividad de las empresas u organizaciones.

En concordancia, “la inteligencia organizacional es un tema que ha sido investigado desde la literatura administrativa, lo que es interesante para el contexto organizacional, dadas las implicaciones que una mejora de la inteligencia organizacional puede tener en el éxito, la conservación en el tiempo y el desarrollo de una compañía”. (Campo, 2015). La implementación del modelo de gestión MGMB, muestra la viabilidad de las acciones, exponiéndose como un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización. De ello, se espera como resultado, que el modelo de gestión organizacional mencionado, permita mejorar de forma eficaz los procesos de creación laboral e institucional, fortaleciéndose la productividad y comercialización de resultados generados, así como posicionar la imagen e identidad de la comuna en estudio.

Por su parte, el emprendimiento comunitario existe en Ecuador, en donde existe como referente empírico, a la población de Salinas de Guaranda en la provincia de Bolívar, quien apostó al Cooperativismo desde 1970 como la forma efectiva y democrática de enfrentar la pobreza y marginación, con el apoyo de voluntarios extranjeros y la Misión Salesiana y

especialmente al impulso que dio la iglesia en la persona de Mons. Cándido Rada. Poco a poco, esta comunidad pasó de un pueblo sin cultura organizativa y productor de sal, a un pueblo organizado y agroindustrial, convirtiéndose en referente para la provincia y el país. El resultado ha sido el mantenimiento de su población, evitando la migración a los núcleos urbanos, así como la mejora sustancial de las condiciones de vida de sus habitantes. Hoy en día, Salinas de Guaranda y sus comunidades son la demostración de que en Ecuador es posible el desarrollo rural integral con equidad y sostenibilidad. Es por eso que el proyecto Salinerito es considerado una experiencia modelo dentro de la Economía Popular y Solidaria que el actual gobierno está tratando de impulsar.

Bajo este contexto, se puede plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores de gestión organizacional basada en el liderazgo que inciden en el emprendimiento comunitario de la comuna Sacachun en Santa Elena-Ecuador?

MARCO TEORICO

El Modelo MGMB es una guía hacia la excelencia que proporciona a las organizaciones un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que mejore la eficacia y las capacidades de toda la organización, proporciona valor añadido a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad y gestión del conocimiento de la organización. El modelo se basa en un conjunto interrelacionado de valores, como son: Liderazgo visionario, Excelencia impulsada por el cliente, Aprendizaje organizacional y personal, Valoración de las personas y de los asociados, Orientación hacia el futuro, Gestión para la innovación, Gestión basada en hechos, Responsabilidad social, Orientación hacia la obtención de resultados, Creación de valor añadido y Perspectiva de sistema. Su representación se muestra en la figura 1:



Figura 1. Modelo de gestión del desempeño organizacional de Malcolm Baldrige

El criterio de “resultados del negocio” es el de mayor peso dentro del modelo MGMB y se basa en los siguientes resultados: satisfacción del cliente, beneficios financieros y de posicionamiento en el mercado, bienestar y desarrollo del personal, proveedores y asociados y rendimiento operativo específico de la empresa. Estos son elementos que demuestran cómo con el cumplimiento de estos requisitos, se puede lograr un impacto en la sociedad. (Rico 2008).

Su enfoque lo fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización; en la medición de índices y parámetros y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización”. (Escalona & Torres, 2011). Así, se considera importante el destacar una correcta planeación de los procesos a seguir dentro de una organización, ya que a partir de ellos se puede observar la influencia que tiene la cultura organizacional en la sostenibilidad y sustentabilidad de una empresa u organización.

En concordancia de criterio con el modelo MGMB, el autor Castañeda (2014) a partir de la revisión conceptual tuvo el sustento para proponer que: “El proceso de aprendizaje organizacional puede ser influido por 4 condiciones: cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional”, por lo que es posible concluir que existen determinadas condiciones, que ayudan o favorecen el aprendizaje en las organizaciones, dando como resultados los puntos clave como y hacia donde enfocar el esfuerzo para promover la generación de conocimiento.

López (2014) también hace referencia en su trabajo de los (Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional, 2014) e indica que “Es fundamental el papel de mecanismos de gestión cultural en la transformación de la cultura organizacional a través de la formación de hábitos”. El autor menciona la importancia del mecanismo de gestión cultural, lo que ayuda a conocer el comportamiento de una determinada sociedad o grupo social, llevando a término un mejor caso de estudio investigativo, formando hábitos en los trabajadores por medio del mecanismo de gestión cultural impactando en los factores de la organización estudiada.

No obstante, en la aplicación de técnicas para determinar un correcto accionar Sandoval (2014) manifiesta “No es fácil definir principios sobre el cambio común para todos los casos, debido a la heterogeneidad y a la complejidad que pueden presentarse. Sin embargo, tras explorar modelos propuestos por varios autores, pueden definirse 5 principios que están presentes en muchos procesos exitosos: Principio holístico, Principio de rompimiento, Principio de constancia, Principio de no preferencia, Principio de indeterminación”; y es que, los 5 principios propuestos por el autor como herramientas para la obtención de un modelo de éxito, comienzan por la realización de un análisis integral de todos los aspectos que pudiesen influenciar el proceso, seguido del cambio en paradigmas sociales o culturales que afecten el desarrollo y que desestabilicen la constancia de los involucrados, Para ello es importante brindar el soporte permanente a las ideas de transformación en el marco de un proceso equitativo; sin embargo este modelo también evalúa los factores de riesgo que pueden afectar el proyecto.

Por su parte, el desarrollo comunitario es uno de los aspectos claves a considerarse para la evolución socio económico de un país, ya que en la mayoría de ocasiones se desperdician recursos que pueden ser el pilar fundamental para el crecimiento productivo, por falta de capacitación y tecnificación en áreas rurales.

En esto concuerdan (Naranjo & Calderón, 2015) en su Modelo (Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural, 2015) donde proponen: “El modelo diferencia 3 fases: diagnóstico de la cultura actual, definición de la cultura meta e identificación de las brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura”, Este modelo se enfoca en determinar las bases culturales arraigadas en los participantes de un proyecto y

también hace una proyección del grado de cultura que se pretende alcanzar para lograr una transformación integral de los procesos que permita generar estabilidad y progresivamente el crecimiento del proyecto.

Todos estos criterios consideran un aspecto más amplio, las necesidades comunitarias como inicio para generar un método correctivo que beneficie el desarrollo de los mismos y de paso a una cultura asociativa de calidad; en esto concuerdan en su propuesta teórica de modelo de gestión Tamayo, Del Río, & García (2014) “propuesta teórica de modelo de gestión, es el de presentar diferentes factores derivados de una serie de dimensiones como: desarrollo humano, condiciones laborales, y productividad. En este sentido, se tendrían las cualidades personales y de la calidad de vida del individuo”. Este modelo de gestión nace a partir de la consideración de dos aristas fundamentales para la obtención de resultados, como lo son el desarrollo humano y condiciones laborales; por tanto, el análisis resultante de esta sinergia es el punto de partida para determinar las herramientas adecuadas que generen productividad considerando todos los elementos asociados al desarrollo humano.

De acuerdo a Carreto, 2013 en su estudio (Marshall y los sistemas productivos locales, 2013) plantea lo siguiente: “Los sistemas productivos locales han adquirido importancia por su papel en la generación de innovaciones y de nuevo conocimiento. Los llamados “distritos Marshallianos”, son organizaciones productivas localizadas geográficamente y con autonomía en la generación y aplicación de nuevas tecnologías, que parten del aprovechamiento de conocimientos locales y, en ocasiones, de carácter tradicional”; el enfoque de este modelo surge a raíz del incremento en el comercio por la eliminación progresiva de las barreras arancelarias que generan nuevas tendencias económicas, con la finalidad de que en el transcurso de adaptación que requiere la implementación de procesos tecnificados o incluso tradicionales por parte de los sistemas productivos locales con la finalidad de que se optimicen recursos para maximizar resultados. Se denominan Distritos Marshallianos a los sistemas sociales o sistemas territoriales histórico-culturales, desde los cuales se prevé hacer un análisis estratégico con la finalidad de obtener una ruta de accionar para lograr el éxito.

Pese a que hoy en día, la finalidad de los sistemas organizacionales en todo su sentido es generar riqueza y luchar por mantener su espacio en el mercado, también existe un factor

implícito que debe ser considerado si se quiere mantener estabilidad. Para ello Saldarriaga, (2013) en su estudio (Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, 2013) plantea: “abordar la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, conexas e inseparables, en las organizaciones”, ya que la aplicación de estas estrategias posibilitan el hecho de que la organización se concentre primordialmente en sí misma para conocer el impacto que sus procesos generan en sus miembros a fin de lograr no solo llevar a cabo actividades que genere ganancias económicas sino una perspectiva detallada del escenario social, como parte fundamental e integral de la administración de su talento humano.

En la tabla 1, se desagrega los componentes de la gestión organizacional expuestos por los autores citados y que pueden adoptarse para el emprendimiento comunitario.

Emprendimientos comunitarios

Según (Domínguez Mejía, 2017) las comunidades eran consideradas espacios en los que se podían coordinar algún emprendimiento comunitario, en el cual los miembros gozaban de derechos de participación, pero formalmente no tenían obligaciones. De igual manera, se dio la consolidación de la asociación comunitaria como emprendimiento económico con vínculos solidarios, además de generador de trabajo e ingresos para sus asociados. Para eso fue necesario el desarrollo de estructuras organizacionales más complejas que permitieron la formación técnica.

Desde la óptica legal, la Constitución del Ecuador establece que el sistema económico es social y solidario, y está integrado de diversas conformaciones regidas por categorías, sean estas organizaciones públicas, privadas, de índole mixta, popular y solidaria. Estas amparadas por la ley y sostenidas de acuerdo a la situación necesaria y establecida por el buen vivir. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Así mismo la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitaria Se entiende por economía popular, el conjunto de organizaciones dedicadas a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para la subsistencia de quienes la practican. (Ley de economía popular y solidaria,2017)

De esta manera, la creciente conciencia sobre la importancia de la iniciativa emprendedora para el desarrollo económico y social de los pueblos ha calado en todos los agentes económicos, políticos y administrativos, dando paso a un intenso desenvolvimiento, no solo de iniciativas emprendedoras mismas, que dependen esencialmente de la idea, la decisión y el empuje de una persona, sino de la educación, condiciones, plataformas, cauces, instrumentos y orientaciones que propician el surgimiento de la figura del emprendedor. (Pérez Camarero, 2010)

Tabla 21

Principales Componentes de la Gestión organizacional para un emprendimiento comunitario

	Autores						
	CASTAÑEDA	LÓPEZ	SANDOVAL	NARANJO & CALDERON	TAMAYO, DEL RIO & GARCIA	CARRETO	SALDARRIAGA
Gestión organizacional	Condiciones para el aprendizaje organizacional	Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional	Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor	Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural	Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos	Marshall y los sistemas productivos locales	Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana
Componentes	cultura de aprendizaje organizacional formación claridad estratégica soporte organizacional	formación de hábitos	complejidad heterogeneidad de cada caso	diagnóstico de cultura actual definición de cultura meta brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura	desarrollo humano condiciones laborales productividad	organizaciones productivas localizadas geográficamente aprovechamiento de conocimientos locales carácter tradicional.	responsabilidad social gestión del conocimiento

Elaborado por: El Autor

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo documental y descriptiva, con el método de la deducción que expresa el movimiento de lo general a lo particular, muy vinculado a este método se aplica el hipotético deductivo, en el cual a partir de determinados principios, teorías o leyes se derivan supuestos a mediante los que se explicarán los casos particulares”. (Zayas, 2010, pág. 53). Se utiliza como instrumento, la revisión bibliográfica de varios artículos que completamente, respalden y sustenten lo indicado por Malcolm Baldrige en su modelo de gestión, resaltando la orientación fundamental a las estrategias y a los clientes. En términos metodológicos, se busca tratar perspectivas teóricas frente al cambio organizacional, sintetizando la literatura representativa sobre el tema en un período dado (Torraco, 2005).

Con esto, se espera encontrar diferentes áreas temáticas que contengan tipologías teóricas del cambio para desarrollar un comentario sobre su evolución e interrelación siendo uno de los pilares de la literatura en gerencia estratégica y en organizaciones (Fiss, 2011).

Así, para el desarrollo del presente trabajo, se seleccionaron criterios de autores con planteamientos semejantes, para analizar sus componentes y proceder a integrarlos de forma sistemática, con la finalidad de establecer los factores determinantes más apropiados en un modelo de gestión organizacional que conlleve al desarrollo del emprendimiento comunitario. De igual manera se aplicaron guía de entrevistas a representantes de la comuna de Sacahun en Santa Elena, Ecuador, con las cuales se podrán realizar la triangulación de datos para deducir los principales aspectos que inciden en el emprendimiento comunitario.

Población de estudio

La comuna de Sacachún está ubicada en la parroquia Simón Bolívar del cantón y provincia de Santa Elena, abarca 12.662.8 hectáreas a una altura promedio de 83 metros sobre el nivel del mar. En la comuna viven 30 familias la mayoría conformado por adultos mayores, debido a que por trabajo y educación muchos de los adultos jóvenes tuvieron que migrar hacia el casco urbano de Santa Elena o Guayaquil. Su población fue prospera hasta que a mediados del siglo XX llegó la sequía debido a la tala de árboles para hacer carbón. Históricamente, ya no llovía y las albarradas se secaron, la gente salió de la comuna en busca de mejores fuentes de trabajo. Sus productos de comercialización a Guayaquil era la madera, carbón, lana de ceibo, cera y miel de tierra, telas de algodón, elementos de cuero curtido, sombreros de paja toquilla, bordados y escoba.

En la actualidad, en los meses de lluvia se dedicaban al cultivo de la tierra, sembrando maíz, yuca, tomate, zapallo, plátano, melón, sandía, frejol. También crían ganado vacuno, caprino, aves de corral. Por ahora su prioridad es conservar su flora y fauna puesto que son parte del ecosistema natural, hace algunos años tuvieron un incentivo por parte del gobierno un proyecto asociativo para la crianza de cabras, siembra de café, maíz y desarrollo de productos a base de frutas (Ministerio de cultura, 2014)

ANALISIS DE RESULTADOS

Se puede evidenciar que los autores citados concuerdan en que es necesario plantear acciones operativas comunes en pro del desarrollo comunitario fortaleciéndose holísticamente en su generación de resultados para posicionar la imagen e identidad de cualquier estructura social con fines organizacionales, productivos y económicos, De forma general, el criterio de (Saldarriaga, 2013), aborda de forma integral los dos puntos que se consideran de suma importancia: Responsabilidad social y gestión del conocimiento, asociados a los criterios que proponen los Autores (Tamayo, Del Río, & García, 2014): desarrollo humano, condiciones laborales y productividad.

En cuanto a temas de desarrollo tanto humano, laboral y productivo es necesario cumplir con una serie de etapas que se piensa, pueden favorecer el desarrollo del proyecto, las mismas que contemplan los criterios de los demás autores estudiados desde la siguiente perspectiva divididos por etapas: **I)** Siendo la responsabilidad social el compromiso adquirido con una estructura social coparticipe de los mismos fines, se considera apropiado realizar un modelo de gestión organizacional lo que proponen Naranjo y Calderón (2015) para elaborar primero un diagnóstico de cultura actual para determinar la situación real del grupo social, posteriormente definir la cultura meta, es decir la proyección del nivel de cultura que se pretende alcanzar y finalmente establecer las brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura. **II)** Una vez establecidas las brechas y posibles soluciones para eliminarlas de preferencia totalmente se puede proceder a la fase de gestión del conocimiento, en donde para completar esta fase es necesario considerar los criterios de los autores citados, a fin de abarcar todas las posibles situaciones que se generen en el proceso. **III)** Se prevé que una vez analizadas y ejecutadas las dos primeras fases recién se puede llegar a lo que determinan Tamayo, Del Río, & García (2014), el desarrollo humano, condiciones laborales y productividad; ya que para ello se ha realizado previamente el analisis y ejecucion de los aspectos que permitirán que una estructura social se encuentre en un entorno acorde a sus requerimientos, en donde puedan aprovechar sus capacidades, desarrollar

su potencial y llevar una vida productiva para satisfacer sus necesidades y contribuir al desarrollo socioeconómico de su comunidad y por ende de su país.

En este sentido, aunque todas las propuestas mantienen cierta relación con el modelo escogido se ha procedido a clasificar los autores que mantienen una concordancia de criterios con el modelo MGMB y los que se considera pueden servir de complemento al modelo escogido. Estos criterios se puede agruparlos en tres conjuntos:

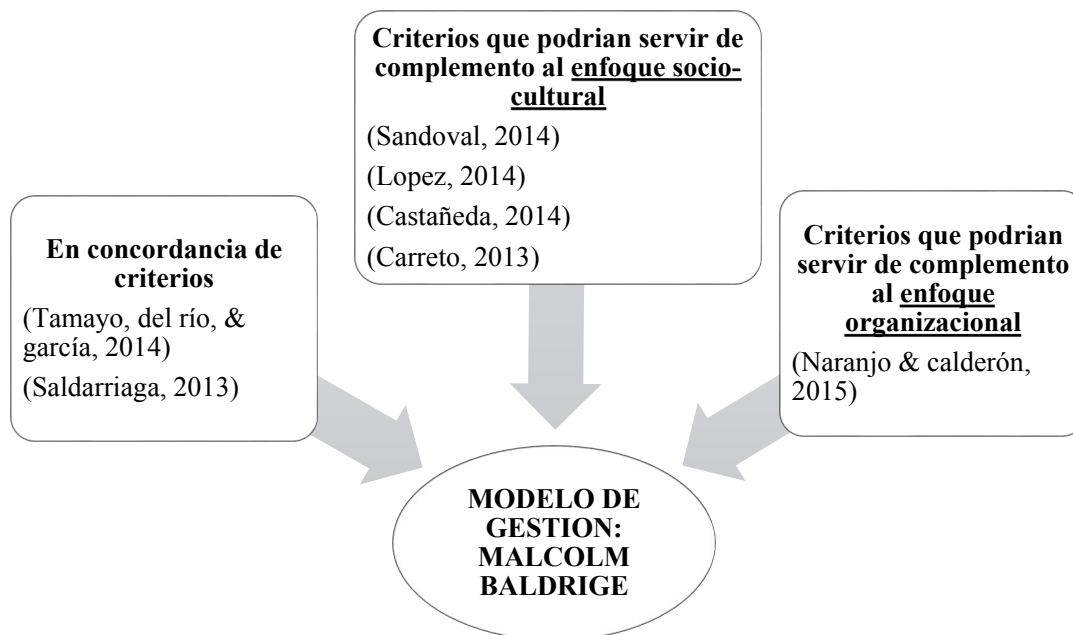


Figura 2: Criterios de autores, relacionados al Modelo de gestión MGMB

Elaborado: El autor

De alguna manera los criterios de los autores coinciden con el modelo de gestión seleccionado, por lo que, considerando las diferentes perspectivas, se puede deducir que es factible dar paso a un modelo de gestión que se acople a la cultura comunitaria de esta región de nuestro país, con la finalidad de lograr una asociatividad con bases firmes y de procesos constantes enfocados al desarrollo social, productivo y económico.

Los resultados de las entrevistas a los representantes de la comuna Sacahun expresaron lo siguiente: a) El desarrollo productivo en el sector caprino y agrícola ha aumentado en los últimos años, especialmente en el área de frutas no tradicionales, es cuestión de incluir un correcto

sistema de riego y reservas de agua de acuerdo al tipo de planta; b) Respecto a los factores que obstaculizan el proceso de producción, se refieren principalmente al financiamiento y al manejo de recursos tales como un sistema de riego correcto y la actualización de una matriz productiva, la mano de obra, semillas, la construcción de un reservorio adecuado para la reserva de agua apta para el riego de la planta; c) En cuanto a los proyectos de entidades gubernamentales y los beneficios que perciben para la producción y expansión de su producción, indican que han existido proyectos de emprendimiento de maíz, cabras y otros, pero por falta de asesoramiento correcto no hubo viabilidad de los mismos; d) Se refieren a la falta de financiamiento para avanzar con la producción y a los costos que incurre en el desarrollo de la misma así como al escaso apoyo de inversores privados y proveedores, como desventaja que han percibido durante el inicio y desarrollo de la inserción de sus productos a los mercados; e) Finalmente, consideran importante dar seguimiento al estudio del emprendimiento comunitario ya que impartiría la confianza que depositan los productores en su comunidad y daría oportunidad de iniciar sus emprendimientos productivos para mejorar las condiciones socio económicas de este sector.

Al triangular los datos obtenidos de los presupuestos teóricos, los referentes empíricos y el criterio de los actores involucrados, se puede deducir que los factores determinantes de la gestión organizacional que conllevan a un emprendimiento comunitario, se centran en:

Liderazgo y Responsabilidad social

Diagnóstico de cultura organizacional

Gestión de conocimiento

Aprendizaje organizacional

Evaluación de heterogeneidad y complejidad de acuerdo a cada caso

Desarrollo humano

Productividad

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo permite identificar en primera instancia, que la mayoría de enfoques que referencian un modelo de gestión organizacional, se basan en el liderazgo, en los procesos, uso y transferencia de conocimiento, pues son definitivamente los puntos claves de las organizaciones en este importante proceso. Existen criterios que se relacionan con el modelo MGMB; sin embargo, la mayoría de ellos muestran una diferente manera de emplear las acciones, direccionándose más por el ámbito social, lo cual es muy importante a considerar, ya que los grupos humanos a los que va dirigido el Modelo de Gestión son diferentes y generalmente el modelo MGMB se aplica en organizaciones ya establecidas en donde el personal ya tiene una

formación empresarial por lo menos básica. Esto lo sustentan los demás autores mencionados en el presente trabajo, corroborando que el modelo estudiado es el más calificado para el proyecto económico social comunitario. Además, este tipo de gestión, permite que haya un seguimiento entre las metas organizacionales y el desempeño social, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos, a partir del actuar de la sociedad como de los procesos que se efectúan al interior de la organización.

CONCLUSIONES

El modelo MGMB está estructurado por categorías de análisis que corresponden a: liderazgo, identidad corporativa, cultura, comunicación organizacional, imagen, comunicación promocional. La aplicación del modelo mencionado permite dar paso a una aplicación de Modelos de gestión mejorados e integrados, que permitan incorporar elementos propios de la región a aplicarse, a fin de eliminar las brechas existentes que permita alcanzar el nivel de desarrollo social, económico y productivo deseado de las comunidades del país.

La comparación del modelo MGMB con otros autores así como la percepción de los representantes de la comuna Sacachun, permite identificar los factores de gestión organizacional para un emprendimiento comunitario: a) Liderazgo y Responsabilidad social, b) Diagnóstico de cultura, c) Gestión de conocimiento, d) Aprendizaje organizacional, e) Evaluación de heterogeneidad y complejidad de acuerdo a cada caso, f) Desarrollo humano y Productividad

Respecto al emprendimiento comunitario, se puede concluir que el espíritu emprendedor y/o empresarial nace en un determinado contexto social cuyos parámetros no son solo económicos y administrativos. Se considera que el individuo, sociedad y estado son los tres vectores necesarios para el desarrollo del emprendimiento comunitario en una región o país.

Referencias bibliográficas

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: EPISTEME, C.A.

Campo, J. L. (2015). Desarrollo de un modelo de gestión de la inteligencia organizacional para la compañía Gráficas Modernas S.A. *Universidad y Empresa*, 21.

Carreto, J. (2013). Marshall y los sistemas productivos locales. *ECONOMÍA INFORMA*, 383, 90-106.

Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713434#fig0005>

Castañeda, I. (2014). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S012359231400182X/1-s2.0-S012359231400182X-main.pdf?_tid=a14e98f0-749f-4c45-8cd6-c7ffb87ef3df&acdnat=1526001645_cd81ffb31d4f5d3b096e92875422b503

Constitución de la República del Ecuador, 2008

Domínguez Mejía, 2017. Territorios colectivos: Proceso de formación del Estado en el Pacífico

Escalona, L., & Torres, E. (2011). Aplicación del Modelo Malcolm Baldrige a la producción de Libros Electrónicos. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 2, 41-59. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215021914004.pdf>

Fiss, P. C. (2011). Construyendo mejores teorías causales: un enfoque conjunto difuso para las tipologías en la investigación de la organización. *Academy of Management Journal*, 68-70.

Iraida Justina Rodríguez-GonzálezI, A. G.-G.-V.-S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*.

K. R. Thompson, M. L. (2017). Lo que podemos aprender del Baldrige: Un modelo de gestión integrada para guiar organizaciones. *ELSEIVER*, 9.

Ley de economía popular y solidaria, 2017 Ecuador

Lopez, H. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de negocios*, 5, 29-38. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700175/1-s2.0-S2215910X14700175-main.pdf?_tid=3c489467-682f-4547-82f4-423204109c4a&acdnat=1526001461_d0c11497c47059952e7b373e9e9608a0

Ministerio de cultura, 2014 Gestión Comunitaria en las Instituciones

Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 31, 223-236. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000054>

Pérez. S. (2010) Emprendimiento económico y social en España. Edición © Instituto de la Juventud

Pérez, Y. A. (2015). La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional. Caso: Sector Agropecuario Santiaguero. *Razón y palabra*, 11.

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. y Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*

Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29, 110-117. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313700263>

Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 30, 162-171. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S0123592314001156/1-s2.0-S0123592314001156-main.pdf?_tid=f7522d6a-5571-4225-b564-1b09517032e8&acdnat=1525809265_ccf9e930579cffb885ab5e2ab8e7ad9d

Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *SUMA DE NEGOCIOS*, 5, 70-77. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700217/1-s2.0-S2215910X14700217-main.pdf?_tid=3b9cd922-35a9-4242-a9d6-820701d738f1&acdnat=1525708714_8dde4aa6b82aee6d4bcb32a9cc641167

Torraco, R. J. (2005). Escritura de reseñas integradas de literatura: pautas y ejemplos. *Revisión del desarrollo de los recursos humanos*, 356-367.

Victore, D. I. (2011). Modelo de Gestión del Conocimiento organizacional para Empresas que trabajan por Proyectos. *Revista de arquitectura e ingeniería*, 19.

Zayas, P. (2010). *El rombo de las investigaciones de las ciencias sociales* (Segunda ed.). Cuba: Academia.

Capítulo 28

DIFFERENTIATING THE ENTREPRENEURSHIP FINANCING FROM A GENDER APPROACH

Abstract

Currently, entrepreneurial activity has become very important and it is considered fundamental to adopt measures to encourage and correct deficiencies. With this aim, the purpose of this work is to study the financing of the venture, under a gender perspective taking a sample of entrepreneurs from a Spanish Mediterranean Region. To this end, we analyze factors of capital structure, company ownership and funding sources (formal and informal), among other aspects, on a sample of 192 entrepreneurs surveyed.

Keywords: entrepreneurship, gender, finance

INTRODUCTION

Taking as a starting point the gender approach and its implications for high quality entrepreneurship, there are several studies that highlight the effect or influence of business intentions when studying the differences in performance among the companies owned by men and women (Davis and Shaver, 2012, Gupta et al., 2009; Kolvereid, 1996).

Using the theory of planned behavior, several authors (Ajzen, 1991, Haus et al., 2013) try to explain gender differences in business intentions based on motivational constructs that refer to the attitude towards the start of a business, the expectations perceived by the stakeholders and the feelings of control over the creation process.

In this way, it can be said that, according to these studies, women generally do not start a business to get a financial gain, but they pursue intrinsic objectives (for example, independence, flexibility to interact with the family and labor commitments); therefore, their companies tend to be smaller, slower-growing and less profitable compared to men-owned businesses (Brush 1992, Rosa y

Hamilton 1994, Welter y otros 2006, Gupta y otros 2009). In the same way, according to Cliff (1998), women are more likely than men to set growth limits that reflect personal comfort thresholds and show greater concern about the risks of high-growth patterns

In general, it is considered that women owners of companies have a greater aversion to risk, that is to say, they have a lower risk tolerance than entrepreneurs (e.g., Jianakoplos and Bernasek, 1998; Eckel and Grossman, 2008; Davis and Shaver, 2012) and, as a consequence, they have lower expectations regarding their commercial potential in terms of growth, innovation or export activities.

Thus, according to several authors (Hisrich and Brush, 1984, Lerner and Almor, 2002), the lack of certain financial skills in the case of female entrepreneurs, causes that they can not fully exploit their ability to innovate, tending to be less export-oriented than men (Du Rietz and Henrekson, 2000; Orser et al. 2010).

In particular, restrictions on access to resources, especially with regard to debt and capital, are considered a key reason for limiting the potential for growth, considered relatively low, as well as the low performance of companies owned by women (Alsos et al., 2006; Marlow and Patton, 2005).

However, the issue of gender discrimination in financing for entrepreneurship has been widely reported in literature, highlighting the difficulty faced by businesswomen in obtaining funding from both public and private sources (Stefani and Vacca 2013; Pines et al., 2010; Horseback riding and Swift 1990; Orhan 2001; Coleman 2000; Calcagnini et al., 2015; De Bruin et al., 2006).

Moreover, access to financing by women who are businessowners becomes even more difficult in times of crisis, because, given the uncertainty and low levels of liquidity, financial institutions are reluctant to offer loans, especially to companies owned by women, which tend to be smaller and more vulnerable (Paul and Sarma 2013; Pines et al. 2010).

Financial exclusion, along with other forms of exclusion, such as exclusion from the labour market or social exclusion, is particularly serious in times of economic crisis for female entrepreneurship, as opposed to male entrepreneurship (Pines et al., 2010).

What is more important, in times of crisis, women are more likely to participate in low-quality jobs or entrepreneurship in comparison to men, owing to limited livelihood options (Paul and Sarma 2013; Allen et al. 2008; Arenius and Minniti 2005). Finally, it should be noted that, among the components of the corporate human capital, the level of educational achievement of the

founders has been considered as a significant factor for the growth potential, innovation and internationalization of a company (Guzmán and Santos, 2001) implying another barrier for women in certain geographical areas.

In this way and given all the above, it is to be expected that women are even less represented in high-quality entrepreneurship during periods of crisis.

The purpose of this work is to analyse under a gender perspective different aspects of the financing of the entrepreneurship, such as the ownership of the companies, the own financing, assistance to the entrepreneurship, origin of the financing and the financing to other entrepreneurs. Using multivariate analysis techniques, the statistically significant differences that exist when the entrepreneur is male or female are studied. To this end, a survey has been prepared that is detailed in the methodology section. The study was carried out on a sample of entrepreneurs from a Spanish Mediterranean Region.

METHODOLOGY

An empirical study has been conducted on a sample of entrepreneur people from a Spanish Mediterranean region. A survey draws on the questionnaires previously used by GEM (2014), research on female entrepreneurial skills (2012) and the work done by Foster and Norman (2016).

The survey was administrated to a total of 192 entrepreneurs from a Spanish Mediterranean region. The survey was carried out with the collaboration of different local government agencies (IVACE, CEEI), Public Universities, Chamber of Commerce, Entrepreneur Associations, business accelerators, etc. Data collection took place between March and July 2017

TABLE 1. Study details

<p>Sample size: 192 respondents</p> <p>Unit of Analysis: entrepreneurs (owners of a business)</p> <p>Population: entrepreneurs from Spanish Mediterranean region</p> <p>Completion dates: Between March and July 2017</p> <p>Self-administrated online questionnaire.</p> <p>Non-probabilistic combined sample: for convenience and snowball.</p> <p>Sources for data collection: institutions and agencies such as CEEIs, IVACE, Public Universities, Chamber of Commerce, Entrepreneur Associations, business accelerators, etc.</p> <p>Sampling error: 7% at the 95% confidence level, for a dichotomous question in the worst case (p=q=50%)⁶⁹</p>

Source: authors' own elaboration

The statistical techniques used in this work include the multivariate analysis. Furthermore, Chi-square tests have been applied to study the significant differences existing between the variables among women and men, using for this purpose the statistical package SPSS.

Particularly, we probed whether certain characteristics are independent of entrepreneur's gender or there is any association between entrepreneur's characteristics and gender. Whenever the p value related to chi-square is lower than the selected significance level (0.1), the null hypothesis of gender independence is rejected, thus, it can be stated there are statistically significant differences related to the entrepreneur gender (the variables are independent). These techniques have been selected since they are considered the most appropriate ones in order to respond to the stated goals.

RESULTS

Firstly, it is important to highlight some socio-demographic aspects of the sample studied. Of the total of the sample it should be highlighted that 56.7% of the enterprising people were women, whereas 43.3% were men. The average age of the entrepreneur in the region ranges from 35 to 44 years old.

⁶⁹ This is the maximum sampling error in a simple random sampling same size. It is used as a reference of the minimum error made when extrapolating the results to the total population using a non-probabilistic sample.

However, this study will analyze the following financial aspects of entrepreneurship, such as the own financing, assistance to the entrepreneurship, origin of the financing and the financing to other entrepreneurs.

Percentage of ownership over the company

TABLE 1. PROPERTY OF BUSINESS

		Sex:					
		Total		Male		Female	
		Count	%	Count	%	Count	%
What proportion of the business do you own personally?	Total	192	100.0%	83	100.0%	109	100.0%
	All the business	96	50.0%	35	42.2%	61	56.0%
	A majority part of the business	70	36.5%	32	38.6%	38	34.9%
	A minority part of the business	26	13.5%	16	19.3%	10	9.2%

Pearson chi-square

		Sex:
What proportion of the business do you own personally?	Chi-square	5.521
	df	2
	Sig.	.063*

*. The chi-square statistical is significant at level 0.1.

Source: authors' own elaboration

As we can see in table 1, the 0.063 p-value of the Chi2 test indicates that there are significant differences in the ownership of the business between men and women, with the proportion of women who own all the business being greater. Thus, more men have a minority part of the business.

This could be related to the fact that women lack some financial skills (Hisrich and Brush, 1984, Lerner and Almor, 2002) and therefore it is easier for them to contribute all of their capital and be the owners of the business before going to other types of financing. It may also be related to the restrictions that women face in accessing financial resources, especially in times of crisis, where financial exclusion is more serious in female population.

Contribution of financing to the company

TABLE 2. OWN BUSINESS FINANCING

		Sex:					
		Total		Male		Female	
		Count	%	Count	%	Count	%
Did you contribute all the money necessary to start this business?	Total	192	100.0%	83	100.0%	109	100.0%
	No	118	61.5%	57	68.7%	61	56.0%
	Yes	74	38.5%	26	31.3%	48	44.0%

Pearson Chi-square

		Sex:
Did you contribute all the money necessary to start this business?	Chi-square	3.214
	df	1
	Sig.	.073*

*. The chi-square statistical is significant at level 0.1.

Source: authors' own elaboration

There are significant differences in the contribution of money to the business, as can be seen in Table 2, p-value 0.073 of Chi2 indicates how women have contributed more money themselves.

Again, related to the problems of women access to financing, be it capital or debt. Most women own their businesses (Capital) and also provide a greater percentage of total financing, which confirms that financial institutions are reluctant to finance women's companies (because they are smaller and more vulnerable). Another evidence of financial exclusion.

Knowledge of entrepreneurship aids

As it can be seen in Table 3, according to gender, no statistically significant differences have been found regarding the support of private entities. Therefore, in both cases the entrepreneurs consider that there is not enough support. Moreover, both male entrepreneurs and female entrepreneurs consider in a greater percentage that there are not enough public means to support entrepreneurship. There are also no differences according to gender when considering that public entities have adequate information to encourage entrepreneurship. However, there are significant differences according to gender, in the knowledge of existing aids for entrepreneurship.

Therefore, men know more about entrepreneurship aids than women (p -value = 0.035). All this may be related to the lack of certain financial skills of women (Hisrich and Brush, 1984, Lerner and Almor, 2002). The difficulty faced by women entrepreneurs to obtain financing from public sources is well known. It is an aspect to improve, their financial formation to not lose opportunities of public (or private) aid

TABLE 3. FINANCIAL SUPPORT TO ENTREPRENEURSHIP

		Sex:					
		Total		Male		Female	
		Count	%	Count	%	Count	%
Do you think you have enough financial support (in economic issues) by private companies (Banks, etc.)	Total	192	100.0%	83	100.0%	109	100.0%
	Do not agree/indifferent	151	78.6%	64	77.1%	87	79.8%
	Agree	41	21.4%	19	22.9%	22	20.2%
Do you think there are from the public institution side, enough economic means to support entrepreneurship?	Total	192	100.0%	83	100.0%	109	100.0%
	Do not agree/indifferent	156	81.3%	68	81.9%	88	80.7%
	Agree	36	18.8%	15	18.1%	21	19.3%
Do you think that public institutions have suitable information in order to encourage entrepreneurship?	Total	192	100.0%	83	100.0%	109	100.0%
	Do not agree/indifferent	155	80.7%	66	79.5%	89	81.7%
	Agree	37	19.3%	17	20.5%	20	18.3%
Do you know the existing financial aids/support for entrepreneurship?	Total	192	100.0%	83	100.0%	109	100.0%
	Do not agree/indifferent	100	52.1%	36	43.4%	64	58.7%
	Agree	92	47.9%	47	56.6%	45	41.3%

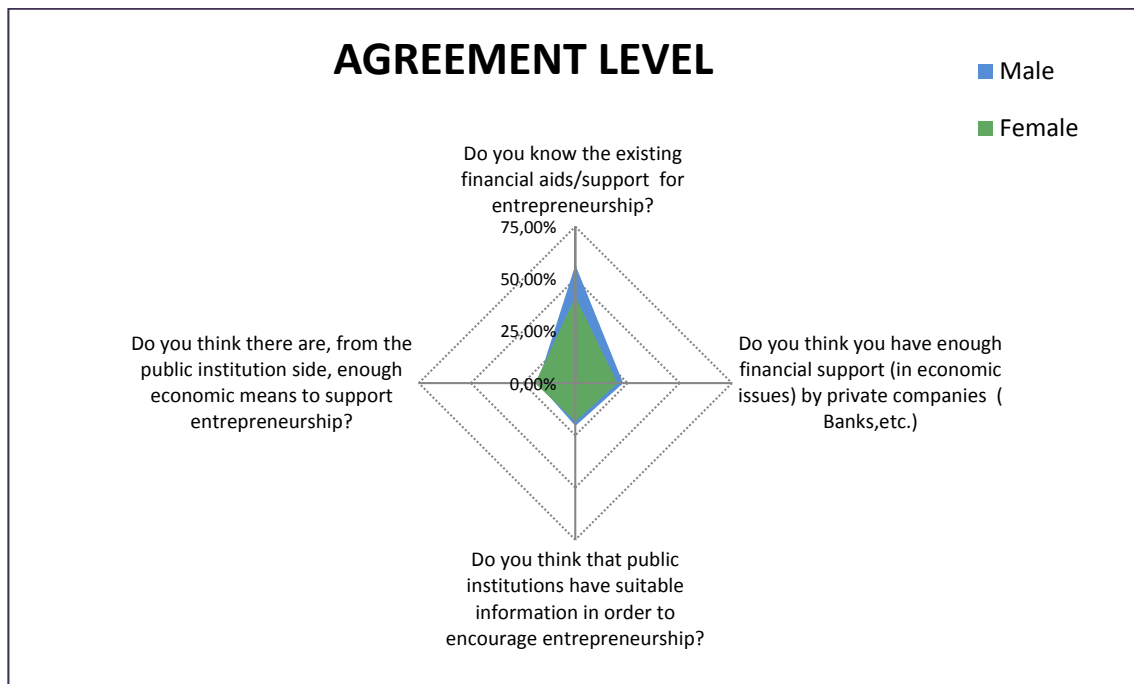
Pearson Chi-square

Agree VS. Disagree		Sex:
Do you think you have enough financial support (in economic issues) by private companies (Banks, etc.)	Chi-square	.206
	gl	1
	Sig.	.650
Do you think there are from the public institution side, enough economic means to support entrepreneurship?	Chi-square	.044
	gl	1
	Sig.	.834
Do you think that public institutions have suitable information in order to encourage entrepreneurship?	Chi-square	.138
	gl	1
	Sig.	.710
Do you know the existing financial aids/support for entrepreneurship?	Chi-square	4.444
	gl	1
	Sig.	.035*

*. The chi-square statistical is significant at level 0.1

Source: authors' own elaboration

FIGURE 1. FINANCIAL SUPPORT AND MEANS TO ENTREPRENEURSHIP



Source: authors' own elaboration

In Figure 1, it can be observed that there are certain differences in the knowledge of entrepreneurship aids, with men having greater knowledge of such aids.

Origin of funding

As it can be seen in Table 4, women get more funding from family members, while men choose partners to provide capital to their companies (it should be understood that they are not family). The p-value = 0.044 indicates that these significant differences exist in the way of financing.

This may be motivated by the difficulties women face when accessing financial resources, both public and private. It should be noted that this situation is exacerbated in times of crisis, since in these periods financial institutions are reluctant to grant loans to women, since their companies tend to be smaller and more vulnerable. Therefore, the impact of the crisis is greater in female entrepreneurship.

TABLE 4. ORIGIN OF FUNDING

		Sex:					
		Total		Male		Female	
		Count	%	Count	%	Count	%
FUNDING	Total	122	100.0%	59	100.0%	63	100.0%
	Partners	72	59.0%	40	67.8%	32	50.8%
	Family	40	32.8%	15	25.4%	25	39.7%
	Bank Loans	31	25.4%	12	20.3%	19	30.2%
	Public Aids	13	10.7%	4	6.8%	9	14.3%

Pearson Chi-square

		Sex:
FUNDING	Chi-square	9.806
	df	4
	Sig.	.044*

*. The chi-square statistical is significant at level 0.1

Source: authors' own elaboration

Providing funds to other ventures

Finally, it should be noted that there are significant differences (p-value = 0.022), men double women, when it comes to providing financing to other entrepreneurs/ventures. This could be related to the greater aversion to risk on the side of women, which makes them more conservative in financing the business of others.

TABLE 5. PROVIDING FUNDS TO OTHER VENTURES

	Sex:						
	Total		Male		Female		
	Count	%	Count	%	Count	%	
During last three years, have you personally provided funds for a new company started by someone else, excluding any purchase of shares or mutual funds?	Total	192	100.00%	83	100.00%	109	100.00%
	No	171	89.10%	69	83.10%	102	93.60%
	Yes	21	10.90%	14	16.90%	7	6.40%

Pearson Chi-square

	Sex:	
During last three years, have you personally provided funds for a new company started by someone else, excluding any purchase of shares or mutual funds?	Chi-square	5,278
	df	1
	Sig.	,022*

*. The chi-square statistical is significant at level 0.1

Source: authors' own elaboration

5. CONCLUSIONS

In recent years the entrepreneurship has experienced a notable increase, undoubtedly driven by the important economic crisis. Despite the growing entrepreneurial aspect of women, complicated by various reasons, not only economic but also social and financial, there are not enough academic works which focus on their particularities, especially those related to forms of financing.

In order to provide greater knowledge on these aspects, our study has focused on the entrepreneurs of the Spanish Mediterranean Region, using a survey prepared on the basis of the GEM report (2014), the study-research on entrepreneurial skills among the women (2012) and the work of Foster and Norman (2016).

Regarding the capital structure, it can be stated that women hold greater ownership over companies than men. Therefore, there are significant differences in the ownership of the business between men and women, with a higher proportion of women owning the entire business, while in the case of men it is usually smaller.

This could be related to the fact that it is simpler and faster for women entrepreneurs to contribute all of their capital and be the owners of their own business, before going to other types of financing that may be more complex. It may also be related to the restrictions that women face in accessing financial resources, especially in times of crisis, where financial exclusion is most serious in female entrepreneurship.

In the same way, when studying the contribution of own capital to the business, it can be affirmed that women have contributed more money themselves. Again, this would be related to women's problems in accessing financing, be it capital or debt. Women are in greater percentage owners of their businesses and also contribute a greater percentage of total financing, which reveals that financial institutions may be reluctant to grant financing to companies created by women. Another factor of financial exclusion.

Regarding the knowledge of entrepreneurship support, it can be noted that men have greater knowledge of these aids. As Hisrich and Brush (1984) and Lerner and Almor (2002) point out, this may be related to the lack of certain financial skills of the women who want to start their business. Highlighting the difficulty faced by female entrepreneurs to obtain financing from public sources, the administration should consider this fact as an aspect to improve, the financial training of future entrepreneurs so as not to lose opportunities when it comes to obtaining these economic aids.

On the other hand, women choose family members to obtain the capital of their companies, while men rather choose partners. As it has been already noted, this may be motivated by the difficulties for women entrepreneurs to access financial resources, both public and private. The situation is even more serious in times of economic crisis, since in these periods financial institutions are more reluctant to grant loans to women who want to start their own business. Therefore, it could be said that the financial impact of crises is greater on female entrepreneurship.

Finally, it should be noted that men duplicate women in financing other entrepreneurs, which may indicate greater aversion to financial risk by female entrepreneurs.

According to these conclusions, it can be stated that female entrepreneurs have a more conservative profile (They like to own property of her company, they trusts very close people, relatives, etc.) while entrepreneurial men have a more risky profile (they diversify the property, they prefer external partners without family ties, invest in other companies / ventures, etc.)

REFERENCES

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. doi: [10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Allen, I.E., Elam, A., Langowitz, N., & Dean, M. (2008). *2007 report on women and entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Monitor.
- Alsos, G. A., Isaksen, E. J., & Ljunggren, E. (2006). New venture financing and subsequent business growth in men-and women-led businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 667–686. doi: [10.1111/j.1540-6520.2006.00141.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00141.x).
- Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233–247. doi: [10.1016/S0883-9026\(01\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4)
- Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5–30.
- Calcagnini, G., Giombini, G., & Lenti, E. (2015). Gender differences in bank loan access: an empirical analysis. *Italian Economic Journal*, 1(2), 1–25. doi: [10.1007/s40797-014-0004-1](https://doi.org/10.1007/s40797-014-0004-1).
- Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 523–542. doi: [10.1016/S0883-9026\(97\)00071-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00071-2).
- Coleman, S. (2000). Access to capital and terms of credit: a comparison of men- and women-owned small businesses. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 37–52.
- Davis, A. E., & Shaver, K. G. (2012). Understanding gendered variations in business growth intentions across the life course. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 495–512. doi: [10.1111/j.1540-6520.2012.00508.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00508.x)

- De Bruin, A., Brush, C. G., & Welter, F. (2006). Introduction to the special issue: towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 585–593. doi: [10.1111/j.1540-6520.2006.00137.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00137.x).
- Du Rietz, A., & Henrekson, M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1), 1–10. doi: [10.1023/A:1008106215480](https://doi.org/10.1023/A:1008106215480).
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Differences in the economic decisions of men and women: experimental evidence. In C. Plott & V. Smith (Eds.), *Handbook of experimental economics results* (pp. 509–519). New York: Elsevier.
- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A., & Sikdar, A. (2009). The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 397–417. doi: [10.1111/j.1540-6520.2009.00296.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00296.x).
- Guzmán, J., & Santos, F. J. (2001). The booster function and the entrepreneurial quality: an application to the province of Seville. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 211–228. doi: [10.1080/08985620110035651](https://doi.org/10.1080/08985620110035651).
- Haus, I., Steinmetz, H., Isidor, R., & Kabst, R. (2013). Gender effects on entrepreneurial intention: a meta-analytical structural equation model. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(2), 130–156. doi: [10.1108/17566261311328828](https://doi.org/10.1108/17566261311328828).
- Hisrich, R. D., & Brush, C. (1984). The woman entrepreneur: management skills and business problems. *Journal of Small Business Management*, 22(1), 30–37.
- Jianakoplos, N. A., & Bernasek, A. (1998). Are women more risk averse? *Economic Inquiry*, 36(4), 620–630. doi: [10.1111/j.1465-7295.1998.tb01740.x](https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1998.tb01740.x).
- Kolvereid, L. (1996). Organizational employment versus self-employment: reasons for career choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(3), 23–31.
- Lerner, M., & Almor, T. (2002). Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109–125. doi: [10.1111/1540-627X.00044](https://doi.org/10.1111/1540-627X.00044).
- Marlow, S., & Patton, D. (2005). All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 717–735. doi: [10.1111/j.1540-6520.2005.00105.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00105.x).

Foster, L.; Norman P. (2016). *The Annual Survey of Entrepreneurs: An Introduction*. U.S. Census Bureau, Center for Economic Studies, CES 15–40.

Orhan, M. (2001). Women business owners in France: the issue of financing discrimination. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 95–102. doi: [10.1111/0447-2778.00009](https://doi.org/10.1111/0447-2778.00009).

Orser, B., Spence, M., Riding, A., & Carrington, C. A. (2010). Gender and export propensity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 933–957. doi: [10.1111/j.1540-6520.2009.00347.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00347.x).

Paul, S., & Sarma, V. (2013). Economic crisis and female entrepreneurship: evidence from countries in Eastern Europe and Central Asia (No. 13/08). *CREDIT Research Paper*.

Pines, A. M., Lerner, M., & Schwartz, D. (2010). Gender differences in entrepreneurship: equality, diversity and inclusion in times of global crisis. *Equality, diversity and inclusion: An International journal*, 29(2), 186–198. doi: [10.1108/02610151011024493](https://doi.org/10.1108/02610151011024493).

Riding, A. L., & Swift, C. S. (1990). Women business owners and terms of credit: some empirical findings of the Canadian experience. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 327–340. doi: [10.1016/0883-9026\(90\)90009-I](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90009-I).

Rosa, P., & Hamilton, D. (1994). Gender and ownership in UK small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 11–11.

Stefani, M.L. & Vacca, V.P. (2013). Credit access for female firms: evidence from a survey on European SMEs. *Bank of Italy Occasional Paper No. 176*.

Welter, F., Smallbone, D., & Isakova, N. (2006). *Enterprising women in transition economies*. Aldershot: Ashgate Publishing.

Capítulo 29

EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL CASO DE ESTUDIO: TEXSAL DE LA CORPORACIÓN GRUPO SALINAS

Jorge Meza Clark

facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil, Ecuador
jorge.mezack@ug.edu.ec

Silvia Salinas Falquez

facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil, Ecuador
silvia.salinasf@ug.edu.ec

Teresa Meza Clark

facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil, Ecuador
teresa.mezack@ug.edu.ec

Resumen

La corporación Grupo Salinas agrupa a varias fundaciones y la Asociación de Desarrollo Social de Artesanos Texsal, dedicadas a promover el desarrollo del cooperativismo a través de emprendimientos. La Asociación Texsal surgió para generar empleo a las mujeres de la comunidad de Salinas, dedicadas a la producción artesanal de tejidos y su comercialización, logrando colocar sus productos en mercados internacionales. Pero a pesar de tener presencia internacional aún se encuentran muy por debajo de los otros emprendimientos de la Corporación Grupo Salinas. El objetivo de esta investigación es analizar los factores internos que inciden en el funcionamiento de la Asociación Texsal, para proponer lineamientos estratégicos que le permita mejorar su dinámica. El enfoque de la investigación fue mixto, el tipo de investigación fue documental y descriptiva, el diseño de la investigación fue no experimental transversal, para la recogida de datos se usó la encuesta y la observación, se utilizó un muestreo no probabilístico. En los resultados se presenta el análisis de los factores internos de la asociación, el mismo que evidencia la dinámica interna tiende a ser estable. Por tanto, se puede concluir que a pesar de tener de presencia la asociación en el mercado internacional, requiere de fortalecer las variables que han presentado debilidad, a través de desarrollar estrategias de fortalecimiento de las capacidades organizacional, tales como la gestión de conocimiento y la orientación al mercado lo que le permitirá escalar posición dentro de la corporación Grupo Salinas.

Palabras claves: emprendimiento social, mujer, tejidos

Abstract

The Grupo Salinas corporation brings together several foundations and the Association of Social Development of Artesan's Texsal, dedicated to promoting the development of cooperativism through ventures. The Texsal association was created to generate employment for the women of the Salinas community, dedicated to the artisan production of fabrics and their commercialization, managing to place their products in international markets. But despite having an international presence they are still far below the other ventures of the Grupo Salinas corporation. The objective of this research is to analyze the internal factors that affect the functioning of the Texsal association, to propose strategic guidelines that allow it to improve its dynamics. The research focus was mixed, the type of research was documentary and descriptive, the design of the research was non-experimental cross-sectional, for the data collection the survey and observation were used, a non-probabilistic sampling was used. In the results, the analysis of the internal factors of the association is presented, the same as the internal dynamics of the association tends to be stable. Therefore, it can be concluded that despite having the presence of the association in the international market, it requires strengthening the variables that have presented weakness, through developing strategies to strengthen organizational capacities, such as knowledge management and guidance to the market which will allow it to scale position within the Grupo Salinas corporation.

Key words: social entrepreneurship, women, fabrics

Introducción

En las últimas décadas ha surgido con ímpetu, en todo el mundo, un fenómeno que, sin ser nuevo en la práctica, es considerado como uno de los nuevos tópicos de investigación: el emprendimiento social. El emprendimiento es un tema estudiado, como por gobiernos y otras organizaciones del sector público y privado (Chell, Nicolopoulou & Karatas-Ozkan, 2010). El interés por este tipo de emprendimiento ha repercutido en distintos ámbitos; por un lado, para el sector gubernamental estas iniciativas emergen como una solución a problemas sociales que no pueden ser cubiertos por dicho sector, ya sea por falta de financiamiento o eficiencia (Curto., 2012); por otra parte, las fundaciones, y organismos sin fines de lucro han dedicado sus esfuerzos a desarrollar investigaciones y ayudar a los sectores con necesidades (Curto., 2012). Los emprendimientos sociales son impulsados en etapas iniciales por hombres en su mayoría, pero a diferencia de un emprendimiento de tipo comercial, el porcentaje de mujeres que se involucran en estas etapas no se encuentra tan alejado del porcentaje de su contraparte (Bosma et al, 2010).

En la provincia de Bolívar parroquia Salinas se asienta la Corporación Grupo Salinas que agrupa a varias fundaciones, una de ellas es la asociación denominada Texsal, bajo esta razón social surgió esta agrupación para generar empleo a las mujeres de la comunidad de Salinas logrando colocar en el mercado sus tejidos, llegando a ser conocidas en los mercados internacionales. Pero a pesar de tener presencia internacional aún se encuentran muy por debajo de los otros emprendimientos de la corporación. Por tanto, el objetivo de la investigación es analizar los factores internos que inciden en el funcionamiento de la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Salinas Texsal, para proponer lineamientos estratégicos que le permita mejorar la dinámica interna de la asociación.

Antecedentes

En el Ecuador, provincia de Bolívar parroquia Salinas se encuentra una comunidad que desde 1970 apostó al emprendimiento social a través del cooperativismo como la forma efectiva y democrática de enfrentar la pobreza y marginación, con el apoyo de voluntarios extranjeros y la misión Salesiana y especialmente con la colaboración del padre Antonio Polo. De esta forma, poco a poco la parroquia Salinas pasó de un pueblo sin cultura organizativa y productor de sal, a un pueblo organizado y agroindustrial, convirtiéndose en referente para la provincia y el país (Corporación Grupo Salinas, 2008).

Actualmente están funcionando las siguientes fundaciones y tan solo una asociación: Funorsal (Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas); FFSS (Fundación Familia Salesiana

Salinas); FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas); COACSAL (Cooperativa de Ahorro y Crédito “Salinas Ltda.”); TEXSAL (Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texsal Salinas); Producoop (Cooperativa de Producción Agropecuaria “El Salinerito”), estas organizaciones sin fines de lucro a la vez son miembros de la Corporación Grupo Salinas, institución llamada a articular procesos y apoyar iniciativas locales de sus miembros. (Corporación Grupo Salinas, 2016). La corporación es el resultado de la madurez organizativa de la parroquia, al unirse todas las organizaciones actoras del desarrollo a lo largo de casi cuatro décadas de trabajo comunitario. La corporación de desarrollo comunitario “Grupo Salinas” se constituyó jurídicamente el 26 de noviembre del 2006, unificando criterios de desarrollo cooperativo y consolidando los principios de economía solidaria. (Corporación Grupo Salinas, 2016).

La Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texal Salinas (Texsal) nace como una alternativa para agrupar a las mujeres de la comunidad de Salinas. En 1974 con la ayuda de voluntarios italianos entre ellos padre Antonio Polo, José Tonillo, Carla Sbeghen y Gisla Kirt, agrupan a 15 jóvenes mujeres salineras con el fin de crear fuentes de empleo aprovechando las habilidades innatas de las mismas y la lana de borregos que los campesinos de la región explotaba y no tenía un destino comercial; inician hilando a mano con la ayuda de una maquinita de madera, posteriormente el hilo obtenido es convertido en gorras, bufandas y suéteres de rustica presentación. La venta o realizaban a ex voluntarios italianos y amigos del padre Polo, los cuales adquirirían por compromiso social. Poco a poco el producto terminado se va introduciendo en almacenes de Quito. (Maldonado p., 2011).

En los años 80 se incrementó a 50 socias, lo que generó interés de las mujeres de la parroquia por el proyecto. Con el transcurrir del tiempo se implementaron capacitaciones en el uso adecuado de materiales textiles y la elaboración de prendas de vestir amplió las líneas de producción del proyecto, llegando posteriormente al desarrollo de nuevos productos que llegarían al mercado internacional. Es así como Texsal se sostiene como un proyecto económico exclusivo de mujeres durante cerca de 40 años, logrando una expansión y crecimiento. Además, Texsal se convirtió en pionera en la transferencia de conocimientos y técnicas a favor de las mujeres de otras comunidades de la parroquia, pues alrededor de ésta se crearon 13 centros de la mujer, en las distintas comunidades que conforman Salinas, con un total de 250 mujeres de las cuales 104 son tejedoras, y 146 están dedicadas a la producción de pan, cestos de paja, turrone entre otros.

Para marzo de 2003, se legaliza como Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texal, y pasa a formar parte de la actual Corporación Salinerito. Bajo esta razón social surge para generar empleo para las mujeres de la comunidad de Salinas logrando colocar en el mercado sus tejidos,

llegando a ser conocidas en los mercados internacionales incluso (Ludi, 2016).

Revisión Literaria

Hoselitz (1951) realizó un estudio detallado sobre los orígenes del término “entrepreneur” y del proceso de incorporación de tal concepto a la literatura económica, una posible traducción al español de la palabra “entrepreneur”, según el punto de vista de algunos autores: es emprendedor y no EMPRESARIO. Si nos preguntamos el porqué de esta traducción, Díaz (2002), menciona que es por la imagen negativa que se asocia a la figura del empresario. La figura del emprendedor deja entrever una imagen positiva y hasta cierto punto heroica, si lo ligamos a la capacidad que tienen ciertas personas para llevar a feliz término sus iniciativas a pesar de las limitaciones y los riesgos implícitos.

El estudio del microcrédito en el Ecuador es de vital importancia, pero aún más el estudio del microcrédito para emprendimientos productivos destinado a mujeres, que si bien es cierto son uno de los sectores con mayor población en el país, también son uno de los sectores de la sociedad más relegados, de escasos recursos económicos y que mayoritariamente viven en situación de pobreza. Por lo que el microcrédito se constituye en el instrumento de desarrollo económico tanto personal como familiar. “considerando que Ecuador tiene poca inversión privada, el microcrédito constituye la forma en la que los pequeños microempresarios contribuyen al proceso de desarrollo del aparato productivo, generando nuevas plazas de trabajo y haciendo más competitivo al mercado interno.

Según el estudio realizado por la agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, 2005), una de las características más perceptibles de las microempresas ecuatorianas, es el alto porcentaje de mujeres que dependen de una microempresa. Según el último censo nacional, las mujeres comprenden el 43.4% de la población económicamente activa y de ellas el 56.4% son microempresarias (INEC, 2010).

Se estima que el 50% del empleo nacional es generado por microempresas, de las cuales el 46% son propiedad de mujeres y generan alrededor del 25,7% del PIB y el 65% de los alimentos de consumo básico a nivel urbano son producidos por este sector, buscando reducir la pobreza y construir justicia social. La creación de microempresas por parte de mujeres, ha contribuido de modo importante al aumento del empleo y por tanto en el crecimiento y estabilidad económica de un país.

Ecuador mantiene una actividad emprendedora temprana alta (Tea por sus siglas en inglés),

33.6%, ubicándose en el primer lugar entre los países de América Latina y el Caribe que participaron en el GEM 2015 (GEM, 2015) la proporción de emprendedores ubicados en área urbana se ha mantenido relativamente estable desde 2014, alrededor del 36%; para 2015 se observa un aumento en los emprendedores asentados en área rural que pasa de 28% a 30% en el periodo. El 29.5% de la TEA está compuesto por emprendedores nacientes y el 9.9% por emprendedores nuevos, proporciones que no han variado mayormente con respecto al 2014, sin embargo, se observa un leve incremento de emprendedores nacientes en área rural. La tasa de negocios establecidos, que no se incluye en la tea, fue de 17.4%; ligeramente inferior a la del 2014. (GEM, 2015)

Situación, problemática

Las organizaciones del grupo se encuentran en Salinas de Bolívar, parroquia rural perteneciente al cantón Guaranda, en la provincia de Bolívar, ubicado en las faldas occidentales del volcán Chimborazo (entre las alturas de 4.200 a 800 msnm) con una población de alrededor de 8.000 habitantes, distribuidos en 30 comunidades rurales y la cabecera parroquial, familias de raza indígena (85%), montubios (10%) y mestizos (5%).

El Grupo Salinas guía a sus seis miembros en los procesos socio-organizativos, administrativos-financieros, económicos-productivos, comerciales, con capacidad de gestión con otros actores institucionales tanto públicos como privados, en ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales. Los principios de la economía solidaria han llevado a que, en la ciudad de Salinas de Bolívar, la mayor parte de sus pobladores estén involucrados en el negocio de los diferentes productos que comercializa el Grupo Salinas, ya sea de forma directa, o como parte del canal de distribución de cada uno de ellos. En este sentido, cabe destacar el compromiso social del grupo, precisamente uno de los principales factores que ha permitido a la población de Salinas salir de la pobreza, procurando dar valor agregado a las materias primas existentes en la zona.

Los diversos emprendimientos que ha impulsado el Grupo Salinas en la parroquia ha logrado que la población tenga mayores fuentes de trabajo y las actividades emprendedoras se diversifiquen en las diferentes fundaciones. Una de las organizaciones que se ha desatado por su trabajo y la población a la que atiende es Texsal (Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texal Salinas). Pero a pesar de tener presencia aún se encuentran muy por debajo de los otros emprendimientos de la corporación. Por tanto, el objetivo de la investigación es analizar los factores internos que inciden en el funcionamiento de la Asociación Texsal.

Metodología

El enfoque de la investigación fue mixto según (Cortez, 2004) en un enfoque mixto el investigador utiliza las técnicas de cada uno por separado, se hacen entrevistas, se realizan encuestas para saber las opiniones de cada cual sobre el tema en cuestión, se trazan lineamientos sobre las políticas a seguir según las personas que intervengan , etc., además esas encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas, se obtienen rangos de valores de las respuestas, se observan las tendencias obtenidas, las frecuencias, se hacen histogramas, se formulan hipótesis que se corroboran posteriormente. En este enfoque mixto se integran ambas concepciones y se combinan los procesos para llegar a resultados de una forma superior.

El tipo de investigación fue documental y descriptiva. Según (Bernal, 2011) la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Por lo tanto al haberse utilizado y analizado varias fuentes documentales escritas (como libros, periódicos, artículos, anuarios, entre otras), finalmente la investigación descriptiva es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio (Bernal, 2010) es decir, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández, Fernández & bautista, 1997), por lo que se puede afirmar que la investigación también fue de tipo descriptiva porque se describieron las principales características de una muestra representativa de mujeres que conforman la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Salinas Texsal.

El diseño de la investigación fue no experimental transversal según (Cortez, 2004) es la que no manipula deliberadamente las variables a estudiar. Lo que hace este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto actual, para después analizarlo, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes; además la recogida de datos se lo hace en un solo momento, en un tiempo único. Para la recogida de datos se usó la encuesta, y la observación según (Cortez, 2004) la observación es una de las técnicas cualitativas más aplicada en la etnografía y precisamente en el marco educativo, por la riqueza de su información y la influencia de la misma en la formación del estudiante durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí

misma, es el método de la observación. En este caso se usó la observación panorámica-no participante. Además, se usó la encuesta como instrumento de recolección de datos según (Cortez, 2004) es una técnica que posibilita descubrir los componentes de los mundos de sus participantes y los constructos con arreglo a los cuales esos mundos están estructurados.

Para la toma de datos se utilizó un muestreo no probabilístico de juicio, en donde el investigador elige unidades típicas representativas de la población (Johnson & Kubi, 2000), debido a que se encuestó a 25 mujeres jefas de hogar del área administrativa, de Texsal, la toma de datos se la realizó el 6 de junio del 2018.

Análisis de Resultados

Las estadísticas de la parroquia Salinas de Guaranda indica que la población es 7.262 habitantes, el 20,50% representa a la cabecera parroquial y el 79,50% a las comunidades, en estos últimos años, de acuerdo a los datos históricos se observa un crecimiento poblacional en la cabecera parroquial, mientras en las comunidades va decreciendo. (GAD Salinas 2015). De acuerdo a encuestas realizadas y comparando con el censo 2010; se obtuvo que el 50,60% de la parroquia Salinas, está representada por mujeres, mientras que el 49,40% son hombres (INEC, 2010).

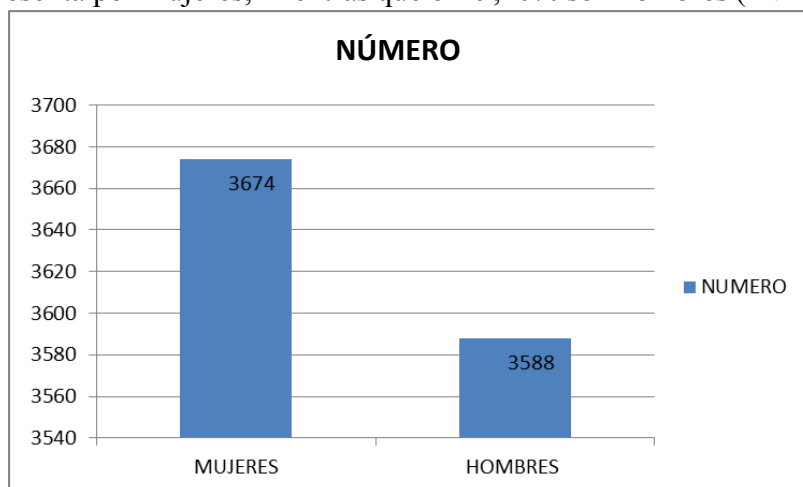


Figura 1: Población por Sexo

Elaborado: Equipo Técnico GAD Salinas 2015

En la *figura 1* se aprecia la distribución de la población por sexo donde se observa que la población femenina supera a la población de masculina, estableciéndose una diferencia porcentual de 1,20%.

Población por grupos etario

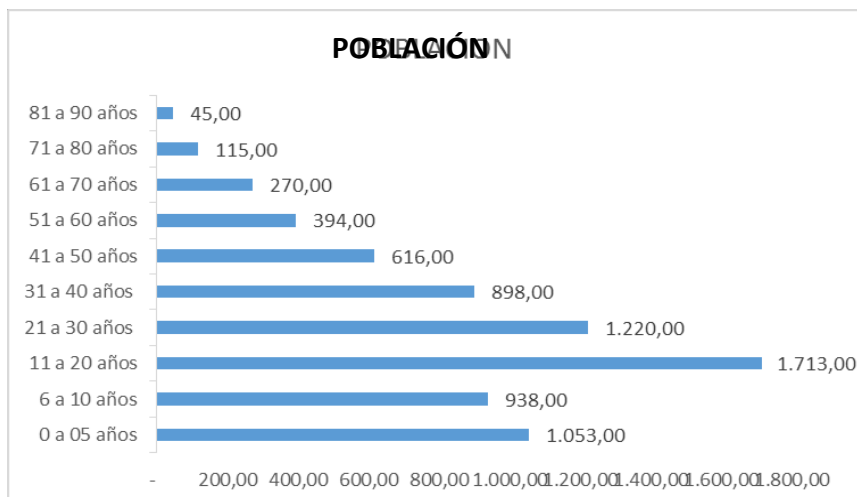


Figura 2: Población por grupo etario Elaborado: Equipo técnico GAD Salinas 2015

En la *figura 2* se presenta la distribución de la población de la parroquia Salinas de Guaranda por grupos etarios, donde se aprecia que las edades más representativas se encuentran en el rango de 11 a 20 años lo que indica que la población de este sector es joven.

Grupos étnicos

Según el Censo de Población y Vivienda (CPV) del 2010, se establece la presencia de los grupos étnicos de la parroquia, al comparar el resultado de datos estadísticos del CPV 2010 y la ficha familiar, se determina la presencia de 80% de la población indígena y el 20% de mestizos.

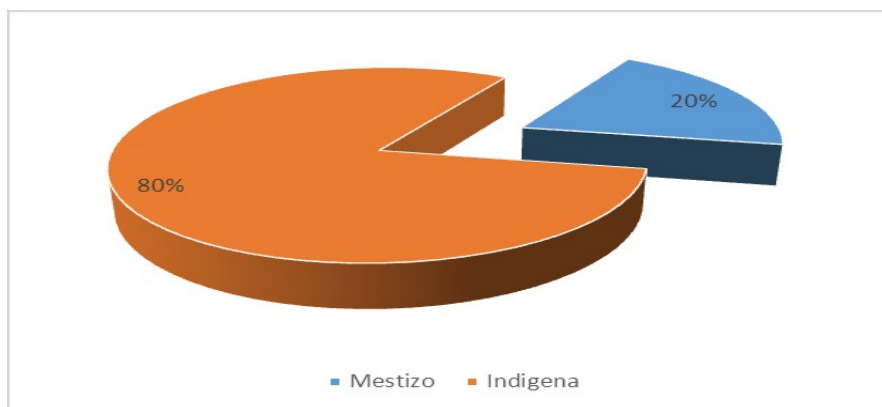


Figura 3: Grupos étnicos Elaborado: Equipo técnico GAD Salinas 2015

Población de estudio

La población de la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texal Salinas (Texsal) es 129 socias, de las que 104 son tejedoras y 25 pertenecen al área administrativa, estas últimas fueron objeto de ser encuestadas, para obtener su opinión sobre el desenvolvimiento interno

de la asociación.

Caracterización de la muestra

La muestra estuvo constituida por 25 jefas de hogar que fluctuaban entre las edades de 23 a 65 años, distribuidos de la siguiente forma, en los rangos de 23 – 39 años se encuentra el 76% de las encuestadas, y desde los 40 años en adelante se encuentran el 24%. El mayor porcentaje de las jefas de hogar encuestadas están entre el rango de 23 -39 años. Con relación a la instrucción, el 64% posee formación secundaria y el 36% tiene instrucción primaria. Con respecto al tiempo que laboran en la asociación el 24% tiene más de 11 años, mientras que el 24% tiene de 6 a 10 años trabajando y el 52% tiene de 1 a 5 años trabajando. En relación a los cargos el 44% de las encuestadas son vendedoras el 16% son técnicos en medio ambiente, el 12% son recepcionistas, el 16% atienden al cliente, y 12% tiene cargos contables.

Análisis de las variables

Las preguntas de las encuestas giraron alrededor de 6 variables que se evaluaron como factores internos que inciden en el funcionamiento de una asociación arrojando el siguiente resultado.

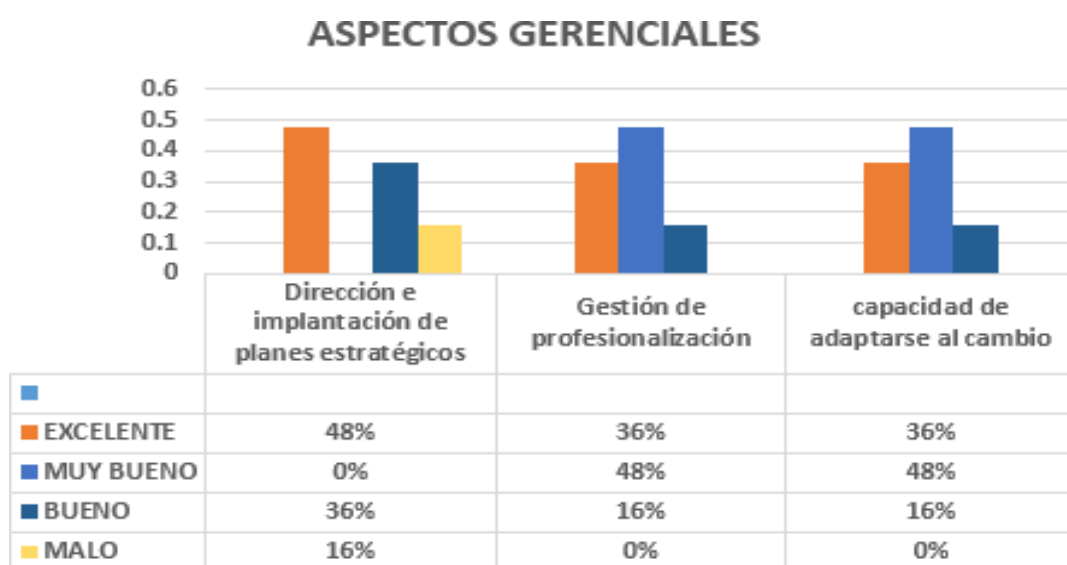


Figura 4: Aspectos Gerenciales

Fuente: Corporación Grupo Salinas Teksal

En la figura 4 se visualiza los aspectos generales de la gestión estratégica de la empresa la que señalan tres componentes: el primero la dirección e implementación de planes estratégicos donde se destaca que las apreciaciones de los encuestados relacionadas a este aspecto giran alrededor excelente y bueno, anotándose que subsiste una calificación de mala que corresponde a un 16%. En el segundo la gestión de profesionalización las apreciaciones de los encuestados de muy bueno con el 48% y la tercera capacidad de adaptarse al cambio las respuestas

fluctuaron entre bueno y excelente, predominando un 48% en muy bueno. De los aspectos generales analizados la dirección e implementación.

De planes estratégicos es el componente que presenta un sesgo en su calificación hacia una puntuación mala.

APROVISIONAMIENTO

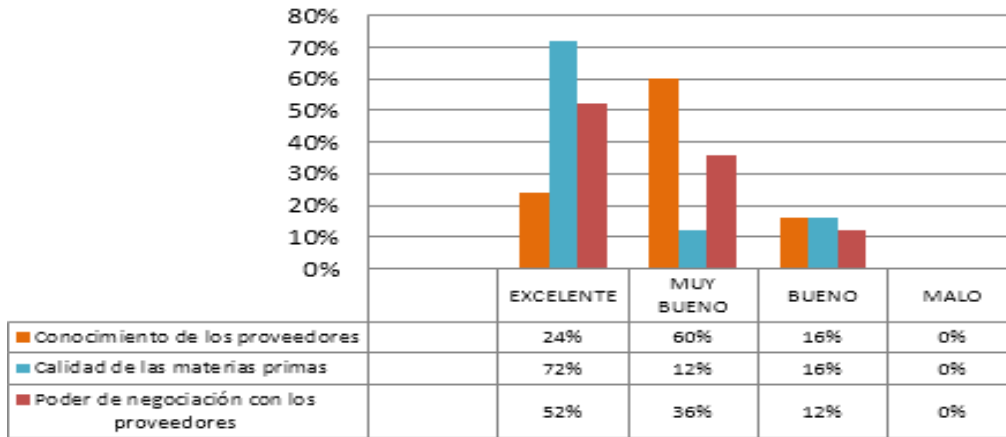


Figura 5: Aprovisionamiento

Fuente: Corporación Grupo Salinas Teksal

La figura 5 expone el factor de aprovisionamiento en el que se consideraron tres aspectos básicos, en lo relacionado al conocimiento de los proveedores, las respuestas de los encuestados fluctuaron entre las calificaciones de excelente y bueno, destacándose que la categoría de muy bueno sobresale sobre las otras categorías. En lo referente a la calidad de las materias primas la calificación que se destaca es de excelente con un porcentaje de respuesta del 72%, además se preguntó sobre el poder de negociación con los proveedores, la opinión de los encuestados se inclinó hacia excelente con un 52%, en la figura presentada se aprecia que existe en todas las categorías analizada una calificación de bueno que en promedio corresponde a un 15%.

SERVICIO

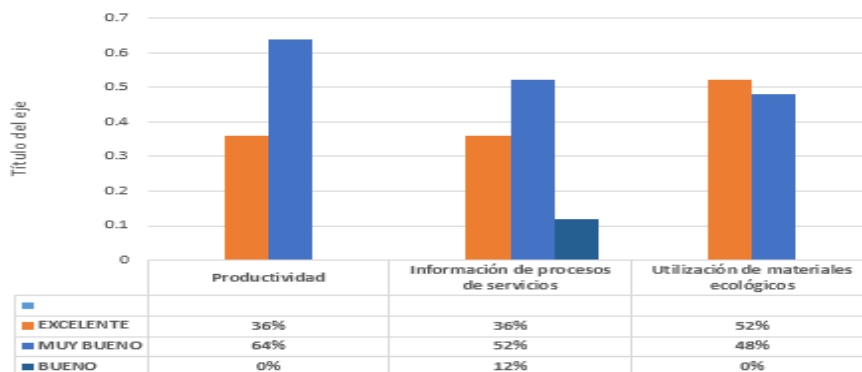
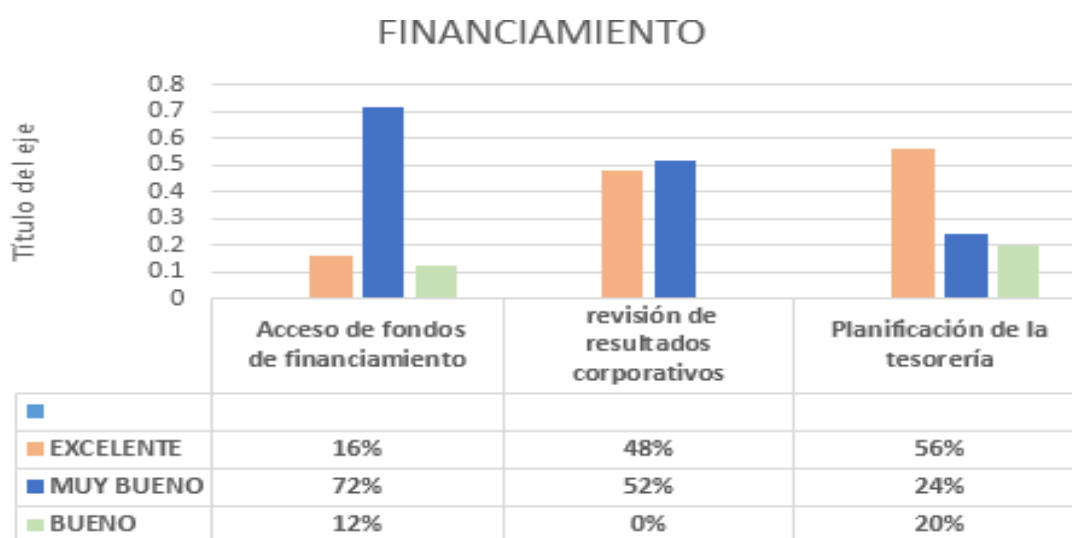


Figura 6: Servicio

Fuente: Corporación Grupo Salinas – Texsal

En la *figura 6* se observa la respuesta de los encuestados sobre el servicio, estando compuesta esta categoría de análisis por tres aspectos: productividad, información de procesos de servicio y utilización de materiales ecológicos. En la productividad la respuesta predominante de los encuestados fue hacia la calificación de muy bueno, en la categoría de información de procesos básicos se destaca la respuesta de muy bueno y en utilización de materiales ecológicos la respuesta mayoritaria se inclinó hacia excelente. De las tres categorías analizadas en su conjunto se observa que en la información de procesos de servicio existe una calificación de bueno que corresponde a un porcentaje de un 12%.

**Figura 7: Financiamiento**

Fuente: Corporación Grupo Salinas – Texsal

La *figura 7* esboza las respuestas del factor financiamiento, en el que se aprecian tres categorías de datos, en el acceso de fondos de financiamiento los encuestados calificaron a esta categoría con un nivel de muy bueno. En la categoría de planificación de la tesorería es donde mayor dispersión hay en los datos, la opinión de los encuestados se distribuyó entre las categorías de excelente a bueno, siendo la primera la que mayor porcentaje de respuesta obtuvo. La revisión de resultados corporativos las respuestas se distribuyeron en un porcentaje casi igualitario entre las categorías excelentes y buenas. De los factores financieros investigados se destaca que las categorías, análisis acceso de fondos de financiamiento y planificación de la tesorería es donde se presenta dispersión en las respuestas.

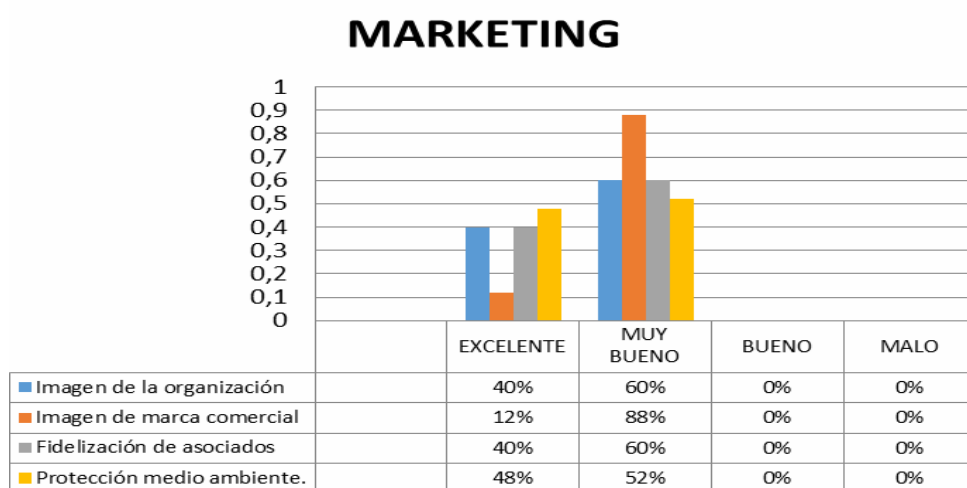


Figura 8: Marketing

Fuente: Corporación Grupo Salinas – Texsal

En la *figura 8* se presenta el factor del marketing donde se investigaron cuatro aspectos: la imagen de la organización donde la calificación de los encuestados fluctuó entre muy bueno y excelente siendo la primera la que mayor porcentaje alcanzó. En la imagen de la marca comercial la respuesta mayoritaria se dio en la categoría de respuesta muy bueno, la fidelización de los asociados tiene un nivel de respuesta de muy bueno en un 60% y en la protección del medio ambiente se tuvo una calificación predominante de muy bueno. De los cuatros aspectos analizados sobre el marketing es la imagen de la marca donde se observa un mayor nivel de dispersión.

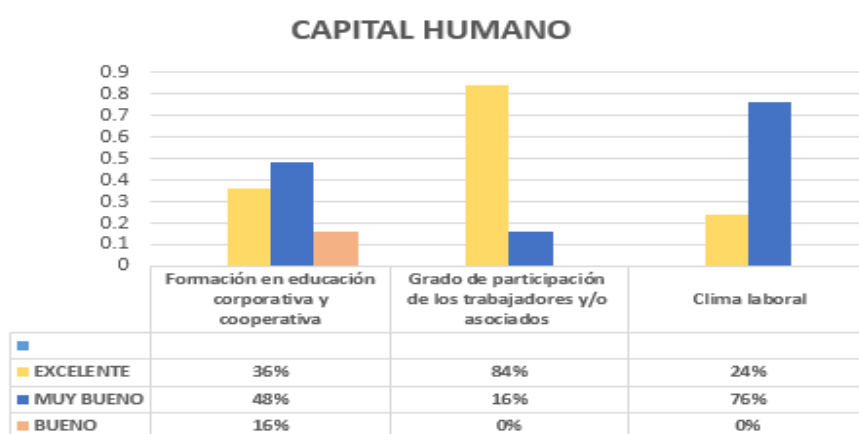


Figura 9: Capital Humano

Fuente: Corporación Grupo Salinas – Texsal

En la *figura 9* se presenta los resultados del factor del talento humano, donde se valoran tres aspectos básicos: la formación en educación corporativa y cooperativa donde los niveles de respuesta se dispersaron en las tres categorías, siendo la predominante la categoría muy buena con un porcentaje del 48%. El grado de participación de los trabajadores y asociados

arrojo como resultado la polarización en dos categorías de respuesta, siendo la mayoritaria la categoría excelente. El clima laboral fue uno de los aspectos valorados siendo la respuesta más frecuente la categoría de muy bueno, de los resultados expuestos en este factor se concluye que el aspecto con mayor grado de dispersión en sus niveles de respuesta es la formación en educación corporativa y cooperativa.

FACTORES INTERNOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	% TOTAL DE ENCUESTAD
MARKETING					
Imagen de la organización	40%	60%	0%	0%	100%
Imagen de marca comercial	12%	88%	0%	0%	100%
Fidelización de asociados	40%	60%	0%	0%	100%
Protección medio ambiente.	48%	52%	0%	0%	100%
APROVISIONAMIENTO					
Conocimiento de los proveedores	24%	60%	16%	0%	100%
Calidad de las materias primas	72%	12%	16%	0%	100%
Poder de negociación con los proveedores	52%	36%	12%	0%	100%
SERVICIO					
Productividad	36%	64%	0%	0%	100%
Información de procesos de servicios	36%	52%	12%	0%	100%
Utilización de materiales ecológicos	52%	48%	0%	0%	100%
CAPITAL HUMANO					
Formación en educación corporativa y cooperativa	36%	48%	16%	0%	100%
Grado de participación de los trabajadores y/o asociados	84%	16%	0%	0%	100%
Clima laboral	24%	76%	0%	0%	100%
FINANCIAMIENTO					
Acceso de fondos de financiamiento	16%	72%	12%	0%	100%
revisión de resultados corporativos	48%	52%	0%	0%	100%
Planificación de la tesorería	56%	24%	20%	0%	100%
ASPECTOS GERENCIALES					
Dirección e implantación de planes estratégicos	48%	0%	36%	16%	100%
Gestión de profesionalización	36%	48%	16%	0%	100%
capacidad de adaptarse al cambio	36%	48%	16%	0%	100%

Tabla 1 Cuadro Resumen

Fuente: Corporación Gruppo Salinas - Texsal

En la tabla 1 se presenta el cuadro resumen de los seis factores investigados en la que se aprecia que los factores internos de aprovisionamiento, servicio, capital humano y financiamiento las respuestas de los encuestados se movieron entre las categorías de bueno a excelente. El factor de los aspectos gerenciales alcanza una valoración negativa de 16% en el aspecto de la dirección e implementación de planes estratégicos, lo que se podría considerar como una debilidad.

Conclusiones.

Las seis variables que se evaluaron como factores internos que inciden en el funcionamiento de la agrupación evidencia tener una dinámica interna que tiende a tener una puntuación que va desde lo excelente a bueno, lo que se podría definir como estable. Por las puntuaciones obtenidas se puede establecer que se presentan fortalezas en los factores de aprovisionamiento, servicio, marketing y financiamiento,

En el análisis, uno de los factores que llama la atención es el de capital humano donde se evidencia que sus puntuaciones fluctúan de bueno a excelente, pero se aprecia que en el ítem formación en educación corporativa y cooperativa, presenta un mayor grado de dispersión en sus respuestas, aspecto que debe ser valorado en su contexto.

Los factores financieros presentan calificaciones que fluctúan entre lo excelente y bueno , pero subsiste una relación entre los ítems, acceso de fondos de financiamiento y planificación de la tesorería, que tienen un porcentaje de calificación que supera el 10% cada una, aspecto que unido al porcentaje de calificación deficiente alcanzado en el aspecto gerencial en el ítem dirección e implementación de planes estratégicos , se podría constituir en un factor potencial de riesgo para la organización.

Las participantes en este estudio son jefas de hogar que están entre el rango de 23 -39 años, que sería una población joven donde el 52% tiene de 1 a 5 años trabajando en la empresa, con un nivel de educación que corresponde a una formación secundaria en un 64% y el 36% de instrucción primaria, lo que revela el creciente grado de participación de las mujeres de este sector en las actividades productivas.

De lo anteriormente expuesto se concluye que a pesar de tener la asociación presencia en el mercado se requiere de fortalecer las variables donde se han presentado debilidades, a través de desarrollar estrategias de fortalecimiento de las capacidades organizacional, tales como la gestión de conocimiento y la orientación al mercado lo que le permitirá escalar posición dentro de la Corporación Grupo Salinas.

Fuente de Financiamiento

La presente investigación es uno de los resultados del proyecto “estudio de los emprendimientos exitosos del Salinerito y propuesta de un modelo de gestión en una comuna de la provincia de Santa Elena”, fci-001-2018, que en su primera fase aborda el estudio de los emprendimientos exitosos de la Corporación Grupo Salinas.

Bibliografía.

Austin,j., stevenson,h. & wei-skillern,j. (2006). *Social and comercial entrepreneurship:same, different or both? Entrepreneurship theory and practice* .

Campbell, s. (1998). Social entrepreneurship: how to develop new social purpose business ventures. *Health care strategic management vol 15*.

Chango sellan, r. (2017). Procesos productivos en “la corporación de asociaciones de campesinos

la pepa de oro". *Universidad técnica de babahoyo*. Babahoyo, los rios , ecuador.Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec>: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/2447/1/-e-utb-fafi-ica-000012.pdf>

Chell e., nicolopoulou, k., & karatas,m. (201). *Social entrepreneurship and enterprise: international and innovation*.

Colmenarez, s. Y. (2003). *Reingeniería socioeconomica y desarrollo endogeno sostenible.un programa macroeconomico alternativo para el desarrollo*. Caracas: organización profuturo unesco.

Corporacion salinas. (2016). *Salinerito*. Recuperado el 4 de abril de 2018, de <http://www.salinerito.com/turismo>

Corporación grupo salinas. (2009). *Anuario*.

Economía. (18 de mayo de 2003). Salinerito, 25 años de labor. *La microempresa de la semana*.

Ekos. (noviembre de 2011). *Www.ekosnegocios.com*. Obtenido de www.ekosnegocios.com: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verarticulocontenido.aspx?idart=1229>

Fedepal. (2017). Censo nacional palmero.

Gad de la parroquia salinas . (2015). *Gobierno autonomo descentralizado guaranda alcaldia*. Recuperado el 4 de abril de 2018, de <http://www.guaranda.gob.ec/newsitecmt/salinas/>

Gad de la provincia de bolivar. (2015). <Http://www.gadbolivar.gob.ec/>. Recuperado el 6 de marzo de 2018, de <http://www.gadbolivar.gob.ec/>: <http://www.gadbolivar.gob.ec/>

Gem. (2014). *Global entrepreneurship monitor*. Guayaquil: base de informacion reporte_gem_2014_fonalweb-j.

Gem. (2015). Global entrepreneurship monitor ecuador 2015. *Espae - espol*, 27.

Gem. (2016). <Http://www.espae.espol.edu.ec>. (e. Erspol, ed.) Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de <http://www.espae.espol.edu.ec>: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/reportegem2016.pdf>

Global entrepreneurship monitor, españa. (2016). *Situacion del emprendimiento rural en extremadura. Una perspectiva a partir del proyecto gem*. Gem. Recuperado el 23 de febrero de 2018, de <http://www.gem-spain.com/download/gem-emprendimiento-rural.pdf>

Gruppo salinas. (2016). Anuario. *Anuario*. Cuaranda, bolivar.

- Gruppo, s. (2009). *Cuatro décadas de caminar en solidaridad, promoviendo el desarrollo comunitario*. Salinas: pueblo de economía solidaria.
- Guzmán, v., & trujillo, d. . (2008). *Emprendimiento social- revision de literatura. Estudios gerenciales* .
- Herrera gomez, m. (1998). *La especificidad organizativa del tercer sector*:. Mexico. Howald, f. (2001). *Obstaculos al desarrollo de la pyme*. Mcgraw-hill.
- Maldonado. (2011). Análisis participativo de la experiencia del grupo de .
- Maldonado, p. (2011). Análisis participativo de la experiencia del grupo de artesanas de la asociación.
- Pareja, b. (2015). Las escuelas del emprendimiento social. *Revista cuatrimestral de las facultades de derecho y ciencias económicas y empresariales* .
- Praszkie, r. & nowark, a. . (2012). *Social entrepreneurship theory and practice* .
- Quinatoa, m. (23 de noviembre de 2011). Confites el salinerito. (s. C. V. Almendariz, entrevistador)
- Sanchez, a. (2010). *La formación de emprendedores sociales: caso tecnologico de monterrey* . Mexico.
- Smith, a. (2008). *La riqueza de las naciones* . Madrid: alianza editorial s.a.
- Sperber, d. (2008). *El gobierno corporativo ¿en el ecuador? En :universidad san francisco de quito*. Quito.
- Wfto. (noviembre de 2016). *Organización mundial de comercio justo*. (wfto, editor, & c. Justo, productor) recuperado el 15 de mayo de 2016, de wfto-la.org: <http://wfto-la.org/comercio-justo/que-es/>

Capítulo 30

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LÍDERES FEMENINAS A NIVEL GERENCIAL EN GUAYAQUIL, ECUADOR.

Kevin Gregorio Franco Gia
Universidad de Guayaquil

RESUMEN:

El presente artículo demuestra el éxito alcanzado por varias empresas en el mundo competitivo de hoy, con presencia femenina a nivel gerencial, quienes han sido protagonistas en su estructura organizacional. Para ello, se realizaron entrevistas en base al modelo de Goleman, determinando, con un enfoque cualitativo, que la Inteligencia Emocional predomina en las entrevistadas, debido a la implementación del liderazgo transformacional para alcanzar los objetivos. Así se ratifica que la inteligencia emocional es factor primordial del liderazgo con que se manejan estas empresas en los últimos años, derribando prejuicios y discriminaciones con los que se desarrollaba antiguamente la sociedad laboral.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia emocional, nivel gerencial, liderazgo.

ABSTRACT

This article demonstrates the success achieved by several companies in today's competitive world, with a female managerial presence, who have been protagonists in their organizational structure. To do this, interviews were conducted based on the Goleman model, determining, with a qualitative approach, that Emotional Intelligence predominates among those interviewed, due to the implementation of transformational leadership to achieve the objectives. This confirms that emotional intelligence is a key factor in the leadership with which these companies are handled in recent years, breaking down prejudices and discrimination with which the labor society was formerly developed.

KEYWORDS: emotional intelligence, manager level, transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

Salovey y Mayer (1990) fueron los primeros que dieron a conocer la terminología de inteligencia emocional, sin embargo, obtuvo su importancia y auge en el año 1995 mediante la publicación del libro “Inteligencia emocional” de Daniel Goleman, en donde definió que la inteligencia emocional es la habilidad que poseen ciertas personas de entender y controlar diferentes comportamientos y situaciones de ánimo propios y ajenos según Goleman (1995). Mientras que, Salovey y Mayer (1990) estipulan a la inteligencia emocional como el conglomerado de sentimientos y capacidades personales para lograr el objetivo sin importar los obstáculos de la situación.

Por otra parte, el liderazgo es la postura que toman ciertos individuos que desean algo distinto, los cuales están decididos a cumplir sus metas y esa seguridad hacerla llegar a los demás mediante la perseverancia y el optimismo, con la finalidad de cumplir un mismo objetivo afirma Gamelearn (2016).

El liderazgo femenino es el uso de las capacidades y habilidades de las mujeres para persuadir a los demás y a ayudar a cumplir con sus objetivos según Newstrom y Davis (2011). Para lograr, un adecuado desarrollo gerencial, teniendo en cuenta que es un mecanismo para formar al talento humano en una organización principalmente a los de alto nivel jerárquico por parte de Pérez (2008). Con referencia, los estudios de Daniel Goleman corroboran con la tesis de liderazgo femenino Caso y Occidente (2002), a través del cual Goleman (2000) nos manifiesta que es la manera del jefe idealista y democrático que posee una alta impresión optimista frente a las organizaciones; manera de liderar en la mujer gerencial.

El presente estudio se realiza al observar el éxito que poseen las empresas con presencia femenina a nivel gerencial. Según Noland, Moran y Kotschwar (2016), las entidades en las que exista por lo menos un 30% de mujeres en cargos gerenciales o directivos son más exitosas que los que no poseen esta presencia. Por ello este artículo tiene como objetivo validar que la inteligencia emocional es un factor primordial del liderazgo femenino en empresas ubicadas en Guayaquil, Ecuador.

REVISIÓN LITERARIA

La inteligencia emocional desde el año 1990 en donde Salovey y Mayer (1990), dieron a conocer esta terminología, se ha adjuntado otro autor, Uzcátegui (1998) quien define a la inteligencia emocional como "el conocimiento, que luego se transforma en capacidad socio-afectiva que facilita al individuo". Por otro lado, Ryback (1998), afirma que "la mejor manera de definir la inteligencia emocional es considerar que se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos y subyacentes de la comunicación interpersonal". Asimismo, Goleman y Zilli (1999) la define como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (p.385). En cuanto al texto de “Inteligencia Emocional”, indica que para poseer inteligencia emocional se debe tener presente de la emoción sentida en

el instante que sucede, asimilarla, estudiarla, reflejarla de la manera más adecuada y esa misma emoción orientarla al éxito de acuerdo a Goleman (2010). Al hablar de la incidencia de la inteligencia emocional en el liderazgo Cooper y Sawaf (1998) en su libro “La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”, la manifiestan como la habilidad de percibir, comprender y automáticamente adherir el mando de las emociones como fuente de inspiración.

En el ámbito organizacional, Goleman y Zilli (1999) indica que la inteligencia emocional debe desenvolverse en todos los actores de una organización, tanto como los gerentes y los copartícipes, para lograr un mejor ambiente laboral como la confianza entre los empleados y la superación de obstáculos que la organización vaya a suscitar de una manera grupal. Por otra parte, Uzcátegui (1998) resalta la apacibilidad de la Inteligencia emocional como habilidades personales (automotivación, autoconocimiento, autocontrol) y sociales (empatía, comunicación, cooperación), para demostrar el desarrollo de los individuos. Mientras que en el ámbito mundial, estudios elaborados por Figueroa (2004), indica que la concepción de inteligencia emocional dirigido a la parte pública y privada genera indicadores positivos en relaciones laborales en el reclutamiento del personal y en el liderazgo, no es suficiente poseer varias acreditaciones académicas y un extraordinario currículo para lograr lo mejor profesionalmente, mucho menos para desafiar o emprender una organización, por ende es indispensable tener un control emocional que permita un ambiente laboral ameno.

La terminología liderazgo ha sido estudiada por varios autores. Tal es el caso de Bertamoni (2008) indica que el liderazgo tiene una relación entre sentimiento y pensamiento, queriendo decir que el líder tiene emociones originadas en su entorno, influyendo sobre el desarrollo organizacional. Por otra parte, VanderClute (2017) señala que el liderazgo “es simplemente este concepto aplicado a la situación adquirida en un grupo cuando la diferenciación de roles resulta total o parcialmente de la interacción, influyendo las acciones de otros en un acercamiento compartido hacia los objetivos comunes o compatibles”. Por último, Goleman (2000), para lograr ser un correcto líder lo primordial es tener control de las propias emociones, puesto que sin empatía es difícil lograr un adecuado equipo de trabajo. De otro modo Bass (1986) diferenció dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. El primero actúa mediante la recompensa y el segundo en trascender intereses propios, afianzando un compromiso recíproco con sus seguidores, generando entusiasmo y dando un mejor entorno. En este sentido, el liderazgo transformacional según Bass (1986) y Bass y Avolio (1994) lleva más allá que a los objetivos, motiva los deseos de éxito y límites de sus seguidores la cual impulsa el desarrollo en las organizaciones. Por otra parte, el liderazgo transaccional tiene que ver con los incentivos y recompensa controlado por el líder, dependiendo del desempeño de los individuos según Bass (1999). Además, que el liderazgo transformacional tiene una conexión positiva en las particularidades del individuo del líder entre ellas ética, inteligencia emocional, como con mayor rendimiento y satisfacción del equipo, en diferentes tipos de organizaciones, situaciones y culturas afirmador por Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011).

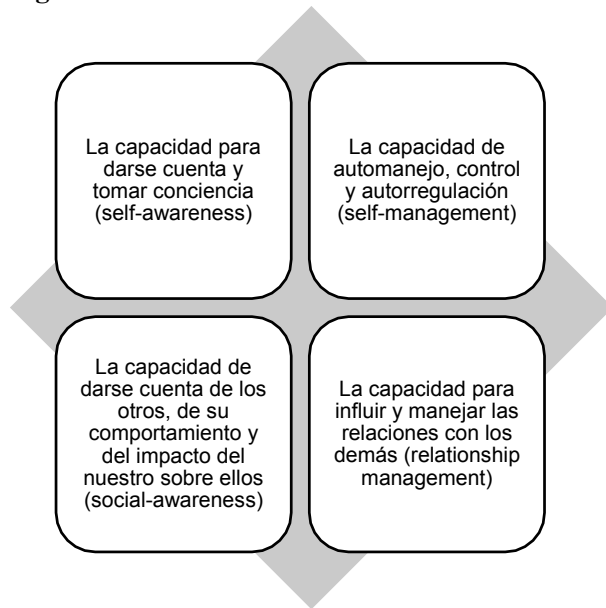
Partiendo de los supuestos anteriores, los que ejercen el liderazgo transaccional reconocen lo que sus

seguidores quieren, y realizan un compromiso, lograr conseguir aquello mediante un intercambio. Básicamente, este líder llega a sus seguidores mediante recompensas. En cambio, los líderes transformacionales intentan crear conciencia a su entorno sobre lo cuán importante son los resultados y la manera de lograrlos mediante sus intereses de acuerdo a Padilla, Hernández y Espiritu (2011). Agregando, que los líderes transformacionales dirige a sus seguidores a tener mayor responsabilidad para lograr el objetivo en común, facilitando la creatividad y el crecimiento de cada uno de los individuos del grupo, logrando el máximo rendimiento de los integrantes, por De Vega y Silva López (2012).

Así entonces, se puede entender que las líderes femeninas utilizan el liderazgo transformacional y señalan que para tener poder no se valen de herramientas autocráticas ni autodidactas, son más persuasivas y más emocionales, poseen la habilidad de lograr que sus seguidores tomen de la mejor manera sus decisiones, ya que al poseer más empatía que los líderes masculinos, mediante el cual concilian identificación en su grupo de trabajo en la organización en general afirma Privada y Belloso (2014). Como seguimiento de esta actividad, Ruiz, Vázquez, Santiago y Mata (2009) indica que, el comportamiento organizacional es un estudio el estudio y menester del conocimiento que se obtiene través de la observación y análisis del comportamiento de las personas, individualmente y en grupo. Se lo realiza con el fin de hacer más efectivo el desempeño de sus funciones y motivarlas a trazar y alcanzar metas.

MARCO METODOLÓGICO

El tipo de investigación que se realizó en el estudio es de carácter descriptivo, con una muestra por conveniencia de 7 mujeres que ocupan puestos gerenciales en empresas de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, reflejadas en la tabla 1, como técnica se utilizó la entrevista, en cuanto a herramienta de recolección de datos se utilizaron preguntas estructuradas en base a las capacidades del modelo de Goleman, ver gráfico 1, por lo tanto, el estudio es de enfoque cualitativo. Además, se utilizó el software ATLAS.ti (una herramienta para análisis cualitativo de grandes datos) para la verificación de la vinculación de los resultados con las entrevistas, agregando como última técnica la observación para describir ciertos comportamientos de las líderes femeninas en las entrevistas.

Figura 1: Modelo de Goleman

En esta figura se muestra el modelo de Goleman, la cual está conformado por cuatro capacidades: capacidad para darse cuenta y tomar decisiones, capacidad de automanejo, control y autorregulación, capacidad de darse cuenta de los otros, de su comportamiento y del impacto del nuestro sobre ellos y la capacidad para influir y manejar las relaciones con los demás. Fuente: Elaboración propia

Tabla 1 : Descripción demográfica de la muestra.

Variables de control		N ₁	F ₁
Sector económico	Comercial	5	71%
	Servicio	2	29%
	Industria		0%
	Totales	7	100%
Antigüedad de la empresa	Menos de 3 años	1	14%
	Entre 3 y 5 años	1	14%
	Mas de 6 años	5	71%
	Totales	7	100%
Cargo	Jefatura	3	43%
	Gerente	4	57%
	Totales	7	100%
Años que ocupan en el cargo	1 año	1	14%
	De 2 a 3 años	2	29%
	De 4 a 6 años	2	29%
	Mayor a 7 años	2	29%
	Totales	7	100%
Edad	De 23 a 30 años	2	29%
	De 31 a 40 años	1	14%
	De 41 en adelante	4	57%
	Totales	7	100%

En la siguiente tabla se muestra las variables a considerar para poder determinar la diversificación de cargos gerenciales en las mujeres, sector económico, tiempo de ocupación del cargo, edad y cargo, con sus respectivos pesos en porcentajes de un total de 7 mujeres (100%). Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

La capacidad para darse cuenta y tomar conciencia (self-awareness).

La mayoría de las entrevistadas poseen conciencia de sus propios estados internos, de sus recursos e intuiciones, de sus capacidades, habilidades y destrezas, además agregan que para liderar equipos de trabajo se debe reconocer el sentimiento en el momento que ocurre.

La capacidad de automanejo, control y autorregulación (self-management).

Todas manifiestan que tienen control de sus estados e impulsos internos en distintas situaciones. Además, ellas manifiestan que una mujer posee emociones dominantes para poder lograr lo que se propongan sin ningún obstáculo, siendo estas emociones: La empatía, tolerancia, valentía, alto autoestima, pasión y compromiso en lo que hacen, carácter fuerte, seguridad y confianza, todo esto lo llevan a cabo para no perjudicar ni a sus colaboradores ni a su entorno laboral. Una de las entrevistadas indica que muchas veces en situaciones de estrés o exceso de trabajo ha logrado descubrir nuevas habilidades que no sabía que poseía. Otra de ellas indicó algo relevante para el estudio, la cual asegura que una mujer siempre busca la comodidad en el entorno laboral, comenzando desde ella misma, como ejemplo para lograr así el éxito, indicando “Si un colaborador observa que como líder llego a trabajar con desánimo y que me paso todo el día sin hacer nada, entonces dirá ¿Si ella lo hace, por qué yo no?

¡Las emociones y actitudes son contagiosas!”. Otra de las entrevistadas indica que para poder lograr aquello se debe saber priorizar tareas y organizarse. Esto conlleva a que concuerda con el modelo de Goleman donde las entrevistadas saben regular y controlar sus emociones para poder lograr sus objetivos con su equipo de trabajo.

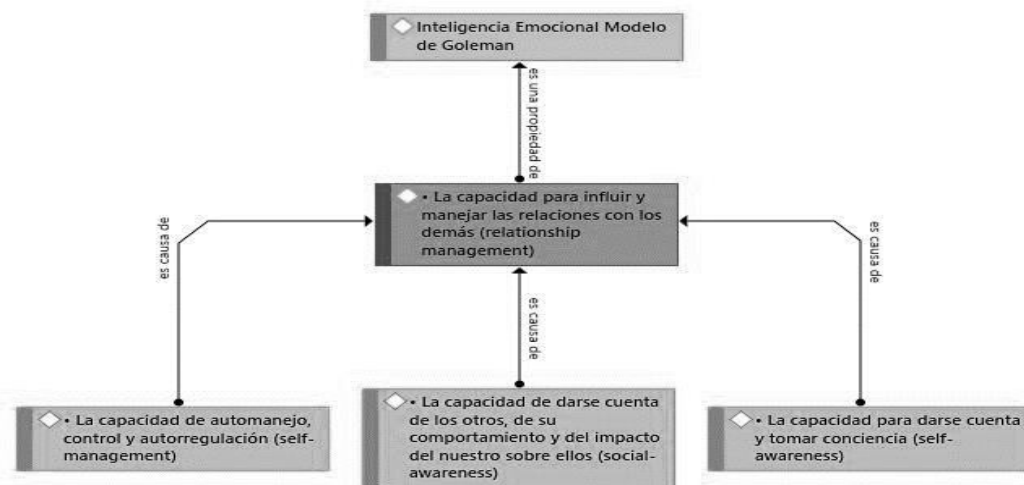
La capacidad de darse cuenta de los otros, de su comportamiento y del impacto del nuestro sobre ellos (social-awareness).

Todas las entrevistadas indican que poseen la habilidad de tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Una de ellas agregó que no es tan fácil reconocer si un colaborador no se siente cómodo en el ambiente laboral en el que se encuentra, aunque una de las maneras de detectar este problema es por el bajo rendimiento en su área de trabajo, ya que si no la lleva con normalidad es porque algo sucede, otra de ellas recalcó que sus colaboradores son sus mejores recursos por ende siempre está al tanto de ellos, indicando que una empresa no es nada si sus colaboradores, no se encuentran en un excelente ambiente laboral.

La capacidad para influir y manejar las relaciones con los demás (relationship management).

Una de las entrevistadas indicó que para poder relacionarse con los demás e influir directamente con sus colaboradores, utiliza la empatía para que sus emociones los incentiven y les brinde ese positivismo y esa pasión al trabajo, ya que con dedicación y esfuerzo siempre se logra el objetivo deseado. Otra de ellas, muy segura, manifestó que de las emociones viene la acción y por ende los resultados, la misma indicó que para poder influir positivamente y retener a sus colaboradores estrellas, siempre se preocupa por el bienestar tanto del trabajador como del entorno, agregando capacitaciones para un mejor desempeño, igualmente otra de las entrevistadas indicó que no hay trabajador más satisfecho y fiel, que aquel que posee un excelente clima laboral ameno, un equipo cohesivo, además de reconocer sus triunfos y elogiarlos, pero sin dejar a un lado el bienestar de él y de sus familiares. La misma también agregó que hay que tener perseverancia y una motivación diaria, y reflejarla al resto de las personas. Por otro lado, una de ellas manifestó que ella utiliza la empatía para no herir ninguna parte y así ambas estén satisfechas. Dando como resultado que todas las entrevistadas poseen capacidad para inducir respuestas deseables en los demás, pero no entendidas como capacidades de control sobre otro individuo.

Gráfico 2: Resultados de vinculación entre las entrevistas con el Modelo de Goleman mediante el software ATLAS.ti



En el siguiente gráfico se muestra los resultados de vinculación entre las entrevistas con el modelo de Goleman por el software Atlas.ti dando como resultado que la capacidad para influir y manejar relaciones con los demás se da al momento en que se posee la capacidad de autogestión, control y autorregulación, capacidad de darse cuenta de los otros y de su comportamiento del impacto del nuestro sobre ellos y la capacidad para darse cuenta y tomar conciencia. Elaboración: Propia.

CONCLUSIONES

Las entrevistas realizadas a mujeres de un nivel gerencial o jefaturas en diferentes empresas de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, basadas en el modelo mixto de Goleman y comparadas con el software ATLAS.ti , confirma que la autoevaluación (*self-awareness*), autocontrol (*self-management*), y empatía (*social-awareness*) son causas del liderazgo (*relationship management*)..

Se concluye además que la inteligencia emocional es un factor del liderazgo transformacional que consiste en el buen trato a los colaboradores, empatía y manejo de las emociones para mantener un ambiente adecuado y lograr los objetivos en común, a diferencia del liderazgo transaccional que llega a los objetivos mediante recompensa o atributos.

En consecuencia, la inteligencia emocional se ve reflejada en la toma de decisiones primordialmente en todas las mujeres entrevistadas que poseen un cargo gerencial o de jefatura, puesto que no solo buscan el beneficio de la entidad a cargo, sino que buscan la satisfacción mutua entre colaboradores y la organización. Además, en las actitudes de las entrevistadas se pudo observar que el ambiente laboral es indispensable y significativo para todas, los lugares que manejan son impecables porque la comodidad y el orden son sus principios, esto influye en ellas, teniendo un mejor ánimo en el ambiente laboral transmitiendo así optimismo a sus colaboradores, para apoyarlos a llegar al objetivo propuesto utilizando persuasión y empatía.

Mediante estos resultados se concluye que el éxito de las entidades del estudio mencionado en la introducción se debe a la inteligencia emocional utilizada por mujeres con liderazgo transformacional.

Referencias Bibliográficas

Bass, B. (1986). Leadership and performance beyond expectations. *Human Resource Management*, 25(3), 481–484. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>

Bass, B. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5–21. <https://doi.org/10.1037/h0095852>

Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bertamoni, J. (2008). Liderazgo E Inteligencia Emocional. Retrieved March 30, 2018, from

<https://es.slideshare.net/adrysilvav/liderazgo-e-inteligencia-emocional-juan-jose-bertamoni>

Caso, E. L., & Occidente, D. E. L. (2002). Estilos de liderazgo de las mujeres directivas. el caso del occidente de México 1, 228–229.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Norma. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=tstxzwukS6AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

De Vega, R., Silva, Y., & López, A. (2012). HABILIDADES TRANSFORMACIONALES EN EL LIDERAZGO DE COORDINADORES Y VOLUNTARIOS. *IV Jornadas de Administración Del NEA*. Retrieved from <http://nulan.mdp.edu.ar/1648/1/01355.pdf>

Duque, J., Solarte, M. G., & Hurtado, A. (2017). ESTUDIOS GERENCIALES Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo Influence of emotional intelligence on job skills: An empirical study in employees at the administrat. *Estudios Gerenciales*, 33, 250–260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>

Figuroa, M. de la L. (2004). Inteligencia Emocional- Instrumento Clave en Las Organizaciones Asociativas Del Siglo XXI. *Redalyc.org*, 4. Retrieved from <https://es.scribd.com/document/267373694/Inteligencia-Emocional-Instrumento-Clave-en-Las-Organizaciones-Asociativas-Del-Siglo-XXI>

Gamelearn. (2016). ¿Qué es liderazgo? 10 maneras de definirlo. Retrieved March 27, 2018, from <https://www.game-learn.com/que-es-liderazgo-maneras-definirlo/>

Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO. *Papeles de Psicólogo*, 32(1), 38–47.

Retrieved from <http://www.cop.es/papeles> Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. New York.

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results Harvard Business Review. Retrieved March 27, 2018, from <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

Goleman, D. (2004). Harvard business review. *Harvard Business Review*, 82(1), 72–80.

Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465213> Goleman, D. (2010). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairos.

Goleman, D., & Zilli, E. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: J. Vergara.

- Hernández, B. E., Romero, F. J., & Márquez, J. C. (2014). LIDERAZGO FEMENINO ¿INICIO O FIN DEL CONFLICTO PARA LA GERENCIA? PERSPECTIVA POSMODERNA. *Forum Humanes*, 3(1), 32–44. Retrieved from <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/3248/4718>
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from http://www.academia.edu/16146402/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_-_13va_Edición_-_John_W._Newstrom
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. R. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. *Peterson Institute for International Economics Working Paper*, (WP 16-3), 1–35. https://doi.org/10.1162/REST_a_00160
- Nye, J. S. (2011). *Las cualidades del líder*. Paidós. Retrieved from <https://www.planetadelibros.com/libro-las-cualidades-del-lider/50421>
- Padilla, A., Hernández, L., & Espiritu, R. (2011). *La práctica de liderazgo transformacional: un estudio empírico realizado en las pymes en el Estado de Colima, México*. | *RUDICS. Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*. México. Retrieved from <http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=343>
- Pérez, V. (2008). Educación Gerencial. Retrieved March 27, 2018, from http://www.degerencia.com/articulo/el_desarrollo_gerencial_un_nuevo_enfoque
- Privada, U., & Belloso, R. (2014). EL PODER, LAS MUJERES Y SU LIDERAZGO EJERCIDO EN EL SECTOR PÚBLICO // POWER, WOMEN AND LEADERSHIP EXERCISED IN THE PUBLIC SECTOR, (2012), 45–59.
- Robbins, S. P., Organizacional, C., Javier, T., Brito, E., Técnica, R., Judge, T. A., ... Gutiérrez, E. J. (2009). Comportamiento organizacional. Retrieved from https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Ruiz, B., Vázquez, B., Santiago, C., & Mata, C. (2009). *Contribuciones a la economía*. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2009a/rvsm.htm>
- Ryback, D. (1998). *EQ: trabajo con su inteligencia emocional: los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. EDAF. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books/about/EQ.html?hl=fr&id=UoCR05XuGMMC&redir>

_esc=y

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990a). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990b). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Uzcátegui, L. (1998). Emociones inteligentes : como se puede ser triunfador emocional / Luis José Uzcátegui. *Editorial Lithopolar Graficas*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/44460859_Emociones_inteligentes_como_se_puede_ser_triunfador_emocional_Luis_Jose_Uzcatogui

VanderClute, S. (2017). La esencia del Liderazgo. *Military Reviews*, 1–4. Retrieved from <http://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/VandercluteS-La-esencia-del-Liderazgo.pdf>

BIOGRAFÍA

Kevin Franco Gia es estudiante estando en séptimo semestre de séptimo semestre de la carrera de Ingeniería Comercial la Universidad de Guayaquil. Correo electrónico: kevin.francog@ug.edu.ec

Capítulo 31

LA UNIVERSIDAD Y SU PAPEL EN LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA LAS FAMILIAS EN ZONAS RURALES

Johnny Poveda Mora
jopoveda@itcr.ac.cr

Grettel Brenes-Leiva
gbrenes@itcr.ac.cr

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito hacer evidente el impacto positivo que puede generar la universidad pública en un determinado contexto geográfico, apoyando el desarrollo económico, social y cultural de una zona rural. A lo largo de este documento se describe como la universidad puede actuar en una comunidad jugando diversos roles (asesor, mentor, garante, creador de redes, etc.) con el fin de fomentar e impulsar el emprendimiento entre los pobladores de una comunidad. De esta manera puede contribuir a mejorar los problemas económicos, sociales y culturales que vive una comunidad. Un grupo de mujeres organizadas por la universidad, aprovechan los recursos endógenos que poseen en la zona para emprender nuevos negocios, desarrollando ideas innovadoras, que vienen a diversificar la producción cafetalera. que es la actividad económica tradicional de la zona. Diez años después, con el apoyo de la universidad y del precursor de esta iniciativa, las mujeres continúan desarrollando sus emprendimientos tradicionales, y ahora deciden de manera conjunta, dar un paso más allá e iniciar la consolidación con un emprendimiento social. Es así con la presencia de emprendimientos tradicionales y sociales, de manera conjunta, se podría estar apostando a lo que la literatura denomina estructura híbrida cuyo efecto positivo externo sería aún mayor. En tal caso, se requiere, la participación de los emprendedores locales y las instituciones gubernamentales y la coordinación, el apoyo y asesoramiento de la universidad.

Palabras claves: universidad, desarrollo local, emprendimiento, emprendimiento social, mujer y juventud.

Introducción

En 2009 un grupo de personas de la zona rural de Frailes de Desamparados, en San José, Costa Rica, preocupadas por la situación económica y social de la comunidad, solicitaron la colaboración de las universidades públicas. Este grupo de personas buscaban que la universidad les brindara formación técnica y profesional, con el fin de buscar nuevas alternativas de desarrollo y dinamizar la economía local. Esto debido a que la principal actividad económica del lugar, el cultivo de café, ya no generaba los recursos suficientes para subsistir. En ese momento la comunidad enfrentaba una situación difícil pues este cultivo estaba siendo afectado con plagas y enfermedades como la Roya del Cafeto, llevando a una disminución de la productividad, aunado a la caída de los precios del café. La situación trajo consigo desempleo, disminución significativa de los ingresos de las familias y detrimento de la calidad de vida de la comunidad; circunstancias que llevó a muchos pobladores a migrar de la zona rural a la urbana en busca de empleo.

Los miembros de la comunidad habían realizado intentos para diversificar la producción (café con frutales o aguacate, hortalizas en la parte alta, ganado semi-estabulado, proyectos ecoturísticos o agro turísticos y algunos frutales como mora, granadilla y naranjilla) pero la tradición y costumbres alrededor del cultivo del café generaban una resistencia hacia esas iniciativas.

En consecuencia, las oportunidades de trabajo, eran escasas. A continuación, se detallan algunas de las opiniones de los pobladores de la comunidad, y en especial de los jóvenes:

- “El café ya no está dejando los suficientes ingresos para vivir, ya pasó; hay que amoldarse a lo que está ahora”.
- “Ahora los trabajos demandan mucho estudio. ¿Dónde uno va a conseguir trabajo? Se debe tener estudio para poder desempeñar lo que le piden”.
- “Tenemos limitaciones para continuar estudios superiores”

Si bien es cierto, se evidenció la urgencia de la diversificación productiva, igualmente era urgente abrir espacios a la mujer jefa de hogar, para que pudieran contribuir a los ingresos familiares, y por consiguiente, ofrecer a sus hijos oportunidades de estudio pues enfrentaban limitaciones que

les dificultaba continuar estudiando a nivel de la educación secundaria y universitaria. Las limitaciones se referían a escasos recursos económicos, dificultad para el transporte y hospedaje, ausencia de centros universitarios cercanos, falta de apoyo de parte de los padres, elevados costos de estudio, falta de becas, necesidades de trabajar y estudiar simultáneamente, entre otros.

Ante este panorama, las universidades públicas atendieron el llamado de los líderes de la comunidad e iniciaron con una investigación exploratoria de la zona, para conocer las características de la misma. Los datos revelaron que los trabajos masculinos se concentraban en un 56% en dos oficios principales: labores agrícolas y forestales y operadores de instalaciones fijas y afines. En el caso de las mujeres, la mayoría de ellas eran amas de casa y una cuarta parte de ellas se dedicaba a trabajos no calificados de las ventas y los servicios.

La participación de las universidades se dio desde diferentes enfoques, según la experiencia, fortalezas y capacidades de cada una. El Tecnológico de Costa Rica (TEC), participó en la iniciativa con el apoyo de varias Escuelas, entre ellas la Escuela de Administración (EAE). La EAE cuenta con una vasta trayectoria impulsando y fomentando el espíritu emprendedor en toda la población estudiantil de la Institución desarrollando actividades académicas curriculares y extracurriculares. Como producto de esta experiencia, un grupo de profesores guiados por la filosofía del emprendimiento, como motor del desarrollo local, intervinieron en la comunidad de Frailes, con el fin de identificar nuevas alternativas productivas a través de los emprendimientos endógenos. Es decir, aprovechando todos los recursos con que contaban los miembros de la comunidad para generar nuevas oportunidades de negocios que diversificaran la actividad económica y vinieran a mejorar los ingresos y calidad de vida de dicha población. Es así, como se planteó esta iniciativa con el objetivo de desarrollar la economía de la zona de Frailes apoyando la creación de nuevas microempresas para impactar positivamente las condiciones sociales y económicas de la zona. La intervención de la EAE, se inició con un grupo piloto en el que participación de 50 mujeres amas de casa.

La participación formal de la EAE finalizó en el 2011 (tres años después) con 14 nuevos emprendimientos, en los cuales no solo se han incorporado las mujeres, sino que también, han abierto las puertas a los hijos de esas mujeres y a sus maridos. Aunque la intervención formal finalizó en el 2011, el vínculo con esta comunidad y con las mujeres empresarias se ha mantenido hasta la fecha. El seguimiento a este proyecto data desde 10 años atrás y ha permitido valorar el progreso de las diversas microempresas creadas, gracias a la participación ad honorem de uno de los precursores del proyecto, el profesor Johnny Poveda de la EAE. A la fecha, los negocios han crecido en número de operaciones y colaboradores y se han sostenido en el largo plazo.

Haciendo un recuento de los logros alcanzados por las mujeres empresarias se puede afirmar que el objetivo planteado al inicio del proyecto del TEC, fue superado substancialmente. El grupo empresarial ahora está trabajando con nuevos proyectos que vienen a consolidar acciones colectivas con el fin de alcanzar mayores beneficios para los emprendimientos creados, así como para la comunidad en general; evidenciando una mayor desarrollo local y conciencia social. Las emprendedoras, después de ver los frutos de las iniciativas empresariales y de los esfuerzos realizados en la comunidad, se preparan para escalar hacia otros emprendimientos, de carácter social, que se describen más adelante en este documento .

Marco teórico

El emprendimiento, abordado desde la perspectiva tradicional, es analizado en la literatura como un proceso cambio, justamente, generado por un agente de cambio llamado, “el emprendedor” (Audretsch 1995). En esta dirección, la OCDE se refiere a los emprendedores como agentes de cambio y crecimiento en una economía de mercado, donde actúan para acelerar la generación, diseminación y aplicación de ideas innovadoras... Ellos no solo buscan identificar oportunidades económicas potencialmente rentables, sino que también están dispuestos a asumir riesgos para ver si las corazonadas son correctas”(OCDE, 1998, p. 11).

Por su parte, el emprendimiento social ha surgido como una sub-disciplina dentro del campo del emprendimiento (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Certo & Miller, 2008) y es estudiado desde diferentes enfoques, entre ellos destaca visualizar el emprendimiento social “como el reconocimiento, evaluación y aprovechamiento de oportunidades. que resultan en valor social, debido a que se crean para superar una necesidad latente de la sociedad. Mendell y Nogales (2009) lo puntualiza como una actividad privada dirigida al interés público, organizada con una estrategia empresarial y cuyo objetivo principal no es la maximización de la ganancia, sino el logro de ciertos objetivos económicos y sociales de una comunidad o colectivo. A través de la producción de bienes y servicios, estos emprendedores buscan aportar soluciones innovadoras a problemas como la exclusión y desigualdad social y el desempleo; además de fomentar la cohesión y la protección social de un grupo o comunidad (Mendell & Nogales, 2009; Aiken, 2007; Noya & Clarence, 2007).

Así la misión principal del emprendedor social es generar efectos externos positivos y su accionar no se circunscribe estrictamente a crear beneficios privados para los individuos, tal como sucede, en los emprendimientos tradicionales. Otra diferencia importante entre estos dos tipos de emprendimientos radica en la forma de medir el desempeño de su gestión, que por cierto en el

emprendimiento social suele más complejo por ser multidimensional (Certo & Miller, 2008; Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006)

Si bien es cierto, que los emprendedores sociales también buscan crear ganancias y satisfacer las necesidades de los clientes, tal como lo hacen los emprendedores tradicionales; hacer riqueza no constituye el fin último, sino que la riqueza se convierte en el medio para lograr la misión social (Estrin, Mickiewicz & Stephan, 2016; Dees, 1988).

Por otro lado, algunos académicos señalan que ambos tipos de emprendimiento (tradicional y social) no son excluyentes y que se puede buscar alcanzar una combinación de ambos; es decir, conformar una estructura de emprendimientos híbridos (Certo & Miller, 2008; Davis, 1997). No obstante, cabe resaltar que conformación emprendimientos de “naturaliza híbrida” requiere de mayores esfuerzos de *networking* entre todos los actores que intervienen. Así, un conjunto de emprendimientos tradicionales, creados por emprendedores innovadores y proactivos, pueden avanzar hacia una estructura más compleja que resulta de la formación de aliados o socios dentro de un marco de acción y colaboración social (Franco & Pessoa, 2013).

Es en este contexto, donde la universidad pública debería jugar un rol predominante, reafirmando su compromiso con la sociedad fortaleciendo, organizando y dirigiendo las potencialidades de los miembros que participan en un colectivo dentro de las comunidades o regiones donde ésta tiene una mayor injerencia social (Gutiérrez, 2006). “Las universidades deben ser promotoras y formadoras de capacidades sociales de integración, de cohesión y de trabajo conjunto entre los pobladores y las instituciones que forman parte de las comunidades” (p.42). Por su naturaleza, la universidad debe mediar los entornos complejos que surgen a partir del emprendimiento social (Estrin, Mickiewicz & Stephan; 2016) eliminando o reduciendo obstáculos de carácter económico y social, así como los culturales y políticos que pudieran afectar o impedir la conformación del desarrollo de los emprendimientos; además de comprender las lógicas económicas de los negocios.

Otro actor que debería contribuir fuertemente a impulsar los emprendimientos sociales de un territorio son las instituciones del gobierno, que se han creado con la misión mejorar el desarrollo local de las comunidades rurales a través de fondos de inversión, direccionando su resultado hacia el logro de una mayor igualdad social.

Por consiguiente, a partir de los emprendimientos tradicionales y sociales se puede lograr crear valor aprovechando los recursos sociales, culturales y económicos endógenos de un territorio, compartiendo información y conocimiento mediante alianzas, con el fin de potenciar nuevas

oportunidades de negocio que mejoren el desarrollo local con la participación del sector privado, la universidad y el gobierno.

Se ha mencionado en este apartado que los emprendimientos, en general, contribuyen al bienestar social y en caso de la comunidad de Frailes, uno de los objetivos de crear nuevos emprendimientos, fue proveer nuevas fuentes de empleo. Al respecto hay que señalar que en Costa Rica la tasa de desempleo ha aumentado del 9,1% en 2017 a un 10,3% en el primer trimestre del 2018. Entre los factores que explican ese aumento están el desempleo femenino que alcanzó un 13,1% en comparación al desempleo en la población masculina que fue de un 8,6% para los periodos descritos. Otros individuos que engrosan la tasa de desempleo lo constituyen las personas que tienen solo educación secundaria aprobada, los no tienen experiencia laboral y los jóvenes entre (15 y 24 años) (INEC, 2018).

Metodología

La EAE del Tec intervino en la comunidad de Frailes de Desamparados desde una actitud observadora y coordinadora de las acciones y actividades que iban a realizar los miembros de esta zona rural. Después de varias reuniones y procesos de diálogo con ellos, se integró un grupo de 50 mujeres, liderado por los profesores responsables de la iniciativa y la participación de estudiantes, quienes en diferentes momentos se incorporaron haciendo valiosos aportes a los distintos proyectos empresariales.

Los criterios de selección para definir este grupo objetivo resultaron de una tarea exploratoria que realizaron los impulsores de este proyecto previamente en la zona, donde los datos estadísticos revelaron que era mejor trabajar, en primera instancia, con las mujeres del lugar por las siguientes razones:

- Es un grupo prioritario porque ellas tenían deseos de trabajar y no existían fuentes de empleo cercanas en la zona.
- Contaban con disponibilidad de tiempo para recibir las capacitaciones y dedicarse a las iniciativas de negocio.
- Mostraban mayor interés en buscar nuevas alternativas de generación de recursos para apoyar al sostén de la casa y complementarlos con los ingresos generados por sus esposos.
- Los varones en la mayoría de los casos ya tenían sus ocupaciones en el campo y mostraban mayor resistencia a probar con la diversificación en otras actividades.

La intervención se llevó a cabo en siete fases:

- **Fase uno:** realización de reuniones exploratorias para identificar las personas de la zona que tenían deseo e interés de participar en el proyecto de crear nuevos emprendimientos. En esta primera fase, se identificaron las personas con capacidad de ejercer liderazgo porque sobre ellos recaerían las acciones de motivación y cohesión del grupo.
- **Fase dos:** capacitación a las participantes en el curso de creatividad e innovación aplicada a la búsqueda y mejora de ideas de negocio.
- **Fase tres:** levantamiento del inventario de recursos endógenos (activos tangibles e intangibles), y de manera paralela, la capacitación a las participantes en planes de negocios.
- **Fase cuatro:** acompañamiento en la puesta en marcha de las ideas de negocio (lanzamiento de la empresa al mercado).
- **Fase cinco:** acompañamiento para la formación de los encadenamientos locales.
- **Fase seis:** fortalecimiento del emprendimiento social mediante la conformación de una figura jurídica (Asociación) que le diera sustento legal en bloque.
- **Fase siete:** divulgación de los resultados a nivel nacional e internacional para promocionar los bienes y servicios que se ofrecen (tarea de las Universidades).

Análisis de resultados

Principales logros entre (2009-2011):

- 50 mujeres, amas de casa capacitadas en ideas de negocio y planes de negocios, otras mujeres se unieron para trabajar en forma conjunta en un mismo emprendimiento.
- 14 micro empresas fueron creadas, entre ellos: turismo, comidas, textiles, gallinas de engorde o de producción de huevos, manualidades, repostería, pizzería, sodas, tiendas, observatorio de mariposas, agua embotellada, entre otros.
- Se conformó jurídicamente, la asociación de mujeres microempresarias, ASODETUR.

Principales logros a la fecha (2019)

- Gracias a las microempresas que se conformaron con el grupo piloto inicial, otros nuevos emprendimientos han nacido promoviéndose los encadenamientos productivos entre los emprendedores de la zona.
- La asociación de mujeres micro empresarias ASODETUR coordina e impulsa, un proyecto con el apoyo de instituciones del gobierno, para la construcción de un centro de negocios en la zona. El propósito es concentrar en un solo espacio físico la actividad comercial de las empresarias, servicios públicos, guarderías, oficina de asesoría legal, sala de

capacitaciones y sala de eventos. Todo con un costo aproximado al millón de dólares. Es importante resaltar que la literatura menciona los emprendimientos híbridos y en la zona de Frailes se puede observar la presencia de ellos, donde se han creado emprendimientos tradicionales y como producto de éstos, se ha migrado a emprendimientos sociales como fue la conformación de la Asociación y el proyecto del Centro de Negocios de la zona. Ambas acciones conllevan la creación y utilización de oportunidades que se originan por los vínculos que se dan entre los individuos, los negocios y las entidades gubernamentales para el beneficio de una comunidad.

- Es importante recalcar que entre los resultados observados se evidencia el fortalecimiento de los lazos familiares y buenas relaciones entre los miembros de la comunidad de Frailes.

Discusión

La participación en este proyecto deja grandes enseñanzas para el Tecnológico de Costa Rica, pues su papel no se limitó a ser un ente trasmisor del conocimiento y formador técnico, sino trascendió, jugando un rol preponderante como mediador entre los diferentes actores vinculados a la zona de Frailes y se ha involucrado de manera dinámica en una variedad de actividades, entre ellas:

- Planificación y organización de las actividades y estrategias para orientar las acciones del grupo de mujeres de la comunidad.
- Brindando asesoría a los grupos y dando orientación empresarial a las emprendedoras.
- Actuando como mentor en las iniciativas planteadas (acompañamiento en todas las fases de los proyectos).
- Dando validez a las actividades empresariales que realizaban las emprendedores ante terceros, y en ocasiones, garantizando la calidad de los productos y servicios que ofrecían los nuevos negocios.
- Poniendo al servicio de los emprendedores de la comunidad los recursos que disponía la Institución (escuelas y laboratorios) para el desarrollo de las microempresas.
- Coordinando la movilización de recursos humanos de apoyo que tienen en las escuelas de Administración de empresas, Turismo sostenible, Productividad empresarial, así como los recursos de infraestructura (los laboratorios institucionales) y la asesoría de la Oficina de vinculación universidad-empresa.
- Coordinando el apoyo de estudiantes, quienes desde diversos cursos apoyaban los emprendimientos.
- Brindando capacitaciones en temas como: cooperativismo, asociaciones, encadenamientos en turismo rural, inocuidad de alimentos, administración de pymes.

- Mediador entre los proyectos empresariales y las distintas instituciones privadas, comunales y gubernamentales.
- Divulgando los proyectos empresariales en las distintas estancias y foros nacionales e internacionales.
- Siendo cliente importante de los productos y servicios creados (cuándo se tenía necesidad de productos o servicios en la universidad, se consideraban como primera opción las ofertas de las nuevas microempresas).

Conclusiones

El rol de la universidad no debe limitarse solamente transmitir los conocimientos, sino que debe contribuir al progreso de la sociedad jugando diversos los roles que le corresponde como ente de carácter público al servicio de la sociedad, en este caso específico, apoyando los emprendimientos que se originaron de este proyecto (tradicionales y sociales). La intervención del TEC en la comunidad de Frailes ha logrado impulsar nuevos emprendimientos tradicionales que vienen a diversificar la actividad económica de la población, pero, además, ha logrado trascender a emprendimientos sociales como es la conformación de la asociación de mujeres microempresarias ASODETUR que tiene como misión alcanzar un fin social, el desarrollo y bienestar de la comunidad.

La participación de los estudiantes de la EAE, por medio de los distintos cursos que se imparten, representan un apoyo significativo para el impulso y crecimiento de los emprendimientos en temas relacionadas con aspectos administrativos y técnicos.

Otros programas del TEC, que fomentan el emprendedurismo, como el Programa de Adulto Mayor del TEC (PAMTEC), realizan visitas técnicas de campo (turismo académico) visitando anualmente a los proyectos turísticos que se han establecido en Frailes, esto como parte de la formación en el espíritu emprendedor y aprendiendo de las experiencias de los miembros de la comunidad.

Alrededor de las micro empresas creadas en el plan inicial, se han creado otros emprendimientos (pequeños negocios) que vienen a encadenarse a los ya existentes mostrando con ello un mayor impacto económico y social en la zona.

Se ha conseguido un equilibrio entre actividad comercial y los intereses de la comunidad. Por ejemplo, los negocios creados están acorde a los valores y expectativas de las familias, es decir, los emprendimientos creados no conllevan a crear vicios o comportamientos no deseados entre los pobladores, y más bien, se orientan a la protección del medio, rescate de las tradiciones

costarricenses y el fomento y difusión de las costumbres de la vida en el campo; además de la atracción de un turismo familiar.

Por último, se ha comprobado con el pasar de estos 10 años que los esposos se han incorporado a la actividad empresarial de sus esposas ocupando distintos roles, pero lo más significativo es que muchos de aquellos niños que en el 2011 contaban con 10, 12 ó 13 años lograron terminar sus estudios y hoy colaboran con sus padres en el trabajo y administración de sus empresas en su mayoría con jornadas de tiempo completo.

Referencias bibliográficas

- Academia de Centroamérica (2016). *El desempleo en Costa Rica: evolución reciente principales características*. Serie Visión Costa Rica.PV-03-16,
- Aiken, M. (2007). What is the role of social enterprise in finding, creating and maintaining employment for disadvantaged groups? Cabinet Office: Office of the Third Sector.
- Audretsch, David B., 1995, *Innovation and Industry Evolution*, Cambridge: MIT Press.
- Austin, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006) *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?* *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1-22. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107>
- Certo, S., y Miller, T. (2008). *Social entrepreneurship: Key issues and concepts*. *Business Horizons*, 51(4), 267-271. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009>.
- Dees, J.G. (1998 January–February). *Enterprising nonprofits*. *Harvard Business Review*, 76, 55–67.
- Estrin, S., Mickiewicz, T. & Stephan, U. (2016). *Human Capital, Social and Commercial Entrepreneurship*. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 449-467. Free download: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902616300192>
- Franco, M., & Pessoa, N. (2013). University sports partnerships as collaborative entrepreneurship: An exploratory case study. *Administration & Society*, 46(8), 885–907. doi:10.1177/0095399713481597.
- Gutiérrez, Frank (2006), "Desarrollo local-endógeno y el papel de las universidades en la

formación de cultura emprendedora e innovadora en territorios sociodeprimidos", *Laurus, Revista de Educación*, núm. 22, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos (mayo 2018). *Encuesta Continua de Empleo al primer trimestre de 2018*. Resultados generales, San José, Costa Rica.

Mendell, M. y Nogales, "Social Enterprises in OECD Member Countries: What are the Financial Streams?", in A. Noya (ed.), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OECD, Paris, 2009 in Noya, A. and E. Clarence (eds.), *The Social Economy: Building Inclusive Economies*, OECD, Paris, 2007.

Capítulo 32

COGNITIVE REASONING AND INTERNATIONAL ENTREPRENEURIAL INTENTIONS: WHY INEXPERIENCED ENTREPRENEURS SHOULD NOT FOLLOW THE INV PATTERN

Miguel González-Loureiro

University of Vigo (Spain) & CIICESI-Polytechnic Institute of Porto (Portugal)
mloureiro@uvigo.es

Bozidar Vlacic

ECOBAS - University of Vigo (Spain) & CEGE - Católica Porto Business School (Portugal)
bvlacic@uvigo.es

Vitor Braga

ESTGF & CIICESI-Polytechnic Institute of Porto (Portugal) vbraga@estgf.ipp.pt

Abstract:

This article aims to provide an explanation of international entrepreneurial intentions (IEI) among final years' university students (i.e. potential entrepreneurs) from the perspective of how they use the two cognitive systems when evaluating potential opportunities.

We performed a structural equation modeling by partial least squares (SEM-PLS). We analyzed 134 cases collected in an environment characterized by high uncertainty and low to medium support for international entrepreneurship.

The results show that the cognitive System-X –intuitive, unconscious, effortless, emotional reasoning– has a positive total impact on IEI. Analogously, the cognitive System-C –analytic, conscious, deliberative– has no overall statistical significance, although it impacts the IEI through the perceived social norms, and it balances the potential biases stemming from System- X regarding the perceived behavioral control.

We supplement the Ajzen's theory of planned behavior (TPB) by adding the two cognitive systems from the Dual Process Theory in order to provide a sound explanation for IEI under high

levels of uncertainty. Finally, rather than classifying potential entrepreneurs in discrete cognitive styles, our operationalization provides the impact of each cognitive system as antecedents within the TPB to explain IEI.

Keywords: International Entrepreneurial Intention; Cognitive systems; Dual Process Theory; Theory of Planned Behavior.

ACKNOWLEDGMENT AND FUNDING

Acknowledgment: we acknowledge the insightful comments provided by anonymous reviewers to an earlier version of this paper in the ACEDE-2017 Conference (Spain) and EIBA-2017 Conference (Italy). We also acknowledge the permission of prof. Allinson and prof. Hayes to use their CSI scale for research purposes. This scale is available upon request to Emeritus Prof. Chris Allinson at cwa@lubs.leeds.ac.uk and cannot be reproduced.

Funding: This work was supported by the European Commission under the Erasmus Mundus Green-Tech-WB project (Smart and Green technologies for innovative and sustainable societies in Western Balkans-EM-1-2014- 1-ES-ERA MUNDUS-EMA21).

1 INTRODUCTION

The way potential entrepreneurs perceive and process environmental information in the search for business opportunities affects the individual's intentionality that, finally, shapes the venture's behavior (Baron, 1998, 2000; Shane and Venkataraman, 2000; Hayward et al, 2010). The cognitive system is a psychological construct about the individual preferences to acquire, process, organize and judge external information to decide (Kozhevnikov, 2007). This has particularly attracted the academics' attention to explain entrepreneurial intentions in the general stream of entrepreneurship (e.g. Kickul et al., 2009; Kickul et al., 2010; Sommer, 2010; Castellano et al., 2014; Molaei et al., 2014). Yet the extent to which cognition explains international entrepreneurship is still veiled (Zahra et al. 2005; Oyson and Whittaker, 2015, Liñán and Fayolle, 2015), bearing in mind that IEI represents "*the process of creatively discovering and exploiting opportunities that lie outside a firm's domestic markets*" (Zahra and George, 2002, p. 261).

This can be addressed from the psychological Dual Process Theory, which claims that cognition

is the result of the intervention of the cognitive System-X –intuitive, unconscious, effortless reasoning– and the System-C –analytic, conscious, effortful reasoning– (Kahneman, 2003; Evans, 2008; Evans and Stanovich, 2013). Sadler-Smith (2016) proposed a model in which both cognitive systems intervene when entrepreneurs make decisions. However, the application of this theory to the intersection of entrepreneurial cognition and international entrepreneurship is to be developed yet. Entrepreneurial cognition’s definition includes how and why some individuals decide to start and grow a business while others do not (Mitchell et al., 2000; Mitchell et al., 2002a; Mitchell et al., 2002b; Krueger, 2003). Acedo and Florin (2006) also used cognitive styles and found that they played a minor role in explaining the degree of internationalization among SMEs. Nevertheless, in both cases, the operationalization of the Allinson and Hayes’ (1996) Cognitive Scale Index-CSI as two poles of a unifactorial dimension is against the widely accepted theory of how cognition happens under the umbrella of the Dual Process Theory.

In order to test the intersection of entrepreneurial cognition and IEI, we decided to use a sample of university students (i.e. potential international entrepreneurs). We chose this sample because, starting an international new venture is associated to the highest levels of uncertainty and risk associated to the potential outcomes of that decision, in light of their lack of both business and international experience. We propose that, under these conditions, the cognitive systems will have an indirect effect on the IEI. This indirect effect is explained through the intervention of the main constructs of the Ajzen’s TPB, namely attitude towards the behavior, perceived social norms, and perceived behavioral control.

First, we provide a brief explanation of the Dual Process Theory and its potential application to entrepreneurial cognition. Second, we develop our hypotheses of how entrepreneurial cognitive reasoning affect the main constructs of the TPB. Next, we explain the methods used to build the structural equation modeling by means of partial least squares. Subsequently, the results and their implication to theory and practitioners are discussed. Finally, we present our conclusions and future research avenues positioned at the intersection of cognitive science and international entrepreneurship. We included the metrics of cognitive systems under the umbrella of the Ajzen’s (1991) TPB and adopted the Liñán and Chen’s (2009) metrics to assess the IEI. In the interest of comparison, we decided to use the Allinson and Hayes’ (1996) CSI, although with a different operationalization.

2 THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES DEVELOPMENT

2.1 The potential contribution of the Dual-Process Theory to international

entrepreneurship and cognition

To the best of our knowledge, international entrepreneurship research lacks extensive evidence of the potential impact of cognitive reasoning on the internationalization decision (Francioni et al., 2015, Reuber, 2018). This line of inquiry is particularly appealing to explain the potential entrepreneurs' decision to go international early since this has relevant implications for the immediate venture's survival (Puig et al., 2014, Puig et al., 2018).

The Dual Process Theory refers to the two ways of reasoning taking place in the human brain when making judgments and decisions (Kahneman, 2003). One is essentially fast, non-conscious, automatic, emotionally charged, sometimes referred to as System-1 or System-X, and it relates to the idea of the experiential-based intuitive reasoning. It is the immediate response that springs in the individual's mind after perceiving any external stimulus without any deliberative reasoning. The System-2 or System-C is slow, conscious, requires a considerable use of cognitive resources and working memory, and it is rule-based. It relates to the analytic reasoning. Individuals display a natural tendency to rely on one System or the other, although both cognitive systems act when making any decision (Salas et al., 2010). Thus, both cognitive systems should inform how individuals make decisions about whether to start a new business with an international vocation.

Kahneman (2003) argues that perception is the first step in the process. Cognitive System- X creates involuntary impressions of the attributes of objects (based on experiences). System- C is involved in all subsequent conscious judgments, which are explicit. He, then, argues that the analytic system is responsible for monitoring the results of perception and intuitive system. Intuition, as a cognitive system, is then defined as "effectively charged judgments that arise through rapid non-conscious and holistic associations" (Dane and Pratt, 2007, p. 40). Then it follows that experiential knowledge, a crucial construct in internationalization theory, is essentially an attribution of the cognitive System-X.

Rather than discrete, cognitive systems are a continuum way of reasoning (Evans and Stanovich, 2013), and both systems contribute to the final decision. Sadler-Smith (2016) has made one of the few attempts to include this psychological theory in the academic debate on entrepreneurial cognition. He proposes an explicit model in which intuition (linked to System-

X) affects to opportunity recognition and evaluation, while System-C intervenes after that and before the final choice. Allinson and colleagues (2000) found that entrepreneurs are more intuitive than managers. Nonetheless, it does not mean that an analytic individual or an equally intuitive and analytic one cannot be a successful entrepreneur. However, System-X somehow

emphasizes some type of predisposition to behave entrepreneurially or assume higher levels of risks. Accordingly, studies on the entrepreneurial cognition should not rely solely on the operationalization that excludes the possibility of individuals to assign different weights to each cognitive system. Furthermore, Castellano and colleagues (2014) found that both cognitive systems are important during all the stages of the entrepreneurial process. This suggests that entrepreneurial cognition is incomplete without the intervention of both System-X and System-C. Yet it remains unknown the extent to which each cognitive system influences entrepreneurial intentions in international entrepreneurship and whether that relationship is direct or mediated by any construct.

2.2 Hypotheses development

We adopted the Ajzen's (1991) TPB instead of alternatives such as the Shapero's (1982) model of the entrepreneurial event because Krueger and colleagues (2000) proved that both perform similarly. In addition, we found that, amongst university students, most of the investigations on entrepreneurial intentions have been framed in the TPB theory (e.g. Kickul et al., 2009; Liñán and Chen, 2009; Engle et al, 2010; Shirokova et al., 2016; García-Rodríguez et al., 2017). Therefore, we chose TPB to allow comparability.

Three constructs are the antecedents of intentions and behavior, namely attitude toward the behavior-ATB, perceived social norms-PSN and perceived behavioral control-PBC. The first one refers to the individual's expected values, the second contains the normative beliefs and the third includes the perceived feasibility and self-efficacy of performing the behavior. In our study, the behavior is starting an international new venture.

We propose that individuals perceive the behavior *going international short after inception* differently, depending on how they assign a certain weight to each cognitive system. Accordingly, we propose that entrepreneurial cognition, represented by the use of the two cognitive systems, antecedes ATB, PSN, and PBC. Thus, our hypotheses development is aimed at providing theory-driven arguments on how cognition will affect each construct when it comes to the behavior, i.e. the intention to start a new venture internationally –IEI in our study. We exclude the rationale of TPB proven relationships because they have extensively been studied elsewhere.

2.2.1 *The impact of cognitive systems on ATB*

One of the precursors of intentional behavior is the individual's ATB (Ajzen, 1987; Ajzen, 1991). In our study, ATB includes the individual's expected values of the IEI. Ajzen (1991, p.

188) defines ATB as “[...] *the degree to which a person has a favorable or unfavorable evaluation or appraisal of the behavior in question*”. It contains the individual’s idiosyncratic preferences to choose a certain course of action, essentially, whether the idea of starting a new venture that goes international short after inception is appealing. It involves his/her expectations about the outcomes derived from performing the behavior such as personal preferences of autonomy, career choice, self-fulfillment, personal satisfaction, or personal quality of life (wealth, stress...), among others (Krueger et al., 2000).

Kickul and colleagues (2009) showed that intuitive university students (i.e. those with a manifest preference for using his/her System-X) were more confident in their ability to recognize opportunities, but not in subsequent processes (assessment, evaluation, planning and organizing resources). Furthermore, students with a preference for System-C were more confident in the latter processes than intuitive ones. Accordingly, opportunity recognition seems to be more related to System-X than to System-C: the individual’s reasoning tends to be predominantly intuitive when s/he searches for opportunities (Olson, 1985). Opportunity recognition triggers new venture creation at early stages of development so there must be a link between cognitive systems and the intention to start a new venture with an international vocation.

Castellano and colleagues (2014) introduced the cognitive systems in the entrepreneurial intentions under the umbrella of TPB in their study of a sample of French and US universities. Their main results showed no significant differences between cognitive systems in terms of entrepreneurial intention. However, this may be explained by the operationalization of the cognitive systems’ metrics. They chose to categorize students in four cognitive categories by a somewhat arbitrary threshold (above/below the median). Nevertheless, they found a tendency for high intuitive students to show higher entrepreneurial intention and a more positive attitude toward the behavior.

In their qualitative study of how cognition affects growth intentions for new ventures, Dutta and Thornhill (2008) showed that entrepreneurs with a holistic perspective –i.e. part of the nature of System-X according to Evans and Stanovich (2013)– had experienced larger changes in growth intentions than analytic ones when they felt that current expectations had changed from original ones. Therefore, when a potential entrepreneur holds a more holistic vision, which is based on his/her experiential knowledge –System-X– acquired over the years, s/he will tend to perceive more benefits than losses from starting a new venture that goes international: s/he will perceive a positive net effect that entails a more positive attitude.

Molaei and colleagues (2014) found that university students with a manifest intuitive cognitive

system have more ideas to start a business and such ideas are richer in their content. This can be related to the notion that, when adequately trained System-X is more creative than System-C (Ward, 2004), so more ideas will imply a more positive predisposition toward the behavior.

Individuals relying more on his/her System-X are more likely to find business opportunities by observing environmental cues (Olson, 1985; Kickul et al. 2010). Since they have a more developed System-X, they will trust more on their quick, effortless set of ideas than those tending to rely more on System-C. Furthermore, individuals holding a System-C predominance in reasoning need to check every intuitive thinking that emerges (Kahneman, 2003). Therefore, the predominance of System-C requires time and cognitive resources devoted to gathering and analyzing as much information as possible. Therefore, potential entrepreneurs relying on System-C will initially display a lower predisposition to start an international business because they would require further information and analysis.

Students, traditionally, consider that starting an international venture is difficult and very uncertain (Sommer, 2010). Yet those who rely more on their System-X display a more favorable attitude: it speeds up the process of adaptation to changes. It also helps to lower the levels of perceived uncertainty (Busenitz and Lau, 1996; Dutta and Thornhill, 2008).

Therefore, attitudes toward the international entrepreneurial behavior will be more favorable among potential entrepreneurs relying more on System-X than System-C. We thus express our two hypotheses linking cognitive systems and ATB among students:

Hypothesis 1a: the higher the reliance on System-X is, the more favorable the attitude to start a new venture internationally will be

Hypothesis 1b: the higher the reliance on System-C is, the lesser favorable attitude to start a new venture internationally will be

2.2.2 *The impact of cognitive systems on PSN*

The second construct in the TPB is the perception of social norms-PSN, which includes the normative beliefs of the behavior shaped by reference individuals or groups, those who approve or disapprove the behavior or even behavioral models that can be imitated (Ajzen, 1991). The individual perception of the environment shapes the cognition effects on entrepreneur's decisions (Simon and Houghton, 2002; Brigham et al., 2007; Hmieleski and Corbett, 2008). An important part of social norms perception is the existence of key individuals in the individual environment (i.e. role-models) performing the behavior toward which intentionality is aimed (Krueger et al.,

2000). In our study, this relates to reference individuals who are models for starting an international business. Individuals consider that role-models and groups' opinion are relevant and affect entrepreneurial intentions (Ajzen, 1991).

The critical issue here is the students' perception of the reference points. For university students, these models refer to connections ranging from inner to outer circles: family, friends and relatives, local community, society and, the university as a social group. Dabic and colleagues (2015) showed that some groups of faculty members could perceive differently the level of support of university policies in terms of fostering a more entrepreneurial university. In the results of Autio and colleagues (2001), the impact of PSN on intentions was higher among Stanford students than in Finland, Sweden, and other U.S. university, being the former university a model in terms of support. Therefore, it seems the impact of PSN on intentions higher in contexts that are remarkably supportive than in less supportive ones. Yet the key is *perception*, influenced by the cognitive reasoning predominance.

Dutta and Thornhill (2008) found that analytic individuals are (comparatively) risk-averse and rely more on prevailing norms and ways of doing things, i.e. they need a reference point more than intuitive. Accordingly, it is very likely that analytic individuals are more alert to potential models. This increased level of alertness implies augmented levels of analyses performed *ex-ante*, which will make them more critical of extant social norms when assessing international entrepreneurship. This negative perception can be even higher in low supportive contexts, which will lead analytic students to avoid the behavior (they are more risk-averse) and to judge more critically that context.

Krueger (2009) argues that rational individuals can easily judge social norms after perceiving the feasibility and desirability of initiating a new venture. This implies that the individual's System-C tries to rationalize the environmental information relative to reference models in a conscious, deliberative way.

Liñán and colleagues (2011) showed the existence of regional differences in entrepreneurial intentions among Spanish university students. Catalonia, the most developed region among those included in the study, has the most favorable social valuation of entrepreneurship. This means that the perception of social norms and reference models differs across regions being higher in the cultural contexts where the roles are more positive. Furthermore, the authors argued in favor of closer valuation of social models, i.e. the closer the model, the more positive its consideration is.

Social intuition is a type of cognition emanating from System-X: it refers to how well one

anticipates individual behavior in social interactions. This type of understanding implies that System-X yields an intuitive, quick valuation of referential norms in a holistic way. We argue that students holding a strong reliance on his/her System-X will tend to perceive more positively the social norms due to his/her ability to summarize pros and cons holistically, and to the fact that intuitive individuals tend to be more socially active. This is because they feel more confident about being able to interact successfully with others. These students improved social ability allows distinguishing good and bad models immediately and effortlessly. Therefore, when a student is asked for assessing the social norms related to starting an international venture, s/he will be able to find a model quicker and in a more effortless way than a student that relies more on his/her System-C. This social intuition is the base for our next hypotheses on how both systems affect the perception of social norms:

Hypothesis 2a: the higher the reliance on the System-X is, the more positive the perception of social norms to start an international new venture will be

Hypothesis 2b: the higher the reliance on the System-C is, the more negative the perception of social norms to start an international new venture will be

2.2.3 *The impact of cognitive systems on PBC*

Control beliefs refer to whether the individual considers s/he has enough resources and capabilities to maintain the control over the behavior once s/he performs it (Ajzen, 1991 PBC correlates with opportunity recognition and risk-taking (Krueger and Dickson, 1994). For our study, it is assumed that students tend to have more intentions to perform the behavior if they think they can maintain the control of the entire process and outcomes (Ajzen, 1987; Krueger et al., 2000). Accordingly, it entails the perception that one can do so and the feeling that one is able to control the process itself and the outcomes (Liñán and Chen, 2009).

The critical issue here is the need for control associated with the analytic profile (Dutta and Thornhill, 2008), which implies a preference for System-C than for System-X. Analytic individuals need further information to decide (Allinson and Hayes, 1996). When they feel unsure about the potential outcomes, they decide to postpone the behavior, i.e. a type of procrastination: their intentions to start an international venture will be lower than for those relying more on System-X.

The holistic, eclectic nature of System-X helps students to feel more confident in their ability to undertake the behavior. Dutta and Thornhill (2008) found that intuitive profiles tend to attribute a higher than average positive performance to behaviors stemming from the internal locus of

control, while they consider a lower than average negative performance to actions stemming from the environment (external locus of control). This means that System-X emerges from the inner unconscious thoughts that tend to empower the individual to survive in any situation and thus, s/he will feel s/he will be able to do anything. It implies an overestimation of his/her abilities to maintain the behavior controlled. Since individuals who strongly rely on System-X feel they can seize on their expertise-based intuition, they will feel more confident to start an international business. It is important to consider that a relevant portion of entrepreneurs recognizes they use some level of improvisation in business development, more than non-entrepreneurs do (Bingham, 2009). Conversely, System-C individuals are conscious and rational in nature, so they will tend to follow a gradual approach to risky behaviors (Dutta and Thornhill, 2008), and will show a lesser perceived behavioral control.

Kickul and colleagues (2009) studied the impact of different models of cognition on the Shapero's construct of self-efficacy and the usual entrepreneurial intention construct. Their main argument is that a certain cognitive predominance may lead to the same perception of self-efficacy and, thus, to the same entrepreneurial intentions across the entire process of opportunity recognition, activities planning, organizing resources, and implementation of activities. In their study, analytic individuals showed more perceived self-efficacy in the three latter stages that compensate their lower self-efficacy in the first stage. However, the problem is the categorization in discrete cognitive systems, which entails a loss of information on how actually both cognitive systems affect each stage.

Conversely, intuitive individuals showed increased levels of self-efficacy in opportunity recognition. In the specific case of university students in this stage, who are not necessarily thinking of starting a new venture, this effect can even be more intense. Following the Kickul and colleagues' (2009) argument, they are more capable to form a novel entrepreneurial idea now they are surveyed. This is due to the automatic and effortless nature of System-X (Evans and Stanovich, 2013). Meanwhile, the analytic cognitive predominance leads to the individual to further analysis, so they refine, improve and adapt the entrepreneurial idea into a business opportunity, so their perception of control will be lower when asked.

That idea of increased creativity of intuitive students is present in previous and subsequent investigations (Ward, 2004; Molaei et al., 2014). Sadler-Smith (2016) proposed that intuitive affective responses narrow the range of options to be considered in risky choices among entrepreneurs. Thus, in the case of university students, this effect implies that System-X helps discern among the high number of ideas that arise. Conversely, System-C requires the analysis of every potential idea to follow a rational process, thus students may feel unable to control the

process. The lack of novel, original ideas or, at least, the analytic student's inability to imagine an international business, will imply lower levels of PBC. The student's System-X yields immediate novel ideas to start and run a new venture internationally and suggests hints on ways of controlling it. This will imply the System-X overestimates the student's capability to maintain the behavior controlled. Thus, we propose our next hypotheses:

Hypothesis 3a: the higher the reliance on the System-X is, the more positive the perception of behavioral control to start an international new venture will be

Hypothesis 3b: the higher the reliance on the System-C is, the more negative the perception of behavioral control to start an international new venture will be

2.2.4 *The purely mediated effect of both cognitive systems on IEI through ATB, PSN, and PBC*

All our previous hypotheses lead to the overall idea that one system (System-X) leads to increased intentions and more international entrepreneurial behavior than the other (System-C) due to their differential effect on the antecedents of IEI, namely ATB, PSN, and PBC. We then hypothesized that the effect of cognitive systems on IEI is purely mediated through those antecedents.

Hypothesis 4a: System-X has no direct effect on IEI Hypothesis 4b: System-C has no direct effect on IEI

3 METHODOLOGY

3.1 Sample and variables

The Spanish university where we tested our hypotheses is not included in the top supportive ones in terms of entrepreneurship, but this provides the opportunity to test how our hypotheses perform in a context of low to moderate support to entrepreneurship. The university does have activities for fostering entrepreneurship, such as a pre-incubator facility that has helped to start 18 spin-offs since its creation in 2012. We selected a random sample of 134 students coursing the upper years of the undergraduate program and master's degree in business management (see table 1 for further characteristics). In this degree, entrepreneurship is an elective subject for last year students. The sample is representative of the population of Business Management students in this University in terms of gender (Chi-square 0.04, below the critical threshold of 5.02, 1 d.f.; alpha-level=0.05).

The survey was conducted in two stages between February and April 2016 and February and March of 2017. To avoid common method bias in the survey, the five blocks of questions (cognitive systems, ATB, PSN, PBC, IEI) were split and retrieved in different moments (separated by 1 week in each of the two waves).

Table 1: Sample main characteristics

N=134	% Sample
Gender	
Male	41,8 %
Female	58,2 %
Age	
20-21 y.	38.8 %
22-23 y.	25.4 %
>23 y.	35.8 %

Liñán and Chen (2009), in their study of entrepreneurial intentions among university students, suggested that intentions should be measured in a more restricted form, in terms of behavioral intention (“I intend to...”), based on the slightly better predictive power found by Armitage and Conner (2001). We decided to approach this from a wider perspective in our exploratory study. We combined the metrics of Liñán and Chen (2009) with those suggested by Autio and colleagues (2001). We adapted the items to the issue of international intention, so the issue of “international” was explicitly included in the four constructs (ATB, PSN, PBC, IEI).

We used the Cognitive Style Index-CSI of Allinson and Hayes (1996), with a variation in the scale, considering the critiques of Hodgkinson and Sadler-Smith (2003). The main problem is that the original operationalization of the scale was designed to obtain a single number that rated the individual’s cognitive systems into two opposed extremes, namely intuitive and analytic. Implicitly, this means a unitary view of the cognitive systems, which previous research has shown to be ineffective (see Evans and Stanovich, 2013). Thus, we decided to use a 7-point Likert scale. This operationalization allows individuals to declare s/he uses none, one or both cognitive systems when thinking about his/her intention to start an international new venture. The original scale included 22 items for

measuring the analytic system and 16 for intuitive. The positive or negative wording strongly influences individuals' perception, as Kahneman and Tversky (1984) showed in the Asian disease game. Accordingly, we decided to leave the wording as it was originally designed and give values to cognitive systems X and C accordingly. As control variables, we included gender and the log-transformed age of the student.

3.2 Statistical methods

We modeled our data with a structural equation system by partial least squares due to the lack of a robust theory on the relationships of cognitive systems with the constructs of the TPB. This type of modeling focuses on maximizing the variance explained, represented by the R- square of the targeted construct (IEI). Further, this procedure is more robust than a variance- covariance based model in conditions of small to medium sample sizes (Chin, 1998), which is our case. We performed this by means of SMARTPLS v3.2.7 (Ringle et al., 2015). Our latent variables should be examined in terms of reliability and validity (Hair et al., 2012). Accordingly, the subsequent section informs about (a) data adequacy for PLS-SEM, (b) reflective outer model evaluation, and (c) inner model evaluation.

3.3 Data adequacy, reflective outer model evaluation, and inner model evaluation Following Field's (2005) recommendations, we retained items with an item-total correlation above 0.5 and confirmed that none of them was higher than 0.9. The widely used rule of thumb of Chin (1998) states that the sample size should be 10 times largest than one of two possibilities: (1) the block with the largest number of indicators, or (2) the dependent variable with the largest number of impacting independent variables. In our study, the first possibility is equal to 50 (IEI), and the second is equal to 80 (ten multiplied by the number of arrows arriving at IEI). Our sample contains 134 cases, so data adequacy is met.

Table 2: Variables and metrics of the study

Construct	Definition	# items in the original scale	# items retained	Source
ATB	Attitude toward the Behavior	6	3	
PSN	Perceived Social Norms (among family, friends, society, university)	12	3	Autio et al. (2001); Liñán and Chen (2009)
PBC	Perceived Behavioral Control	12	4	
IEI	International Entrepreneurial Intention	11	4	Adapted to “international” intention from Autio et al. (2001); Liñán and Chen (2009)
System-X	Use of System-X cognitive system	16	4	CSI scale from Allinson and Hayes (1996) transformed to 7-point Likert scale
System-C	Use of System-X cognitive system	22	3	
Control Variables				
Age	Transformed as a natural log of a number of years	n.a.	n.a.	
Gender	Dummy variable	n.a.	n.a.	

Note: items in constructs were measured in a 7-point Likert scale

bootstrap over 5,000 resamples was conducted with individual changes in the resampling. The rule to retain reflective indicators is based on outer loadings by using the factor-weighting scheme. We retained items that met the minimum threshold of 0.40 (Hair et al., 2014).

All the constructs exceeded the minimum threshold of $CR=0.70$ for discriminant validity (Bagozzi and Yi, 1988) and the minimum threshold of 0.5 for the AVE as a measure of convergent validity (see table 3). The square root of each latent variable's AVE should be greater than the correlations between the latent variables (Fornell and Larcker, 1981), a requirement that our results met. In addition, the heterotrait-monotrait ratio between latent variables (HTMT) (Henseler et al., 2015) in absolute value was below the threshold of 0.90 each. Accordingly, the discriminant validity has been established between all the pairs of constructs.

Table 3: descriptive statistics and correlation matrix

Latent constructs	Mean (*)	SD	Quality criteria CR	AVE	The square root of the AVE (Latent) and Correlations Matrix						
					1	2	3	4	5	6	
1. ATB	4.04	1.10	0.79	0.56	0.75						
2. IEI	2.70	1.02	0.92	0.76	0.70	0.88					
3. PBC	3.01	0.84	0.91	0.72	0.48	0.76	0.85				
4. PSN	4.26	0.55	0.81	0.59	0.34	0.28	0.15	0.77			
5. System-C	4.25	0.73	0.79	0.57	-0.06	-0.12	-0.16	0.29	0.75		
6. System-X	3.58	0.67	0.80	0.50	0.34	0.34	0.25	0.10	-0.20	0.71	
7. Ln age	3.85	0.13	n.a.	n.a.	0.18	0.12	0.11	0.10	0.07	-0.05	
8. Gender	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

(*) Mean, the average score for all the items included in this construct; SD=standard deviation; CR=composite reliability; AVE=average variance extracted; The italic numbers on the diagonal are the square root of the AVE. Off-diagonal values are correlations among constructs/variables; n.a.=not applicable (single-item or categorical variable)

The surveyed students declared that, on average, they use more their System-C (4.25; s.d. 0.73) than their System-X (3.58; s.d. 0.67), since the 95% confidence intervals do not overlap –bootstrapping of 5000 resamples, CI5-CI95: System-C: (4.12-4.37) and System-X: (3.46- 3.69).

4 RESULTS OF PATH ANALYSIS, TOTAL AND INDIRECT EFFECTS

Table 4 and Figure 1 summarize the results of the regressions performed by bootstrapping of 5000 resamples in the latent modeling by selecting the path-weighting scheme. The TPB framework in addition to the cognitive systems and control variables (gender and age) explained the 73% of the variance of the IEI.

Table 4. Results of the regression analysis

Hypothesis tested	Unstandardized path estimates	R-square
H1a System-X →ATB	0.287***	
H1b System-C →ATB	-0.106 n.s.	0.223
TPB PSN→ATB	0.345***	
H2a System-X →PSN	0.163+	0.110
H2b System-C →PSN	0.322***	
H3a System-X →PBC	0.198**	
H3b System-C →PBC	-0.176+	0.104
TPB PSN→PBC	0.178+	
H4a System-X →IEI	0.066 n.s.	
H4b System-C →IEI	-0.004 n.s.	
TPB ATB→IEI	0.401***	
TPB PSN→IEI	0.056 n.s.	0.731
TPB PBC→IEI	0.558***	
Control var. Ln Age→IEI	-0.019 n.s.	
Control var. Gender →IEI	-0.060 n.s.	

TPB: relations already tested in the Theory of Planned Behavior

Bootstrapping of 5000 samples. Significant thresholds are based on a one-tailed T-test:

*** significant at p-values < 0.001

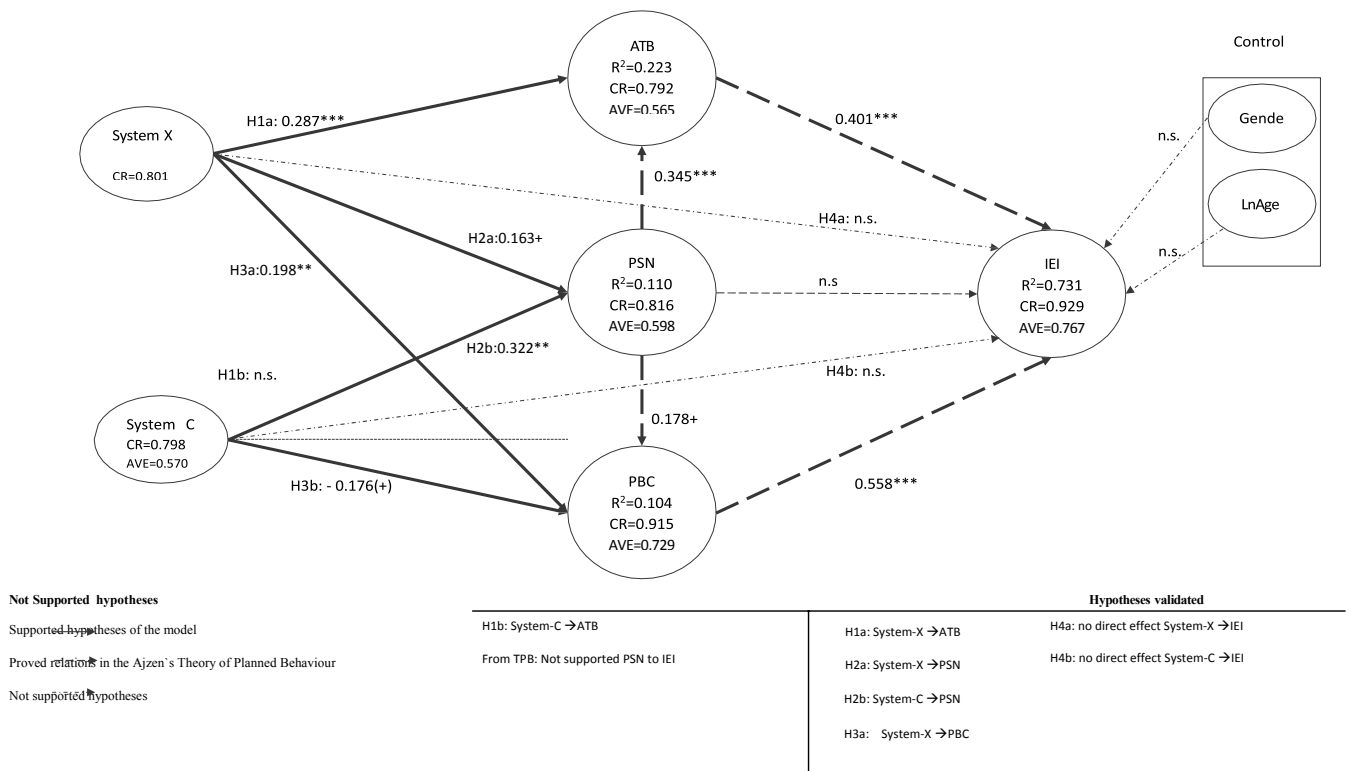
** significant at p-values < 0.005

* significant at p-values < 0.010

+ significant at p-values < 0.050

ATB's variability is essentially explained by PSN (0.34) and System-X (0.28), while System-C is not significant. The latter System is positively related to PSN (0.32), whereas System-X also contributes positively to explain PSN (0.16). Both Systems affect the PBC, although with a sign different from the expected: there is a significant positive impact of System-X on PBC (0.19) and a significant negative effect of System-C on PBC (-0.17). The impact on IEI is significant for PBC (0.55) and ATB (0.40) while gender and LnAge showed no significance within our sample. Neither has none of the Cognitive Systems a significant direct impact on IEI nor has PSN.

Figure 1. Final path analysis



Note: t-values thresholds at one-tailed test of alpha=0.05 and 5000 resamples: +t (0.050, 4999) = 1.645; *t (0.010, 4999) = 2.327; **t (0.005, 4999) = 2,57; ***t (0.001, 4999) = 3.091

Table 5 sheds further light on the effects of cognitive systems on IEI in terms of total and indirect effects, in addition to the direct (path parameter estimate) effect. The total effect of System-X on IEI is positive (0.34), with a significant indirect effect (0.27). The indirect path reaches IEI through the mediation effect on ATB and PBC. Conversely, none effect of System- C is significant. PSN exerts an indirect effect on IEI through its relationship with ATB and PBC.

Table 5. Total, Direct, and Indirect effects

	Total effect	Direct effect	Indirect effect
on IEI			
System-X	0.340***	0.066 n.s.	0.274***
System-C	-0.050 n.s.	-0.004 n.s.	-0.046 n.s.
PSN	0.294***	0.056 n.s.	0.238***
On ATB			
System-X	0.344***	0.287***	0.057 n.s.
System-C	0.005 n.s.	-0.106 n.s.	0.111*
On PBC			
System-X	0.227**	0.198**	0.029 n.s.
System-C	-0.119n.s.	-0.176+	0.057+

Note: t-values thresholds at one-tailed test of alpha=0.05 and 5000 resamples: +t (0.050, 4999) = 1.645; *t (0.010, 4999) = 2.327; **t (0.005, 4999) = 2,57; ***t (0.001, 4999) = 3.091

5 FINDINGS

Our results regarding IEI, within the framework of TPB, are consistent with most studies conducted among university students using the general construct of entrepreneurial intention (Aloulou et al., 2016; Autio et al., 2001; Castellano et al., 2014). The meta-analytic regression of Haus and colleagues (2013) included a comparison of samples of entrepreneurs versus university students. They found that the impacts among students are lower [higher] for ATB (0.21 vs 0.30) [PBC, 0.37 vs 0.18] than for the general sample of entrepreneurs. Meanwhile, PSN is very similar to the latter and has a low impact (0.14). Comparatively, and considering that our study deals with the impact of starting a new venture internationally, our estimate for PBC (0.55) is also higher than for ATB (0.40). In addition, the variance explained by our estimation is larger than the usual TPB applied to university. Our results are comparable to other estimates for the Spanish samples of students (Liñán and Chen, 2009; Garcia-Rodriguez et al., 2017).

Our results suggest that the inclusion of the cognitive systems adds significant information to explain the variability of the specific case of IEI. This is even more relevant in a context of low intentions (IEI mean 2.7 in a 1-7 scale). The lack of significance of the impact PSN has on IEI is consistent with Sommer's (2010) findings, and with the overall idea that PSN loses its relevance in certain settings (Krueger et al., 2000), such the case of university students when the social setting offers low supportive models.

An important issue is an extent to which cognitive systems affect the IEI. Each cognitive system influences the antecedents with different intensities and signs, which has lent support to some of our hypotheses. This is the case for the impact of Sys-X on ATB (positive, H1a), on PSN (positive, H2a), and on PBC (positive, H3a). This is also the case for the impact Sys- C on PBC (positive, H3b). However, we found an unexpected positive sign in the significant relationship between Sys-C and PSN (H2b).

Our results suggest that System-X exerts more influence than System-C on IEI, which is indirect through some of the antecedents of intentions included in the TPB. ATB and PBC mediate between both systems and IEI, while PSN indirectly affects IEI through ATB and PBC. This mediation lends support to our hypotheses H4a and H4b: both cognitive systems influence the antecedents but not directly

the intentionality.

6 DISCUSSION

This study has investigated the impact of the two cognitive systems on individuals' IEI among a sample of last year's university students. The research was conducted within a low to medium supportive surrounding for IEI and under high levels of uncertainty. We have supplemented the Ajzen's (1991) TPB with cognitive System-X and System-C as precursors of the widely investigated antecedents of entrepreneurial intentions (ATB, PSN, PBC). Our results showed that the inclusion of entrepreneurial cognition, as we operationalized, enhances the explanatory power of intentionality models.

The most interesting result is the potential trade-off between both cognitive systems regarding the PBC. While the intuitive, unconscious cognition increases the PBC, the analytic one decreases it in, virtually, the same intensity. All these effects are consistent with the bias illusion of control mentioned by Simon and colleagues (2000): a kind of overconfidence impelled by the quick, emotional response balanced with the intervention of System-C lowering the latter bias. Entrepreneurs were found to exhibit more overconfidence and greater reliance on the heuristic than the general population of managers (Busenitz and Barney, 1997). Heuristics stems from System-X. Accordingly, System-X can be responsible for biased entrepreneurial cognition (overconfidence, resistance to change, reliance on feelings) regarding starting a new international venture among individuals who are not ready for that. This finding is also consistent with Kickul and colleagues (2009), who found that intuitive university students were more confident in opportunity recognition.

6.1 Implications for theory

In an environment characterized by a low to moderate social support, the intentionality to start an international venture is very low. This can explain why there is a predominance of new ventures following a gradual approach to internationalization, after exploiting the domestic market. When this intentionality is low, the potential entrepreneurs do not commit resources in scanning business opportunities in international markets. This intentionality is built on the individuals' use of both cognitive systems to reflect on their level of ATB, PSN, and PBC.

The first implication for the theory is that individuals with a predominance of one system over the other will tend to be biased in their international entrepreneurial decisions. A second implication is that both cognitive systems shape the perception of social norms

around starting an international venture. Our findings do confirm the overall idea that experiential knowledge is critical for the understanding of international entrepreneurship, modeled by the potential entrepreneurs' Cognitive System-X.

This finding opens avenues for further inclusion of cognition in international entrepreneurship and international business research. This inclusion adds more information than the mere categorization of individuals in discrete types. Yet an issue that should be proved is how each cognitive system should be used for effective success in each stage of the entrepreneurial process. In the case of international business, it seems that intuitive reasoning can only be used if paired with international expertise; otherwise, one cannot trust the overoptimistic results emanating from that cognitive system. Yet this also helps explain why some new ventures may start their internationalization process shortly after inception. It is likely that entrepreneurs holding some (international) experience in the industry enjoy a higher level of experiential learning, following the findings of Casillas and Moreno-Menéndez (2014), which allows them to lower the perception of the potential liability of foreignness and of newness at the first international entry (i.e. increased levels of PBC).

6.2 Implications for practice

Young firms have suffered more than their older counterparts in the recent crisis. Between 2009 and 2012, the survival rate of Spanish firms aged less than five years fell by nine points (from 48.9% to 38.9%), more than in any other surrounding country. According to our results, the overall PSN do not favor IEI, which is in line with Liñán's (2008) findings in another sample of Spanish students. This uprising issue of firms' survival was already included in Puig et al. (2014): Spanish textile ventures that entered international markets displayed a higher chance of survival than purely domestic new ventures. Furthermore, Puig et al. (2018) noted that early entries to international markets held a higher risk of mortality than late internationals, and it was similar to the risk of purely domestic new ventures. Yet early internationals could not compensate that with higher levels of post-international growth. Therefore, the issue of when the new venture should go international is critical for their survival and growth. The accuracy of the entrepreneur's predictions can be better approached from entrepreneurial cognition.

Although the analytic tools taught at faculties may partially explain the lack of IEI among university students, experiential-based intuition can be trained in certain valid environments, such as business schools. As Kahneman (2003) noted, individuals should have adequate opportunities to learn in order to develop skilled intuitive cognitive

reasoning.

7 CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FURTHER RESEARCH AVENUES

This study has attempted to determine the effects of cognitive reasoning on international entrepreneurial intentions. Our results indicate that the overall IEI is low among university students (i.e. potential entrepreneurs) due to the circumstances surrounding them (i.e. high uncertainty on future results, lack of experiential knowledge and lack of perceived support). Additionally, our findings show that both cognitive systems intervene regarding potential entrepreneurs' intention to initiate and carry out an international venture.

Potential entrepreneurs should consider carefully the potential biases of their specific use of both cognitive systems since any unbalance will entail biased behaviors if not properly managed. The main effect of cognition relates to the potential entrepreneur's perception of self- control. If any of the cognitive systems are ill-equipped, the result may be an undesired behavior, either the abandonment of a potential successful course of action in the international market or performing an international behavior that one cannot truly control.

As limitations, we acknowledge that this study has only investigated the Spanish context and a low to the medium supportive environment. Considering our results, further research should test whether the analytic mode of processing information is pervasive in individuals other than students or whether it is context-dependent in potential entrepreneurs among a variety of supportive settings. Therefore, more and less entrepreneurial contexts should be studied and compared with our results.

In summary, our results suggest that the interventions of both cognitive systems are critical for the understanding of international entrepreneurial behavior. The Dual Process Theory has shown its utility for this, so it is important to study how to reach the best decisions to start a business by using both types of cognitive reasoning. The open question is whether there is an optimal combination of both cognitive systems along the entrepreneurial process and the specific portion required of each to be a successful entrepreneur.

REFERENCES

- Acedo, F.J., Florin, J., 2006. An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship* 4(1), 49-67
- Ajzen, I., 1987. Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in social psychology. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 1-63.
- Ajzen, I., 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Allinson, C.W., Chell, E., Hayes, J., 2000. Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 31-43.
- Allinson, C.W., Hayes, J., 1996. The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33(1), 119-135.
- Aloulou, W.J., 2016. Predicting entrepreneurial intentions of final year Saudi university business students by applying the theory of planned behavior. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 1142-1164.
- Armitage, C.J., Conner, M., 2001. Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471-499.
- Autio, E., H., Keeley, R., Klofsten, M., Parker, G.G.C., Hay, M., 2001. Entrepreneurial intent among students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145-160.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baron, R.A., 1998. Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and when Entrepreneurs Think Differently than Other People. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.
- Baron, R.A., 2000. Counterfactual thinking and venture formation: The potential effects of thinking about "what might have been". *Journal of Business Venturing*, 15(1), 79-91.
- Baron, R.M., Kenny, D.A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bingham, C.B., 2009. Oscillating improvisation: How entrepreneurial firms create

- success in foreign market entries over time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 321-345.
- Brigham, K.H., De Castro, J.O., Shepherd D.A., 2007. A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 29-51.
- Busenitz, L.W., Barney, J.B., 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Busenitz, L.W., Lau, C.M., 1996. A Cross-Cultural Cognitive Model of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 25-39.
- Casillas, J.C., Moreno-Menéndez, A.M., 2014. Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 85–101.
- Castellano, S., Maalaoui, A., Safraou, I. Reymond, E., 2014. Linking Intuition and Entrepreneurial Intention: A Comparative Study among French and US Student Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(1), 23-44.
- Chin, W.W., 1998, The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling, in Marcoulides, G.A. (Eds.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 295-336.
- Dabic, M., Gonzalez-Loureiro, M., Daim, T. U., 2015. Unraveling the attitudes on entrepreneurial universities: The case of Croatian and Spanish universities. *Technology in Society*, 42, 167-178.
- Dane, E., Pratt, M. G., 2007. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
- Dutta, D. K., Thornhill, S., 2008. The evolution of growth intentions: toward a cognition-based model. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 307-332.
- Engle, R. L., Dimitriadi, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, C., Delanoe, S., Alvarado, I., He, C., Buame, S., Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(1), 36-58.
- Evans, J.S.B., 2008. Dual-processing accounts of reasoning, judgment and social

cognition.

Annual Review of Psychology, 59(1), 255–278

Evans, J.S.B., Stanovich, K.E., 2013. Dual-process theories of higher cognition advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 223-241.

Field, A., 2005. *Discovering Statistics using SPSS*, second ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Francioni, B., Musso, F., Cioppi, M., 2015. Decision-maker characteristics and international decisions for SME. *Management Decision*, 53(10), 2226-2249.

García-Rodríguez, F.J., Gil-Soto, E., Ruiz-Rosa, I., Gutiérrez-Taño, D., 2017. Entrepreneurial process in peripheral regions: the role of motivation and culture. *European Planning Studies*, 25(11) 2037-2056.

Hair, J.F., Hult, G.T. M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage.

Hair, J.F., Sarstedt, M., Pieper, T.M., Ringle, C.M., 2012. The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5), 320-340.

Haus, I., Steinmetz, H., Isidor, R. Kabst, R., 2013. Gender Effects on Entrepreneurial Intention: A Meta - Analytical Structural Equation Model. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(2), 130-156.

Hayward, M.L., Forster, W.R., Sarasvathy, S.D., Fredrickson, B.L., 2010. Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569-578.

Henseler, J., Ringle, C.M. Sarstedt, M., 2015. A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(1), 115-135.

Hmieleski, K.M., Corbett, A.C., 2008. The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 23(4), 482-496.

- Hodgkinson, G.P., Sadler-Smith, E., 2003. Complex or unitary? A critique and empirical re- assessment of the Allinson - Hayes Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 243-268.
- Kahneman, D., 2003. A perspective on judgement and choice. Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697-720.
- Kahneman, D., Tversky, A., 1984. Choices, Values, and Frames. *American Psychologist*, 39(4), 341-350.
- Kickul, J., Gundry, L.K., Barbosa, S.D., Simms, S., 2010. One style does not fit all: The role of cognitive style in entrepreneurship education. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9(1), 36-57.
- Kickul, J., Gundry, L.K., Barbosa, S.D., Whitcanack, L., 2009. Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self - efficacy and the new venture creation process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 439-453.
- Kozhevnikov, M., 2007. Cognitive styles in the context of modern psychology: toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological Bulletin*, 133(3), 464-481.
- Krueger, N.F., 2003. The Cognitive Psychology of Entrepreneurship, in Acs, Z.J., Audretsch, D.B., (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, New York: Springer Science & Business Media, 105-140.
- Krueger, N.F., 2009. Entrepreneurial intentions are dead: long live entrepreneurial intentions, in Carsrud, A.L., Brännback, M. (Eds), *Understanding the Entrepreneurial Mind: Opening the Black Box*, Springer, New York, NY, 51-72.
- Krueger, N.F., Dickson, P.R., 1994. How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385-400.
- Krueger, N.F., Reilly, M.D., Carsrud, A.L., 2000. Competing Models of Entrepreneurial Intention. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Liñán, F., 2008. Skill and value perceptions: how do they affect entrepreneurial intentions? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 257-272.
- Liñán, F., Chen, Y.W., 2009. Development and Cross - Cultural application of a

specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.

Liñán, F., Fayolle, A., 2015. A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 907-933.

Liñán, F., Urbano, D., Guerrero, M., 2011. Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3-4), 187-215.

Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A., Smith, J.B., 2002a. Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104.

Mitchell, R.K., Smith, B., Seawright, K.W., Morse, E.A., 2000. Cross-Cultural Cognitions and the Venture Creation Decision. *Academy of Management Journal*, 43(5), 974-993.

Mitchell, R.K., Smith, J.B., Morse, E.A., Seawright, K.W., Peredo, A.M., McKenzie, B., 2002b. Are Entrepreneurial Cognitions Universal? Assessing Entrepreneurial Cognitions Across Cultures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 9-32.

Molaei, R., Reza Zali, M., Hasan Mobaraki, M., Yadollahi Farsi, J., 2014. The Impact of Entrepreneurial Ideas and Cognitive Style on Students Entrepreneurial Intention. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6(2), 140-162.

Olson, P.D., 1985. Entrepreneurship: process and abilities. *American Journal of Small Business*, 10(1), 25-31.

Oyson, M.J., Whittaker, H., 2015. Entrepreneurial Cognition and Behavior in the Discovery and Creation of International Opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 303-336.

Phillips, W.J., Fletcher, J.M., Marks, A.D.G., Hine, D.W., 2016. Thinking styles and decision making: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 142(3), 260-290.

Puig, F., González-Loureiro, M., Ghauri, P.N., 2014. Internationalisation for survival: the case of New Ventures. *Management International Review* 54(5), 653-673.

Puig, F., Gonzalez-Loureiro, M., Ghauri, P.N., 2018. Running faster and jumping higher? Survival and growth in international manufacturing new ventures.

International Small Business Journal 36(7), 829-850.

Reuber, A.R., 2018. Research themes about international entrepreneurship: Tales from the JIBS backlist and onward journeys, in Reuber, A.R., (Eds.), International Entrepreneurship. Palgrave Macmillan Springer.

Ringle, C.M., Wende, S., Becker, J-M., 2015. SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from <http://www.smartpls.com> (accessed on October 5, 2016).

Sadler-Smith, E., 2016. The Role of Intuition in Entrepreneurship and Business Venturing Decisions. European Journal of Work and Organizational Psychology, 25(2), 212-225.

Salas, E., Rosen, M.A., Díaz-Granados, D., 2010. Expertise-based intuition and decision making in organizations. Journal of Management, 36(4), 941-973.

Shane, S., Venkataraman, S., 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217-226.

Shapero A., 1982. Social Dimensions of Entrepreneurship, in Kent, C., Sexton, D., Vesper K., (Eds.), The Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 72-90.

Shirokova, G., Osiyevskyy, O., Bogatyreva, K., 2016. Exploring the intention-behavior link in student entrepreneurship: Moderating effects of individual and environmental characteristics. European Management Journal, 34(4), 386-399.

Simon, M., Houghton, S. M., Aquino, K., 2000. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. Journal of Business Venturing, 15(2), 113-134.

Simon, M., Houghton, S.M., 2002. The relationship among biases, misperceptions, and the introduction of pioneering products: Examining differences in venture decision contexts. Entrepreneurship Theory and Practice, 27(2), 105-124.

Sommer, L., 2010. Internationalization Processes of Small- and Medium-Sized Enterprises-a Matter of Attitude? Journal of International Entrepreneurship, 8(3), 288-317.

Ward, T.B., 2004. Cognition, creativity, and entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 19(2), 173-188.

Zahra, S.A., George, G., 2002. International Entrepreneurship: The Current Status

of the Field and Future Research Agenda, in Hitt, M.A., Ireland, R.D., Sexton, D.L., Camp, M. (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset*. Strategic Management Series, Blackwell: Oxford, 255-288.

Zahra, S.A., Korri, J.S., Yu, J., 2005. Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation. *International Business Review*, 14(2), 129-146.

Capítulo 33

ESTUDIO DEL ACCESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES DE EXPORTACION DE DERIVADOS DEL CACAO. FACTORES EMPRESARIALES.

Escobar Bernita Fernanda
Universidad de Guayaquil
fernanda.escobarb@ug.edu.ec

Alvarado Orellana María José
Universidad de Guayaquil
maria.alvaradoor@ug.edu.ec

RESUMEN

Ecuador es un país reconocido a nivel mundial por la fruta tropical que es el cacao; árbol de pequeñas flores, se pueden observar en las ramas el cual produce una mazorca que contiene un sabor inigualable con una exquisita pulpa rica en azúcar. A través de los años ha demostrado su potencial en las exportaciones de nuestro país, debido a que cumple con altos estándares de calidad para ser insertado a nuevos mercados internacionales. Las ventajas comerciales que se beneficia el país del cacao ecuatoriano son muchas, especialmente por el hecho de ser considerado uno de los mejores del mundo debido a su sabor y aromas inigualables. La variedad conocida como CCN-51 y otros derivados del cacao precisan de valor agregado para atender las necesidades y nuevas tendencias de consumo de estos productos en el mundo. Uno de los principales problemas que afrontan es posicionar su producto en el mercado internacional y que este obtenga la acogida esperada. El objetivo actual de esta investigación es proveer información de los mercados internacionales que consumen los derivados del cacao y estudiar la acogida que ha tenido en el periodo 2014 - 2017. Para permitir el acceso a mercados extranjeros es importante ofrecer un producto de excelente calidad del cual se aprovecha el cacao de nuestro país que tiene características organolépticas, esto va sumado a un servicio que logra satisfacer las necesidades del cliente.

PALABRAS CLAVES: Derivadas del cacao, mercado internacional, ventajas comerciales y nuevas tendencias.

ABSTRACT

Ecuador is a country recognized worldwide for the tropical fruit that is cocoa; tree of small flowers, can be observed in the branches which produces an ear that contains an incomparable flavor with an exquisite pulp rich in sugar. Over the years it has increased its potential in the exports of our country, because it meets high quality standards to be inserted into new international markets. The commercial advantages that benefit the country from the cocoa are many, especially due to the fact that it is the best in the world due to its flavor and unparalleled aromas. The variety known as CCN-51 and other cocoa derivatives, value-added delineation to serve the needs and new consumption trends of these products in the world. One of the main problems that afflict is to position your product in the international market and that this obtain the expected reception. The objective of this research is to provide information on the international markets that consume cocoa derivatives and study the catch that has taken place in the period 2014 - 2017. To allow access to markets it is important to offer a product of excellent quality which is takes advantage of the cocoa of our country that has organoleptic characteristics, this sum added to a service that manages to satisfy the needs of the client.

KEY WORDS: Derived from cocoa, international market, commercial advantages and new trends.

INTRODUCCIÓN

Ecuador es uno de los mejores productores de cacao en el mundo, por tal razón muchos mercados internacionales prefieren importar el cacao ecuatoriano, debido a su excelente calidad, que permite elaborar diversas líneas de producción. En los mercados internacionales Ecuador ha generado una mayor demanda que en el mercado interno; sin embargo, en el interior del país se presentan factores que impiden la productividad de dichos productos con valor agregado, uno de ellos es el recurso económico y tecnológico.

Los derivados del cacao son aceptados en distintas regiones a nivel mundial por sus componentes nutricionales, su valor agregado representan mejores ingresos económicos para los productores que aprovecha de mejor manera la materia prima, los mercados internacionales son potenciales consumidores de éstos elaborados pero con exigentes en la calidad.

Es muy importante que los productores cuenten con el recurso suficiente para implementar nuevas prácticas ambientales, de higiene y estandarización del proceso que permitan la acogida preferencial en nuevos mercados y producir productos orgánicos, ya que los mercados internacionales no sólo se enfocan en garantizar la salud de sus habitantes sino también en el cuidado con el medio ambiente.

REVISIÓN DE LITERATURA

Acceso a los mercados internacionales

El acceso a mercados es la acción de ofrecer un bien o servicio por parte de una empresa extranjera en otros países, las cuales puedan comercializarse de manera libre en el mercado internacional. Según la OMC (Organización Mundial del Comercio) el acceso de estos productos y servicios a un mercado extranjero deberá ser regulado a través de las condiciones y las medidas arancelarias y no arancelarias determinadas por los miembros que participan en la negociación.

En Ecuador hay dos entidades de apoyo a los exportadores, entre ellas está: una de iniciativa estatal (ProEcuador) y una de gestión privada (Anecacao). ProEcuador es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de que se ejecuten las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el propósito de impulsar la oferta de los productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional. Anecacao, en cambio, es la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador. Es un ente con personería jurídica que engloba a todos los exportadores de cacao en grano y derivados que hayan manifestado interés en ser parte de esa organización de apoyo y representación internacional. Según sus estadísticas el 60% de la producción nacional es adquirida en los mercados de Estados Unidos de América, México y Holanda. Ambos organismos dotan de herramientas muy útiles y eficientes para el productor, industrial o exportador al

momento de realizar negocios internacionales con esta fruta y sus productos procesados. (Guerrero, 2018)

Las exportaciones de semielaborados durante el 2015 fueron lideradas por los envíos del Licor de Cacao con un 47% de la participación anual, en segundo lugar el Polvo de Cacao representó un 26% de las exportaciones, la Manteca de cacao se ubica en tercer lugar representando el 22% de los envíos, mientras que la torta de cacao representó el 4% anual (Anecacao, 2015).

Ecuador es reconocido como uno de los mejores productores de cacao del mundo los \$ 700 millones exportados el año pasado son prueba de tal prestigio; sin embargo, al chocolate ecuatoriano no le va tan bien en términos de volumen, aun cuando su calidad sea celebrada en diversos mercados.

Análisis del mercado para la exportación

Para realizar un correcto análisis de mercado o selección respectiva de mercado se deben tomar en cuenta tres fases: revisión preliminar, identificación en profundidad y selección final y en cada una de ellas habrá que de considerar los distintos tipos de indicadores.

La valoración o comprobación preparatoria, es donde se reconoce a los mercados potenciales como herramientas para continuar la investigación. En esta primera fase, se emplean indicadores económicos para poder eliminar los sectores empresariales que no se ajustan a los objetivos de la organización como lo son: el tamaño del mercado, crecimiento, nivel de cambio entre las inclinaciones del consumidor y el producto, rivalidad competitiva, etc.

En la siguiente etapa de identificación, se debe considerar primordial la calidad atractiva de la empresa se estima los costos e ingresos de una lista de países más reducida como resultado de la etapa previa. Una etapa de elección oficial se decidirá el mercado que mejor logre su adaptación a los objetivos propuestos por la organización y la demanda disponible. De igual manera del entorno demográfico, político, económico, cultural y legal del mercado a evaluar.

Principales Acuerdos Comerciales de Ecuador con otros países

Según la OMC (Organización Mundial del Comercio) tener acuerdos comerciales con otros países juegan un papel importante en el ámbito del comercio internacional. Dichos acuerdos tienen el objetivo de otorgar beneficios como: aportar al desarrollo económico,

oportunidades de empleo, innovación tecnológica y eliminación o reducción de aranceles para que las mercancías puedan comercializar libremente y con el fin de facilitar el flujo de comercio entre partes. (Cuellar, 2009)

Acuerdo Comercial o régimen preferencial

En un acuerdo, no solo puede beneficiarse el flujo de comercio entre dos países, o bloques comerciales; también pueden unirse dos o más países para exportar a un tercero o terceros.

Por esta razón Ecuador ha incrementado su nivel de exportación con los siguientes acuerdos:

- Acuerdo de Cartagena (Comunidad Andina): Está conformado por los países de Perú, Colombia, Bolivia y Ecuador
- Acuerdo de Complementación Económica No. 59 (MERCOSUR- CAN)
- Acuerdo Regional Relativo a la Preferencia Arancelaria Regional AR.PAR. No. 4 (Ecuador, Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Cuba, Uruguay, Panamá)

Sistema Generalizado de Preferencias

Los acuerdos comerciales bajo el régimen de los llamados SGP (Sistema Generalizado de Preferencias), han permitido que los países más avanzados e industrializados otorguen preferencias arancelarias a Ecuador como aporte para promover la industrialización y el crecimiento económico durante los últimos años.

Entre los acuerdos que otorgan tales beneficios actualmente son:

- Sistema Generalizado de Preferencias- SGP (Estados Unidos)
- Sistema Generalizado de Preferencias- SGP (Canadá)
- Sistema Generalizado de Preferencias- SGP(Japón)
- Sistema Global de Preferencias comerciales entre países en desarrollo (Países miembros del grupo de los 77)

Tratado de Libre Comercio

Ecuador tiene un acuerdo comercial con la Unión Europea el cual asegura la liberación de un 99.7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de productos industriales ecuatorianos, además creando un efecto positivo en la generación de empleo y mejores ingresos para la población. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2017)

- Acuerdo comercial de Ecuador con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA, por sus siglas en inglés).

Análisis de los mercados externos que requieren Cacao y sus derivados

Según información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 143 organizaciones demuestran que su movimiento fundamental se identifica con la fabricación de cacao, chocolate y dulces; Lo que corresponde al 0,03% de las organizaciones a nivel nacional. Debe notarse que el 85% de estas organizaciones se encuentra en la escala de micro, arrastrados por un 8% como pequeña y el 2% como medianas, esto implica que el 95% de las organizaciones agregadas ocupadas con esta acción son de menor escala, pequeñas y medianas empresas. Entre las marcas locales que se están posesionando al extranjero están Pacari, República del Cacao, Chchukululu, Cacaoyere, Hoja verde Gourmet o Kallari.

La producción y comercialización de chocolates en el Ecuador está dirigido a un mercado muy exigente con altas normas de calidad y sobre todo en gustos, sabores y diseños de Chocolates muy propios que caracterizan nuestra cultura nacional. Su proceso industrial comienza con la limpieza del grano para eliminar cualquier tipo de material, descascarillarlo, tostarlo en la máquina y muele para extraer como resultado lo que es la pasta de cacao. Existen diversas empresas que producen estos productos, entre ellas se encuentran las siguientes:

Tabla 1: Empresas que elaboran semielaborados de cacao

SECTOR ALIMENTICIO	SECTOR COSMÉTICO O FARMACEÚTICO
Gustaff S.A.	Beautik Laboratorios
La Universal	Pacari
Ecuacoffee S.A.	Cofina S.A
Cafiesa	Yananti

*En esta tabla se enlista a las empresas que elaboran semielaborados de cacao en Ecuador.
Fuente: Elaboración del autor*

Tabla 2: Partida arancelaria de derivados de cacao

NOMENCLATURA	DETALLE	TIPO	UNIDAD DE MEDIDA
18	Cacao y sus preparaciones	Capítulo	Kilogramo neto líquido
1802.00.00.00	Cáscara, películas y demás residuos de cacao	Subpartida	Kilogramo neto líquido
18.03	Pasta de cacao, incluso desgrasada	Partida	Kilogramo neto líquido
1803.10.00.00	Sin desgrasar	Subpartida	Kilogramo neto líquido
1803.20.00.00	Desgrasada total o parcialmente	Subpartida	Kilogramo neto líquido
18.04	Manteca, grasa y aceite de cacao	Partida	Kilogramo neto líquido
1805.00.00.00	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	Subpartida	Kilogramo neto líquido
18.06	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao	Partida	Kilogramo neto líquido

En esta tabla se describe el capítulo, partida y subpartida arancelaria tomada de la Resolución No. 020-2017 Comité de Comercio Exterior del Ecuador. Fuente: Elaboración del autor

METODOLOGÍA

Método Descriptivo

Se basa en describir características fundamentales de los derivados del cacao mediante varias investigaciones, tomando como referencia datos actualizados verídicos.

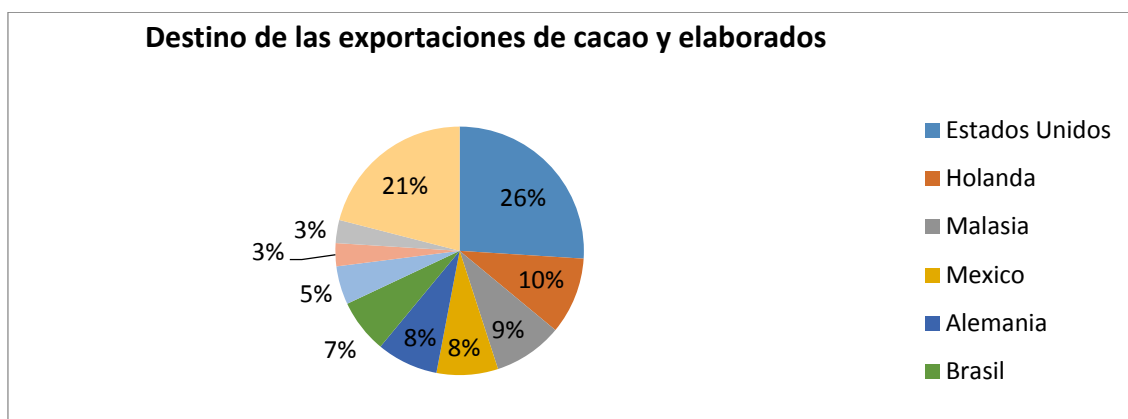
Según (Garcs Paz, 2000) menciona que la investigación descriptiva “es la que explica minuciosamente o que está sucediendo en un momento dado y lo interpreta”

RESULTADOS

Tendencias internacionales

Para distinguir las aperturas de negocios en el mercado de algunas naciones latinoamericanas para la potencial industria de chocolate de alta calidad en la zona de El Oro. Para satisfacer esta razón, los resultados obtenidos muestran una representación de pequeños y medianos emprendimientos ecuatorianos dedicados a los oficios y, además, la prueba reconocible de posibles aperturas de mercados internacionales que podrían ofertar las organizaciones.

Figura 1: Principales países de destino de las exportaciones de cacao y elaborados



En este gráfico se puede visualizar el porcentaje del nivel de exportaciones de cacao y elaborados a los principales países de oportunidad comercial. Tomada de (Centro Internacional de Comercio, 2015) Fuente: Elaboración del autor

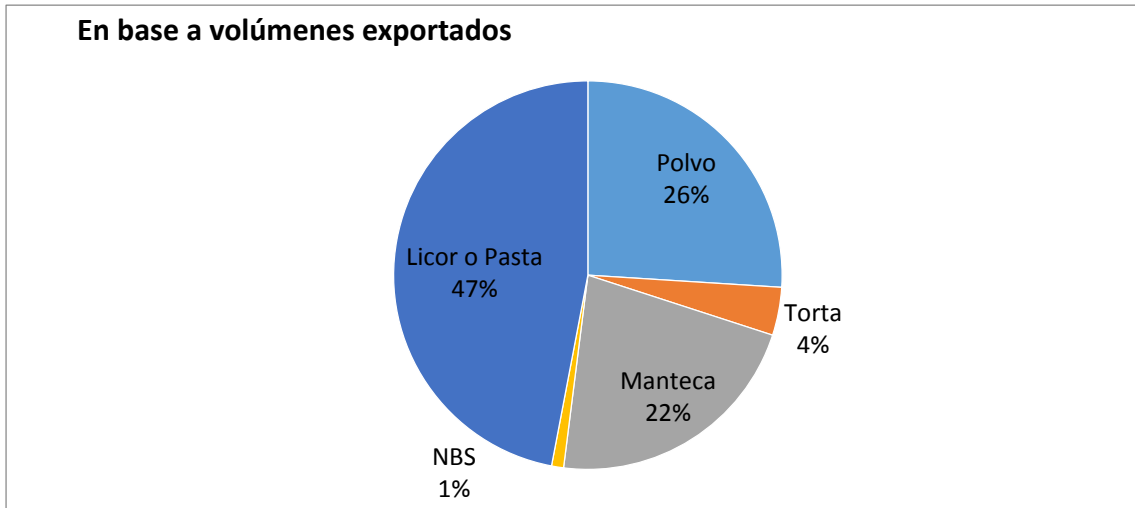
Tabla 3. Oportunidades de exportación de cacao y elaborados hacia miembros de la ALADI

País	Oportunidad	Sector
Argentina		Agroindustria: cacao y elaborados
Brasil		Agroindustria: cacao y elaborados
Chile		Agroindustria: cacao y elaborados
Colombia		Agroindustria: cacao y elaborados
Cuba	No identificadas	
México	Ampliación en las exportaciones	Agroindustria: cacao y elaborados
Paraguay	No identificadas	
Perú		
Uruguay		Agroindustria: cacao y elaborados
Venezuela	Ampliación en las exportaciones	

Fuente: Elaboración del autor Fuente: (Arguello, 2014)

Exportaciones de productos semielaborados 2017.

Figura 2: Exportaciones de productos semielaborados de cacao 2017

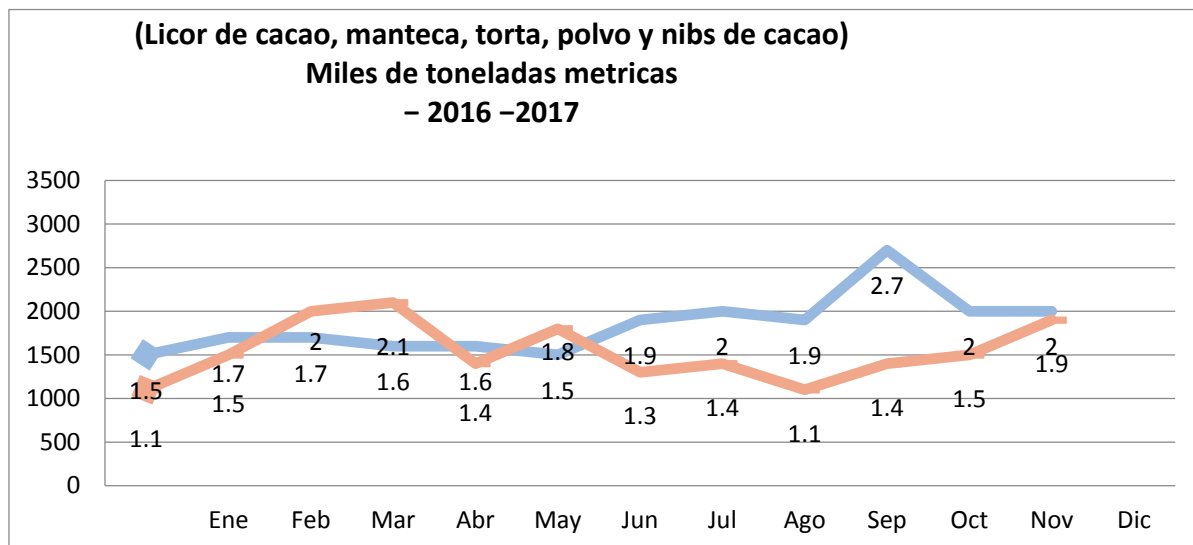


En este gráfico se puede visualizar el porcentaje en base a volúmenes exportados de semielaborados de cacao. Tomada de Anecacao. Fuente: Elaboración del autor

Las exportaciones de semielaborados durante el 2017 fueron lideradas por los envíos del Licor de Cacao con un 47% de la participación anual, en segundo lugar, el Polvo de Cacao representó un 26% de las exportaciones, la Manteca de cacao se ubica en tercer lugar representando el 22% de los envíos, mientras que la torta de cacao representó el 4% anual (Anecacao, 2017).

Comparativo anual: Exportación de productos Semielaborados de cacao 2016 / 2017

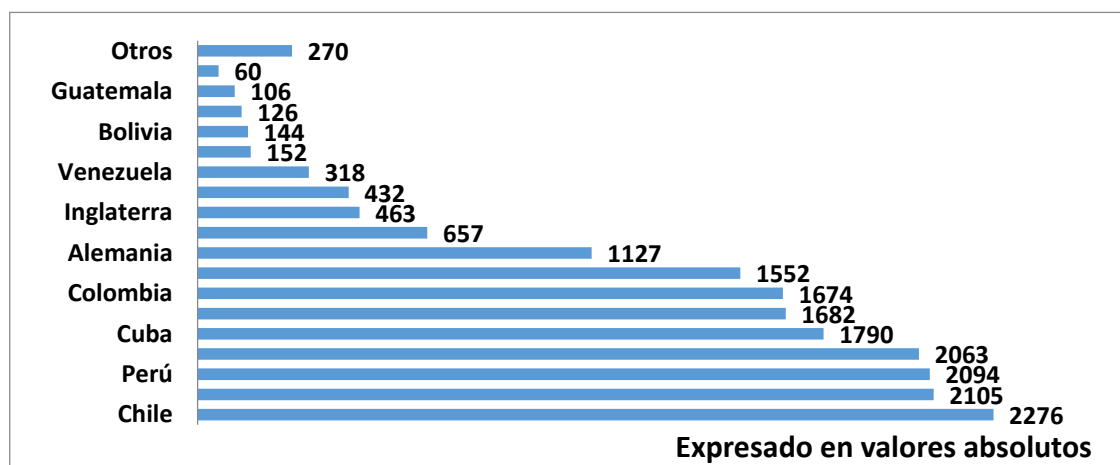
Figura 3: Exportaciones de productos semielaborados 2016 – 2017



En este gráfico se puede visualizar las exportaciones del Ecuador referente a los productos semielaborados a base de cacao en el periodo anual 2016 y 2017. Se observa que las exportaciones de año 2016 fueron más rentables que las del 2017, por pequeñas toneladas métricas. Tomada de Anecacao. Fuente: Elaboración del autor

Países de destino de productos semielaborados de cacao.

Figura 4: Importaciones de productos semielaborados del cacao ecuatoriano 2017



Elaboración del autor. Autor: Anecacao

Donde vemos que Chile y Perú se mantiene como primeros socios comerciales para las exportaciones de los semielaborados ecuatorianos de cacao con el 12% de participación equivalente a 2.2 mil toneladas métricas, seguido por Holanda, con un 11% igual a 2.1 mil toneladas, por encima de Perú con un 11% y 2 mil TM, como cuarto país de destino se ubica E.E.U.U. con el 11% y 2.3 mil toneladas (Anecacao, 2015).

De acuerdo al análisis del gráfico 3, se puede escoger al socio mayoritario para realizar el objeto de estudio, es decir que al país podría exportar sus productos es al mercado chileno y peruano, debido que existe la posibilidad de que estos productos tengan una

gran acogida por dicho mercado, por lo que importa un alto porcentaje de los semielaborados y elaborados de cacao del Ecuador.

Promociones de Ferias Internacionales

Los productores ecuatorianos pueden inscribirse en Proecuador, para que reciban ayudas económicas para la asistencia en las diferentes ferias Internacionales, referente los derivados del cacao debido a que es una de las promociones más utilizadas para dar a conocer su marca a mercados internacionales.

En el siguiente cuadro, se mencionan las ferias internacionales con mayor significancia que generan un mayor impacto comercial.

Tabla 3: Ferias Internacionales

NOMBRE	DETALLE	PAIS
Salòn del chocolate	1-3 Junio	Cumbayà, Ecuador
Coteca 2018	10-12 octubre	Hamburgo, Alemania
The Big Chocolate Show	29-30 de septiembre	New York, USA
Salon du Chocolat	31 octubre al 4 de noviembre	Paris, Francia

Fuente: Elaboración del autor

Estas ferias internacionales se dan con el fin de dar a conocer y promocionar diversas marcas, es una medida importante que podría tomar los productores nacionales, para la presentación de sus productos semi-elaborados a base de cacao, para la obtención de nuevos socios e incrementar el nivel de sus ventas.

CONCLUSIONES

Para que estos productos puedan ingresar al mercado internacional y tengan acogida por parte de los consumidores se requiere de apoyos adicionales por parte de entidades públicas, facilitando ayudas económicas para poder acceder a nuevas tecnologías y todo lo que requiera el productor para la elaboración del producto, otro punto importante también es la publicidad o promoción que se le dará ya sea por medio de ferias o eventos internacionales dando a conocer la nueva tendencia cacaotera, estos factores claves y fundamentales para lograr la propuesta.

Al tener la aceptación por parte de los mercados internacionales no sólo aumentamos el nivel de productividad, competitividad, sino que también creamos nuevos acuerdos comerciales con otros países permitiendo la libre circulación del bien o servicio, con rebajas o eliminación de aranceles y beneficios para su comercialización, dichos acuerdos también ayudan al desarrollo económico, innovación tecnológica del país y generación de empleo.

Para concluir cabe recalcar que Ecuador es uno de los principales exportadores de cacao a nivel mundial, pero el objetivo es ser el número uno en exportaciones y no limitarse en exportar solo materia prima, sino también enfocarse en elaborar productos con valor agregado y poder internacionalizarlos, los productores ecuatorianos están en proceso de mejoramiento de su producto y desarrollo de derivados del cacao pero esto no es fácil ya que implica costos elevados al momento de que ese producto terminado cumpla con todos los requisitos y certificados internacionales, para poder acceder a mercados internacionales exigentes.

BIBLIOGRAFÍA

Agrocalidad. (s.f.). *Agrocalidad*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/informacion-para-la-exportacion-de-cacao/>

Anecacao. (2015). Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>

Anecacao. (2017). Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>

Arguello, A. &. (2014). *Articulo Cacao Final*. Bolivia: Universidad Andina Simon Bolivar.

Asociación Nacional de Exportadores de Cacao- Ecuador. (10 de Marzo de 2015). *Anecacao(Asociación Nacional de Exportadores de Cacao- Ecuador)*. (Anecacao) Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de Anecacao: <https://bit.ly/2IrDGP1>

Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Partida arancelaria sugerida para el puré de banano: <https://www.bce.fin.ec/index.php/servicios-bancarios>

Basantes, X. (14 de abril de 2015). *Revista Lideres*. 5.

Centro Internacional de Comercio. (15 de Agosto de 2015). *TRADE MAP*. Recuperado el 30 de Agosto de 2018, de <http://www.trademap.org>

CERESECUADOR. (14 de Abril de 2015). *CERESECUADOR*. Obtenido de s.f.: <http://ceresecuador-cert.com/contact/certificacion-organica/>

Cuellar, C. (29 de noviembre de 2009). *Asesoramiento en Comercio Exterior*. Obtenido de Asesoramiento en Comercio Exterior: <http://xurl.es/xu2ye>

De la Hoz Correa, P. A. (2014). Generalidades de Comercio Internacional. Medellin. Obtenido de <http://colmayorbolivar.edu.co/files/generalidadesdecomerciointernacional.pdf>

Garcés Paz, H. (2000). *Investigación Científica*. Quito: Abya-Ayala.

Guerrero, G. (2018). El Cacao ecuatoriano. *Revista Líderes*.

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (10 de septiembre de 2017). *Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones: <http://xurl.es/co421>

PROECUADOR. (25 de 05 de 2013). *ISSUE*. Obtenido de <https://issuu.com/proecuador/docs/guiacertificacionesh>

Smith, A. (1776). La riqueza de las naciones. En A. Smith, *La riqueza de las naciones* (pág. 1736). Escocia: William Strahan.

Tesar, B. W. (1977). El comportamiento de exportación de empresas manufactureras wisconsin de menor tamaño. *revista de negocios internacionales*, s.f.

Trujillo, M. (Agosto de 2006). Obtenido de Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>

Capítulo 34

NUEVOS EMPRENDIMIENTOS PARA LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS. CASO: EXPORTACIÓN DE LA CASCARILLA DE CACAO ECUATORIANO HACIA EL REINO UNIDO.

Jordan Lindon Cando Cedeño

Universidad de Guayaquil
jordan.candoc@ug.edu.ec

Resumen

El trabajo de investigación detallado a continuación, tiene como premisa el estudio de la capacidad exportadora de los derivados del cacao, sobre cómo aprovechar el potencial que brindaría la utilización de los residuos del cacao, en este caso la cascarilla y el impacto que produciría en la economía del país, fomentando la optimización de recursos; creando un plan de exportación hacia el mercado europeo; se centra este proyecto en la investigación descriptiva, ya que se recopiló información de los principales destinos de exportación del cacao ecuatoriano y sus derivados, los beneficios que tiene este mercado, tanto acuerdos comerciales, como ventajas competitivas y datos acerca de todo lo que incurre en la exportación de este producto. Ecuador es uno de los mayores exportadores a nivel mundial y sacia la demanda internacional de los principales productores de chocolate, elaborados y semielaborados del cacao, pero se desperdician los residuos y/o el refinamiento de estos; en los últimos años, se ha demostrado que el procesamiento de los residuos de cacao, los convertirían en productos perfectamente aptos para su uso en cosméticos, farmacéuticos, para el consumo humano ya sean chocolates, manteca de cacao o harina y para el consumo animal y abono. En conclusión este proceso se realiza en otras partes del mundo, importando los residuos de los principales productores mundiales, Ecuador al ser uno de estos debe aprovechar y fomentar el refinamiento y procesamiento de este producto para generar, una nueva opción de exportación.

Palabras claves: Exportación, residuos, productores, demanda internacional, cacao.

Abstract

The research work detailed below, is premised on the study of the export capacity of cocoa derivatives, on how to take advantage of the potential that would provide the use of cocoa waste, in this case the husk and the impact it would produce in the economy of the country, promoting the optimization of resources; creating an export plan towards the European market; This project focuses on descriptive research, as information was collected on the main export destinations of Ecuadorian cocoa and its derivatives, the benefits that this market has, both commercial agreements, competitive advantages and data about everything that it incurs in Exporting this product. Ecuador is one of the largest exporters worldwide and satisfies the international demand of the main producers of chocolate, processed and semi-processed cocoa, but the waste is wasted and / or the refinement of these; In recent years, it has been demonstrated that the processing of cocoa residues, would turn them into products perfectly suitable for use in cosmetics, pharmaceuticals, for human consumption whether they are chocolates, cocoa butter or flour and for animal consumption and fertilizer. In conclusion, this process is carried out in other parts of the world, importing waste from the main world producers, Ecuador being one of these must take advantage of and promote the refinement and processing of this product to generate a new export option.

Keywords: Export, waste, producers, international demand, cocoa.

INTRODUCCIÓN

El alto índice que representan las exportaciones de cacao ecuatoriano hacia el mundo provoca que el Gobierno Nacional busque fomentar este sector de la producción, ratificando el compromiso del cambio de la matriz productiva, se necesitan buscar nuevas fuentes de ingresos de divisas, debido a la tendencia hacia a la baja que ha tenido el petróleo en los últimos años; el sector cacaotero ecuatoriano por su parte experimentó un periodo similar en el año 2017, donde su precio internacional decreció considerablemente y esto es un índice de alerta para prever un escenario similar al ocurrido con las exportaciones del crudo; por otro lado los derivados del cacao han tenido un crecimiento exponencial en la última década, se evidencia esta situación en el marco de las

exportaciones registradas a través del Banco Central del Ecuador y también en la integración de las tecnologías en los campos convencionales de la producción, tanto así que en la actualidad se está aprovechando los desechos del cacao como la cascarilla, para convertirla en productos elaborados como manteca, harina, etc. , este proceso es muy utilizado en Europa donde importan los desechos de forma directa así como también los obtienen mediante del proceso de elaboración del chocolate donde extraen el grano de la cáscara y así se da el reciclaje del producto y optimización de los recursos, incluso dejando atrás en este aspecto a los principales productores del cacao; por su parte Ecuador es el cuarto productor de cacao a nivel mundial y el primero en el cacao fino y aroma, lo que representa un aumento del 168% en los últimos 10 años.; esto se dio gracias al Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, que ejecuta el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, con el objetivo de rehabilitar y renovar 354.000 hectáreas de estos cultivos mediante las podas, entrega de plantas, insumos para manejo de los cultivos y asesoría técnica especializada para los productores. Pero en cuanto a los elaborados se ve desplazado por otras regiones como Europa; Ecuador posee todas las ventajas competitivas para poder incursionar en los elaborados del cacao y el primer paso sería fomentando la reactivación del potencial de la cascarilla de cacao. Esta investigación se presenta estructurada de la siguiente forma, en la Sección de revisión de la literatura se exponen las razones que justifican el trabajo investigativo mediante argumentos que demuestran el impacto de las exportaciones del cacao y como en otras regiones del mundo se aprovecha todo el fruto mientras que en Ecuador únicamente se enfoca en la comercialización del grano, también se ratifican las propiedades medicinales que poseen los derivados del cacao y y los otros componentes como es el caso de la cascarilla de cacao, así como también un breve análisis del mercado meta y la demanda que este genera debido a la necesidad de importar este producto para satisfacer su producción de elaborados de cacao, adicionalmente se considera la situación actual del principal competidor en el sector cacaotero el cual es Costa de Marfil y como sus desaciertos pueden ser aprovechados por Ecuador para abrirse espacio en nuevos ámbitos dentro de la comercialización del Cacao; Adicionalmente se presentan los resultados de la investigación mediante la recogida de datos realizada a través de la observación indirecta y estructurada, la cual permitió obtener información de diversos medios y ser presentada a través de tablas y gráficos, donde se efectúan comparaciones de los principales exportadores cacaoteros, así como también los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas del cacao, la participación de este en el PIB y recuento

histórico de los precios del cacao de la última década y posibilitó evidenciar pronósticos a futuro sobre el mercado cacaotero y sus derivados. Finalmente, se plantean las conclusiones de este proyecto de investigación en base a toda la información recopilada y los datos obtenidos de las fuentes primarias.

MARCO TEÓRICO

Según datos de las aduanas del Japón, en el periodo de enero a mayo de 2018, las importaciones de cacao han incrementado en 7,848 toneladas en comparación al mismo periodo del 2017. Durante este periodo en el 2017, la importación total proveniente de 25 países proveedores, fue de 27,556 TM, mientras que en el mismo periodo del 2018 se incorporaron Filipinas y Sierra Leona llegando a 27 proveedores con un total de 35,404 TM de producto importado. En el caso de Ecuador, la importación se incrementó en 140 TM llegando a 3,364 TM siendo este el mayor proveedor de cacao fino y el segundo proveedor total después de Ghana. (PROECUADOR, 2018)

Por su calidad, el cacao ecuatoriano es apreciado en el mercado europeo, es importante considerar la tendencia que existe en relación a temas de sostenibilidad y trazabilidad en la producción de chocolate. Actualmente, Ecuador no se encuentra entre los principales proveedores de cacao hacia la región. Siendo sobre todo Ghana y Costa de Marfil, los actuales proveedores del 73% del cacao importado. Ecuador ocupa el tercer puesto, con un 8% de sus importaciones. (PROECUADOR, Boletín De Inteligencia Comercial, 2018)

De acuerdo al análisis de precios de la revista The Grocer se espera que los precios de cacao crezcan este año. Los precios de cacao a nivel mundial cayeron en el 2016, sin embargo, a inicios del año pasado se recuperaron; cuando el gobierno del principal proveedor, Costa de Marfil, anunció que se había reducido el precio fijo pagado a los agricultores en un 36% desde abril 2017 y seguirá manteniendo esta reducción para el 2017/2018, a pesar de las expectativas de un pequeño incremento. Se cree que el precio actual de CFA700/kg (49p/kg) desalentará la cosecha. Además, se prevé que la producción de Costa de Marfil disminuirá a 1.8 millones de toneladas frente a los 2 millones de toneladas que actualmente posee. Esto aumentará los precios, a pesar de que todavía haya un excedente global. Se espera que los precios de Cacao sigan creciendo por la gran demanda producida por las naciones desarrolladas. Esta es una noticia de interés

para los productores y exportadores de cacao en grano al momento de hacer sus negociaciones de precio en el año 2018. (PROECUADOR, 2018)

A partir de las semillas o almendras de cacao se obtiene el chocolate, en su elaboración, sólo se utiliza aproximadamente el 10% de dicha semilla, por lo que se van dejando atrás potenciales materias primas, como la cáscara y la cascarilla, desperdiciándose las propiedades que ellos podrían ofrecer, Estos materiales son ricos en pectinas y otros ingredientes de la fibra dietética, así como otros compuestos de interés. Desde hace algún tiempo, en varios países, la cascarilla se utiliza como materia prima para abono orgánico y alimento para animales; La cascarilla de cacao rodea al grano de cacao y se obtiene a partir del descascarillado de la semilla. Este material representa aproximadamente alrededor de 12% del peso de la semilla, es seca, crujiente y de color marrón. Los antioxidantes naturales son capaces de inactivar los radicales libres del proceso de oxidación del organismo, previniendo la aparición de enfermedades degenerativas, diversos tipos de cáncer, enfermedades cardiovasculares entre otras. Actualmente, existe una oferta comercial de cascarilla de cacao para preparar infusiones. (LATAM, 2015)

La cascarilla de cacao aporta cantidades significativas de vitaminas A y C a nuestro organismo, también es rica en fibra, calcio, magnesio, ácido oleico, ácido linoleico y antioxidantes. Gracias a todas estas propiedades, es un excelente suplemento nutritivo para reponer fuerzas. El cansancio, la fatiga y los calambres frecuentes pueden ser síntomas de falta de magnesio y la cascarilla de cacao aporta este nutriente esencial para devolvernos la energía. Este alimento también puede ser empleado contra la diarrea. La cáscara de cacao tiene propiedades que actúan en los intestinos para eliminar las bacterias que causan el malestar digestivo. Otro posible uso es como antiinflamatorio, tiene propiedades diuréticas y ayuda a eliminar la retención de líquidos. (TODO-URUGUAY, 2018)

El Reino Unido, a pesar de no ser un productor de cacao procesa anualmente 70 mil toneladas de cacao en grano, siendo CADBURY la compañía de molienda más grande de cacao en el país europeo; lo más importante para la introducción a este mercado es trabajar en la obtención de certificaciones ambientales y sociales como Rainforest Alliance, Fairtrade, Orgánico; el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea ha logrado que las importaciones de semielaborados de cacao a Reino Unido paguen arancel cero, lo cual supone un beneficio para la comercialización de este producto. (PROECUADOR, Estudio de mercado Semielaborados de Cacao en Reino Unido, 2018)

Por esa razón Ecuador, debe optar para incursionar en este nuevo campo del sector cacaoero y ampliar la gama de sus productos exportables, se tomó en consideración al Reino Unido para este trabajo debido a la alta demanda que se evidencia en este país por parte de sus habitantes y debido a que es uno de los mayores productores de productos elaborados de cacao muchos de los cuales los realiza en base a cacao proveniente de Ecuador, en un principio puede ser difícil adentrarse en un mercado ya copado por las grandes empresas existentes en esa región pero gracias a que los consumidores ya están acostumbrados a este tipo de productos tendrán una buena acogida, más aun con la crisis que atraviesa los principales competidores de exportación de cacao como Costa de Marfil.

METODOLOGÍA

Los valores presentados fueron recopilados del Banco Central del Ecuador y nos sirven para sustentar el potencial que pueden llegar a tener las exportaciones del cacao y sus derivados como una fuente alternativa de ingresos de divisas adecuada a los mercados con mayor demanda, pero que por diversas razones el Ecuador no ha incursionado aun, también efectuando proyecciones para prever y tomar las acciones correctivas adecuadas, en caso de alejarse demasiado de los objetivos previstos.

INSTRUMENTO

El instrumento empleado en este trabajo de investigación es la observación propia de la estadística descriptiva, para este caso particular se procede con la observación de tipo indirecta por tratarse de recopilación de datos, censos estadísticas de libros, informes, boletines, etc. , elaborado con anticipación por otros autores que han observado cambios en los hechos que aquí se demuestran.

También la observación será de tipo estructurada, a veces denominada observación sistemática, puesto que se presentara la información a través de elementos técnicos apropiados como tablas y gráficos para una mejor comprensión de la recogida de los datos para su posterior análisis y comparación.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En la tabla 1, existe un contraste sobre los valores correspondientes a a las exportaciones de cacao y los elaborados de cacao en los últimos 5 años, como se puede apreciar se mantuvo una tendencia hacia la alza hasta el año 2016 donde fue su mayor cifra exportable de estos periodos y luego decreció en el año 2017 pero se mantuvo casi a la par del año 2014, lo cual es un signo de alerta para tomar en consideración.

Tabla 1: Exportaciones del cacao ecuatoriano y sus derivados.

Período	Cacao	Elaborados de cacao
2013	422.759	104.267
2014	576.390	133.762
2015	692.849	119.545
2016	621.432	128.627
2017	588.416	100.574

En la tabla 1 se muestra el total de las exportaciones ecuatorianas de los últimos 5 años, tomando como referencia los años 2013 - 2017 contrastando al cacao con los elaborados de este producto. Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se detallan los principales destinos de exportación de la cascarilla de cacao, películas y demás residuos de cacao ecuatoriano; aquí lideran por Europa: Holanda y Alemania; y por parte del continente americano: Argentina y Uruguay; por otro lado el Reino Unido, el país objeto de estudio de este trabajo investigativo no parece tener una considerable representación al contrarrestar los principales valores con los suyos, ya que sólo se han efectuado en el año 2013 y 2014 y años posteriores en mínimas cantidades, pero como se verá más adelante este país importa de Ecuador otros derivados del Cacao, además de poseer una demanda muy alta de los elaborados de este fruto muy alta la cual como observamos no es cubierta por producto ecuatoriano, sino más bien de otras regiones y este sería un buen mercado para incursionar.

Tabla 2: Principales destinos de las exportaciones de la cáscara, películas y demás residuos de cacao ecuatoriano.

País Destino	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB
ARGENTINA	257,4	67,6	255,2	69,2	181,5	47,6	216,7	55,8	245,3	77,2	35,9	12,5
CHILE	1,9	4,7	4	6,9	23,5	11,5	29,6	14,6	1,3	4,7	30,5	11,8
ALEMANIA	0	0,4	25,1	77,2	0,1	0,7	1	2,7	0	0,7	0	0,4
REINO UNIDO	0	0,3	0,1	0,7	-	-	-	-	-	-	-	-
HOLANDA	9,1	81,7	16,7	152	9,1	84	9	78,5	17,8	74,7	48,7	136,9
URUGUAY	26	7,1	26	7,5	26	7,5	27,5	8	43,5	14,4	29	9,6
ESTADOS UNIDOS	35,4	275,7	29,7	221	17,6	113,6	9,3	70,7	16	90,9	1,4	5,2
SUDÁFRICA	2,8	24,8	2,7	23,8	1,7	14,6	4,6	40,5	3,1	27,3	-	-

En la tabla 2 se presentan a los principales destinos de las exportaciones de la cáscara, películas y demás residuos de cacao, tomando como referencia los más representativos en el continente Americano, Europeo y Africano. Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, observamos que como ya se mencionó el Reino Unido importa de Ecuador otros elaborados del cacao, como el caso de la pasta de cacao que es muy apetecida en este mercado o en su defecto el cacao orgánico, del cual produce también en grandes cantidades, elaborados como chocolate, pasta de cacao, manteca, harina, etc. , a través de sus empresas de molienda; a pesar de no ser un país cacaotero, es uno de los productores de elaborados de cacao, más grandes del mundo y por esta razón es que debe abastecerse constantemente de dicho producto para cubrir tanto su demanda local como la internacional; basados en lo antes expuesto Ecuador puede incursionar en la industrialización del cacao y exportar elaborados en mayor cantidad y no únicamente en materia prima.

Tabla 3: Exportaciones hacia Reino Unido de cacao ecuatoriano y sus derivados.

Partida arancelaria	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB
1801001100 Para siembra	-	-	0	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-
1801001910 Orgánico certificado	-	-	-	-	-	-	-	-	0,7	2,9	4	16
1801001990 Los demás	-	-	-	-	-	-	4	22	8	40,7	0,9	14,9
1802000000 Cáscara, películas y demás residuos de cacao.	0	0,3	0,1	0,7	-	-	-	-	-	-	-	-
1803100000 Pasta de cacao sin desgrasar	5	38,8	7,3	55,1	18,3	142,1	13,4	101	2	9,2	-	-

En la tabla 3 se detallan las importaciones tanto en toneladas como valor FOB que realiza el mercado del Reino Unido al Ecuador por parte del cacao y sus derivados, se presentan en las diferentes clasificaciones arancelarias y tomando en consideración el periodo comprendido por los años de 2013 – 2018. Fuente: Elaboración propia

Las empresas que incursionan actualmente en la comercialización de los derivados del cacao son muy pocas y sobre todo las que se dedican a exportar la cascarilla de cacao, ya que este producto a veces se considera rechazo y no es tomado en cuenta, pero como se apreció es un producto con una buena acogida y debe tomarse las medidas para incrementar la participación de Ecuador en este sector comercial, en la tabla 4 se presentan las empresas que se dedican a estas operaciones comerciales y como sus cifras aunque no sean de valores exorbitantes si son constantes año a año, ya que son productores de cacao y sólo en la obtención de los granos, se retira la cascarilla y esta puede ser vendida al igual que el mismo grano de cacao aprovechando así al máximo la utilidad del producto.

Tabla 4: Principales exportadores de la cascarilla de cacao ecuatoriano.

Empresas exportadoras	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Orecao s.a.	\$ 3.104,00	\$ 7.350,00	\$ 4.800,00	\$ 4.075,00	\$ 3.648,00	-
Ecuador cocoa & coffee, ecuacoffee s.a.	\$ 58.375,00	\$ 67.452,00	\$ 64.732,00	\$ 62.149,00	\$ 46.983,00	\$ 28.619,00
Compañía ecuatoriana productora de derivados de cocoa c.a.	\$ 14.829,00	\$ 11.475,00	\$ 17.568,00	\$ 42.482,00	\$ 26.949,00	-

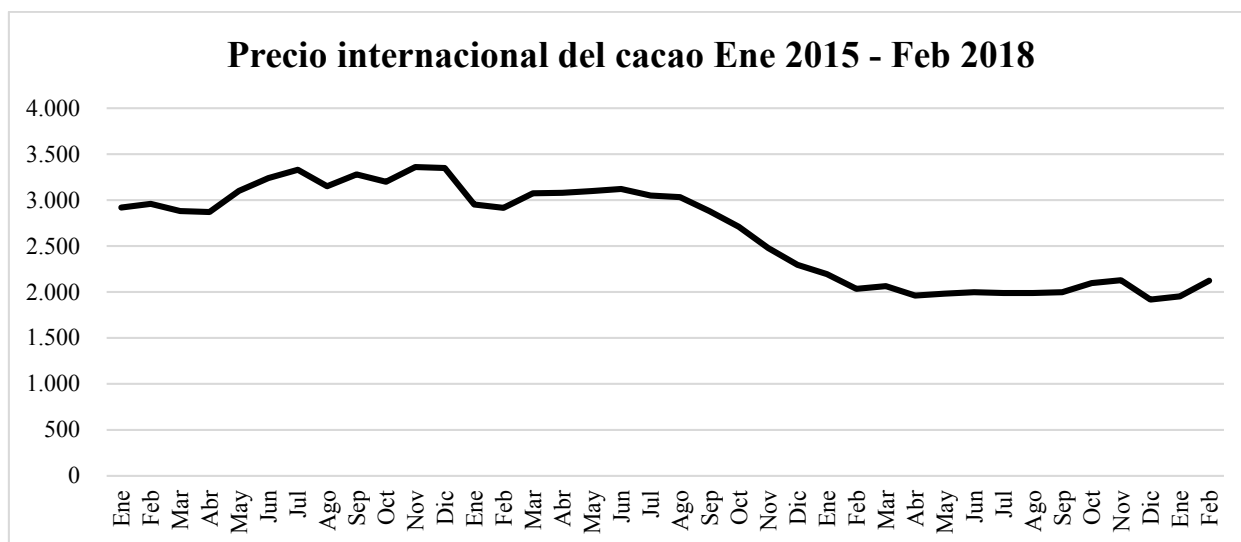
En la tabla 4 se presentan los tres principales exportadores ecuatorianos de la cascarilla de cacao, y el valor FOB de sus exportaciones en el periodo de años comprendido entre 2013 - 2018 Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los precios que ha tenido el cacao internacionalmente según la bolsa de valores de New York, como se aprecia en el grafico 1, el precio por tonelada de cacao ha presentado una tendencia a la baja con posibles crecimiento a comienzos del 2018, los mayores precios se registraron a finales del año 2015 llegando casi a los \$3.500 por tonelada; por su contraparte el mayor descenso se evidencio a mediados del año 2016 y comienzos del 2017; actualmente el precio del cacao por tonelada oscila entre \$2.088; en resumen el precio del cacao es un tanto inestable y no se debe cometer lo mismo que aconteció con las exportaciones de crudo y sus precios que decrecieron; más bien este factor es un tema de consideración para incentivar a incluir valor agregado al cacao ya sea a través, de sus elaborados u optimizando la utilidad del mismo.

Según ANECACAO, suponen que hubo muchas partes móviles, incluyendo cobertura de origen (ventas de papeles), floja demanda de futuros, grandes existencias de cacao, precios del petróleo cayendo en picada y un enfoque especulativo aparentemente singular o de ideas afines, cada uno de los cuales probablemente contribuyendo a la fuerte venta del 4%. Con un alto grado de confianza, afirman que la especulación sistemática / los fondos, mantienen la posición dominante del cacao en este momento; esto pudo apreciarse en el grafico anterior, ahora bien revisando el pronosticado de los precios, el cual fue realizado por los especialistas de la bolsa de valores de New York, se observa una crecimiento exponencial para la futura década, esto podría malinterpretarse y en base a estas estadísticas inferenciales tomar decisiones o entablar negociaciones que luego puedan comprometer la economía del país, se prevé un precio estable, pero es necesario comenzar a incursionar en actividades complementarias como la comercialización de

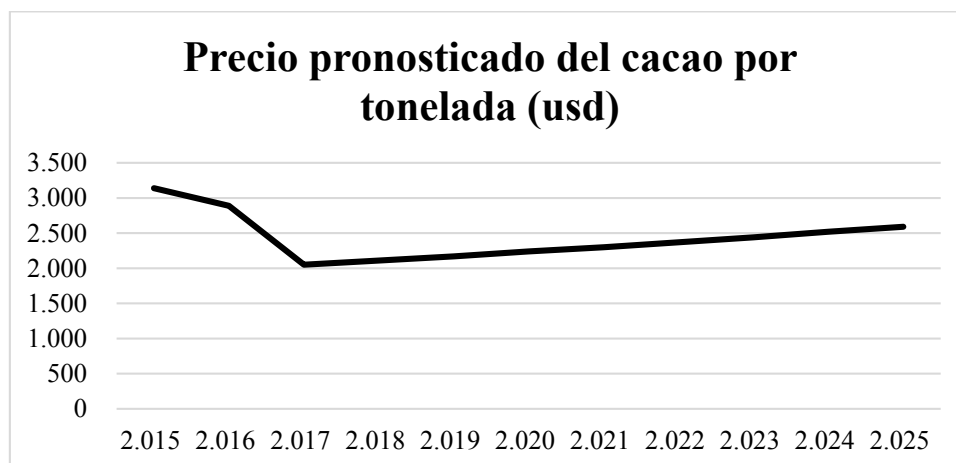
elaborados del cacao con mayor frecuencia y volumen, para ayudar a la balanza comercial frente a una posible baja en el precio del cacao como ya ocurrió en el periodo 2017.

Gráfico 1: Evolución del precio internacional del cacao.



En el gráfico 1 se demuestra la evolución que tuvo el precio internacional del cacao según la bolsa de valores de New York, en el periodo comprendido entre Ene 2015 – Feb 2018 Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Precios pronosticados del cacao por tonelada.



En el gráfico 2, se aprecia el precio internacional del cacao pronosticado para el periodo de años comprendido entre 2015 - 2025, este valor es por tonelada de cacao en grano, Fuente: Elaboración propia

La elaboración de los derivados del cacao dispone de una participación activa en el PIB del Ecuador, con un promedio del 0,15% que equivaldría a unos 70.353,85 millones USD, por lo tanto está contribuyendo a la balanza comercial del país de forma positiva y se puede justificar este trabajo de investigación.

Tabla 5: Participación del PIB de los derivados del cacao ecuatoriano.

Años	Elaboración derivados del cacao (millones USD)	PIB total (millones USD)	Participación PIB
2.013	90,93	67.546,13	0,13
2.014	106,17	70.243,05	0,15
2.015	107,54	70.353,85	0,15
2.016	115,47	69.321,41	0,17

En la tabla 5, se aprecia la participación del PIB por parte de los derivados del cacao ecuatoriano y a cuanto equivaldría el valor porcentual en millones de USD, está dado en el periodo de años comprendido ente 2013 – 2016. Fuente: Elaboración propia

A pesar de que Ecuador, es uno de las mayores exportadores de cacao a nivel mundial y actualmente ocupa el puesto número cuatro, se podría decir en un principio que también debería liderar en la exportación de la cascarilla ya que se comprobó anteriormente que el proceso de la extracción del grano se separa la cascarilla y esta puede comercializarse tomando las medidas de sanidad correspondientes, en la tabla 6 se presenta lo contrario y Ecuador es desplazado hasta el puesto 10 en el ranking mundial de este producto, inclusive por debajo de países europeos que no producen cacao pero que aprovechan la cantidad en exceso que poseen a través de las importaciones que realizan a grandes productores como Ecuador y en el proceso de elaboración de los derivados del cacao en vez de deshacerse de la cascarilla la exportan para optimizar los recursos y generar otra fuente más de ingreso.

Tabla 6: Principales exportadores de cascarilla de cacao y residuos.

Exportadores	Valor exportado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial 2017 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2017	Valor unitario (USD/unidad)
Costa de marfil	197.432	197.432	98.779	1.999
Sierra Leona	8.894	8.894	4.439	2.004
Países Bajos	7.332	1.080	35.110	209
Ghana	5.858	5.858	16.391	357
Francia	4.466	2.675	2.789	1.601
Alemania	3.779	3.334	35.061	108
Camerún	3.762	3.762	3.102	1.213
Indonesia	2.711	2.708	14.986	181
España	661	(7.410)	3.895	170
Ecuador	483	483	678	712

En la tabla 6 se mencionan a los principales países exportadores de cascarilla de cacao y sus residuos, así como la cantidad de las exportaciones realizadas por ellos y el saldo comercial que dejaron; en el año 2017 Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El cacao ecuatoriano es uno de los más apetecidos a nivel mundial, como se observó en gráficas anteriores, y al poseer la materia prima directamente dentro de su territorio se supondría que aprovecharía esta ventaja para comercializar tanto el cacao como sus derivados en este caso la cascarilla y así diversificar sus exportaciones, pero la realidad es muy diferente.

El emprendimiento se da en Ecuador mayormente en la economía interna como una forma de subsistir o por la necesidad, y al relacionarlo con términos macroeconómicos como exportación, no convence del todo, pero que son las exportaciones si no la venta al exterior del exceso de producción de un territorio, si se diera este emprendimiento en Ecuador este supondría un estímulo que fomente la exportación del mismo.

Pese a las expectativas que muestra el sector cacaotero los subsidios agrícolas que el gobierno ecuatoriano aplica para estos sectores son muy pocos y esto no permite una repotencialización del mismo.

CONCLUSIONES

Ecuador es el cuarto exportador mundial de cacao en grano y lidera la producción de la variedad de cacao fino de aroma con una participación del 63% a nivel mundial, es por eso que debido a la gran demanda internacional que existe se genera un excedente que provoca la pérdida de cacao, inclusive en el proceso de elaboración se clasifica como desperdicio a la cascarilla el cual es un producto muy apetecido en mercados potenciales como el caso de Uruguay en América del sur o del Reino Unido en Europa; ya sea para el consumo humano a través de infusiones de té en su estado natural, industrializado transformado en manteca, harina, etc. , o para el consumo animal y vegetal a través de suplementos alimenticios y abono, respectivamente.

La Unión Europea y Estados Unidos constituyen los principales destinos de exportación. Gracias al Acuerdo Comercial con la Unión Europea, las exportaciones de cacao en grano y sus derivados se vieron beneficiados. El sector cacaotero muestra altas expectativas de crecimiento gracias a las acciones positivas que genera el Gobierno ecuatoriano para fomentar el cambio de la matriz productiva.

BIBLIOGRAFÍA

LATAM, F. N. (04 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.foodnewslatam.com/biotecnolog%C3%ADa/2750-composici%C3%B3n-qu%C3%ADmica,-calidad-microbiol%C3%B3gica-y-propiedades-antioxidantes-de-la-cascarilla-de-cacao-para-infusiones.html>

PROEcuador. (29 de Junio de 2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/incremento-en-las-importaciones-de-cacao-en-japon/>

PROEcuador. (31 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/analisis-a-polvo-de-cacao-en-rusia-demuestra-falta-de-producto-de-calidad-en-el-mercado/>

PROEcuador. (29 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/se-preve-aumento-de-precio-de-cacao-a-nivel-mundial-a-pesar-de-excedentes-en-cosecha/>

PROEcuador. (19 de Marzo de 2018). *Boletín De Inteligencia Comercial*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/cacao-y-elaborados-en-los-paises-balticos-estonia-letonia-y-lituania-febrero-2018/>

PROEcuador. (2018). *Estudio de mercado Semielaborados de Cacao en Reino Unido*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/estudio-de-semielaborados-de-cacao-en-reino-unido/>

TODO-URUGUAY. (2018). Obtenido de <https://www.todouruguay.net/propiedades-y-usos-de-la-cascara-de-cacao/>

QUINTA PARTE: REDES Y ECOSISTEMAS EMPRENEDORES

Capítulo 35

Redes de incubadoras en ecosistemas de emprendimiento e innovación: el caso de AGROINNCUBA

Alves de Araujo, N. M.¹

FZEA, Universidade de São Paulo, Brasil, celsocarrer@usp.br

Mónica Edwards-Schachter²

Consultora. Colaboradora en Universidad de Burgos, PCUV
monicaelizabethedwards@gmail.com

Juan Antonio Raga³

Director del Parc Científic de la Universitat de València (PCUV), España,
raga@uv.es

Vicent Clemente Císcar⁴

Parc Científic de la Universitat de València (PCUV), España,
vicent.clemente@fundacions.uv.es

Celso da Costa Carrer¹

FZEA, Universidade de São Paulo, Brasil, (FZEA/USP)

Abstract

The development of international networks of incubators constitutes a recent phenomenon worldwide aimed to reinforce knowledge transfer and foster efficient entrepreneurship and innovation with a strong sectoral focus. This paper presents an exploratory study about AGROINNCUBA, a network of incubators involving a set of university incubators and science parks from Ibero-American countries. in the agri-food sector. The case study involves desk research and eleven semi-structured interviews conducted with directors and coordinators with use of a qualitative methodology and content analysis. Our findings show the key role of strong links with research centers and universities to the genesis and functioning of the network of incubators, which in turn

depends on the degree of maturity of the member organizations involved as well as of the innovation ecosystems. Interactions favoring mutual learning and sharing of best practices from more mature members become crucial to the development of member groups still in process of consolidation and the reinforcement of the incubation and entrepreneurial activities in the different local innovation ecosystems.

Keywords: networks of incubators, university incubators, science parks, innovation ecosystems; good incubation practices; entrepreneurship; startups; agri-food sector

Resumen

El desarrollo de redes internacionales de incubadoras constituye un fenómeno reciente en todo el mundo destinado a reforzar la transferencia de conocimientos y fomentar la eficiencia del emprendimiento y la innovación con un fuerte enfoque sectorial. Este documento presenta un estudio exploratorio sobre AGROINNCUBA, una red de incubadoras en el sector agroalimentario que involucra un conjunto de incubadoras en universidades y parques científicos en algunos países de Ibero-América. El estudio de caso involucra investigación de escritorio y once entrevistas semiestructuradas realizadas a directores y coordinadores, llevadas a cabo con uso de una metodología cualitativa y análisis de contenido. Nuestros hallazgos muestran el papel clave de los fuertes vínculos con los centros de investigación y las universidades para la génesis y el funcionamiento de la red de incubadoras, que a su vez depende del grado de madurez de las organizaciones miembros involucradas y de los ecosistemas de innovación. Las interacciones que favorecen el aprendizaje mutuo y el intercambio de las mejores prácticas de los miembros más maduros se vuelven cruciales para el desarrollo de los grupos de miembros que aún están en proceso de consolidación y el fortalecimiento de la incubación y las actividades empresariales en los diferentes ecosistemas de innovación locales.

Palabras clave: redes de incubadoras; incubadoras académicas; parques científicos y tecnológicos; ecosistema de innovación; buenas prácticas en incubación; emprendimiento; startups; sector agroalimentario

1. Introducción

La creación de startups innovadoras en el sector agroalimentario viene siendo destacada como un factor crítico para el desarrollo de la nueva economía en Ibero-América (Moya Anegón et al., 2015; Audy, 2017). En tal sentido, se considera indispensable la generación de una buena red de apoyo, tanto en formación de capital humano como en inversión y mecanismos facilitadores de transferencia de conocimiento, para favorecer la generación de nuevos emprendimientos y ayudar a la sostenibilidad de las start-ups. Estos aspectos están en estrecha relación con el denominado *gap de la transferencia* -especialmente en una mayoría de países iberoamericanos- referido al problema de identificar qué mecanismos e instrumentos posibilitan que el conocimiento generado en universidades e institutos de investigación pueda ser transferido al ámbito de las empresas y generar valor para la sociedad (Khota et al., 2013; Moya Anegón et al., 2015). Aunque se trata de un fenómeno que se ha extendido a lo largo de las últimas décadas, no existe hasta el presente un *framework* o marco consensuado y sistemático que posibilite tanto el análisis como la comprensión del funcionamiento y las dinámicas presentes en parques científicos e incubadoras, sobre todo en el ámbito Iberoamericano. Estudios sobre su papel en relación a los ecosistemas de innovación así como a los resultados obtenidos, su performance e impacto sobre el desarrollo socio-económico son escasos (Van Dierdonck et al., 1991; Felsenstein, 1994; Löfsten & Lindelöf, 2002; Massey & Wield, 2003; Phan et al., 2005). En general, se asume que la configuración de parques científicos e incubadoras contribuye al flujo de conocimiento científico-tecnológico y la creación de redes colaborativas dentro de un ecosistema, dada la proximidad física de los actores (Kolympiris & Klein, 2016). Este trabajo se inserta en este contexto, analizando una iniciativa surgida en el sector de los agronegocios, tratando de profundizar el entendimiento de cómo una red internacional que reúne Incubadoras y Parques Científicos/Tecnológicos podría contribuir al fortalecimiento de los ecosistemas de emprendimiento e innovación donde están insertos. A partir de la iniciativa de la Fundación Parque Científico de la Universidad de Valencia (PCUV) y con el apoyo del Programa CYTED⁷⁰ (Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo), se firmó en 2016 una asociación a través de una red entre 8 incubadoras de empresas ubicada en 6 países Iberoamericanos: Argentina, Chile, Brasil,

⁷⁰ El programa específico de soporte a la creación de esta red se enmarca en una de las convocatorias de CYTED denominada RETEI (<http://www.retei.org>), para la conformación de redes temáticas de incubadoras en el año 2014.

Colombia, Portugal y España (ver una breve descripción de los miembros en el Anexo 1).

Entre las motivaciones para la creación de esa red, denominada AGROINNCUBA (Red de Incubación de Empresas del Sector Agroalimentario), está la necesidad de creación de startups innovadoras en el sector agroalimentario para el desarrollo de la economía iberoamericana, impulsada con una red de soporte para garantizar su sostenibilidad. El principal objetivo de este trabajo ha sido llevar a cabo un análisis de las percepciones de los principales actores dentro de la red AGROINNCUBA, una red de redes especializada, respecto a su establecimiento y función en los ecosistemas de innovación. En este artículo se presenta una primera fase exploratoria del estudio llevado a cabo.

2. Marco Analítico

El marco analítico del estudio se basa en las nociones de universidad emprendedora (Clark, 1998) y emprendimiento académico (Hayter et al., 2018), considerando que tienen un papel importante para el fomento del emprendimiento y la innovación, no sólo en el aspecto de formación sino fundamentalmente en la gestión e intermediación entre incubadoras (comprendiendo programas y estructuras específicas) y empresas (Clark, 1998). De este modo las universidades emprendedoras junto a académicos emprendedores, como integrantes de la academia, conforman junto a empresas y el gobierno (en su rol de formulador de políticas y regulador del entorno, p. ej, en temas de financiación), la denominada triple hélice universidad-empresa-gobierno o cuádruple hélice, considerando las interacciones con la sociedad (Leydesdorff & Etzkowitz, 2003; Etzkowitz, 2009).

Dentro del enfoque de la cuádruple hélice, Lemos (2012) enfatiza el papel estratégico de las Universidades en el desarrollo de ecosistemas emprendedores, dada su capacidad de integrar los intereses de diversos públicos a través de la investigación (su misión “clásica”), la capacitación (su misión formativa) y por poseer base de recursos adecuados que posibilitan su tercera misión, en especial la generación de nuevas start-ups (p.e., infraestructuras y oficinas de transferencia de tecnología). En opinión de este autor, las Universidades deben ser capaces de mapear los componentes del ecosistema de forma alineada con las bases de recursos y de capacitación interna que poseen, teniendo la innovación como centro. Esto significa que el análisis de las interacciones no se lleva a cabo de manera lineal sino multidireccional entre el “ambiente externo” y el “ambiente

interno” de la universidad (ver Figura 1), atendiendo a la innovación (potencial o ya en marcha) en todo el ecosistema de innovación (Adner & Kapoor, 2010; Autio & Thomas, 2014).

Carrer (2010) enfatiza en la importancia de estrategias concretas respecto a la Participación de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas en el ámbito o en el entorno de las Universidades, atendiendo al esfuerzo multidireccional de búsqueda de prosperidad sostenible en el territorio en que está que se inserta y en qué medida se involucra directamente en procesos de innovación, así como en los sectores clave en que lo hace. Por otra parte, como apunta Batista (2004), varios estudios muestran que el desarrollo de nuevas empresas tiene una fuerte relación con el área de la educación profesional y tecnológica. En este sentido, las universidades deben influir en los cambios de las directrices del sector corporativo actual y en la formación de los futuros emprendedores que han de actuar en la sociedad del conocimiento, atendiendo a los requerimientos emergentes de la cuarta revolución industrial. Vistas como vectores de desarrollo territorial, las universidades han venido aumentando sus esfuerzos para dar soporte a los futuros emprendedores en la creación de spin-offs universitarias. En este sentido, las universidades ganan status de protagonistas pues, además de la generación de conocimiento orientado hacia el mercado y de investigadores calificados, produce otros mecanismos de transferencia de conocimiento, como la generación y atracción de talentos para la economía local (Bramwell & Wolfe, 2008).

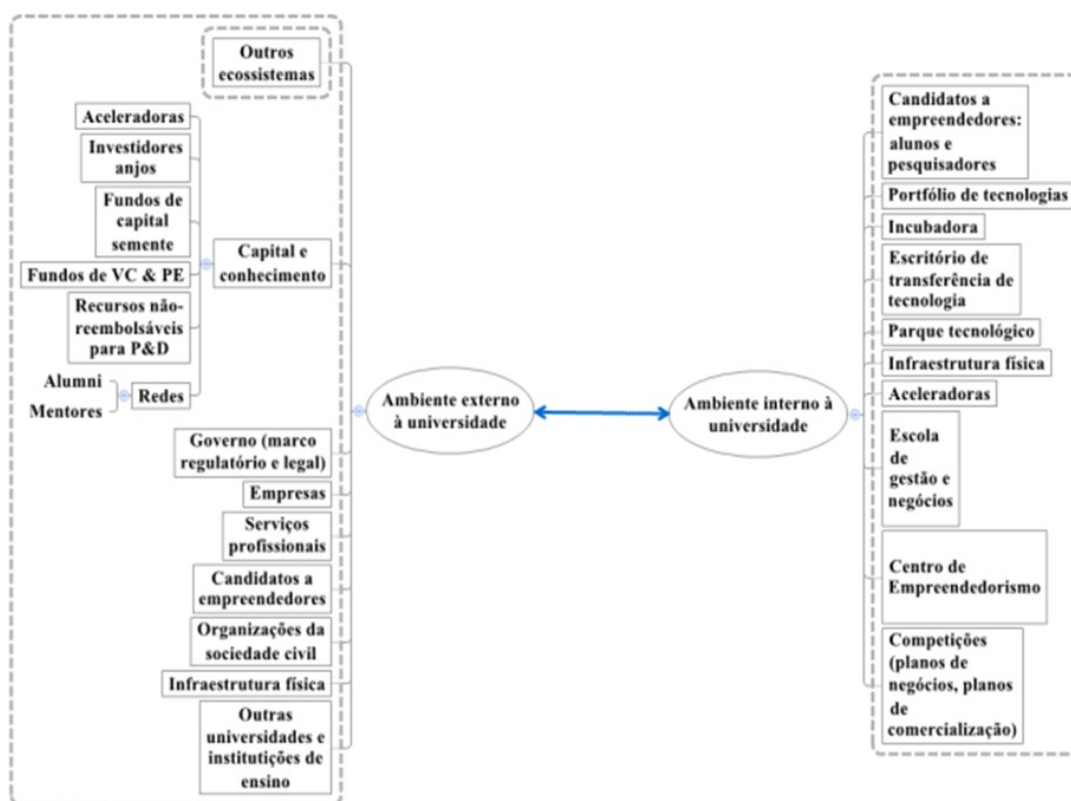


Figura 1. El papel de la universidad emprendedora desde el enfoque del ambiente externo e interno y sus interrelaciones con el ecosistema de emprendimiento e innovación (Fuente: Lemos, 2012)

El concepto de ecosistema de emprendimiento e innovación se utiliza en la gestión y el discurso económico, por ser capaz de describir grupos de actores heterogéneos que trabajan en cooperación e interdependencia como potenciales agentes de emprendimiento e innovación (Figura 1). En este escenario, las incubadoras universitarias son las que podrían promover más oportunidades para las empresas de su entorno y ofrecer a los nuevos emprendedores, además de espacio físico y servicios de gestión, apoyo administrativo, mentoring de diversa índole (p.e., comercial y marketing), coaching, entre otros aspectos (von Zedtwitz, 2003). En este estudio, se entiende por incubadora “un ambiente de soporte para startups y compañías de reciente creación” (Peters et al., 2004, p. 83). Estos ambientes brindan, por lo general: (1) espacios de oficina compartido, que se alquila en condiciones más o menos favorables para incubados (co-working spaces), (2) un conjunto de servicios de soporte compartido para reducir los gastos generales, (3) apoyo profesional o asesoramiento empresarial (coaching) y (4) provisión de red, interna y/o externa facilitando el acceso a contactos en temas de financiación, asesoría legal y otros aspectos.

En función de lo expuesto, nuestro análisis exploratorio plantea dos hipótesis principales como guía:

a) Hipótesis 1 (más general): "Las incubadoras y parques científicos y / o tecnológicos tienen un papel decisivo en la generación de ecosistemas de innovación con génesis en centros avanzados de generación de conocimiento, sobre todo centros de investigación y universidades";

b) Hipótesis 2 (más específica): "El establecimiento de la red AGROINNCUBA propicia interacciones entre el conjunto de incubadoras miembros con mayor grado de madurez y miembros que están en estado temprano de desarrollo, cuya consolidación se ve favorecida por el aprendizaje mutuo y la difusión de buenas prácticas de incubación".

En el siguiente apartado se describe la metodología empleada en el estudio empírico destinado a contrastar ambas hipótesis.

3. Metodología

La investigación se ha centrado en el uso de una metodología cualitativa, específicamente la implementación de un estudio de caso. Un estudio de caso es una historia de un fenómeno pasado o presente, extraído de múltiples fuentes de evidencia, que puede incluir datos de observación directa y entrevistas sistemáticas, así como investigación de archivos públicos y privados (Voss et al., 2002; Hyett, 2014; Yin, 2012). Los estudios de caso se caracterizan por ser "particulares, descriptivos y heurísticos" (Merriam, 2009, p. 49). Están respaldado por un marco teórico, que guía las preguntas y proposiciones de investigación, así como la búsqueda de información pertinente, que puede obtenerse mediante varias técnicas de recolección de datos (Martins, 2008; Hyett et al., 2014). El aspecto clave de este método, según Hartley (1994), reside en que brinda la posibilidad de explorar procesos sociales a medida que se desarrollan en las organizaciones, lo que permite un análisis de procedimiento, contextual y longitudinal de las diversas acciones y significados que se manifiestan y se construyen dentro de ellos. En tal sentido, tal como señala la mayoría de autores, un estudio de caso siempre se da en un contexto, es decir, está inmerso como una "unidad" dentro de un sistema de referencia donde se lleva a cabo el análisis, siendo particularmente útil en investigaciones de tipo exploratorio y en sistemas complejos (Zikmund et al., 2010; Yin, 2012).

Dentro del estudio de caso, se ha utilizado *desk research* (investigación de escritorio) con uso de bases de datos y fuentes documentales, en particular en fuentes proporcionadas por los miembros de la red AGROINNCUBA. La unidad de análisis de esta investigación está formada por cada una de las organizaciones constitutivas de la red, actores que son responsables de la gestión y el desarrollo de prácticas que estimulan el emprendimiento y la innovación a través de sus estructuras. También se ha considerado el papel del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), como elemento fundamental para la constitución de la red AGROINNCUBA. En mayo de 2018, con motivo de un encuentro de los miembros, se llevaron a cabo 11 entrevistas semi estructuradas con directores y coordinadores representantes de cada organización, representantes de la red en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España y Portugal. Asimismo, se llevó a cabo una entrevista con un representante de CYTED con la finalidad de recabar información específica sobre el programa de soporte a la formación de la red de incubadoras (ver Anexo 2). En las entrevistas se tuvo en cuenta un conjunto de preguntas centrales: a) ¿Cuál es la tercera misión de la Universidad?, b) ¿Cómo la Universidad puede promover el emprendimiento y la innovación?, c) ¿Cuáles son las fuentes de financiación de la entidad?, d) ¿Qué perfiles son necesarios para el equipo de gestión de la incubadora?, e) ¿Cuáles considera son los requisitos de calidad mínima que ha de tener una incubadora/un parque científico?, f) ¿Qué servicios presta o debería prestar la entidad?, g) ¿Cómo es la relación con la Universidad?

Las entrevistas fueron realizadas en inglés, español y portugués, transcritas y traducidas a los tres idiomas.

4. Resultados

A pesar de la corta existencia de la red AGROINNCUBA, los entrevistados destacaron su papel en la visibilización y fomento de la cultura de emprendimiento desde una doble perspectiva local y global. Se considera que la principal contribución de la Red AGROINNCUBA reside en la propia interacción entre un conjunto de miembros más maduros y otro conjunto con miembros aún en consolidación, que favorece el aprendizaje mutuo basado en el intercambio de conocimiento y el ejemplo de buenas prácticas de incubación en el sector agroalimentario. Específicamente, se indica que el *know-how* y experiencia de los miembros más maduros juega un papel clave para el desarrollo -

particularmente en términos estratégicos- de los grupos de miembros que aún están en proceso de consolidación.

Como resultado de la implementación de la red AGROINNCUBA y las primeras actividades llevadas a cabo, se señalaron: la publicación de un primer manual de buenas prácticas de incubación y de emprendimiento entre los socios (véase <https://www.pcu.v.es/es/agroinncuba/actividades/manual-buenas-practicas>), la creación de una plataforma de proyectos de colaboración internacional y la elaboración de un plan piloto de "landing" internacional para facilitar el contacto entre los miembros de la red y el acceso a mercados internacionales. Durante el primer encuentro de la Red, se elaboraron vídeos de presentación de los miembros y descripción/conceptualización de la incubadora y/o Universidad representada, además de una caracterización global de los ecosistemas a los que esas incubadoras están insertadas. En el segundo encuentro de la Red, realizado en la ciudad de Valencia (España) durante los días 2 a 4 de mayo de 2018 y coordinado por el Parque Científico de la Universidad de Valencia (PCUV), se discutieron los proyectos realizados, así como la planificación de actividades para la continuidad y potencial ampliación de la red una vez finalizado el apoyo del Programa CYTED.

Un discurso unánime entre los entrevistados está ligado a la importancia del networking, (tanto formal como informal) como estrategia fundamental para la promoción de relaciones que promueven la internalización de la innovación y la correspondiente evolución de los agentes involucrados en los ecosistemas de emprendimiento e innovación. No obstante, es importante señalar la existencia de diferencias conceptuales y estratégicas en cuanto a las nociones de tercera misión, transferencia de conocimiento científico-tecnológico y su relación con el desarrollo socio-económico, y variaciones

En cuanto a las diferencias en la concepción de la llamada tercera misión entre países de IberoAmérica con respecto a España y Portugal, los primeros por lo general la consideran más vinculada a actividades de extensión y relación directa con el desarrollo socio-económico regional y nacional. Uno de los entrevistados en España afirmó que “la transferencia de conocimiento y la tercera misión pueden ser concebidas de distintas maneras y que pasan por cuestiones de naturaleza social, cultural y de innovación, de la manera de concebir los ecosistemas de innovación”. Uno de los entrevistados de Brasil comentó “el fundamental papel de la incubadora de empresas en la transferencia de conocimientos tecnológicos específicos para futuros emprendedores, observando la

vinculación de la incubadora con la tercera misión de la Universidad en el sentido de transferir conocimiento de forma sistemática y adecuada para toda la sociedad y el entorno de la universidad”. Un entrevistado del PRUAB (España) agregó que “debe existir un sentido de bidireccionalidad de la transferencia del conocimiento”. Según él, “debemos reconocer cuáles son los desafíos de la sociedad a los que dar respuesta y, al mismo tiempo, la contribución de la sociedad a las empresas e instituciones”.

En cuanto a la cuestión del papel de la universidad en el fomento del emprendimiento y la innovación, se puso de manifiesto la centralidad de abordar una formación orientada a la generación de un cambio cultural, en el sentido de transformar la idea de Universidad como un espacio de creación de nuevos emprendimientos. Los entrevistados consideran que esto en la actualidad constituye una barrera importante. La universidad debería ser considerada como agente de transformación de la sociedad en la que está inserta, ampliando su papel comunitario y apalancando nuevas oportunidades para los ciudadanos y para la economía. Esta nueva forma de pensar, debe alcanzar a las autoridades, graduados, licenciados e investigadores, pero se considera que es un proceso que se establece a lo largo del tiempo. Las incubadoras de empresas y parques científicos y tecnológicos son elementos fundamentales para la promoción de este cambio de mentalidad.

Un ecosistema de innovación, contando con una universidad de investigación en su núcleo, sirve como infraestructura de soporte para la creación de nuevos negocios. Ello conlleva la búsqueda de soluciones de sustentación financiera para que ese proceso ocurra. Uno de los entrevistados de España citó tres tipos de financiación que podrían ser viables: a) entidades patrocinadoras destinadas a cubrir gastos básicos; b) subvenciones gubernamentales y, c) servicios que pueden estar vinculados tanto en la parte de suministro de espacios como en la oferta específica de servicios para emprendedores y empresas.

En cuanto a los modelos de gestión los perfiles requeridos pueden variar en función de necesidades de un sector determinado, donde el conocimiento y el know-how específicos adquieren relevancia para un desarrollo eficaz de actividades de incubación. No obstante, como algunos entrevistados ha señalado, la cross-fertilización entre sectores es fundamental en la generación de innovaciones.

Cinco coordinadores de incubadoras apuntaron la necesidad de recursos humanos adecuados como un requisito mínimo de calidad en el funcionamiento de una incubadora

o parque científico, destacando también la importancia de equipos calificados y con conocimiento técnico específico como un gran diferencial para una incubadora de éxito.

Temas como infraestructura; alineación de objetivos de creación; la relación adecuada con el entorno; modelos fuertes y claramente determinados de incubación y aceleración; la innovación; capacidad de lectura de las tendencias mundiales; transferencia de conocimiento; la colaboración entre la universidad y la empresa y las relaciones estratégicas, fueron también señalados como características de un parque científico o una incubadora académica de calidad.

Analizando las respuestas sobre cuáles los servicios que las incubadoras prestan o deberían prestar se puede percibir que la visión de un modelo ideal de servicios tiende a variar bastante de acuerdo con el contexto al cual la incubadora está inserta ya los actores de las cuales éstas reciben influencia. Para la mayoría de los encuestados, el suministro de infraestructura es un servicio considerado bastante relevante y un diferencial para atraer más empresas innovadoras al mismo ambiente. Entre los servicios más difundidos y solicitados entre las incubadoras figuran el apoyo en la elaboración del plan de negocios, al acceso de fuentes de financiamiento público y privado, soporte jurídico, articulación con laboratorios, transferencia de conocimiento técnico y soporte a la internacionalización. No obstante, la oferta de servicios depende de los países y del grado de maduración en diferentes etapas, que pueden plantear diferentes necesidades.

En cuanto a las formas de vinculación entre incubadoras y parques científicos con la universidad, se ha señalado que es importante la confianza entre las partes y la autonomía. Los parques científicos y tecnológicos son vistos como unos de los instrumentos más avanzados en el cumplimiento de la tercera misión de la universidad. Ello requiere la existencia de una relación de confianza y apoyo mutuo.

En líneas generales la conclusión del estudio apunta a que las redes de incubadoras contribuyen a fortalecer las dinámicas de construcción y consolidación de ecosistemas de innovación a nivel local, dependiendo del grado de madurez del ecosistema. Se confirman las hipótesis planteadas, ya que de acuerdo a las entrevistas: a) incubadoras y parques científicos y tecnológicos de la red AGROINNCUBA se consideran actores relevantes para los ecosistemas de innovación analizados, en especial por la existencia de fuertes vínculos con centros de investigación y universidades; y b) pese a su corta trayectoria, la red se muestra como un potente instrumento para el fortalecimiento de las interacciones entre miembros con diferente grado de madurez, donde los miembros más jóvenes se ven

beneficiados con la experiencia y difusión de buenas prácticas de incubación.

La principal limitación del estudio reside en la necesidad de un intervalo más prolongado de tiempo para observar la evolución de la red y capturar de modo cuantitativo indicadores de su performance (e.g., en la ratio de supervivencia de start-ups, en el impacto en términos socio-económicos, la vinculación entre el número de empresas y las patentes, cómo afecta la tercera misión a la reputación de las universidades, etc.).

Un aspecto en discusión dentro del funcionamiento de la red AGROINNCUBA es el relativo a la tensión existente entre “regionalismo” e “internacionalización” y cómo se lleva a cabo la gestión desde diferentes perspectivas. Otro aspecto que necesita ser profundizado es el relativo a la financiación, por ejemplo, estudiando los determinantes de transferencia de conocimiento científico-tecnológico de acuerdo a las políticas, en modo similar al estudio comparativo realizado por Munari et al. (2016) en relación al gap de instrumentos de financiación y al denominado uso del “policy-mix” en estrategias e incentivos para la transferencia de conocimiento científico-tecnológico.

En general, los resultados destacan la formación de redes inter-organizacionales como facilitadores de una cultura de emprendimiento e innovación como el aspecto más importante de AGROINNCUBA, sugiriendo que las sinergias generadas retro-alimentan las dinámicas de los ecosistemas de innovación, fortaleciendo las funciones de los actores involucrados.

Referencias

- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- Audy, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos Avançados*, 31(90), 75-87.
- Autio, E., & Thomas, L. (2014). Innovation ecosystems. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 204-288.
- Batista, C. H. (2004). Estudo comparativo do desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras dos alunos da disciplina de empreendedorismo durante o primeiro semestre letivo de 2004 nos cursos de administração e turismo & lazer da

FURB. 86f. Dissertação (Mestrado em Administração), PPGAd, Universidade Regional de Blumenau. Blumenau. Santa Catarina, SC, Brasil.

Bramwell, A. & Wolfe, D. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy*, 37(8), 1175-1187.

Carrer Celso Da Costa. (2010). A educação empreendedora na Universidade de São Paulo: um estudo de caso na Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos. Tese de Livre Docência, FZEA. Universidade de São Paulo. Pirassununga, Brasil.

Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education*. Elsevier Science Regional Sales, New York, USA.

Etzkowitz, H. (2009). The entrepreneurial university and the triple helix model of innovation. *Studies in Science of Science*, 4.

Felsenstein, D. (1994). University-related science parks—‘seedbeds’ or ‘enclaves’ of innovation?. *Technovation*, 14(2), 93-110.

Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (2003). Can ‘the public’ be considered as a fourth helix in university-industry-government relations? Report on the Fourth Triple Helix Conference, 2002. *Science and public policy*, 30(1), 55-61.

Löfsten, H., & Lindelöf, P. (2002). Science Parks and the growth of new technology-based firms—academic-industry links, innovation and markets. *Research policy*, 31(6), 859-876.

Massey, D., & Wield, D. (2003). *High-tech fantasies: Science parks in society, science and space*. Routledge.

Moya Anegón, F. D., Chinchilla-Rodríguez, Z., & Chinchilla-Rodríguez, Z. (2015). Impacto tecnológico de la investigación universitaria iberoamericana. En Barro, S. (Coord.). La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades.

Hartley, J. (1994). Case Studies in Organizational Research. In King, N., Cassell, C. & Symon, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. Sage Publication, London, 208-229.

Hayter, C. S., Nelson, A. J., Zayed, S., & O’Connor, A. C. (2018). Conceptualizing

academic entrepreneurship ecosystems: A review, analysis and extension of the literature. *The Journal of Technology Transfer*, 43(4), 1039-1082.

Hoenen, S., Kolympiris, C., Wubben, E., & Omta, O. (2018). Technology Transfer in Agriculture: The Case of Wageningen University. In *From Agriscience to Agribusiness* (pp. 257-276). Springer, Cham.

Hyett, N.; Kenny, A. & Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports, *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9:1, DOI: 10.3402/qhw.v9.23606

Kolympiris, C., & Klein, P. G. (2017). The effects of academic incubators on university innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(2), 145-170.

Kotha, R., George, G., & Srikanth, K. (2013). Bridging the mutual knowledge gap: Coordination and the commercialization of university science. *Academy of Management Journal*, 56(2), 498-524.

Lemos, P. (2012). *Universidades e ecossistemas de empreendedorismo: a gestão orientada por ecossistemas eo empreendedorismo da Unicamp*. Editora Unicamp.

Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *RCO. Revista de Contabilidade e Organizações*, FEARP/USP, 2(2), 8-18.

Merriam S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Munari, F., Rasmussen, E., Toschi, L., & Villani, E. (2016). Determinants of the university technology transfer policy-mix: A cross-national analysis of gap-funding instruments. *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1377-1405.

Peters, L., Rice, M. and Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91.

Phan, P. H., Siegel, D. S., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of business venturing*, 20(2), 165-182.

Van Dierdonck, R., Debackere, K., & Rappa, M. A. (1991). An assessment of science parks: towards a better understanding of their role in the diffusion of technological knowledge. *R&D Management*, 21(2), 109-124.

von Zedtwitz, M. (2003). Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1/2), 176-196.

Voss, C.; Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.

Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

Anexo 1. Incubadoras que conforman la red AGROINNCUBA.

UNICETEC, Facultad de Zootecnia e Ingeniería de Alimentos (FZEA) de la Universidad de São Paulo (USP), Brasil

UNICETEC es una incubadora de empresas que nació en 2009 de la iniciativa de la Facultad de Zootecnia e Ingeniería de Alimentos (FZEA) de la Universidad de São Paulo (USP), con el objetivo proporcionar un espacio físico, apoyo logístico y asesoramiento de personal especializado para el desarrollo tecnológico de futuros emprendimientos y proyectos de negocios para generar spin-offs y startups en la USP. La base principal consiste en el laboratorio didáctico llamado Centro de Innovación, Emprendedor y Extensión Universitaria Campus USP Pirassununga (UNICETEX), que es una iniciativa del Grupo de profesores en el área de Ciencias Sociales de la FZEA / USP y se constituye como laboratorio de iniciativa emprendedora y gestión negocio. En 2018 alberga a unas 12 empresas jóvenes (pre-incubación) o establecidas (incubación). Cerca de seis empresas con conexión de modelos de negocio de AGTech ya fueron graduadas (pasaron por la incubación) en la incubadora en los últimos diez años. Este movimiento proporciona la generación de empleos directos e indirectos, además de decenas de etapas extra curriculares y obligatorias para académicos de los cursos de graduación de la FZEA/USP.

Parque Científico de la Universidad de Valencia (PCUV), España

Este parque científico fue oficialmente inaugurado en 2009 como una iniciativa estratégica de la Universidad de Valencia (UV) con la misión de fortalecer las actividades

de I & D de la institución, así como promover la innovación apostando en la génesis de proyectos de negocios basados en el conocimiento. El PCUV posee un área científica compuesta por seis institutos de investigación, dos centros únicos y una importante infraestructura de servicios y equipos para investigación y un área de negocios, que actualmente alberga cerca de cien empresas jóvenes o establecidas. En 2016, se ubicaron 85 empresas, generando más de 573 empleos directos, en su mayoría altamente cualificados. El núcleo de estas empresas gira en torno a la biotecnología, tanto en su papel de salud agroalimentaria, pero también crecen en número y tamaño empresas enfocadas en Energía y Medio Ambiente, Nanotecnología, Materiales y Servicios Avanzados.

Parque Científico de la Universidad Autónoma de Barcelona (PRUAB), España El PRUAB) es una fundación sin fines de lucro creada en 2007 por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y el Instituto de Agricultura y Alimentación Research (IRTA). Su misión es promover y mejorar las actividades de transferencia de tecnología y experiencia de sus miembros, promover el espíritu empresarial a través de la creación de nuevas empresas

y facilitar la interacción entre investigación, empresas y sociedad. Desde su creación, el PRUAB ha trabajado para ser un agente clave en el sistema de innovación de su territorio de influencia.

Centro de Innovación Educativa en Ingeniería (CIEI), Universidad Autónoma de Occidente - Colombia

El CIEI es una unidad académica establecida por la Universidad Autónoma de Occidente con el objetivo de promover una cultura de emprendimiento e innovación, generando espacios, experiencias y recursos para facilitar el aprendizaje, exploración y experimentación dentro y fuera del aula.

Parque Científico y Biotecnológico del Pacífico, Colombia

El Parque Biopacífico es un área de excelencia e innovación que vincula estratégicamente universidades, investigación y desarrollo tecnológico, empresas públicas y privadas, organizaciones colombianas y extranjeras, así como agencias del gobierno central y regional para promover y desarrollar una cultura de innovación y competitividad. Entre las finalidades del parque están favorecer la transferencia tecnológica y la formación de redes de conocimiento orientadas al desarrollo de negocios para aumentar la producción

y productividad agrícola e industrial. Entre sus organizaciones se cuenta con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobierno del Valle del Cauca, la Cámara de Comercio de Palmira, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Corporación de Investigación colombiana Agropecuaria, la Universidad Nacional, Universidad del Valle y la Universidad Pontificia Bolivariana, que es su socia.

IncubatecUFRO - Universidad de la Frontera, Chile

IncubatecUFRO es una incubadora de empresas creada por la Universidad Pública de La Frontera en noviembre de 2001, orientada a facilitar y acelerar el crecimiento de negocios y creación de empresas a través de servicios de consultoría, además de dar acceso a fondos de capital semilla incubados a través de su Fondo Incubainvest y otros fondos disponibles en el sector público y privado. IncubatecUFRO ha generado estructuras y acciones de apoyo a la creación y consolidación de iniciativas empresariales innovadoras, integrando los esfuerzos del sector público, académico y privado, recibiendo distinciones en 2014 y 2015 como la mejor incubadora de Chile.

MINERVA - Universidad Nacional de La Plata, Argentina

Creada en 2014, la incubadora MINERVA fue diseñada para acelerar el proceso de creación de negocios sostenibles nacidos de las ideas de los alumnos de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), articulando sus acciones junto al Gabinete de Enlace Tecnológico con las diferentes Unidades Académicas y sus respectivas Unidades de Desarrollo Empresarial. Constituye un espacio de coworking donde estudiantes e investigadores participan de actividades organizadas con foco en el emprendimiento y la innovación.

INOVISA, Universidad de Lisboa, Portugal

INOVISA fue establecida en 2005 por el Instituto de Agronomía (ISA) de la Universidad de Lisboa con el fin de apoyar a sus profesores, investigadores y estudiantes en la creación de proyectos empresariales. Desarrolla varias líneas de acción:

- BOOST (Emprendimiento y Desarrollo de Negocios), dando apoyo a proyectos empresariales que desarrollen productos o servicios basados en conocimiento y tecnología, con foco en los sectores agrícola, alimentario y forestal.
- LINK (Transferencia de Conocimiento y Tecnología), promueve la conexión entre el

mundo científico y académico con el sector empresarial del sector agrícola, alimentario y forestal.

- SPREAD (Comunicación Digital), a fin de facilitar la integración digital eficaz en el sector agrícola, alimentario y forestal.
- GLOBAL (Cooperación, Desarrollo e Internacionalización), articula y promueve iniciativas a nivel internacional con cada una de las áreas de INOVISA.

Anexo 2

Cargo	Entidade	País
Coordinador de Gestión	INCUBATECUFRO, Universidade da Fronteira	Chile
Director Ejecutivo	Parque Científico da Universidade Autónoma de Barcelona (PRUAB)	España
Coordinador	UNICETec, FZEA/USP	Brasil
Director	Parque Agroindustrial, Científico y Tecnológico del Pacífico	Colombia
Director	SPIN MEDIA LAB Universidad Autónoma do Occidente (UAO)	Colombia
Gestor de Promoción de Desarrollo Industrial	Programa CYTED	España
Director Geral	Parque Científico de la Universidad de Valencia (PCUV)	España
Coordinador	MINERVA, Universidad Nacional de La Plata	Argentina
Coordinadora de innovación	Parque Científico de Alicante	España
Gerente de Nuevos Negocios	INOVISA, Universidade de Lisboa	Portugal
Director de Operaciones	Parque Científico de la Universidad de Valencia (PCUV)	España

Capítulo 36

EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

Evelyn Núñez Arguedas

Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica.
enunez@itcr.ac.cr

Juan Carlos Leiva

Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica.
jleiva@itcr.ac.cr

Marco William Martínez Mora

Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica.
marco.martinez@itcr.ac.cr

Rytha Picado Arroyo

Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica.
enunez@itcr.ac.cr

RESUMEN

La ponencia presenta un análisis del ecosistema emprendedor dentro del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR). Se efectúa una revisión teórica sobre cuáles son los elementos que teóricamente conforman un ecosistema emprendedor universitario y posteriormente se hace un análisis comparativo con la situación imperante en el ITCR. El abordaje metodológico fue cualitativo exploratorio. Se discuten los resultados y se trazan los principales retos a futuro que enfrenta el ITCR en su labor de fomento del emprendimiento.

ABSTRACT

The paper presents an analysis of the entrepreneur ecosystem inside the Technological Institute of Costa Rica (ITCR in Spanish). The paper contains a theoretical review on

what are the elements that theoretically make up an entrepreneurial university ecosystem and then an analysis applied to the ITCR. The methodological approach was qualitative and exploratory. The results are discussed and we also define the main future challenges facing the ITCR to continue fostering entrepreneurship.

PALABRAS CLAVES

Ecosistema emprendedor universitario, emprendedores universitarios, emprendimiento en Costa Rica.

KEYWORDS

Entrepreneurship university ecosystem, university entrepreneurs, Costa Rican entrepreneurship

INTRODUCCIÓN

El espíritu emprendedor, expresado en la creación de empresas, coadyuva al desarrollo socioeconómico creando empleo, produciendo innovación (Braunerhjelm et al., 2010), mejorando la competitividad (Audretsch et al, 2009) y siendo fuente de desarrollo profesional independiente para muchas personas (Brändle, et al. 2017).

En la literatura científica, existe cada vez más coincidencia en que la creación de empresas es un fenómeno con múltiples causas. Por ello, ha tomado relevancia el concepto de “ecosistema emprendedor”, entendido este como una aglomeración de individuos, entidades y órganos de gobierno interconectados en un área geográfica específica que apoya colectivamente la actividad emprendedora (Malecki, 2011; Isenberg 2010).

Ahora bien, no todos los ecosistemas emprendedores son igual de efectivos. La simple agrupación de individuos, entidades y órganos de gobierno no garantiza el éxito de los emprendedores involucrados en la creación de empresas.

Lo anterior ha producido que el apoyo al emprendimiento se vuelva un fenómeno mundial y las universidades no escapan a ello (Morris et al., 2010). Esto por cuanto, dichos ecosistemas emprendedores pueden existir a nivel nacional, regional o comunitario. En

tal sentido, las universidades pueden ser una comunidad donde se desarrolle un ecosistema emprendedor (Fetters et al., 2010).

A partir de lo anterior, surge la pregunta que da norte a esta propuesta: ¿Cuáles elementos del ecosistema emprendedor universitario están presentes en el Instituto Tecnológico de Costa Rica? En asocio a ello, el objetivo de esta ponencia es identificar desde el punto de vista teórico cuales son los componentes de un ecosistema emprendedor universitario para posteriormente contrastar dicha aproximación teórica con la realidad percibida en el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).

El ITCR es una universidad pública estatal costarricense con una trayectoria de más de veinte años impulsando el espíritu emprendedor en su comunidad de influencia. Esta ponencia se enmarca dentro de un proceso de análisis interno destinado a evaluar el modelo de trabajo vigente, con miras replantear algunos elementos que permitan mejorar el impacto de dichos esfuerzos.

MARCO TEÓRICO

Ecosistema emprendedor

La Real Academia Española, define un ecosistema como una comunidad de seres cuyos procesos vitales se relacionan entre sí, y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente. En el campo de la economía, un ecosistema emprendedor en su definición más sencilla, como previamente se indicó, es una aglomeración de individuos, entidades y órganos de gobierno interconectados en un área geográfica específica que apoya colectivamente la actividad emprendedora (Malecki, 2011; Isenberg 2010).

En línea con lo anterior, debe señalarse que un emprendedor naciente es una persona que intenta crear una organización y que está en busca de desarrollar nuevos productos, obtener recursos, organizar la operación de la empresa, lograr ventas y envíos iniciales, entre otros. Estas actividades requieren conocimiento y recursos por parte del emprendedor, y la participación activa de los distintos miembros del ecosistema pueden facilitar o hacer más difícil la creación y sobrevivencia de los emprendimientos (Morris et al., 2017)

A raíz de lo señalado, la temática del ecosistema emprendedor ha venido tomando auge con lo cual existen diversos abordajes teóricos para definirlo.

Por ejemplo, puede entenderse como el camino para explorar el rol del contexto en los resultados del desempeño de los empresarios (Rice et al., 2014). Desde otra perspectiva, se le puede definir como como la sombrilla de beneficios y recursos producidos por una comunidad de emprendedores y los que los apoyan en iniciar, sobrevivir y expandir nuevos emprendimientos (Spigel & Harrison, 2018). Otra forma de entenderlo es como una aglomeración de individuos, entidades, cuerpos gubernamentales interconectados en un área geográfica que de manera colectiva que brindan soporte a la actividad emprendedora (Morris et al., 2017).

En cuanto a su composición, un ecosistema emprendedor está conformado por muchos elementos, según su rol, pudiendo clasificarse en las siguientes categorías Isenberg (2010):

- Políticas: instituciones que apoyan la inversión y el financiamiento, incentivos fiscales, legislación favorable.
- Financiamiento: fondos de capital de riesgo, microcréditos, capital privado entre otros.
- Cultura: tolerancia de riesgos, errores y fallas, innovación y creatividad.
- Servicios de apoyo: centro de incubación, servicios profesionales, conferencias.
- Capital humano: instituciones académicas, mano de obra calificada.
- Mercado: canales de distribución, networking de emprendedores locales, consumidores que adopten rápidamente nuevos productos.

Para dimensionar lo anterior, es menester reconocer el aporte de las actividades emprendedoras a la economía. En el caso de Costa Rica, según el informe sobre el Estado de la Situación de la Pyme en Costa Rica 2016, el 78,3% de las empresas se clasificaron como Pyme (MEIC, 2017), por tanto, deben ser grandes los esfuerzos para favorecer la creación, crecimiento y especialmente la sobrevivencia de los emprendimientos.

Según Rice et al., (2014) algunos ejemplos de los tipos de soporte que pueden requerir estas empresas son los siguientes:

1. Asistencia para reconocer y explotar oportunidades según las necesidades y habilidades de una región
2. Guía y soporte para el crecimiento de las capacidades del equipo emprendedor a través de la adquisición de talento y el desarrollo del talento.
3. Networking para conectar al emprendedor con expertos externos a la empresa emprendedora.
4. Consejería y networking en la adquisición de recurso financiero para dar soporte al desarrollo de la firma hasta que sea auto sostenible.
5. Soporte para desarrollar, proteger y acceder a la propiedad intelectual que pueda ser una fuente de innovación.

El ecosistema emprendedor puede categorizarse por niveles, por ello puede hablarse de ecosistemas a nivel nacional, regional, comunitario y universitario (Morris et al.,2017).

Ecosistema emprendedor universitario

La presencia de un ecosistema emprendedor en la universidad ha sido estudiada poco, principalmente analizándolo desde una perspectiva de ecosistemas empresariales de base universitaria; los cuales representan un papel importante en la creación de nuevos emprendimientos (Rice et al.,2014; Morris et al., 2017; Rideout & Gray 2013).

Anteriormente se analizó el concepto de ecosistema emprendedor. Los autores señalan que la creación de un ecosistema impulsa y facilita el emprendimiento, resaltando su importancia para el desarrollo económico. Ahora bien, si se limita a la universidad, se desarrollan desde dos niveles, a un nivel regional (formando parte de los elementos más valiosos) y desde su propio nivel interno (Morris et al., 2017).

Tal como lo indica, a nivel interno, en su espíritu de ambiente educacional, comparte valores y normas, liderazgo y la estructura interna, misma que incluye programas curriculares y co-curriculares, los cuales parecen factores importantes para el enriquecimiento y desarrollo del potencial emprendedor de los estudiantes (citado en Morris et al., 2017).

Este tipo de interacción que experimentan los estudiantes universitarios con el ecosistema interno, impulsa y colabora con el comportamiento emprendedor, a la hora de enfrentarse

ante oportunidades de negocio, o bien decisiones sobre ejecutar una idea o proyecto. Aunque, por otro lado, algunos de los factores que mantienen las universidades dentro de sus ecosistemas, pueden limitar este tipo de comportamiento emprendedor, tal es el caso de la provisión de capital semilla a los estudiantes para impulsar sus emprendimientos. (Matlay, 2018; Morris et al., 2013, citados en Morris, et al., 2017).

Por lo tanto, se puede decir que el desarrollo de este tipo de ecosistemas internos en las universidades posee componentes que afectan directamente el proceso de comportamiento emprendedor a la hora de ejecutar los mismos, (estimulando de manera positiva o negativamente), o bien encontrándose directamente relacionados con la capacidad de que un estudiante se convierta o ejecute alguna actividad de emprendimiento.

Entonces, surge la pregunta de cuáles son los componentes clave que debe de contener un ecosistema emprendedor interno universitario.

Según Morris et al. (2017) los siguientes son los componentes de un sistema emprendedor:

1. Programas curriculares universitarios: La presencia de cursos que estimulen el espíritu emprendedor en las carreras universitarias que cursan los estudiantes en las universidades contribuye positivamente con la iniciativa de iniciar actividades emprendedoras
2. Programas universitarios co-curriculares: Se refiere a la presencia de actividades que se realizan fuera de los cursos de las carreras, que estimulen e incentiven la competencia emprendedora de los estudiantes y además sea un medio en el cuál aprendan cometiendo errores sin mayores complicaciones.
3. Soporte financiero por parte de la universidad: Definido como la presencia de apoyo financiero para el apoyo y/o soporte de actividades emprendedoras
4. Experiencia previa en los negocios: Se refiere al perfil de los estudiantes de la universidad, en cuanto a si cuentan al ingresar con experiencia previa en actividades emprendedoras

Por otro lado, los autores Rice et al., (2014) proponen los siguientes como los componentes clave de un ecosistema emprendedor:

1. Compromiso estratégico. Presencia de visión estratégica de investigación, iniciativa de la universidad y otras universidades colaboradoras para realizar redes, eventos y otros donde se reconozca el éxito y el camino trazado. Además, la capacidad de que los líderes de las escuelas tengan esa misma iniciativa y que sean apoyados por las autoridades.
2. Compromiso de un fuerte liderazgo de todos los miembros del ecosistema. Se refiere al compromiso de todos los actores del ecosistema emprendedor universitario especialmente de los líderes.
3. Participación de la universidad en redes alrededor del mundo. Se refiere a la participación de la universidad en redes y alianzas alrededor del mundo, por ejemplo: ONGs, gobiernos, egresados, universidades, empresarios, inversionistas, etc.
4. Infraestructura organizacional. Son las formas por las cuales la universidad se ha organizado para que funcionen las actividades de emprendimiento: comités curriculares, repositorios de casos de éxito, laboratorios, ferias de ideas, incubadoras, eventos de socialización (networking), programas de desarrollo docente, etc.
5. Compromiso de innovación constante por parte de los miembros del ecosistema. Es la capacidad para seguir manteniendo el ecosistema en el largo plazo, o el paso del tiempo (alimentándolo e innovando).
6. Recurso financiero sustancial. La capacidad de recursos financieros para mantener el ecosistema emprendedor universitario.
7. Compromiso de la universidad por largos periodos. El compromiso institucional para mantener la visión estratégica para un periodo largo de tiempo, inclusive cuando se den cambios políticos

La tabla 1 permite visualizar de forma resumida, los componentes del ecosistema emprendedor universitario señalados.

Variable	Autor	Definición Conceptual	Definición Operacional	Clasificación
Programas Curriculares Universitarios	Morris, M.H., Shirokova, G. and Tsukanova, T. (2017)	Los cursos de emprendimiento pueden ayudar en la acumulación de conocimientos importantes para los empresarios nacientes. En general, se considera que la educación para el emprendimiento tiene un impacto positivo en el capital humano (Martin et al., 2013) y, específicamente, afecta las creencias, la capacidad para explotar oportunidades y el conocimiento empresarial (Volery et al., 2013). Además, el conocimiento adquirido de cursos relacionados con el espíritu empresarial puede aumentar la capacidad de un estudiante para adquirir recursos.	La presencia de cursos que estimulen el espíritu emprendedor en las carreras universitarias que cursan los estudiantes en las universidades contribuye positivamente con la iniciativa de iniciar actividades emprendedoras	Docencia
Actividades extracurriculares		Las actividades extra-curriculares, que se centran en los esfuerzos de aprendizaje fuera del aula, son cada vez más una parte integral de un programa educativo para el emprendimiento (Morris et al., 2013b). Tienden a ser de naturaleza experiencial, donde el estudiante tiene la oportunidad de aplicar la teoría y el contenido aprendido en el aula (Kolb, 2014). Pueden servir para simular aspectos clave de la experiencia empresarial. Además, ofrecen a los estudiantes la oportunidad de cometer errores y fallar sin serias repercusiones.	Se refiere a la presencia de actividades que se realizan fuera de los cursos de las carreras, que estimulen e incentiven la competencia emprendedora de los estudiantes y además sea un medio en el cuál aprendan cometiendo errores sin mayores complicaciones	Docencia-Extensión
Apoyo financiero universitario		...Y este problema es especialmente aplicable a los estudiantes que carecen de ahorros personales, garantías e historial de crédito establecido. Los miembros de la familia, los amigos, las tarjetas de crédito personales y los ahorros son las fuentes de financiamiento más comunes para los estudiantes, y con frecuencia resultan inadecuadas. Sin embargo, un número creciente de universidades ofrece varios tipos de fondos semilla, que incluyen inversiones de capital y no de capital, préstamos y pequeñas donaciones... (Morris et al., 2013a)	Definido como la presencia de apoyo financiero para el apoyo y/o soporte de actividades emprendedoras	Política/Gestión Universitaria
Experiencia previa emprendedora		Existe evidencia de que la experiencia juega un papel importante en la facilitación de las etapas iniciales del proceso de inicio (Davidsson y Honig, 2003). La experiencia previa de los estudiantes relacionada con los conceptos de sus empresas puede sugerir que ya han adquirido habilidades importantes y conocimientos tácitos que pueden aplicarse a medida que se desarrolla la empresa ... Sin embargo, sigue habiendo un "eslabón perdido" en la literatura con respecto a la forma en que los negocios anteriores la experiencia afecta el impacto que tienen las actividades empresariales de la universidad en la creación de empresas emprendidas por estudiantes emprendedores.	Se refiere al perfil de los estudiantes de la universidad, en cuanto a si cuentan al ingresar con experiencia previa en actividades emprendedoras	Docencia

Compromiso de las autoridades universitarias	Rice, M.P., Fetters, M.L. and Greene, P.G. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • compromiso estratégico: declaración de intención estratégica, a saber, que el espíritu empresarial es una parte central de la visión de la universidad y del papel de la universidad en la región. • Defender: abogar por iniciativas empresariales dentro de la universidad anfitriona y con colaboradores regionales: gobierno, medios de comunicación, otras instituciones académicas y la comunidad empresarial. • celebrando el éxito: reconocimiento público y celebración de los éxitos que ocurren a lo largo del camino del desarrollo • Desarrollar / apoyar líderes programáticos y docentes: apoyar al personal y líderes docentes en iniciativas de emprendimiento dentro de la universidad <ul style="list-style-type: none"> • proporcionar recursos: adquisición y asignación de recursos financieros en apoyo de iniciativas de emprendimiento. 	Presencia de visión estrategia de investigación en la Universidad, iniciativa de la universidad y universidades colaboradoras para realizar redes, eventos y otros donde se reconozca el éxito y el camino trazado. Además, la capacidad de que los líderes de las escuelas tengan esa misma iniciativa y que sean apoyados por las autoridades.	Política/Gestión Universitaria
Compromiso de los líderes que componen el ecosistema		... Un liderazgo administrativo fuerte en programas, centros, proyectos e iniciativas empresariales, y un liderazgo docente sólido con respecto a la enseñanza, la investigación y la divulgación han sido críticos para la evolución del ecosistema.	Se refiere al compromiso de todos los actores del ecosistema emprendedor universitario especialmente de los líderes	Política/Gestión Universitaria
Participación en redes de emprendimiento locales e internacionales		... no solo una fuerte presencia local, sino también un alcance e impacto global a través de una red de instituciones asociadas en todo el mundo, incluida la comunidad empresarial, la comunidad de inversión, la comunidad de exalumnos, otras universidades, ONG y agencias gubernamentales. En todos los casos, la participación de patrocinadores y colaboradores suficientes dentro y fuera de la universidad ha sido sumamente importante.	Se refiere a la participación de la universidad en redes y parthner alrededor del mundo, por ejemplo: ONGs, gobiernos, egresados, Universidades, empresarios, inversionistas, etc	Política/Gestión Universitaria
Estructura organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Promover y gestionar iniciativas de emprendimiento vinculadas a centros de investigación, programas de investigación y sillas dotadas. • Enseñanza y desarrollo curricular (divisiones de emprendimiento, comités de currículo, bibliotecas de casos, programas de desarrollo docente). • Divulgación (incubadoras, eventos de redes, oficinas de licencias de tecnología, concursos de planes de negocios). 	Son las formas por las cuales la universidad se ha organizado para que funcionen las actividades de emprendedurismo: comités curriculares, repositorios de casos de éxito, laboratorios, ferias de ideas, incubadoras, eventos de networking, programas de desarrollo docente, etc.	Política/Gestión Universitaria
Compromiso para innovar los componentes del ecosistema universitario		... debe conservar la cultura de la innovación y el espíritu empresarial: reducir y / o eliminar programas que ya no agregan un valor significativo; programas de mejora que actualmente agregan valor; y el desarrollo de nuevas iniciativas que mejorarán la relevancia del ecosistema universitario como contexto de apoyo para estudiantes y empresarios.	Es a la capacidad para seguir manteniendo el ecosistema en el largo plazo, o el paso del tiempo (alimentándolo e innovando)	Política/Gestión Universitaria

Compromiso universitario de aportar el recurso financiero requerido		... será sostenible si los líderes, patrocinadores y defensores de los elementos del ecosistema deben luchar constantemente para asegurar los recursos necesarios para sobrevivir	La capacidad de recursos financieros para mantener el ecosistema emprendedor universitario	Política/Gestión Universitaria
Compromiso a largo plazo con el emprendimiento		... la construcción de un ecosistema de este tipo requiere una intensidad de compromiso institucional, diligencia de liderazgo y habilidad en múltiples niveles y recursos significativos, todos los cuales deben aplicarse a lo largo de décadas.	El compromiso institucional para mantener la visión estratégica para un periodo largo de tiempo, inclusive cuando se den cambios políticos	Política/Gestión Universitaria

Tabla 1: Variables relacionadas con el ecosistema emprendedor universitario (EEU)

METODOLOGÍA

El estudio siguió una metodología de investigación cualitativa, pudiendo definirse como un caso de estudio con carácter exploratorio y descriptivo (Patton, 2002). A partir de entrevistas con informantes claves, se buscó desarrollar una “radiografía” del ecosistema emprendedor universitario dentro del ITCR, identificando actores, roles e interacciones, tanto presentes como pendientes o ausentes. La selección de los informantes claves fue por criterio experto de los investigadores. Estas personas fueron la coordinadora del Programa Tec Emprende Lab, un gestor de proyectos en dicha entidad, el coordinador de la línea de investigación en el tema de emprendimiento, y el director de la escuela de administración de empresas, todos del ITCR.

Las entrevistas con los informantes claves fueron grabadas y tomaron un promedio de dos horas. En cada una participaron al menos dos de los investigadores y el enfoque de las preguntas fue semi-abiertas. Lo anterior se combinó con relevamiento de documentos oficiales relevantes, ponencias, sitios web y documentación interna accesible (Yin 1994).

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección fue ordenada desde la perspectiva de las funciones dentro de una universidad. Para ello se adoptaron las siguientes: Política y gestión universitaria, Docencia, Investigación y Extensión. Previo a los resultados, se brinda una breve contextualización sobre la forma en la cual opera el tema de emprendimiento dentro del ITCR.

La entidad que coordina los esfuerzos de fomento al espíritu emprendedor dentro del ITCR es el Tec Emprende Lab. Este nació producto de la fusión de dos entidades previas: el Programa de Emprendedores y el Centro de Incubación de Empresas. El Tec Emprende Lab es una entidad con alcance institucional pero adscrito a la Escuela de Administración de Empresas. Para cumplir sus funciones cuenta con un equipo de trabajo compuesto por seis personas. Sus actividades pueden definirse en tres ámbitos de acción: fomento de una cultura emprendedora, pre incubación de ideas e incubación de ideas, cada una con diversas etapas y actividades relacionadas. Como parte de la estructura de Tec Emprende Lab existe una comisión institucional de fomento al espíritu emprendedor (que hace las veces de un comité técnico) que se compone de representantes de diversas escuelas y unidades administrativas y académicas del mismo ITCR. Finalmente vale resaltar que la mayoría de actividades del Tec Emprende Lab se ejecutan por medio de la Fundación Tecnológica (FUNDATEC) que posee el mismo ITCR. ⁷¹

Política y gestión universitaria

En cuanto a la visión estratégica del tema a largo plazo, existe una situación interesante. El ITCR acostumbra cada quinquenio convocar a un Congreso Institucional con el fin de establecer las grandes líneas de acción que guiarán sus pasos. Ese congreso es un órgano deliberativo donde se toman decisiones que son de carácter vinculante. El órgano encargado de aplicarlas es la máxima autoridad de la universidad, la Asamblea Institucional Representativa (AIR). En los últimos tres congresos se ha sometido al menos una ponencia relacionada con el tema de emprendimiento y siempre ha sido aprobada. Eso deja ver que la institución posee esa visión estratégica de largo plazo. Es importante destacar eso sí, que han existido inconvenientes y atrasos en la ejecución de los acuerdos. Por otro lado, si bien es cierto estas acciones se han venido realizando y proponiendo, a nivel de políticas institucionales el tema de emprendimiento como tal no se encuentra inmerso en la legislación institucional, en el caso del ITCR su máxima legislación es el Estatuto Orgánico, y no comprende o aborda sobre temas o perspectivas de emprendimiento específicamente, lo que deja este tema vulnerable ante los cambios políticos en la Universidad.

⁷¹ Para mayor información del Tec Emprende Lab véase <https://www.tec.ac.cr/tec-emprende-lab>

En la estructura organizacional del ITCR el siguiente órgano decisorio es el Consejo Institucional (CI), el CI es presidido por el Rector de la universidad y es el órgano directivo superior del ITCR. En la jerarquía institucional, se encuentra inmediatamente bajo la Asamblea Institucional Representativa. El CI es una especie de junta directiva compuesta por personeros de la comunidad académica, administrativa, estudiantil y egresados.

El estatuto orgánico del ITCR señala en su artículo 18, inciso b como una de las funciones del CI:

“Aprobar el Plan estratégico institucional y los Planes anuales operativos, el presupuesto del Instituto, y los indicadores de gestión, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico y en la reglamentación respectiva.” (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2019)

En este sentido, el ITCR estableció dentro de su Plan Estratégico 2017-2021 cuatro ejes transversales que deben estar presentes en todas las actividades académicas (investigación, docencia y extensión), uno de ellos es el emprendedurismo, el cual se define como el proceso de identificar, desarrollar y concretar una visión, que puede ser innovadora, una oportunidad o una mejor forma de hacer las cosas.

Si bien es cierto, este órgano no ha tenido una gran interacción con el tema del emprendimiento directamente, en aquellas ocasiones que se ha dado ese tipo de relación el CI ha sido proactivo en escuchar las necesidades respecto al tema y ha mostrado su apoyo. No obstante, acá también se han experimentado problemas de ejecución en la toma de decisiones.

El siguiente ente en la estructura organizacional es la rectoría y su respectivo consejo (conformado por cuatro vicerrectorías). En este nivel se puede decir que el apoyo ha sido importante en algunos ámbitos, por ejemplo, el financiero. Además, se ha reconocido por parte de la rectoría y su consejo, la necesidad de formalizar en una unidad o dependencia el estatus de Tec Emprende Lab. No obstante, este proceso de formalización ha tenido muchas idas y vueltas, interrupciones y es uno de los grandes temas pendientes.

El siguiente ente en la estructura jerárquica del ITCR, en relación al tema que nos atañe, sería la Escuela de Administración de Empresas (EAE). Al respecto, cabe señalar que la EAE desde el año 2004 asumió de forma permanente las dos entidades que dieron origen al Tec Emprende Lab (Programa de Emprendedores y Centro de Incubación de Empresas). Una vez formado el Tec Emprende Lab, la EAE se ha mantenido liderando

su accionar, esto mediante la asignación de recursos y coordinando su accionar. De hecho, la coordinadora de Tec Emprende Lab es profesora de la citada EAE.

En este apartado, la situación descrita deja ver una mezcla de elementos positivos y otros pendientes. En el lado de los positivos se puede resaltar la inserción del tema “emprendimiento” en todos los niveles del ITCR. Además, ha existido apoyo materializado en recursos (con las limitaciones normales de una universidad estatal), asignación de personal y financiamiento de actividades (especialmente de fomento a la cultura emprendedora). El gran tema pendiente ha sido la formalización en la estructura formal universitaria. Esto además de generar incertidumbre, hacer que los esfuerzos, de fomento al emprendimiento, estén sujetos al vaivén político en los diferentes niveles jerárquicos del ITCR.

Docencia

Desde el punto de docente, el ITCR posee un curso denominado “Desarrollo de Emprendedores” el cual se imparte en las carreras de ingeniería. Dado que cada escuela toma sus decisiones en materia académica de forma soberana, este curso se imparte en diferentes modalidades, por ejemplo, en algunas carreras forma parte del currículo obligatorio mientras que en otras es opcional o electivo. Por su lado, en la EAE existe un curso de tipo electivo exclusivo para sus estudiantes, denominado “Espíritu Emprendedor y creación de Empresas” que además también se imparte en la carrera de Administración de Tecnologías de Información (ATI). Es importante mencionar que un 60% de las carreras posee alguno de estos cursos, quedando aún un 40% de carreras sin abarcar. Del 60% de carreras que, si poseen cursos, cabe resaltar que la mayoría de estos cursos son en modalidad obligatoria y se imparten en la Sede Central del ITCR.

La figura #1 resume la información anterior, en ella podemos apreciar la presencia de cursos ligados directamente con Emprendedurismo, además la modalidad en la que se imparten y la sede a la que pertenecen dichas carreras:

	Carrera	Presencia de curso en su Currículo	Modalidad	Nombre del Curso	Campus
1	Administración de Empresas	SI	Electiva	Creación de Empresas y Espíritu Emprendedor	CA, CASJ, CAL, SC
2	Enseñanza de la Matemática con Entornos Tecnológicos	NO	x	x	CA
3	Gestión en Turismo Sostenible	SI	Obligatoria	Desarrollo de Emprendedores	CA
4	Ingeniería en Biotecnología	SI	Obligatoria	Desarrollo de Emprendedores	CA
5	Ingeniería en Computación	SI	Obligatoria	Desarrollo de Emprendedores	CA, CASJ, CAL, SC
6	Ingeniería en Diseño Industrial	NO	x	x	CA
7	Administración de Tecnología de Información	SI	Obligatoria	Creación de Empresas y Espíritu Emprendedor	CA
8	Ingeniería Agrícola	NO	x	x	CA
9	Ingeniería Ambiental	SI	Obligatoria	Desarrollo de Emprendedores	CA
10	Ingeniería en Electrónica	SI	Obligatoria	Desarrollo de Emprendedores	CA
11	Ingeniería Agronegocios	NO	x	x	CA
12	Ingeniería en Computadores	SI	Obligatoria	Desarrollo de Emprendedores	CA
13	Ingeniería en Construcción	NO	x	x	CA
14	Ingeniería en Materiales	NO	x	x	CA
15	Ingeniería en Producción Industrial	SI	Electiva	Desarrollo de Emprendedores	CA
16	Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental	NO	x	x	CA
17	Ingeniería Física	SI	Obligatoria	Desarrollo de Emprendedores	CA
18	Ingeniería Forestal	NO	x	x	CA
19	Ingeniería Mecatrónica	SI	Obligatoria	Desarrollo de Emprendedores	CA
20	Ingeniería en Mantenimiento Industrial	SI	Obligatoria	Desarrollo de Emprendedores	CA
21	Gestión en Turismo Rural Sostenible	SI	Obligatoria	Desarrollo de Emprendedores	SC
22	Ingeniería en Agronomía	NO	x	x	SC
23	Arquitectura y Urbanismo	SI	Obligatoria	Desarrollo de Emprendedores	CASJ

Figura 1: Presencia o ausencia de cursos de emprendedurismo en el currículo de las carreras del ITCR

En la temática docente, extra curricular, existe una serie de actividades que conforman una agenda de eventos anual que se trabaja con diferentes enfoques. Algunos eventos son para generar cultura emprendedora, otras para ideación, otras para dar herramientas de desarrollo para las diversas etapas del emprendimiento.

A continuación, se detallan algunas de las principales actividades extracurriculares que se realizan en la universidad, en su mayoría son desarrolladas por Tec Emprende Lab en coordinación con diversas áreas académicas (escuelas), administrativas (centro de vinculación⁷²), entre otras.

⁷² “El Centro de Vinculación facilita el proceso de vinculación entre las empresas, el gobierno, la sociedad civil y el Tecnológico de Costa Rica (TEC) y mantiene una estrecha relación con las escuelas y los centros de investigación de la institución para dar a conocer la oferta académica y tecnológica y establecer alianzas estratégicas entre las partes. Es una dependencia de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión que desarrolla las siguientes actividades: Vinculación Universidad - Empresa - Sociedad – Estado, Gestión de la Propiedad Intelectual, Zona Económica Especial Cartago (ZEEC), Talento TEC”. (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2019)

DE LA IDEA AL NEGOCIO

Esta actividad busca convocar a las personas y estudiantes en general para que puedan trabajar y crear una idea de negocio innovadora a través de la exploración de una problemática local. Generalmente, se desarrolla en un día de duración.

IDEAS DATING: NETWORKING ESTUDIANTIL

Es un evento que promueve la creación de equipos multidisciplinarios entre estudiantes universitarios para la generación de iniciativas emprendedoras y/o fortalecimiento de las mismas. Se desarrolla en un periodo de 1.15 horas y es dirigida exclusivamente a estudiantes universitarios.

FERIA DE IDEAS DE NEGOCIOS

Es un evento que promueve la creación de equipos multidisciplinarios entre estudiantes universitarios para la generación de iniciativas emprendedoras y/o fortalecimiento de las mismas.

Tiene como objetivo Fomentar la cultura emprendedora en la comunidad institucional mediante la generación de ideas de negocios factibles de ser comercializadas que tengan como fundamento el conocimiento científico, técnico y administrativo. Su impacto abarca a estudiantes de todos los niveles del ITCR, de todas las Sedes y carreras, además también a profesores de los distintos cursos en los cuales se fomenta el espíritu emprendedor (Desarrollo de Emprendedores y Espíritu Emprendedor y Creación de Empresas).

En esta feria se promueve la inscripción de proyectos en 4 categorías: Productos y Servicios eco-amigables, Nuevas Tecnologías, Emprendimiento Social y otros y Productos y servicios Innovadores.

Esta feria se compone de diversas etapas, siendo la primera la clasificatoria por sedes, en donde estudiantes de las sedes regionales, inscriben y exponen sus proyectos ante jurados para poder avanzar a la siguiente etapa en la sede central, en la cual se realiza la feria a nivel nacional. Una vez que se tienen los proyectos clasificados de cada sede regional, los estudiantes entran a la siguiente etapa, en donde se realiza un filtro a través de un “elevator pitch”, aquellos estudiantes clasificados, serán los que tendrán la oportunidad de concursar en la feria nacional en modalidad de exposición en stands. En esta última etapa se premian tres categorías: Idea Naciente, Idea Avanzada e Idea generada a partir de un proyecto de investigación.

De acuerdo a los datos brindados por Tec Emprende Lab (2019), se puede decir que este es el evento que tiene más impacto a nivel institucional en temas de fomento de cultura emprendedora, a lo largo de la historia del ITCR se han realizado 22 ferias ininterrumpidas para un total de 2256 proyectos inscritos, y un total de 9304 participantes en total, es decir aproximadamente 107 proyectos inscritos por feria en promedio.

IDEAS DATING: VINCULATE A UNA STARTUP

Esta iniciativa consiste en un evento en donde startups costarricenses abren sus puertas a estudiantes universitarios que quieren poner a prueba sus conocimientos científicos, tecnológicos y administrativos a través de pasantías profesionales cortas. Este evento es una oportunidad para que los estudiantes puedan impregnarse de la cultura emprendedora y ganar experiencia.

Investigación

El ITCR desde el año 2008 definió el tema del emprendimiento como uno de sus ejes estratégicos para efectos de investigación. Quien más ha llevado el peso de realizar investigación en la temática es la EAE, quien a su vez definió el tema como una línea temática prioritaria. En otras escuelas del ITCR también se han dado proyectos de investigación que tocan aspectos ligados al emprendimiento, pero más desde una perspectiva de apoyo a grupos organizados que desean recibir una transferencia tecnológica, por ejemplo, donde la participación a veces adquiere más un carácter de extensión universitaria.

A raíz de lo anterior se han ejecutado diversos proyectos de investigación que han producido publicaciones, ponencias y en última instancia información para la toma de decisiones en la materia. El primer anexo muestra las publicaciones más recientes en la materia.

No obstante, estos temas investigados han carecido de un eje articulador que los ligue en una visión conjunta o ruta crítica de lo que se espera aportar en materia de nuevo conocimiento. Hasta el momento, han sido más producto de iniciativas personales de los propios investigadores.

En adición a lo anterior, vale señalar que recientemente la EAE se unió al grupo de investigación internacional Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey

(GUESSS), con lo cual se espera ampliar las oportunidades de ejecutar investigación internacional comparativa.

Extensión

En materia de extensión el ITCR cuenta con una amplia experiencia especialmente en su sede ubicada en la ciudad de San Carlos, al norte del país. Los proyectos en los cuales se brinda una asesoría y transferencia de tecnología, buenas prácticas o conocimiento técnico y administrativo son frecuentes. En cuanto a la sede central es más recientemente que este tipo de proyectos han empezado a darse, aunque en ambas sedes usualmente los beneficiarios son grupos de habitantes de zonas rurales del país. En el segundo anexo se encuentra un listado de proyectos recientes.

Además, el ITCR por medio de su Tec Emprende Lab brinda servicios de incubación de empresas, brindando acompañamiento a emprendedores desde el planteamiento, desarrollo y validación de sus propuestas de valor hasta la creación y fortalecimiento de su nueva empresa a través de servicios que les permitan enfrentar las condiciones competitivas del mercado.

Entre los servicios que se brindan están los siguientes:

-Pre-Incubación

Consiste en un proceso de capacitación en donde le enseñaremos a emplear metodologías y herramientas modernas para determinar las necesidades del cliente, validar la propuesta de valor y comunicarla de manera efectiva.

-Incubación Alfa

Es una etapa de creación formal de las empresas, donde le enseñaremos a pasar de una idea emprendedora validada a la generación de ventas y al conocimiento de los pasos a seguir en la tramitología legal de un negocio.

-Incubación Beta

Es un mecanismo de crecimiento; en esta etapa se busca el incremento en ventas y la consolidación de la empresa.

Desde su creación a la fecha, se han incubado más de 250 proyectos en diversas modalidades, y ha brindado distintos tipos de servicios a empresarios y PYMES en diversas áreas.

En este sentido, pareciera que el ITCR muestra un involucramiento proactivo con su comunidad de influencia para transferir conocimiento técnico y habilidades emprendedoras empresariales para su ejecución. En nuestro juicio la materia pendiente acá sería la evaluación del impacto de dichas actividades.

Vinculación

En materia de vinculación el ITCR, en cuanto al emprendimiento, presenta diversos espectros de acción. Por un lado, está la vinculación con la comunidad mediante cursos abiertos a la comunidad. Por ejemplo, vale resaltar los programas “Planifique su negocio” y “Taller para mujeres emprendedoras” que se han venido impartiendo desde hace más de diez años con una participación promedio de 60 personas por año en cada caso. De estos programas han surgido varios emprendimientos en diversos sectores económicos costarricenses. Además, en esta misma línea, se ofrecen servicios de investigaciones de mercado, estudios de factibilidad, capacitaciones In-house, talleres y asesorías a la medida, todas también dirigidas para poder satisfacer las necesidades que demandan las PYMES y/o emprendedores costarricenses.

Por otro lado, existe un programa de capacitación dirigido a personas de los estratos socioeconómicos más bajos del país que se imparte con el financiamiento del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) quien es la entidad gubernamental que vela por este estrato poblacional. En este caso las capacitaciones son dirigidas en la mayoría de casos a emprendimientos por necesidad liderados por personas (mujeres especialmente) de baja escolaridad.

En temas de redes de cooperación, el ITCR participa en varias, de carácter formal, ligadas con el fomento del emprendimiento. A nivel nacional se puede mencionar la participación en el Consejo Nacional de Rectores (CONARE⁷³) mediante la red IMPULSA, la cual es una sub comisión de las promotoras universitarias del emprendimiento. Asimismo, tiene

⁷³ CONARE es una entidad que reúne a los rectores de las 5 universidades públicas estatales costarricenses y en muchas materias se constituye en el máximo ente jerárquico de dichas universidades.

participación el ITCR en la Red de apoyo a las Pymes del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), órgano rector en materia de emprendimiento y pymes del país. De igual manera, en la Red Nacional de Incubadoras y Aceleradoras, así como en el Consejo Nacional de Emprendimiento (en este caso vía CONARE).

En cuanto a espacios no formales, vale resaltar varios como el Ecosistema StartCR; la plataforma del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (Micitt) denominada “innovacioncr”; y muchos otros espacios del ecosistema emprendedor costarricense.

El ITCR además ha formado parte de algunas redes que forman parte de la comunidad emprendedora nacional e internacional, en los cuáles se realizan eventos para fomentar el trabajo multidisciplinario y la sinergia, tal es el caso de organizaciones como:

Hora Biotec: Es un movimiento de personas informadas y críticas que se reúnen en espacios de colaboración para romper mitos, compartir y discutir opiniones, pero sobre todo cooperar entre muchas ideas y proyectos innovadores.

Space Apps: Es un evento de dos días donde equipos de alrededor del mundo colaboran con datos abiertos para crear soluciones innovadoras a retos globales a través de soluciones tanto de software como hardware.

Hardwarethon: Es un espacio donde diseñadores, emprendedores y aficionados al Hardware y Software, unen esfuerzos para llevar una idea a la realidad en 48 horas.

Synbiothon: Es un reto de 48 horas continuas, durante las cuales estudiantes de diferentes universidades conforman grupos interdisciplinarios y proponen proyectos de bioingeniería, con el fin de resolver un problema específico, en el campo de biología sintética.

TOB Technology on Business: Es un espacio que reúne conocimientos y experiencias para romper esquemas, inspirar y motivar a innovar en cualquier negocio con el uso de tecnología. Mediante un congreso de estudiantes, profesionales y empresas que persiguen tendencias y buscan los nuevos horizontes de la tecnología, los negocios y la innovación.

Siguiendo el enfoque en el ámbito internacional, son dignas de mencionar la red MOTIVA en Iberoamérica, la CYTED IBERINCU también en el ámbito iberoamericano, la REUNE de Colombia, así como algunos espacios colaborativos no formales a nivel centroamericano con universidades del área.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para las universidades en general y el TEC en específico, es fundamental promover la actitud emprendedora en todas las actividades académicas que se realizan, por esto la institución definió el emprendedurismo como uno de los cuatro ejes transversales en el Plan Estratégico 2017-2021.

Este estudio se realizó con el fin de contrastar cuáles elementos sugieren algunos autores deben estar presentes en el ecosistema emprendedor universitario y cuáles conforman el del TEC. Tal y como lo indica Rideout and Gray (2013), un buen ambiente educacional a lo interno de la Universidad en temas de emprendimiento, puede ser un factor muy importante para desarrollar el potencial emprendedor de los estudiantes.

Al revisar la literatura se identificaron 11 actores principales en un ecosistema emprendedor, los mismos fueron explicados anteriormente, y para los efectos de este estudio se agruparon en las cuatro funciones principales de la Universidad a saber: política y gestión universitaria, Docencia, investigación y Extensión.

Dentro de la política y gestión universitaria se puede concluir que hay un gran apoyo y compromiso por parte de las autoridades como el CI, Rectoría, Vicerrectorías, Consejo de Escuela, en temas de emprendimiento, aunque se pueden mejorar aspectos que vengán a fortalecer y mantener los compromisos a través del tiempo como lo indica Rice et al., (2014), y que cambios políticos no impacten lo que se ha avanzado o el apoyo que reciben los demás actores del ecosistema.

Hasta el momento el apoyo financiero ha sido bueno, pero se relaciona mucho con el punto anterior, no está legislado y puede modificarse en función de cambios políticos.

Adicionalmente, aún hay una deuda con la creación de una unidad Institucional que atienda de forma mucho más integral, con mayores recursos financieros, de capital humano y que haga más visible la gestión.

Desde el punto de vista de Docencia, también se evidencian fortalezas y algunas oportunidades de mejora, el fomento de comportamiento emprendedor en programas curriculares es bueno, pero se puede mejorar, aquí cuenta mucho el compromiso que las demás Escuelas del TEC tengan con el tema. Sólo el 60% de las carreras tienen en la currícula cursos relacionados con el desarrollo del espíritu emprendedor, en su mayoría son cursos obligatorios, si bien es cierto es la mayoría, se pueden trabajar las que quedan pendientes.

Respecto a los eventos extracurriculares se tiene una fuerte oferta y actividades en las que los estudiantes se pueden involucrar de forma voluntaria, que permiten no sólo el desarrollo de ideas de negocio y una importante experiencia y motivación para emprender, sino que conecta o se tejen redes de contacto entre estudiantes de diferentes carreras. Sería interesante analizar la posibilidad de realizar más actividades de networking interuniversitarias y medir los resultados de este tipo de acercamiento.

En Investigación, la Escuela de Administración ha establecido como prioridad el tema de Emprendimiento al establecerlo como una línea de investigación, si bien es cierto se ha generado conocimiento al respecto, se han desarrollado estudios, publicaciones entre otros, se puede fortalecer aún más la gestión si se define una ruta crítica en relación al conocimiento que se desea generar en un horizonte de al menos cinco años.

En relación a la extensión y vinculación, son muchos los esfuerzos y los campos de acción. Si bien es cierto en uno de los Campus Tecnológicos Locales se realizan muchas actividades de extensión, es reciente el involucramiento del Campus Central, aunque finalmente estos proyectos se realizan en zonas regionales. Se puede fortalecer e impulsar más este tipo de proyectos con un mayor involucramiento de estudiantes.

En el Gran Área Metropolitana la extensión se trabaja muy bien desde el Tec Emprende Lab mediante las distintas formas de incubación que se ofrecen, un aspecto a mejorar en este punto, es el determinar el impacto con cada una de las actividades que se realizan.

Finalmente, la vinculación ha sido constante en los últimos 20 años, la oferta académica abierta a la comunidad es uno de los elementos diferenciadores de la universidad, según datos del Tec Emprende Lab, se han capacitado más de 4189 personas. Se mantienen relaciones con instituciones gubernamentales que velan por el estrato poblacional como el IMAS.

Hay una buena participación en redes nacionales e internacionales donde se genera conocimiento, colaboración para el desarrollo de proyectos de investigación, extensión entre otros.

En general el TEC ha generado un ecosistema con una serie de recursos, servicios y talento que viene a fortalecer y desarrollar la cultura emprendedora y una adecuada gestión empresarial de los emprendimientos no sólo a lo interno de la institución, sino con la comunidad, instituciones gubernamentales y sobre todo, a la población estudiantil.

Referencias

Audretsch, D., Bönte, W., & Keilbach, M. (2009). Entrepreneurship capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance. *Journal of Business Venturing* 23(X): 687–698.

Brändle L., Berger E.S.C., Golla S., & Kuckertz A. (2017). I am what I am – How nascent entrepreneurs' social identity affects their entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Business Venturing Insights*, 9: 17–23.

Braunerhjelm, P., Acs, Z.J., Audretsch, D.B., & Carlsson, B. (2010). The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. *Small Business Economics*, 34:105–125

Fetters, M., Greene, P.G. & Rice, M.P. (Eds) (2010) *The Development of University-Based Entrepreneurship Ecosystems: Global Practices*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA.

Isenberg, D.J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution, *Harvard Business Review*, 88 (6):40-50.

Instituto Tecnológico de Costa Rica. (2019, Enero 26). Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Retrieved from Instituto Tecnológico de Costa Rica: <https://www.tec.ac.cr/reglamentos/estatuto-organico-instituto-tecnologico-costa-rica>

Instituto Tecnológico de Costa Rica. (2019, 02 01). Estatuto Orgánico. Retrieved from Instituto Tecnológico de Costa Rica: <https://www.tec.ac.cr/reglamentos/estatuto-organico-instituto-tecnologico-costa-rica>

Instituto Tecnológico de Costa Rica. (2019, 02 01). Instituto Tecnológico de Costa Rica. Retrieved from Tec Emprende Lab: <https://www.tec.ac.cr/tec-emprende-lab>

Malecki, E.J. (2011). Connecting local entrepreneurial ecosystems to global innovation networks: open innovation, double networks and knowledge integration', *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14:36–59.

Morris, M. H., Shirokova, G., & Tsukanova, T. (2017). Student entrepreneurship and the university ecosystem: a multi-country empirical exploration. *European Journal of International Management*, 11(1), 65-85.

Rice, M. P., Feters, M. L., & Greene, P. G. (2014). University-based entrepreneurship ecosystems: a global study of six educational institutions. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(5-6), 481-501.

Rideout, E. & Gray, D. (2013). Does entrepreneurship education really work? A review and methodological critique of the empirical literature on the effects of university-based entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management*, 51(3):329–351.

Patton, M.Q., (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* Third ed.. Sage, Thousand Oaks, CA.

Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151-168.

Yin, R.K., (1994). *Case Study Research: Design and Methods* 2nd ed.. Sage, Newbury Park, CA.

ANEXO 1**Publicaciones recientes emanadas de investigaciones en emprendimiento del ITCR**

No	Nombre artículo	Autores	Revista	Accesible
1	Capital humano y factores sociológicos como determinantes del emprendimiento	Eugenia Ferreto, Esteban Lafuente y Juan Carlos Leiva	Tec Empresarial, indexada DOAJ y SCIELO	http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/2027
2	Can entrepreneurial role models alleviate the fear of entrepreneurial failure?	Eugenia Ferreto, Esteban Lafuente y, Juan Carlos Leiva	International Journal of Business Environment , indexada SCOPUS	https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBE.2018.065800
3	¿Está el éxito exportador de las pymes relacionado a la gestión financiera de la empresa? el caso de las pymes exportadoras de Costa Rica	Jose Martínez Villavicencio, Mario Acuña Sánchez y Mónica Navarro Cabra	Tec Empresarial, indexada DOAJ y SCIELO	http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/2025
4	Dinámica exportadora en mipymes manufactureras y de servicio: un estudio exploratorio de determinantes	Ronald Mora, Rony Rodriguez y Gabriela Viquez	Revista Pensamiento y Gestión, indexada REDALYC	http://revistas.unnorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/10207
5	Universidades, desarrollo económico local y emprendimiento: el caso de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte de Costa Rica	Rony Rodríguez	Revista Creare Cuadernos de Emprendimiento, sin indexar	http://revistas.una.gustinaia.edu.co/index.php/creare/article/view/142
6	Competencias del intraemprendedor: desarrollo y validación de una escala de medida	Tomas Vargas-Halabi Ronald Mora-Esquivel y Berman Silas	Revista europea de dirección y economía de la empresa, indexada en SCOPUS	http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/EJME-07-2017-006
7	The impact of backward linkages between multinational companies and smes on wages, employment, and exports	Ricardo Monge-González Juan Antonio Rodríguez-Alvarez Juan Carlos Leiva	Revista CEPAL indexada en Isi Web	http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42696/1/BVE123_Lei
8	Cómo son las mujeres que lideran pymes: un estudio aplicado en Costa Rica	Marcela Rodríguez, Juan Carlos Leiva y Carmen Castrejón	Revista CEA. Sin indexar.	http://itmojs.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1156
9	An impact evaluation of a fund to finance innovation in SMEs	Ricardo Monge-González Juan Antonio Rodríguez-Alvarez Juan Carlos Leiva	Academia Revista Latinoamericana de Administración, indexada en ISI WEB, Scopus	http://dx.doi.org/10.1108/ARLA-02-2015-0041

ANEXO 2**Proyectos de extensión recientes ligados a emprendimiento en el ITCR**

1. Fortalecimiento de las capacidades de gestión administrativas y operativas de las micro y pequeñas cooperativas de la Zona Norte afiliadas a URCOZON R.L., bajo el concepto de clínica empresarial.
2. Diseño e implementación de un programa de manejo administrativo basado en TICs para los pobladores de bajos del Toro Amarillo.
3. Programa para la gestión de proyectos y perfiles empresariales para jóvenes emprendedores del cantón de San Carlos.
4. Posicionamiento del Centro de Capacitación Iriia Alakölpa ú como un Centro de Emprendimiento Indígena.
5. Fortalecimiento de las capacidades empresariales del sector cultural-artístico: Barrio Amón.

Capítulo 37

ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA DE LOS ELABORADOS DEL MAR EXPORTABLES.

Angie Gavino Romero
Universidad de Guayaquil
angie.gavinoro@ug.edu.ec

Dayana Flores Anchundia
Universidad de Guayaquil
dayana.floresa@ug.edu.ec

Lolita Carolina Chamba Viscarra
Universidad de Guayaquil
lolita.chambav@ug.edu.ec

Resumen:

El presente proyecto tiene como Objetivo orientar, promover y medir el impacto que la exportación de Otros elaborados de del Mar ha tenido a nivel nacional e internacional en el sector acuícola para conocer la oferta y demanda que este produce.

La metodología que se usó para determinar esta información fue en base al método descriptivo y documental, mediante el primer método se pudo estallar la influencia del sector acuícola en el país, y atreves del método documental se pudo detallar los incrementos y decrementos que ha tenido este producto a lo largo del tiempo.

En este proyecto también se da a conocer los principales países productores y exportadores de estos productos entre estos están China, Noruega, Vietnam, entre otros.

Finalmente, se puede concluir que el impacto de los elaborados del Mar forma una pequeña parte de la economía ecuatoriana, que ha no ido creciendo muy poco y que aún le falta mucho para ocupar un puesto realmente significativo.

Palabras claves: Elaborados, Mar, Industrializados, demanda, Oferta, exportaciones

Abstract:

The objective of this project is to guide, promote and measure the impact that the export of other processed products from the sea has had on a national and international level in the aquaculture sector. to know the supply and demand that this produces. The methodology used to determine this information was based on the descriptive and documentary method, through the first method the influence of the aquaculture sector could explode in the country, and through the documentary method it was possible to detail the increases and decreases that this product over time. This project also reveals the main producing and exporting countries of these products, among which are China, Norway, Vietnam, among others. Finally, it can be concluded that the impact of the elaborated products of the Sea forms a small part of the Ecuadorian economy, which has been growing little by little, but that still lacks a lot to occupy a significant position.

Keywords: Elaborated, Sea, Industrialized, demand, Offer, exports

INTRODUCCIÓN

Ecuador es un país que desde los últimos años del siglo XIX hasta mediados del ciclo XX ha basado y dependido su economía de manera considerable de la exportación de productos tradicionales como el café banano, plátano, cacao y elaborados, atún camarón y pescado fresco, etc. Estos productos son muy tomados en cuenta y representan el mayor rubro de exportaciones después del petróleo, ya que estos son considerados dentro de los productos primarios.

Desde finales de la década de los 80, el grupo de productos etiquetados como NO tradicionales los cuales se comercializan en el mercado internacional experimentaron un gran dinamismo. La acuicultura de Ecuador ha contribuido con velocidad en la creación de productos con valor agregado, permitiendo al País ser líder en el desarrollo en Mercados Internacionales por su variedad de presentaciones de sus producto, pues últimamente el país se está equipando para elaboración de productos Industrializados. Dentro de estos productos No tradicionales entran Otros Elaborados de Mar, los cuales derivan de productos industrializados que son el resultante de una empresa del Sector

Primario los cuales son procesados al punto que son útiles para otros negocios, exportaciones y consumo doméstico, por ejemplo los más importantes son: sardinas en salsa de tomate, en aceite vegetal, langostinos, camarones en salsa de ceviche, etc.

MARCO TEÓRICO

Factores determinantes de la demanda

Los factores determinantes de la oferta son los que causan desplazamiento en la curva de la misma, a continuación, se analizarán los insumos, tecnología, expectativas, número de vendedores, entre otros factores, con respecto a los otros productos elaborados de mar.

Insumos

Antes de que los productos sean comercializados se necesita de una serie de procesos los cuales se encuentran divididos en: lavado y empaque, cocción y dosificación, esterilización y etiquetado, y embalaje y almacenamiento, los que se describen a continuación.

En el lavado y empaque, la Sardina luego de ser recibida en gavetas es pesada y seleccionada de acuerdo a la calidad organoléptica y son lavadas con abundante agua salina a temperatura ambiente para eliminar residuos como escamas y otras partes no aprovechables, luego se la coloca en el área de llenado de latas, el empaque es efectuado por el personal operativo, el mismo que las coloca en las latas con las especificaciones de número y tamaño, el cual debe realizarse de manera rápida para no perder la calidad del producto. (MARINA, 2018)

En la cocción y dosificación, la Sardina después de empacada se colocada en bandas transportadoras para que sean cocinadas a una temperatura de 90°C por 28 minutos, luego que las latas salen del cocinado se drena el líquido y se dosificada con el líquido de cobertura que puede ser Salsa de Tomate o Aceite de Soja, también se controla que la salsa de tomate haya sido bien elaborada en esta etapa. (MARINA, 2018)

El proceso de esterilización se lo realiza a una temperatura de 116°C por 90 minutos, durante esta etapa el operador controla y registra el tiempo, temperatura y presión cada vez que se las esterilice. Los coches de productos terminados una vez fríos se transportan al área de etiquetado donde el personal seca y seleccione las latas dañadas por máquina, hinchadas o que tengan cierre defectuoso, se colocan las etiquetas con las características

y requerimientos del cliente, puede ser automática o manual esta operación. (MARINA, 2018)

En cuanto al almacenamiento, el producto etiquetado es ubicado en cartones de material corrugado por el personal, cada caja contiene 12 o 24 latas, las cuales serán codificadas para identificar el tipo de producto paletizado, además será almacenado a temperatura ambiente, en una bodega con suficiente espacio para monitorear el producto paletizado. (MARINA, 2018)

Tecnología

La tecnología en cuanto a este tipo de producto se visualiza en sus plantas industriales y en las certificaciones que esta tenga. Esta debe de estar dotada por 3 áreas independientes para el procesamiento de atún, sardinas, camarón y pesca fresca en diversas presentaciones y tamaños. Cada área de limpieza y empaque debe estar climatizada para así poder mantener y preservar la cadena de frío de nuestra materia prima mientras se encuentra en procesamiento. De igual manera tiene que disponer de cámaras frigoríficas capaces de almacenar 1200 Toneladas Métricas de materia prima a temperaturas inferiores a 18° Celsius, adicionalmente contar con 3 túneles de congelación rápida de 10 Tm/cada una, la capacidad máxima de producción debe alcanzar las 120 Toneladas Métricas al día. Además el talento humano tendrá que ser altamente calificado y con varios años de experiencia en lo que se refiere a otros productos elaborados del mar. (USAFISH, 2018)

Expectativas

Los otros productos elaborados de mar van disminuyendo a medida que pasa el tiempo, y eso se puede ver reflejado en cifras desde el periodo que comprende desde el 2013 hasta el 2018, pero para años posteriores las estimaciones de ventas que se esperan son mayores que las expuestas en la actualidad.

Los principales compradores de los otros productos elaborados de atún son Estados Unidos con una participación del 28,20% del total exportado, seguido por Vietnam con el 7,40%, Colombia con el 7,05%, Rusia con 6,36%, España con el 3,69%, Países Bajos con el 3,68%, Venezuela con 2,54%, Francia con el 1,98%, Japón con el 1,45% y demás países que conforman el 12,57 de las exportaciones realizadas al extranjero por Ecuador. (PRO ECUADOR, 2015)

Las expectativas para los años consiguientes en cuanto a la oferta del mercado internacional de otros elaborados de mar corresponden a mejorar las tecnologías para que así se genere una mayor producción de ítems, tales como atún con vegetales, sardina en salsa de tomate, paté de atún, entre otros, con la finalidad de estimular el comercio del país y así acortar distancias entre los vendedores ecuatorianos y compradores extranjeros.

Número de vendedores

Entre los principales vendedores de otros elaborados del mar en Ecuador tenemos a LUPESCA que es una comercializadora de productos del mar a nivel nacional, su negocio consiste en la compra de productos de la mejor calidad desde el océano ecuatoriano, para posteriormente ser transformados en productos elaborados y así poder satisfacer las necesidades de su amplia cartera de clientes. (LUPESCA, 2018)

Otro vendedor es PESDEMAR, una empresa que se especializa en el proceso y exportación de pescado fresco y congelado desde Ecuador, cuenta con experiencia en las relaciones comerciales en los mercados Estados Unidos, Europa, Asia y Rusia. (PESDEMAR, 2018)

USAFISH es una empresa de conservas de mar, popular en el mercado foráneo debido a que cuenta con modernas e innovadoras instalaciones que son la mejor tecnología que caracteriza a las industrias latinoamericanas, las principales exportaciones, al igual que las entidades anteriores, están dirigidas hacia Estados Unidos, Europa y Asia. (USAFISH, 2018)

MARINA es una empresa ecuatoriana que se dedica al proceso de envasar productos de mar y a la exportación de conservas de sardina y productos del mar, debido a la calidad y valor agregado de sus productos, con presencia en América y la Comunidad Europea. (MARINA, 2018)

Otros factores: certificados de calidad, INEN, agrocalidad, etc.

Los permisos con los que debe contar la planta para certificar la calidad de los productos y procesos son los siguientes:

- HACCP (Manual de buenas manufacturas)
- Permiso INP (Instituto Nacional de Pesca)
- Laboratorio interno
- Licencia medio ambiental

- Dolphin safe

De igual manera se debe gestionar y cumplir con los requerimientos más exigentes para obtener la licencia como lo son el ISO 9001 y el BASC (Business Alliance for Secure Commerce). (USAFISH, 2018)

Factores determinantes de la demanda

Los factores determinantes de la demanda son los que causan el desplazamiento en la curva de la misma, estos factores responden a 6 variables: precio del bien, precio de los bienes, ingresos relacionados, gustos, expectativas, y número de compradores de los cuáles se escogerán solo 3 para el posterior análisis. (Mankiw, 2012)

Precios de bienes relacionados

Durante el año 2018 las exportaciones pesqueras y acuícolas de Ecuador –camarón, atún y pescado, enlatados de pescado, harina de pescado y otros elaborados de mar– sumaron USD 5.905,7 millones, acorde con información del Banco Central. Las ventas a los mercados foráneos de estos productos ya mencionados equivalieron en conjunto al 38.4 por ciento de las exportaciones no petroleras del país, que sumaron USD 11.675 millones en enero.

Las exportaciones de otros elaborados de mar ascendieron a USD 27.2 millones en enero, marcando un decrecimiento en valor FOB de 21.4 por ciento frente al año 2017. Dentro de las exportaciones no petroleras, incluidas las tradicionales y no tradicionales, las ventas de otros elaborados de mar representaron el 0.2 por ciento. El mercado español adquirió USD 4.054 millones de otros elaborados de mar, teniendo una participación de 14.9 por ciento en las ventas totales. Los precios unitarios equivalieron a \$1.740.7 por tonelada métrica, teniendo un incremento del 27.2 por ciento frente a los precio del año anterior. (Banco Central del Ecuador, 2019)

En el caso de enlatados de pescado, las ventas representaron ingresos de divisas por USD 1.133,8 millones, que equivalieron a una participación de 9.7 por ciento en las exportaciones no petroleras. Por el lado de la harina de pescado se registraron ventas por USD 65.8 millones con una participación del 0.6 por ciento dentro de las exportaciones no petroleras.

Expectativa

En el primer trimestre del año 2018, las ventas de productos de mar a mercados extranjeros equivalieron al 36,4% en cuanto a exportaciones no petroleras del Ecuador. Las exportaciones acuícolas y pesqueras del Ecuador fueron de \$ 373.4 millones al principio del año, con un incremento del 18% a comparación del año 2017, según la información del Banco Central. (Banco Central del Ecuador, 2018)

Las ventas de camarón, atún y pescado, enlatados de pescado, harina y otros elaborados de mar a los mercados extranjeros equivalieron al 36,4% de las exportaciones no petroleras del país, que sumaron \$ 1.035 millones a principios de este año. (Banco Central del Ecuador, 2018)

Dentro de las comercializaciones no petroleras, incluidas las tradicionales y no tradicionales, las ventas del atún y pescado, representaron ingresos de divisas por \$ 31,5 millones, una participación de 3,1% en las exportaciones no petroleras. En el caso de otros elaborados de mar, las ventas ascendieron a \$28.343 durante el año 2018, es decir una participación del 0,81% en las exportaciones no petroleras industrializadas no tradicionales. (Banco Central del Ecuador, 2018)

En los años posteriores se espera que las exportaciones de los productos no tradicionales, en especial de los otros productos elaborados de mar, crezcan en gran medida, lo que permitiría un desarrollo potencial para Ecuador, debido a que si existe mayor producción de estos ítems incrementa la demanda, lo cual también significa un incremento en la economía de un país.

Número de compradores

Los productos No tradicionales durante las últimas tres décadas han ido teniendo un gran peso en las exportaciones de cada país, que si nos es mucho es algunos países, para otros puede ser muy significativo, debido a que su producción y venta externa están relacionados con la ventaja comparativa que promueve el incremento de su competitividad, permitiendo que establezca nichos en mercados internacionales y a su vez los fortalezca. (Arpi, 2016)

De las exportaciones que realiza el Ecuador sobre productos industrializados no tradicionales, casi todos son a países como Estados Unidos, Unión Europea, Japón, Holanda (Países Bajos), España, Colombia, República Bolivariana de Venezuela, entre otros. Los compradores no son tan abundantes debido a que son limitados por las barreras

arancelarias. Una característica en común que tienen estos productos, es que son ítems ya terminados y no permiten incrementos de valor agregado, ni su transformación. (Arpi, 2016)

Debido a que estos productos no tradicionales presentan un comportamiento dinámico, las ventas hacia el exterior crecen de manera exorbitante, haciendo que la economía del país evolucione, por tal motivo en la actualidad juegan un papel muy importante para el desarrollo del país. (Arpi, 2016)

METODOLOGÍA

En este trabajo de investigación se implementó la metodología descriptiva y documental.

El presente trabajo de investigación se realizó bajo la metodología descriptiva, puesto a que se consultaron fuentes bibliográficas, documentos oficiales del Banco Central del Ecuador, Corporación Financiera Nacional, Pro Ecuador, y Ministerio de Comercio Exterior.

En la investigación se recopiló información estadística realizando una línea de tiempo, además se detalló si han tenido decremento o incremento los elaborados de mar a lo largo del tiempo. También se explican los factores de la oferta y demanda que influyen en el comportamiento en el mercado de estos productos.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del comercio internacional de los otros elaborados del mar.

Dentro de lo que respecta el mercado internacional de Ecuador, las exportaciones se encuentran destinadas a varios países de América, Europa y Asia, por tal motivo Ecuador posee varios clientes alrededor del mundo, desde la propia región hasta en otros continentes, a continuación, se presentan los principales clientes de los otros productos elaborados de mar, para el año 2018.

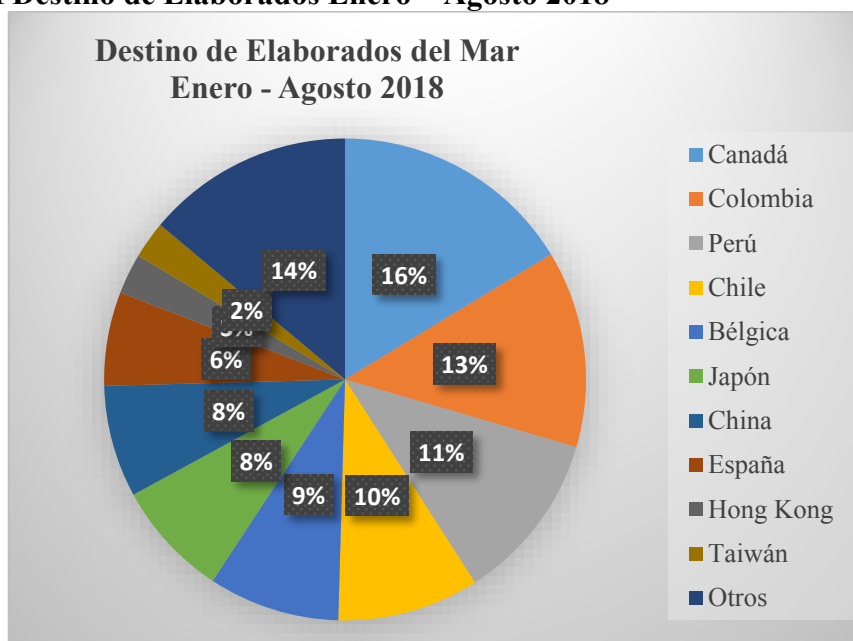
Tabla 22 Principales Clientes Enero-Agosto 2018

Otros Elaborados del Mar	TM	FOB	Part.
	11702,2	18931,3	
Canadá	898,90	3077,2	16,3%
Colombia	2251,50	2505	13,2%
Perú	419,20	2166,4	11,4%
Chile	1304,90	1792,5	9,5%
Bélgica	1190,30	1667,2	8,8%
Japón	1382,70	1475,4	7,8%
China	1489,30	1419	7,5%
España	806,30	1199,5	6,3%
Hong Kong	57,20	519,9	2,7%
Taiwán	476,60	475,6	2,5%
Otros	1425,60	2633,5	13,9%

Nota: Principales compradores de otros elaborados de mar de Ecuador en el 2018.

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 1 Destino de Elaborados Enero – Agosto 2018

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

Los productos exportables generan un gran peso en la balanza de pagos del país puesto que representan grandes ingresos en la actividad económica del mismo. Otros elaborados de Mar abarca una gran variedad de productos que son resultantes del proceso de productos primarios de origen acuícola a través de la industrialización creando así sus

derivados. Según los Códigos Arancelarios NANDINA estos serán los productos a exportar:

Tabla 23 Productos Exportables según NANDINA 16.04

Código	Descripción
16.04	Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados a partir de huevos de pescado.
160411	Salmones
160412	Arenques
160413	Sardinas
160414	Atunes, Barrillete y nonito
160415	Caballas
160416	Anchoas
160417	Anguitas
160418	Aletas de Tiburón
160419	Los demás
160420	Las demás preparaciones y conservas de pescado
160431	Caviar
160432	Sucedáneos del caviar

Nota: Principales productos de la categoría otros elaborados de mar según partida 16.04 de NANDINA

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Tabla 24 Productos Exportables según NANDINA 16.05

Código	Descripción
16.05	Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados.
160510	Cangrejos (excepto macruros)
160521	No envases herméticos
160529	Los demás
160540	Otros crustáceos, moluscos
160551	Ostras
160552	Vieiras
160553	Mejillones
160554	Pescado y calamares
160555	Pulpos
160556	Almejas, berberechos y arcas
160557	Abulones u orejas de mar
160558	Caracoles, excepto los de mar
160559	Los demás
160561	Pepinos de mar
160562	Erizos de mar
160563	Medusas
160569	Los demás

Nota: Principales productos de la categoría otros elaborados de mar según partida 16.05 de NANDINA

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Dentro del mercado exportable, Ecuador posee una gran cantidad de empresas que basan sus actividades en la acuicultura a lo largo del perfil costero, muchas de estas se encuentran en Santa Elena, Manabí y Guayas, pero así mismo pocas se estas dedican su actividad a fabricar otros elaborados de mar y menos aún de exportarlos, pero, aun así, si hay empresas que dedican su actividad a la producción de estos elaborados como las siguientes:

Tabla 25 Empresas nacionales de otros elaborados de mar

Empresas	Ubicación	Productos
MARINA TRADING S. A	Salinas-Santa Elena	Sardina en(oval, Tinapa and tall) : Salsa de Tomate Picante Aceite Vegetal Salsa de Tomate
USAFISH S.A	Jaramijó-Manabí	Ventresca en aceite, Atún con champiñones, Anillas de calamar, Atún con vegetales, Paté de atún, Filete de morenillo, Filete de melva, Sardina gourmet en salsa de tomate, Camarones en salsa de ceviche, Menestra de fréjol. Cola de Langosta , Concha por ciento
LUPESCA	Quito-Pichincha	Langostino (grande, mediano, pequeño), Cuerpo de Calamar, Pulpo Limpio, Calamar condon, tubo limpio, cabezas de calamar, Calamar en anillas, Atún (bonito), Corvina de Roca, Filete, Dorado porciones, dorado sin linea de sangre, dorado filete, Trucha Filete, Tilapia Entera y filete, Corvinilla filete, Pinchagua, Merluza Filete, Camarones, Camaron Pomada, Camaron IQF
PEDESMAR	Ecuador	Carita - Pacific Moonfish, Corbata – Ribbonfish, Hojita - Leaf Fish, Pampano - Butter Fish, Atún Aleta Amarilla - Tuna Yellowfin, , Picuda - Mexican Baracuda, Corvina - Pink Brotula, Pez Sierra - Wahoo, Escolar - Oilfish, Caballa - Sardine, Dorado - Mahi-Mahi, Botella - Bullet Tuna.

Nota: Principales empresas nacionales de exportación de otros elaborados de mar

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Elaboración Propia basada en información de respectivas páginas oficiales

Respecto a este tipo de productos Ecuador tienes varios competidores desde países de la misma región hasta países ubicados en otros continentes, existen varias empresas, pero a continuación se proceden a ubicar a los principales y potenciales competidores.

Tabla 26 Principales empresas competidoras de otros elaborados de mar

Empresas	Ubicación	Productos
PROCHLE	Chile	Son los exportadores 1 a nivel mundial de: Filete de salmón fresco, Cerezas frescas, Mejillones, Filete de salmón congelado, Lenguas de erizos congeladas
SALVA-MAR, S.A.	Panamá	Berrugate, Cherna Roja, Mero Rojo, Cherna Gris, Mero Gris, Cabrilla, Mero Moteado, Congrio Rosado, Sierra, Jurel, Sardina, Pampanita, Lenguado, Anguila Zafiro, Corvina, Atún Aleta Amarilla.
ALFRIO	España	Anillos de Pota, Tubos de Pota, Mejillones Cocidos en sus jugos, Langostinos cocidos en agua de mar, Pulpo crudo y cocido, Rodajas Cocidas de Potón del pacifico, Filetes, medallones, rodajes de Merluza y pez espada, Sepia Limpia, Calmar Patagónico, rodajas de salmón , lomos de atún.

Nota: Principales empresas competidoras de exportación de otros elaborados de mar

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Elaboración Propia basada en información de respectivas páginas oficiales

A parte de Ecuador también existen otros países que exportan elaborados del mar, pero en aquellos países su identificación puede variar por lo que los productos pueden ser conocidos como productos de Mar y sus derivados, en si estos tienen un nivel mucho mayor de exportación que Ecuador:

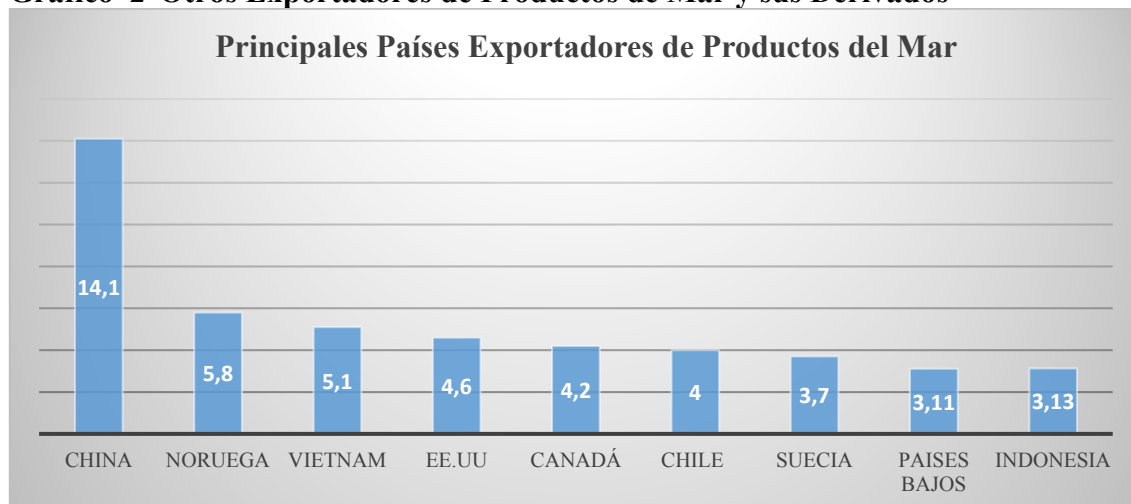
Tabla 27 Otros países exportadores de otros productos derivados de mar

Países	Exportaciones Anuales Promedio en Billones	Exportaciones Anuales Promedio en Billones de Productos de Mar y sus Derivados
China		14,1
Noruega		5,8
Vietnam		5,1
EE.UU		4,6
Canadá		4,2
Chile		4
Suecia		3,7
Países Bajos		3,11
Indonesia		3,13

Nota: Países que exportan otros productos elaborados de mar

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Ripleybelieves

Gráfico 2 Otros Exportadores de Productos de Mar y sus Derivados

Elaborado por: Las autoras
Fuente: Ripleybelieves

China es uno de los Países que más realiza este tipo de exportaciones con una media anual de 14,1 billones de dólares, Chile es un país que comparte región con Ecuador y su crecimiento lo lleva a entrar entre los países con mayores exportaciones en billones de dólares de dicho producto.

Serie de tiempo

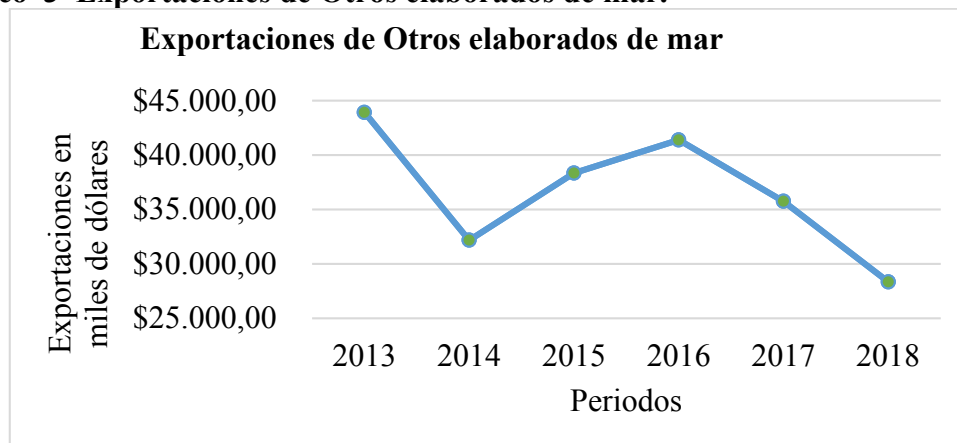
En el periodo comprendido de 2013 a 2018 se ha presentado un decremento en cuanto a las exportaciones de otros elaborados de mar, esta disminución se da específicamente entre los años 2013 a 2014 ya que de \$ 43.919,00 pasa a \$ 32.173,41 y entre el 2016 al 2018 se la una baja de \$ 41.393,44 a \$28.343,34, existiendo un incremento solo en el lapso de tiempo que va desde 2014 a 2015 que responde a cifras que van de \$32.173,41 a \$38.344,58.

Tabla. Exportaciones de Otros elaborados de mar 2013 – 2018

Periodos	Exportaciones en miles de dólares
2013	\$ 43.919,00
2014	\$ 32.173,41
2015	\$ 38.344,58
2016	\$ 41.393,44
2017	\$ 35.749,16
2018	\$ 28.343,34

Nota: Línea de tiempo en base a las exportaciones de otros elaborados de mar durante el período 2013 hasta el 2018.

Elaborado por: Las autoras.
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Gráfico 3 Exportaciones de Otros elaborados de mar.

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

CONCLUSIONES

Con los datos recolectados se ha llegado a la conclusión que el sector de los elaborados de mar ha ido disminuyendo en el último año y ha tenido un aceptable nivel de impacto para la economía nacional, pero, aun así, no ocupa un espacio significativo en las exportaciones del Ecuador a nivel regional o mundial ya que este producto aun no sobresale en los mercados internacionales a comparación de países como China o su hermano país Chile el cual es muy predominante en la región y su principal competidor.

También se puede decir que la participación de los elaborados del mar no es de gran peso en la balanza comercial, pero aun así permite que el sector pesquero se desarrolle en áreas que antes no lo hacía, pero esto aún es mínimo.

Se puede concluir que a pesar de que su impacto aun no es muy grande, este producto si recibe más apoyo del gobierno de a poco puede ganar su lugar en el mercado regional si presenta mejoras en calidad y variedad de productos, aumentado el volumen de producción.

DISCUSIÓN

Esta Investigación se realizó con el propósito de identificar y describir las exportaciones de otros derivados del Mar en Ecuador a través de los años, pudiendo observar su incremento y decremento. De los resultados obtenidos se puede resaltar que la producción y exportación de Elaborados de Mar ha ido creciendo poco a poco con los años, pero su nivel aun es bajo a comparación de otros países de la región y del mundo.

Los mejores años que ha tenido Ecuador en la exportación de estos productos han sido en el 2013 con 43,919, y uno de sus peores años ha sido en el 2018 con 28,343 miles de dólares, mostrando resultado pocos favorables ya que en los últimos años ha ido decayendo. Diferente a otros países exportadores como lo es China con un promedio de 14,1 billones USD en exportaciones o Chile que ya entrado en competencia internacional con 4 billones USD en lo que respecta a derivados de estos productos.

En la actualidad pocas Empresas en el Ecuador se atreven a elaborar y exportar este tipo de productos, debido a que no son muy conocidos o rentables como lo es el atún. A pesar de que su contribución a la balanza es baja de alguna manera ayuda a mover la economía interna del país, ya que en donde en mayor parte se consume este producto.

Bibliografía

Arpi, J. L. (2016). Exportación de Productos No Tradicionales. Obtenido de Universidad del Pacífico: <https://bit.ly/2Lp8L7p>

Banco Central del Ecuador. (2018). Exportaciones FOB No Tradicionales. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://bit.ly/2dROgA0>

Banco Central del Ecuador. (28 de Marzo de 2018). Ecuador exportó productos pesqueros y acuícolas por \$373 millones en enero. Obtenido de eltelégrafo: <https://bit.ly/2GVjMH2>

Banco Central del Ecuador. (14 de Enero de 2019). Evolución de la Balanza Comercial 2018. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://bit.ly/2GZJpJV>

LUPESCA. (2018). Quiénes somos. Obtenido de LUPESCA: <https://bit.ly/2E7Yvdj>

Mankiw, N. G. (2012). Principios de Economía Sexta Edición. México, D.F.: Cengage Learning.

MARINA. (2018). Instalaciones. Obtenido de MARINA: <https://bit.ly/2GHFXEs>

MARINA. (2018). Quiénes somos. Obtenido de MARINA: <https://bit.ly/2VgCuQm>

Ministerio de Comercio Exterior. (8 de 2017). Informe sobre el sector atunero del Ecuador. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: <https://bit.ly/2SIX9je>

PESDEMAR. (2018). Bienvenidos. Obtenido de PESDEMAR: <https://bit.ly/2TbNKQv>

PRO ECUADOR. (2015). Boletín Mensual de. Obtenido de PRO ECUADOR: <https://n9.cl/QsLj>

USAFISH. (2018). Nosotros. Obtenido de USAFISH: <https://bit.ly/2VeC8tx>

USAFISH. (2018). Planta. Obtenido de USAFISH: <https://bit.ly/2SI2rMU>

Verdugo, N., & Andrade, V. (Agosto de 2018). Productos tradicionales y no tradicionales del Ecuador. Obtenido de Expedientes Económicos: <https://n9.cl/JniC>

Capítulo 38

Caracterización de Parques Científicos e Incubadoras de Empresas en el contexto Universitario Iberoamericano.

Vicent Clemente Císcar

Responsable de Operaciones del Parc Científic Universitat de Valencia
Doctorando Dirección de Empresas Universitat de València
vicent.clemente@fundacions.uv.es

ABSTRACT:

Los parques científicos (SP) y las incubadoras de empresas (BI) constituyen dos de los instrumentos más comunes, pero también más controvertidos, de las políticas de innovación a nivel mundial en la actualidad. La tipología de SP y de BI es variada y heterogénea, no existiendo a priori un modelo preestablecido ni tampoco un consenso claro en la literatura sobre cuál es la mejor estrategia para desarrollar una estructura de este tipo.

Iberoamérica se ha convertido de manera tardía a este credo. En muchos países del continente, la implantación de SP/BI es relativamente reciente.

El objeto de este trabajo exploratorio consiste en realizar un acercamiento al problema de Iberoamérica, donde no existen, de momento, gran cantidad de datos cuantitativos para evaluar el impacto e implantación de los SP/BI en esos países, también se pretende analizar forma descriptiva algunas variables y la casuística que caracteriza a los SP/BI de entornos universitarios iberoamericanas.

Como objeto de estudio vamos a utilizar a la Red AGROINNCUBA-CYTED, que es una comunidad de 9 incubadoras/parques científicos de 7 países del ámbito Iberoamericano centrada en la promoción y el desarrollo del emprendimiento innovador universitario.

1. INTRODUCCIÓN

La creación de start-ups innovadoras puede suponer un factor crítico para el desarrollo de la nueva economía en Iberoamérica, si bien debe existir una buena red de soporte (tanto en formación e inversión como en capital relacional) que garantice el futuro de dichas empresas.

En este sentido aparecen los parques científicos (SP), los cuales constituyen uno de los instrumentos más comunes, pero también más controvertidos, de las políticas de innovación a nivel mundial en la actualidad.

Desde su primera implantación en los años cincuenta y sesenta en países como los Estados Unidos y el Reino Unido su popularidad se ha difundido por todo el mundo. Promotores de parques y gobiernos de la más diversas índoles están intentando reproducir el éxito del Silicon Valley, en California, o de la región de Cambridge, en el Reino Unido, mediante la creación de infraestructuras físicas y la puesta en marcha de políticas que propicien la generación y faciliten la transferencia de conocimiento entre centros de investigación y empresas (Rodríguez, A. 2012). Sin embargo, las condiciones de instalación y del entorno de los SP difiere radicalmente de aquellos en los que se llevaron a cabo los primeros parques de éxito y la literatura científica tiene dudas – cuando no es abiertamente hostil (por ejemplo, Isaksen, 2001, Bakouros 2002, Radosevic 2009, Ratinho 2010, Mrkajic 2018) - sobre la viabilidad de parques científicos en áreas periféricas y en países emergentes.

Uno de los factores clave para el correcto desarrollo de los SP es la presencia y generación de entornos empresariales altamente colaboradores e interconectados, que permitan a las empresas aprovechar sus fortalezas respectivas y faciliten el intercambio rápido de información (Dettwilera et al. 2006). De manera que a través de las redes sociales y profesionales (formales e informales) tanto investigadores universitarios como inversores de capital riesgo, emprendedores, ingenieros y profesionales de apoyo, puedan compartir en profundidad ideas, contactos, recursos, etc.

Los SP tienen pues como principal misión no solo la creación de infraestructuras físicas de apoyo a la I+D+i, sino también facilitar la puesta en marcha de actividades e iniciativas que propicien la generación, transferencia de conocimiento y sinergias entre centros de investigación y empresas que deriven en una mayor productividad y prosperidad económica del conjunto del ecosistema (Bigliardi et al., 2006).

Las Incubadoras de Empresas (BI) y los Parques Científicos (SP) son conceptos distintos, aunque relacionados. El marco teórico planteado y las metodologías de estudio utilizadas para ambas estructuras son similares. Gran parte de las incubadoras de empresas innovadoras del ámbito universitario suelen estar íntimamente relacionadas con Parques Científicos (si no incluidas dentro de los mismos como parte de los servicios que ofrece el Parque). La principal diferencia entre ambas estructuras de apoyo empresarial es el grado de madurez de las empresas instaladas.

La tipología de SP y de BI es variada y heterogénea, no existiendo a priori un modelo preestablecido ni tampoco un consenso claro en la literatura sobre cuál es la mejor estrategia para desarrollar una estructura de este tipo.

Para poder solucionar este problema, e intentar acotar la investigación, en el presente trabajo vamos a centrarnos en BI y SP del ámbito universitario y hablaremos indistintamente de uno u otro, entendiendo que en este contexto universitario ambos términos están íntimamente ligados.

El objeto de este trabajo exploratorio consiste en realizar un acercamiento al problema de Iberoamérica, donde no existen, de momento, gran cantidad de datos cuantitativos para evaluar el impacto e implantación de los SP/BI en esos países, también se pretende analizar forma descriptiva algunas variables y la casuística que caracteriza a los SP/BI de entornos universitarios iberoamericanas.

Como caso de estudio vamos a utilizar a la Red AGROINNCUBA-CYTED, que es una comunidad de 9 incubadoras/parques científicos de 7 países del ámbito Iberoamericano centrada en la promoción y el desarrollo del emprendimiento innovador universitario

Para ello, pasamos a revisar el funcionamiento de los SP y BI desde algunas de las perspectivas más fecundas de la literatura en Estrategia de Empresas, en particular nos centraremos en la Teoría de Recursos y Capacidades, aunque también hemos incluido algunos apuntes de otras teorías estudiadas como la Teoría de los Costes de Transacción y en la Teoría del Capital Social. A partir de esta revisión teórica propondremos un diseño de la metodología empírica con el fin de obtener respuesta a la pregunta de investigación planteada y, finalmente, concluiremos el trabajo con las referencias de la Bibliografía empleada.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Los Parques Científicos desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades

Las teorías y trabajos realizados en el ámbito del Management se centran en buscar (y entender) aquellos mecanismos que hacen que las empresas obtengan un rendimiento superior al de su competencia. Estos elementos pueden ser debidos tanto a factores externos como internos. Las ventajas deben ser preferiblemente duraderas en el tiempo y sostenibles.

En este sentido, la principal aportación de la perspectiva basada en recursos y capacidades (RBV) es recordarnos que las ventajas competitivas y sostenibles no tienen que venir, necesariamente, de los resultados de operar en entornos de altas oportunidades y bajas amenazas, sino que también dependen de la existencia y explotación de los recursos y capacidades de la empresa (Barney, 1995). Este nuevo enfoque es particularmente interesante porque nos ofrece un marco de trabajo más flexible que permite ofrecer una explicación a lo que sucede dentro de la “caja negra” del paradigma SCP (Estructura – Conducta -Resultados) de la Teoría de la Nueva Economía Industrial.

Los factores externos permiten a la empresa ostentar ventajas competitivas de carácter temporal, no obstante, por el hecho de ser externos y accesibles a todo el mundo no suponen realmente un elemento diferenciador duradero y sostenible. Es por ello por lo que en los últimos años se está dando más importancia a los elementos internos, aquellos recursos y capacidades que dispone la empresa, que son capaces de crear valor, y cuya gestión permite realmente obtener ventajas competitivas y actuar como elementos diferenciadores. Entendemos *recursos* de la empresa como aquellos activos que pueden adquirirse y transferirse y *capacidades* en la forma de cómo se combinan y transforman esos recursos.

La perspectiva basada en recursos y capacidades no puede ser un sustituto de las herramientas analíticas a nivel industrial, como el análisis de cinco fuerzas (Porter, 1980) y la teoría de juegos. No es un sustituto para el análisis de grupos estratégicos o para el análisis del entorno macro. Más bien, es un complemento de estas herramientas. Se busca en el interior de la empresa y en los factores de mercado que la empresa debe enfrentar, para buscar algunas posibles explicaciones de las ventajas competitivas sostenibles (Brahma, SS., Chalravorty, 2011).

Según la RBV, las empresas pueden ser vistas como un conjunto de recursos tangibles e intangibles (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), con recursos que son "reservas de factores disponibles que son propiedad o están bajo el control de la empresa" (Amit y Schoemaker, 1993, p 35). La ventaja competitiva de las empresas radica en sus recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Amit y Schoemaker, 1993; Oliver, 1997). La heterogeneidad de los recursos implica que no todas las empresas puedan poseer la misma cantidad y tipología de recursos. La movilidad imperfecta hace que algunos recursos que se poseen no sean comercializables.

Los SP/BI pueden ser estudiadas desde la perspectiva RBV ya que son facilitadores de recursos y capacidades para las empresas. Los SP/BI son, en definitiva, estructuras intermedias que tienen como principal objetivo desarrollar diversas funciones de apoyo empresarial. Se asume que las empresas utilizan a la SP/BI para recibir este apoyo que en otros entornos no podrían obtener.

De acuerdo con RBV los recursos se clasifican como tangibles, intangibles y basados en el personal (Grant, 1991). Los recursos tangibles que ofrecen SP/BI incluyen, por ejemplo, infraestructuras, espacios físicos, equipamiento e instalaciones. Los recursos intangibles incluyen la reputación, la tecnología, la capacitación, asesoramiento recibido por parte del SP/BI, así como el acceso a redes de contactos y capital social.

En el contexto universitario, además de todo lo citado anteriormente, la instalación en un SP implicaría también un acceso preferente a los recursos de la universidad con los que mejorar su posicionamiento estratégico en mercados competitivos. Los parques científicos universitarios se crean con el objetivo de transferir tecnología de las universidades a las empresas adyacentes dentro de un espacio compartido, siendo la investigación de la universidad la principal fuente de I+D. Bajo este enfoque, las universidades son una valiosa fuente de conocimiento (recurso intangible) ya que proporcionan resultados de investigaciones científicas que las empresas difícilmente podrían obtener de manera interna, y que pueden aprovechar para transformar en nuevos productos, servicios o procesos de alto valor añadido. Los parques científicos universitarios se pueden considerar como instituciones "puente", que unen en una ubicación determinada a la universidad con el mundo empresarial.

Por otra parte, usando la perspectiva RBV, los obstáculos pueden percibirse como la deficiencia o no disponibilidad de recursos clave en el momento en que las empresas los necesitan (sobre todo spin-offs y startups). El modelo de fases de crecimiento de las

organizaciones de Greiner proporciona una idea de cómo se han de adaptar las pequeñas empresas para utilizar de manera efectiva los recursos escasos en la búsqueda del crecimiento, y esta visión es coherente con la perspectiva de recursos indicada anteriormente (crecimiento de la empresa a partir de etapas conectadas explícitamente en formas de lograr recursos). En consecuencia, las diferentes necesidades de recursos y modos para acceder a ellos (a través de los SP/BI o de otros organismos) conducen a diferentes trayectorias de crecimiento de estas empresas de reciente creación (spin-offs y startups).

2.2 Los Parques Científicos desde la perspectiva de la Teoría de los Costes de Transacción

La Teoría de los Costes de Transacción debe la mayor parte de su desarrollo a los trabajos de Oliver E. Williamson. Basado en un planteamiento puramente economicista, este autor sitúa su análisis a nivel de transacción (lo que podríamos entender como cada materialización concreta de la actividad operacional), tratando en sus primeras formulaciones de *modelizar* la alternativa “desarrollar internamente” vs. “externalizar” (Williamson, 1979). Para modelizar esta elección, Williamson encuentra que no sólo son relevantes los costes de producción relativos a la actividad en cada una de las dos fórmulas consideradas. Por el contrario, aparecen en el caso de la externalización unos costos adicionales denominados *costes de transacción*, derivados de la gestión de la información entre las partes contratantes, de la negociación de los contratos de suministro y del establecimiento de garantías en los mismos, entre otros factores. De manera que la empresa debe escoger comparando los costes de producir dentro de la empresa con los costes de producir fuera (precio fijado por el potencial proveedor) más los citados costes de transacción.

Para elaborar su teoría, Williamson parte de supuestos ampliamente asumidos en la literatura económica previa, como es el caso de la *racionalidad limitada* y la previsible existencia de *comportamientos oportunistas* de las partes implicadas. El primer supuesto implica que todos los contratos complejos son inevitablemente incompletos. El segundo supuesto indica que las promesas simplemente no garantizan el cumplimiento de los objetivos. Establece a su vez una alternativa excluyente entre la opción de internalizar (que excluye costes de transacción) y la de externalizar (que sí deberá soportar los citados costes de transacción).

No obstante, la empresa y el mercado son dos formas organizativas extremas y básicas. En realidad, podemos encontrar formas organizativas intermedias a estas dos, que no tienen una naturaleza contractual y que son, precisamente, las más abundantes en la economía moderna. En este sentido, la Teoría de los Costes de Transacción reconoce también la existencia de determinadas *formas organizativas intermedias*, como franquicias, alianzas estratégicas (acuerdos de cooperación entre empresas), contratos a largo plazo o corporaciones multidivisionales.

En este sentido, los SP/BI pueden ser también estudiados desde la perspectiva de Costes de Transacción como formas organizativas intermedias.

La mayoría de los investigadores coinciden en que los SP/BI representan un método sistemático para proporcionar asistencia empresarial a las empresas en las primeras etapas de su desarrollo. Esta asistencia se proporciona con el objetivo de aumentar las tasas de supervivencia de la empresa. Las incubadoras proveen recursos que a menudo son un lujo que las nuevas empresas carecen o que aún no pueden pagar. Al proporcionar recursos y servicios en un solo lugar y permitir que se reduzcan los costos adicionales compartiendo instalaciones, se cree que las incubadoras de empresas mejoran significativamente las perspectivas de supervivencia y crecimiento de las empresas nuevas y pequeñas en una etapa temprana de desarrollo.

Desde una perspectiva basada en los recursos, los SP/BI agregan su stock de recursos disponibles (tangibles e intangibles) para la empresa instaladas sin incurrir en costos sustanciales, lo cual la hace ganar competitividad frente a otras empresas que no tienen acceso a estos recursos.

El acceso a los entornos colaborativos propiciados por el SP (con la universidad o con otras empresas instaladas) puede brindar a las empresas acceso a información, conocimiento y recursos valiosos que hubieran sido difíciles o más costosos de construir internamente.

Los SP/BI se plantean como elementos facilitadores de recursos (tangibles e intangibles) para los usuarios, siendo el hecho diferencial que estos servicios que se ofrecen suponen una mejora competitiva tanto en cuanto se reducen los costes de transacción. De acuerdo con la Teoría de los Costes de Transacción, la forma organizativa más eficiente es aquella que genera unos costes de producción y transacción menores. La idea es proporcionar infraestructuras, ayuda técnica, logística y administrativa para que las empresas puedan

cubrir sus necesidades y puedan conseguir un mejor posicionamiento estratégico. Esta colaboración implica compartir costes y riesgos. La motivación/ventaja de instalarse en un SP es, en estos casos, el acceso preferente a estos recursos con unos costes de transacción menores frente a otras alternativas de alojamiento similares.

Las redes empresariales generadas por el SP/BI pueden ayudar también a reducir los costos de transacción, así como a mejorar y complementar los recursos estratégicos que una organización necesita.

2.3 Los Parques Científicos como entornos colaborativos: la importancia del Capital Social

El *capital social* es un concepto que viene del campo de la sociología y es una variable que mide la colaboración social entre grupos de individuos y el uso que se hace de las oportunidades surgidas de dicha colaboración. El término *capital social* proviene de una analogía con el de *capital económico*. En la década de los 60 se empieza a usar para teorías de desarrollo económico, sin embargo, no es hasta los años 80 cuando comienza a tener cierta importancia. El auge del concepto de capital social se debe en buena medida a los trabajos del politólogo estadounidense Robert Putnam. Según este autor, “el capital social se refiere a aspectos de organización social, como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo” (Putnam R., 1993b)

De acuerdo con la teoría del capital social, las actividades económicas están insertas en las redes sociales (Granovetter, 1985). Por lo tanto, la existencia de relaciones de red y el posicionamiento en la estructura social afecta el alcance de la acción individual, en particular al determinar el acceso a la información (Coleman, 1990; Burt, 1992).

Sin ninguna duda, uno de los principales atractivos de los SP es la posibilidad de ofrecer a sus empresas instaladas el acceso a redes y a entornos colaborativos de trabajo. Las redes sociales entre emprendedores se consideran un recurso estratégico crítico. La proximidad espacial entre las empresas que brindan los SP/BI facilita la transferencia de información y conocimiento valioso, así como el intercambio de experiencias, lo cual brinda oportunidades para trabajar y adquirir determinados proyectos en forma conjunta (Schwartz, et al., 2010).

De esta manera, las redes empresariales generadas por los SP ayudan a reducir los costos de transacción obteniendo recursos centrales organizacionales y activos estratégicos, así como facilitando el aprendizaje dinámico organizacional o facilitando la innovación organizacional.

Los SP son, en definitiva, estructuras concebidas para favorecer la generación de capital social entre las empresas instaladas y permitir el acceso a diversos recursos que estarían fuera de su alcance si actuaran de forma aislada.

3. METODOLOGIA

Actualmente existen muchas definiciones utilizadas tanto por investigadores como por profesionales para definir SP y BI, la mayoría de los cuales tienen temas comunes como desarrollo regional, enfoque tecnológico, creación de empleo y riqueza, y similares.

Los investigadores han encontrado coincidencias entre los SP y las definiciones de BI que postulan que son en su mayoría organizaciones basadas en la propiedad (como espacio físico) que comparten la misión del desarrollo empresarial mediante la aglomeración del conocimiento y el intercambio de recursos (Phan et al., 2005).

En el ámbito más profesional se abordan conceptos similares entre los SP y BI, aunque en sus definiciones se enfatiza más la vertiente de procesos de desarrollo empresarial frente a la provisión de espacio (IASP, 2002; UKSPA, 2006).

En este trabajo vamos a considerar a los SP y a las BI de forma conjunta por cuatro razones (Ratinho et al., 2010): 1) sus definiciones tienen varios puntos en común, 2) la investigación empírica no distingue claramente los SP y las BI, 3) la literatura sugiere su parecido en términos de objetivos y características básicas (Phan et al., 2005), 4) a menudo se observa que los SP contienen y administran BI. Hasta cierto punto, las BI pueden funcionar como facilitadores de inquilinos para el SP, lo que respalda iniciativas de incubación durante un tiempo significativo en su ciclo de vida.

3.1 Diseño y estrategia

La literatura existente relacionada con los SP/BI es variada y con resultados no concluyentes e incluso algunas veces contradictorios. Hay que tener en cuenta que el rol de los SP/BI está muy influenciado por el entorno socioeconómico en el que se circunscribe cada proyecto. No existe claramente un modelo teórico definido que explique el ámbito de influencia y el alcance de los SP/BI universitarios en Iberoamérica.

Este trabajo nace con un propósito de investigación exploratorio que tiene como objetivo básico estudiar fenómenos poco entendidos; identificar o descubrir variables importantes y generar hipótesis para posteriores investigaciones. El enfoque es pues de carácter inductivo (análisis de los resultados con el fin de construir una teoría).

Con el fin de responder a la pregunta de investigación, llevamos a cabo un estudio de investigación cualitativa basado en 9 estudios de casos. Se elige un enfoque cualitativo ya que la investigación cualitativa puede tener ventajas cuando el fenómeno a estudiar no se entiende bien antes del estudio, y cuando el desarrollo de una nueva teoría es un resultado deseado del proceso de investigación (Yin, 2008; Johnson y Harris, 2003).

Los casos a estudiar del contexto iberoamericano son 4 SP/BI europeos (España/Portugal) y 5 SP/BI americanos (Argentina, Brasil, Chile y Colombia) pertenecientes a la red AGROINNCUBA-CYTED.

Utilizamos el método de estudio de casos como lo sugieren Yin (2003), Eisenhardt (1989) y otros, como el enfoque analítico apropiado dados nuestros parámetros de muestra. Hemos elegido el método de estudio de casos múltiple (cada SP se analizará en un contexto socioeconómico diferente, con el fin de comprender las similitudes y diferencias entre ellos). Los estudios de caso se escribirán usando una encuesta combinada con una entrevista personal semiestructurada (Dillman et al., 2008).

3.2 Sobre la Red AGROINNCUBA

Como objeto de estudio empírico vamos a utilizar a la Red AGROINNCUBA, que es una comunidad de 9 incubadoras/parques científicos de 7 países del ámbito Iberoamericano centrada en la promoción y el desarrollo del emprendimiento innovador universitario. Esta red nace en 2017 bajo el auspicio del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo.

Esta red está compuesta por los siguientes miembros: INOVISA (Universidad de Lisboa, Portugal), Minerva (Universidad Nacional de la Plata, Argentina), Unicetec (Universidad de Sao Paulo, Brasil), Incubatec (Universidad de la Frontera, Chile), Parque Biopacífico (Universidad Nacional, Colombia), ExpinMedialab (Universidad Autónoma de Occidente, Colombia), PRUAB (Universitat Autònoma de Barcelona, España) y PCUV (Universitat de València, España).

La Red se plantea como una comunidad basada en identidades complementarias con intereses comunes para la puesta en valor y difusión del conocimiento (tanto en materia de incubación empresarial como de mecanismos de transferencia). Se trata de conformar una plataforma dinámica y participativa donde sus miembros encuentren:

- Foros de debate
- Nuevas oportunidades científico-empresariales
- Mecanismos para ampliar de forma organizada sus redes de contacto (tanto en Europa como en América).

En definitiva, una red de colaboración con los canales establecidos para el intercambio de información y la obtención de recursos: inversión, talento, mercados, socios, proveedores y clientes de todo el espacio Iberoamericano representado en esta Red.

En este sentido, la red está representada por BI/SP vinculadas a diferentes entornos público-privados (principalmente Universidades) con distintos órganos de gobierno y que interactúan de forma distinta con el entorno socioeconómico en el que se circunscriben, para que de forma complementaria aporten sus experiencias y quede reflejado completamente los diferentes actores que intervienen en el ecosistema de innovación (tanto los centros generadores de conocimiento como el entorno productivo y el ámbito inversor).

3.3 Muestra y recogida de información

La recogida de información se ha realizado mediante cuestionario escrito y entrevistas presenciales semiestructuradas a la gerencia de cada SP/BI y al responsable del Área de Incubadoras de CYTED. Un total de 11 entrevistas que se realizaron durante el 2º Encuentro Internacional de la Red que tuvo lugar en el Parc Científic de la Universitat de València los días 2-4 de mayo de 2018.

Se escogió un método de muestreo orientado, “Purposive Sampling”, (Teddlie y Yu, 2007) con el fin de lograr una representatividad o comparabilidad entre parques del contexto universitario iberoamericano. Se utilizó también un método de muestreo por conveniencia seleccionando los contactos entre los miembros provenientes de la Red AgroinnCuba, red de ámbito internacional y de la que la Universitat de Valencia es miembro desde hace años y con la que existen contactos y relaciones profesionales previas.

SP/BI	PAÍS	UNIVERSIDAD VINCULADA	PERSONA ENTREVISTADA
PARC CIENTÍFIC UNIVERSITAT DE VALÈNCIA	ESPAÑA	Universitat de València	Director
PARC CIENTÍFIC UNIVERSITAT DE VALÈNCIA	ESPAÑA	Universitat de València	Responsable de Operaciones
PARC RECERCA UNIVERSITAT AUTÓNOMA DE BARCELONA	ESPAÑA	Universitat Autònoma de Barcelona	Gerente
PARQUE CIENTÍFICO DE ALICANTE	ESPAÑA	Universidad de Alicante	Gerente
INOVISA	PORTUGAL	Universidad de Lisboa	Project Manager
MINERVA	ARGENTINA	Universidad de la Plata	Director
UNICETEC	BRASIL	Universidad de Sao Paulo	Director
BIOPACÍFICO	COLOMBIA	Universidad Nacional	Director
EXPINMEDIALAB	COLOMBIA	Universidad Autónoma de Occidente	Director
INCUBATEC	CHILE	Universidad de la Frontera	Coordinadora de Gestión

Fig.2. Relación de los miembros de la investigación de la Red AGROINNCUBA y colaboradores durante el 2º. encuentro de la Red en Valencia/ España entrevistados durante los días 2 a 4 de mayo de 2018.

De manera complementaria a esta investigación, se entrevistó también al Gestor de Desarrollo Industrial del Programa CYTED, que actúa como responsable del Área de Incubadoras de dicho programa.

SP/BI	PAÍS	ENTIDAD	PERSONA ENTREVISTADA
CYTED		Programa Iberoamericano para la Cooperación y el Desarrollo	Gestor de Desarrollo Industrial programa CYTED (José Luis Garcia)

3.4 Horizonte temporal

El horizonte temporal se enfoca desde una perspectiva transversal (cross-sectional).

Los SP/BI objetos de estudio llevan ya tiempo funcionando por lo que consideramos que una perspectiva temporal de este tipo es suficiente para entender su impacto en el contexto universitario en el que se han desarrollado, así como en la generación y apoyo a las empresas instaladas. Consideramos que realizar un estudio desde una perspectiva longitudinal supondría un enorme esfuerzo y dedicación de recursos que no aportarían variaciones significativas en este objeto de estudio particular.

3.5 Formato de las entrevistas

El formato de las entrevistas se produjo de la siguiente manera:

1. Se pasó al personal que iba a ser entrevistado el listado de los temas que iban a ser tratados:

- La tercera misión de la Universidad
- Emprendimiento en las Universidades
- El papel de las incubadoras / parques científicos
- Fuentes de financiación.
- Equipo de gestión: perfiles necesarios
- Relación con las empresas/emprendedores.... ¿Clientes o usuarios?
- Relación con la entidad promotora
- ¿Cuál es la situación de las incubadoras/parques en tu país?

2. A modo de entrevista semi-estructurada, se pregunta por los diferentes items para que el experto dé su opinión al respecto (tiempo de la entrevista 30-45 minutos)

3.6 Ética

La investigación se aseguró de ser diseñada desde un enfoque metodológico sólido y moralmente defendible ante aquellos que se ven implicados por aquella. Para ello, los entrevistados tuvieron acceso al cuestionario que fue divulgado por la coordinación del proyecto de investigación, apoyándose en la comunicación clara y transparente de los objetivos a ser alcanzados y con absoluta garantía de que los datos recolectados, de forma voluntaria, tienen como objetivo preservar los derechos de aquellos que entienden importante hacer sus testimonios y entrevistas.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las entrevistas realizadas con los colaboradores fueron transcritas por los investigadores, a través de la metodología de análisis de discurso.

Para el análisis de la información se utilizará el proceso iterativo de seis etapas (Braun y Clarke, 2006; Clarke y Braun, 2013):

1. Familiarización con los datos
2. Codificación (enfoque mixto)
3. Búsqueda de temas (o categorías)
4. Revisión de los temas (o categorías)
5. Definición y dar nombre a los temas (o categorías)
6. Escritura del informe

Dando como resultado la siguiente tabla en la que se diferencia dos grandes ejes temáticos alrededor de la ESTRATEGIA y la OPERATIVA del SP/BI. Del mismo modo, a partir de la codificación propuesta se establecen 5 categorías: rol del SP/BI, relación con la Universidad y la Empresa, servicios de los SP/BI, modelo de negocio / viabilidad y, finalmente, equipo de gestión, en los que se engloban los conceptos codificados. La relevancia de cada código se mide a partir del grado de repetición de éste dentro de los discursos analizados.

EJE TEMÁTICO	CATEGORIA	CODIFICACIÓN	RELEVANCIA
ESTRATEGIA	ROL DEL SP / BI	C1. TRANSFERENCIA	12
		C2. APOYO EMPRESARIAL	4
		C3. CULTURA EMPRENDEDORA	8
		C4. DESARROLLO LOCAL	9
	RELACION UNIVERSIDAD Y EMPRESA	C5. UNIVERSIDAD CLIENTE	0
		C6. UNIVERSIDAD USUARIO	2
		C7. EMPRESA CLIENTE	6
		C8. EMPRESA USUARIO	0
OPERATIVA	SERVICIOS DE LOS SP/BI	C9. TUTORIZACION	9
		C10. INFRAESTRUCTURAS	10
		C11. FINANCIACIÓN	9
		C12. NETWORKING	10
		C13. INNOVACION Y TRANSFERENCIA	10
		C14. POSICIONAMIENTO Y MARCA	6
	MODELO DE NEGOCIO Y VIABILIDAD	C15. FINANCIACION VÍA SUBVENCIÓN (PÚBLICO O PRIVADA)	10
		C16. FINANCIACIÓN VÍA SERVICIOS	4
		C17. FINANCIACIÓN VÍA GESTION ESPACIOS	4
	EQUIPO DE GESTIÓN	C18. PERSONAL UNIVERSIDAD	1
		C19. PERSONAL EXTERNO	2
		C20 PERFILES PLURIDISCIPLINARES	8
		C21. PERFIL TRADUCTOR (UNIV-EMPRESA)	4

Fig.3. Tabla resumen del análisis de cualitativo de las entrevistas (codificación, identificación de categorías y ejes temáticos)

5. DISCUSIÓN

5.1 Eje temático ESTRATEGIA

El nacimiento de los SP y las BI en el contexto europeo suele estar promovido por gobiernos locales, universidades, asociaciones profesionales, empresas, cámaras de

comercio locales, entidades bancarias, etc... Estos diferentes agentes promotores tienen diferentes expectativas: mientras que los gobiernos locales esperan que el SP haga una contribución significativa a la reindustrialización o al desarrollo económico del territorio, las empresas buscan establecer sus laboratorios de I+D dentro del SP para fomentar los procesos de innovación o mejorar su imagen de marca, las universidades participan y promueven los SP con el fin de capitalizar sus recursos (materiales y humanos en materia de I+D) así como aprovechar nuevas oportunidades de negocio y colaboración empresarial (Bigliardi et al., 2006).

Dentro del contexto universitario, los SP y la BI son planteados como mecanismos para facilitar la transferencia de conocimiento Universidad-Empresa, bien como promotores y entidades de apoyo a la creación de nuevas empresas de la órbita universitaria (spin-offs y otras start-ups) bien como polo de atracción de empresas externas a la Universidad que acaben colaborando con ella (desarrollando proyectos de investigación conjunta y contratando recursos de la Universidad, tanto materiales como humanos).

En relación al rol que tienen SP/BI en el contexto universitario iberoamericano, vemos que en los SP/BI estudiados de la red AGROINNCA podemos corroborar las ideas anteriores puesto que tras analizar el grado de relevancia de 4 conceptos vinculados a la categoría "Rol del SP/BI" destaca el código con mayor grado de relevancia (índice de repetición) el C1 "transferencia", seguido por C4 "desarrollo local" y C3 "cultura emprendedora", pasando a un segundo plano de relevancia el C2 "apoyo empresarial" muy inferior a los otros tres, observándose la misma tendencia que nos muestra la literatura existente para los SP/BI del contexto europeo.

Dentro de la categoría "Relación Universidad-Empresa" no apreciamos ningún índice de relevancia destacable en los cuatro conceptos analizados (C5-C8) tan solo podemos comentar la diferenciación clara en la percepción de la empresa como cliente y no como usuario. Un análisis más detallado de las entrevistas nos muestra que la principal diferencia de considerar a la empresa/emprendedor como cliente y no como usuario viene determinado por la selección que hace el mismo de la BI/SP de donde quiere realizar el servicio. O dicho de otra manera: los emprendedores pagan por un servicio y nos eligen, luego son clientes. Este ligero matiz es importante porque pone de manifiesto que tanto BI/SP universitarios son un agente más (entre otros promovidos por otras instituciones de desarrollo regional) y por lo tanto deben ser eficientes y competir para llegar a su nicho de mercado objetivo en las mejores condiciones posibles.

5.2 Eje temático OPERATIVA

Este eje temático analiza cuestiones relacionadas con los servicios que ofertan (o que deberían ofertar) SP/BI, cómo alcanzar la viabilidad de estas estructuras y finalmente cómo es el equipo de gestión de estos instrumentos de transferencia.

En relación a los servicios que se ofertan obtenemos grados de relevancia similares para los códigos generales que apunta la teoría como infraestructuras (C10), servicios de tutorización (C9), innovación y transferencia (C13), acceso a financiación (C11) y networking o capital relacional (C12). Destacando tan solo el bajo peso específico que se le asigna al posicionamiento y la imagen de marca (C14) de los propios SP/BI. Pensamos que este punto es una asignatura todavía pendiente que debería explotarse más como otro servicio de valor añadido a ofrecer a las empresas instaladas.

Uno de los elementos clave detectados es el del networking y capital relacional que ofrecen los SP/BI a las empresas instaladas. En el contexto del SP las empresas pueden tener interacciones tanto formales como informales que fomenten la confianza mutua, la colaboración y un mayor nivel de transmisión de conocimiento (entre ellas, con la universidad o con otros agentes externos del ecosistema de innovación).

La generación de sinergias entre las empresas instaladas en SP dependerá por una parte del diseño de las infraestructuras (estructuras flexibles que faciliten entornos colaborativos y que se adapten a las necesidades de cada empresa/sector en particular) y sobre todo de las actividades y programas de apoyo/dinamización/networking que el SP sea capaz de realizar para catalizar esas relaciones de colaboración.

El éxito o fracaso de un SP dependerá en gran medida de su capacidad de generación de capital relacional o entornos colaborativos que puedan ser apreciados tanto por las empresas instaladas como por las entidades promotoras del SP (en nuestro caso de estudio, las Universidades) y que actúen como reclamo para la incorporación de partners y/o clientes.

En relación a la viabilidad del proyecto (el SP/BI) destaca enormemente la necesidad de la componente subvención (pública o privada) respecto a la financiación propia por prestación de servicios o gestión de los espacios. Los SP/BI son concebidos mayoritariamente como proyectos deficitarios, elementos de políticas públicas con un principal objetivo común de promover la cooperación y la transferencia de tecnología,

especialmente entre empresas y proveedores de conocimiento como universidades y otros centros de investigación con el fin de estimular la innovación.

En relación al equipo de gestión es difícil establecer alguna conclusión dada el bajo grado de incidencia de los códigos planteados, destacando tan solo C20 la pluridisciplinabilidad del equipo humano gestor responsables de SP/BI como elemento más notable. El resto de códigos planteados personal externo (C19) o de la Universidad (C18) perfiles traductores universidad-empresa (C21) no parecen muy determinantes a la vista de los resultados de las entrevistas, lo que puede ser debido en parte dada la gran heterogeneidad de modelos entrevistados dentro de la propia Red AGROINNCUBA.

6. CONCLUSIONES

Para poder analizar la efectividad real de los SP/BI necesitamos primero poder evaluar su desempeño y definir qué consideramos como indicadores de éxito. La definición y evaluación de estos indicadores puede ser una tarea bastante compleja y se caracteriza por enfoques que no son inequívocos. En cualquier caso, la comparación de estos indicadores debe hacerse en función de los objetivos con los que nace el parque, y es por ello esencial en primero lugar identificar la “misión real” del parque.

El fenómeno de los SP/BI es antiguo y novedoso al mismo tiempo. Los primeros SP datan de los años 50 en Estados Unidos, en Europa el fenómeno llegó a finales de los 80 alcanzando su época de esplendor en los 2000. La mayoría de los trabajos revisados han sido desarrollados en Europa, resultando casi anecdóticas las experiencias estudiadas en otros contextos geográficos. Teniendo en cuenta que el rol de los SP y de las BI está muy influenciado por el entorno socio-económico en el que se circunscribe el proyecto, consideramos que actualmente hay un margen de investigación muy grande en todo lo relacionado con la implantación de estas estructuras de apoyo a la creación de empresas en países emergentes, sobre todo en Iberoamérica donde actualmente el fenómeno de los SP/BI universitarios está en plena efervescencia y apenas existen datos empíricos sobre el fenómeno en ese contexto geográfico.

7. BIBLIOGRAFIA

- Amit, R., Schoemaker, P.J.H., 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14, 33–46.
- Bakouros Y., Mardas D., Varsakelis N., 2002. Science park, a high tech fantasy?: an analysis of the science parks of Greece. *Technovation* 22 (2002) 123–128.
- Barney, JB. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120
- Barney, JB. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61
- Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., Nosella, A., Petroni, G., 2006. Assessing science parks' performances: directions from selected Italian case studies. *Technovation* 26 (4), 489–505.
- Brahma, SS., Chalravorty. H. (2011), From Industry to firm resources: Resource-based view of competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 8(3), pp.1-22.
- Braun, V. y Clarke (2006): “Using thematic analysis in psychology”, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101
- Braun, V, Clarke (2013): “Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners”, *SAGE*, ISBN 978-1-84787-581-5
- Burt, R.S., 1992. Structural Holes—The Social Structure of Competition, Cambridge.
- Coleman, J.S., 1990. *Foundations of Social Theory*, Cambridge
- Dettwilera, P., Lindelo, P., Löfsten, H., 2006. Utility of location: A comparative survey between small new technology-based firms located on and off Science Parks—Implications for facilities management. *Technovation* 26 (4), 506–517
- Dillman, D.A., Smyth, J.D., Christian, L.M., 2008. In: *Internet, Mail, and Mixed-mode Surveys: The Tailored Design Method* Third ed. John Wiley & Sons
- Eisenhardt, K.M., 1989. *Building theories from case study research*. The Academy of Management Review 14 (4), 532–550.
- Granovetter, M.S., 1985. Economic action and social structure: a theory of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3), 481–510.

Grant, R.M., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Calif. Manag. Rev.* 33, 114–135. ISBN 0-7506-7088-6

IASP. (2002). *International Association of Science Parks*. Definición oficial de Parque Científico, [http:// www.iasp.ws](http://www.iasp.ws).

Isaksen, A. 2001. “Building Regional Innovation Systems: Is Endogenous Industrial Development Possible in the Global Economy?” *Canadian Journal of Regional Science*, 24: 101–120.

Johnson, P., Harris, D., 2003. Qualitative and quantitative issues in research design. In: Partington, D. (Ed.), *Essential Skills for Management Research*. Sage Publications, London, pp. 99–134.

Mrkajic, B. 2017. Business incubation models and institutionally void environments *Technovation* 68 (2017) 44–55

Oliver, C., 1997. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*. 18, 697–713

Phan, P.H., Siegel, D.S., Wright, M., 2005. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing* 20 (2), 165–182

Putnam, Robert. 1993b. “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life”, *The American Prospect* 13.

Radosevic, S., Myrzakhmet M., 2009. Between vision and reality: Promoting innovation through technoparks in an emerging economy. *Technovation* 29 (2009) 645–656.

Ratinho T., Henriques E., 2010. The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. *Technovation* 30 (2010), 506–517

Rodriguez-Pose, A., (2012). “*Los parques científicos y tecnológicos en América Latina: Un análisis de la situación actual*”. Banco Interamericano de Desarrollo. IDB-MG-131.

Schwartz, M., Hornyk, C., 2010. Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. *Technovation* 30 (2010) 485–495

Teddlie, C. y Yu, F. (2007): “*Mixed methods sampling. A typology with examples*”, *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100

UKSPA. (2006). *United Kingdom Science Park Association*. Definición oficial de Parque Científico, <http://www.ukspa.org.uk> / <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/science-technology/university-industry-partnerships/science-and-technology-park-governance/concept-and-definition/>

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 17-180.

Williamson, O. E. 1979. Transaction-cost economics – Governance of contractual relations. *Journal of Law & Economics*, 22(2): 233-261

Yin, R., 2003. In: Case Study Research: Design and Methods third ed. *Sage Publications*, Thousand Oaks

Yin, R.K., 2008. Fourth Edition: Case Study Research: Design and Methods, vol. 5. *SAGE, USA*

Capítulo 39

EMPRENDIMIENTO ACADÉMICO: LA FRANQUICIA COMO MODELO PARA LA TRANSFERENCIA DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

José Martínez Villavicencio

Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración de Empresas. Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica
jomartinez@tec.ac.cr

Máster Margie Faith Vargas

Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración de Empresas. Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica
mfaith@tec.ac.cr

RESUMEN

La transferencia de resultados de investigación le permite a la universidad realizar actividades sociales, innovadoras y empresariales para comercializar sus invenciones. Existen diferentes mecanismos para realizar la transferencia de tecnología. En la búsqueda de un modelo innovador para la transferencia del conocimiento generado en las universidades, este estudio cualitativo describe la franquicia y su potencial como modelo de transferencia de resultados de investigación académica en Costa Rica. Se recolectó información tanto de fuentes externas como internas al Tecnológico de Costa Rica, se investigó sobre el modelo de franquicia, así como la situación actual y legislación en el país. Se determinó que en la universidad existen esfuerzos por fortalecer los procesos de investigación académica, además de impulsar, coordinar y facilitar la transferencia de tecnología hacia el entorno empresarial. La presente investigación brinda las bases para realizar la transferencia de resultados de investigación académica siguiendo el modelo de franquicia, la cual permite adaptarse al contexto de cualquier otro país en América Latina. Su principal aporte consiste en una propuesta donde se incluye el contrato de franquicia, los manuales de preapertura y operativos que conlleva, utilizando los resultados de un proyecto de investigación en su etapa final, que se encuentra listo para comercializar.

PALABRAS CLAVE: transferencia de conocimiento, emprendimiento académico, franquicia, resultados de investigación.

INTRODUCCIÓN

Desde el origen de la universidad como institución, su razón de ser ha sido la creación y transferencia de conocimiento; no obstante, la sociedad le extiende la misión hacia la solución de problemas y demandas tanto del sector empresarial, como de la colectividad en general (López, Mejía y Schmal, 2006).

El término “transferencia de conocimiento” se ajusta mejor al contexto académico, debido a que gran parte del aporte generado en instituciones de investigación, no se puede encontrar por escrito, sino que está en la experiencia, conocimiento y prácticas acumuladas por el investigador (Badea *et al.*, 2015; Marín *et al.*, 2015). La transferencia conlleva un acuerdo y presupone un pago, por tanto, la comercialización del conocimiento es un elemento inherente a este proceso (López *et al.*, 2006).

Bajo este contexto, se hace necesaria la implementación de modelos de transferencia de conocimiento innovadores que se adapten a la actualidad y permitan desarrollar de manera exitosa el emprendimiento académico.

Tradicionalmente, la transferencia se ha realizado mediante empresas tipo *spin-off*, compras directas, licencias, alianzas, acuerdos de investigación cooperativa, entre otras actividades. Sin embargo, esta investigación logra identificar una estrategia que se encuentra en auge y cuenta con múltiples ventajas para los actores involucrados: la franquicia.

De acuerdo con Brenes (2014), la franquicia es un modelo de negocio mediante el cual el dueño de una marca (franquiciador) otorga a otra persona física o jurídica (franquiciado) el derecho a explotarla dentro de un territorio determinado, con prácticas comerciales específicas y ya probadas (*know-how*), a cambio de este derecho, el franquiciado pagará una suma de dinero llamada regalía o *royalty*.

En el caso de Costa Rica, no existe una legislación nacional específica sobre el tema, sin embargo, a partir del año 1996 se establece la franquicia como un contrato atípico (Espinoza y Valverde, 2008). En los últimos años, el país se ha caracterizado por un

crecimiento en el modelo de negocio de las franquicias tanto internacionales como nacionales. Actualmente, existen 349 franquicias en el país, donde un 76% corresponde a franquicias internacionales y un 24% a franquicias nacionales (Cámara de Comercio, 2017).

El Tecnológico de Costa Rica (TEC) reconoce la importancia de contribuir al desarrollo del país, por esta razón creó el Centro de Vinculación, que facilita el proceso de transferencia de resultados de investigaciones o proyectos que nacen de la universidad. En concordancia con esta visión, el TEC, por medio de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión aprobó un proyecto para el período 2017-2018 con el fin de investigar los factores que inciden en los procesos de transferencia de resultados de investigación. Como parte de este, la presente investigación se enfoca en describir la franquicia y su potencial como modelo para la transferencia de resultados de investigación académica, utilizando los resultados de una investigación con microalgas (Guerrero *et al.*, 2016) que se encuentra en su etapa final, listo para la comercialización.

La tecnología desarrollada en dicha investigación con microalgas (que consiste en un producto, protocolos, *know-how*, etc.) debe protegerse mediante una patente o licenciamiento, por tanto, se quiere investigar la franquicia como un modelo de negocio para lograr la transferencia de estos resultados que se han generado en la universidad y así poder hacerla llegar a los sectores interesados en aplicar la tecnología.

La investigación es de carácter cualitativa, por medio de una revisión de literatura sobre el modelo de franquicia, así como el estudio de la situación actual y legislación en el país. Como resultado, se elaboró una propuesta de transferencia de resultados de investigación académica que incluye un modelo de contrato que regule el acuerdo entre las partes involucradas, así como el manual de preapertura y los manuales operativos requeridos durante el proceso de franquiciar resultados de investigación que se han generado en la universidad.

Debido a las condiciones socio económicas y las características de los actores involucrados en el proceso, la propuesta de transferencia de resultados de investigación académica con el modelo de franquicia permite adaptarla al contexto de otros países de la región latinoamericana.

MARCO TEÓRICO

Transferencia de resultados de investigación

La transferencia de tecnología es considerada un proceso continuo, frecuente, estratégico, basado en una colaboración interinstitucional; considerando que las fuentes de tecnología pueden ser empresas privadas grandes o pequeñas, agencias o laboratorios gubernamentales, universidades o cualquier institución capaz de generar conocimiento (Solleiro y Castañón, 2008).

Por tanto, la transferencia de tecnología universidad-empresa se entiende como el movimiento emprendedor de los resultados de investigación de conocimiento o tecnología, donde también se contemplan servicios como consultoría, asistencia técnica, capacitación, proyectos conjuntos de investigación, entre otros (González, 2009).

Actualmente existe un enfoque más moderno e informal llamado transferencia de conocimiento, el cual es más apropiado debido a que el conocimiento generado en instituciones de investigación, se encuentra fundamentalmente en la experiencia y conocimiento del investigador, en donde la comercialización de este conocimiento es inherente al proceso (Badea *et al.*, 2015; López *et al.*, 2006; Marin *et al.*, 2015).

Bajo este enfoque surge un concepto denominado emprendimiento académico, el cual se refiere a los diferentes esfuerzos y actividades que realizan las universidades y sus socios de la industria para generar ingresos a partir de los resultados de sus investigaciones (O'Shea *et al.*, 2004, citado por Wood, 2011).

Para comprender el proceso de transferencia es importante definir los elementos que lo componen, como son los actores, mecanismos y etapas del proceso. Los actores principales son aquellos que conforman el modelo de triple hélice de las economías basadas en el conocimiento (Leydesdorff, 2012); donde se identifica a la universidad como proveedor de la tecnología o conocimiento; la empresa como receptor de la tecnología para explotarla; y finalmente el gobierno que apoyará a la universidad y a la empresa para dinamizar el proceso de transferencia de tecnología (González, 2009).

Los mecanismos de transferencia más comunes para la vinculación universidad-empresa son publicaciones; investigación y desarrollo colaborativo; creación de empresas de tipo *spin-off*; parques científicos; transferencia contractual de tecnología; consultorías, asesorías, asistencia técnica e incubación de empresas (González, 2009; Solleiro y Castañón, 2008).

Con respecto a las etapas del proceso de transferencia de resultados de investigación, primeramente, se debe hacer una declaración de la invención, seguida de una evaluación de la tecnología desarrollada, posteriormente se presenta la solicitud de patente, se administra el portafolio de patentes de la universidad y se procede a hacer un plan detallado de comercialización de la tecnología para establecer la creación de una nueva empresa o *spin-off* a la cual se le debe dar seguimiento (Solleiro y Castañón, 2008).

El modelo de franquicia

La franquicia es un modelo de negocio mediante el cual el dueño de una marca (franquiciante o franquiciador) otorga a otra persona física o jurídica (franquiciado) el derecho a explotarla dentro de un territorio determinado, con prácticas comerciales específicas y ya probadas (*know-how*), por su parte a cambio de este derecho, el franquiciado pagará una suma de dinero llamada regalía o *royalty* (Brenes, 2014). El franquiciante le transmite al franquiciado todos los conocimientos técnicos necesarios que le permitan producir y/o comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales, operativos y administrativos uniformes (Mosquera, 2010).

Además, como parte de esta relación contractual, la Asociación Internacional de Franquicias (2010) resalta la obligación del franquiciante de mantener un interés continuo en el negocio del franquiciado en áreas como el *know-how* y formación de personal; a cambio, éste va a operar bajo un nombre comercial y con un formato y sistema que pertenecen o son controlados por el franquiciador.

De esta forma, los principales elementos o las partes del acuerdo de franquicia son el franquiciante o franquiciador y el franquiciado, cada uno de los cuales tiene derechos y obligaciones dentro de la relación contractual, estos se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1*Derechos y obligaciones del franquiciante y franquiciado.*

Parte	Derechos	Obligaciones
Franquiciante	Control de la red. Cobro de cuota inicial y regalías periódicas. Fijar directrices de funcionamiento para la franquicia.	Ser el titular de la franquicia. Conceder la licencia de uso de marca. Autorizar el uso del nombre comercial. Brindar programas de formación inicial y manuales de know-how. Facilitar asistencia técnica y asesoría regularmente.
Franquiciado	Uso de la marca. Beneficio de las campañas publicitarias. Asistencia permanente del franquiciante.	Pagar compensaciones económicas y regalía mensual. Asumir riesgos de la empresa. Mantener el secreto de los métodos y patentes del plan de negocios. Cumplir con el uso de marca, signos y conocimientos técnicos

Elaborado con información de Llain (2015); Marzorati (1992); Pinaud (2013); Soto (2012).

Las franquicias exitosas deben dedicar tiempo al proceso de preparar su empresa para hacerla franquiciable; se debe realizar un estudio de factibilidad de franquiciar una marca y preparar los procesos para garantizar el éxito a ambas partes; se deben definir objetivos, estrategias y plazos. La empresa debe efectuar un análisis económico, financiero y legal de su organización, así como preparar un sistema de información y gestión que permita el control y monitoreo de las unidades franquiciadas (Pinaud, 2013). Posteriormente, se debe determinar el formato en que la franquicia podrá operar, establecer un claro sistema de traspaso de conocimiento (know-how) y desarrollar los manuales relevantes a la organización para su gestión (Ortega, 2005).

Sosa (2009), define los manuales como la compilación de todos los métodos, sistemas de operación, tecnología, fórmulas y cualquier otra información propiedad del franquiciante a ser utilizados por el franquiciado para llevar a cabo la operación. Su principal objetivo

es asegurar la estandarización de las operaciones de cada franquiciado para que los clientes reciban siempre el mismo nivel de servicio y productos.

Los manuales que una empresa franquiciante debe entregar a su franquiciado deben comprender el conocimiento y manejo del negocio, incluyendo el manual de preapertura y los manuales operativos (Ortega, 2005; Sosa, 2009; ULACIT, 2009).

Adicionalmente, es de gran importancia evaluar el potencial del mercado a desarrollar y el establecimiento geográfico del negocio. Se debe desarrollar un sistema de pagos claros y justos que permita obtener ganancias a ambas partes e incentive una relación estable de largo plazo. En este punto, los contratos juegan un rol fundamental al equilibrar los incentivos y el riesgo que soporta el responsable de cada punto de venta, así como establecer claramente los deberes y obligaciones tanto del franquiciante como del franquiciado (Mosquera, 2010).

Para poder franquiciar con éxito una marca, ésta debe ser reconocida por el mercado, o al menos en su mercado objetivo. Es importante que se trate de un concepto exitoso, es decir que el producto o servicio genere un valor agregado (relevante) para el mercado; además, se espera que la marca esté registrada y protegida legalmente (Tormo, 2002). Es fundamental que la empresa posea un modelo de negocios claro y sólido que pueda ser enseñado, replicado y transmitido, por lo que es fundamental la experiencia del franquiciante en el manejo del negocio (Pinaud, 2013).

Legislación de franquicias y la transferencia de tecnología

Según el VIII Estudio del Mercado de Franquicias en Costa Rica, en los últimos años el país se ha caracterizado por un crecimiento en el modelo de negocio de las franquicias tanto internacionales como nacionales. Actualmente, existen 349 franquicias en el país, un 76% corresponde a franquicias internacionales y un 24% a franquicias nacionales. Con respecto a las actividades a las que se dedican las franquicias nacionales, un 49% está relacionado con alimentación, un 26% son franquicias dedicadas al servicio especializado, el sector comercial conlleva un 14%, educación un 6% y finalmente el sector de moda y salud abarcan un 5% (Cámara de Comercio, 2017).

En Costa Rica no existe una legislación nacional específica sobre el tema, sin embargo, es importante citar la Resolución N° 73 del 17 de julio de 1996, de la Sala Primera de la

Corte Suprema de Justicia (1996), donde se establece que la franquicia es un contrato atípico en Costa Rica y además se define el franquiciamiento (franchising).

El contrato puede ser válidamente analizado en el ordenamiento jurídico aplicando la doctrina y los principios generales del derecho, e identificado jurisprudencialmente con base en lo dispuesto en los numerales 5 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, artículo 2 del Código de Comercio y artículos 1 y 4 del Código Civil (Espinoza y Valverde, 2008). De igual forma, otras leyes relacionadas son: el Código de Trabajo, el Código de Comercio, la Ley N° 7978 Ley de Marcas y otros Signos Distintivos; la Ley N° 7727 Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social; y la Ley N° 6209 Ley de Protección al Representante de Casas Extranjeras (ULACIT, 2009).

Por su parte, el gobierno costarricense ha creado instrumentos de fomento a la investigación científica y al desarrollo tecnológico. Se cuenta con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, el cual es la entidad que promueve, incentiva y estimula la creación de condiciones apropiadas para que la investigación, la innovación, el conocimiento y el desarrollo tecnológico ayuden al crecimiento económico de Costa Rica (MICITT, 2015).

Con respecto a la legislación en transferencia de tecnología, según la Ley N° 7169 de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico (1990), las universidades cuentan con la facultad de comercializar la tecnología. Así mismo, el Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas se concretó el 22 de agosto de 1972, con la publicación en el diario La Gaceta de la Ley Constitutiva del CONICIT, y ha sido la institución de referencia de promoción de las capacidades nacionales en ciencia y tecnología (CONICIT, 2017).

Por último, a nivel de la universidad, el Reglamento para la Protección de la Propiedad Intelectual del ITCR (2007), establece el marco conceptual y otorga la titularidad de los derechos de propiedad intelectual al Tecnológico de Costa Rica, reconociendo a los inventores y su respectiva retribución económica por la explotación comercial de su invención.

METODOLOGÍA

La investigación es de carácter cualitativo con alcance descriptivo, transversal. Se obtuvo información tanto de fuentes externas como internas al TEC, la cual se recolectó mediante revisión de documentación, observación y análisis de contenido con el fin de describir la franquicia y su potencial como modelo para la transferencia de resultados de investigación académica.

Se aplicó la técnica de análisis FODA para señalar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del modelo empresarial de franquicia, así como los elementos más importantes involucrados en la transferencia de resultados de investigación académica.

Con esta información se elaboró la propuesta que se ajusta a las necesidades de la universidad, incorporando recomendaciones que apoyan el proceso de transferencia de tecnología siguiendo el modelo de franquicia, con el objetivo de comercializar la tecnología desarrollada como resultado del proyecto de investigación con microalgas (Guerrero et al., 2016). La propuesta incluye la redacción del contrato que regula el acuerdo entre las partes interesadas, con sus anexos; así como una descripción detallada de los manuales necesarios para implementar la franquicia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La franquicia como modelo para la transferencia de resultados de investigación académica

El establecimiento de la franquicia implica una relación contractual entre las partes, el franquiciante y el franquiciado, por lo que es importante establecer los tipos de acuerdos más utilizados para la transferencia tecnológica. De acuerdo con González (2009), estos son los acuerdos de licencia; compra-venta; adquisiciones y fusiones; alianzas tecnológicas (joint ventures); creación de empresas; consultorías; movilidad del personal y publicaciones.

Davidson (2008), destaca una serie de posibles trayectorias por las cuales los diferentes actores interactúan en el proceso de transferir tecnologías, entre las que incluye: compras directas; licencias; inversión extranjera directa; venta de plantas llave en mano; alianzas (joint ventures); subcontratación; acuerdos de investigación cooperativa y acuerdos de

co-producción; exportación de productos y bienes de capital; intercambios de personal (científicos y técnicos); conferencias científicas y tecnológicas, visitas comerciales; programas de apoyo y asistencia gubernamental; y otras actividades de capacitación.

Las modalidades de transferencia de tecnología más relacionadas a la franquicia se representan en la Figura 1, éstos son los acuerdos de licencias, las alianzas (joint ventures) y la subcontratación, debido a que comparten similitud al momento de definir las responsabilidades, las actividades, los costos, resultados técnicos, ganancias, los contratos adecuados y la propiedad de los resultados.

Así mismo, al comparar la franquicia como modelo alternativo a otros mecanismos de transferencia de tecnología existentes, se encontró que su principal ventaja es la retención, no solamente de la propiedad intelectual para la universidad, sino también del know-how de la tecnología desarrollada. Esto es un factor relevante ya que se pretende implementar un modelo de transferencia de resultados de investigación que favorezca la gestión de la investigación en la universidad, pero que además contribuya al desarrollo y competitividad del país.

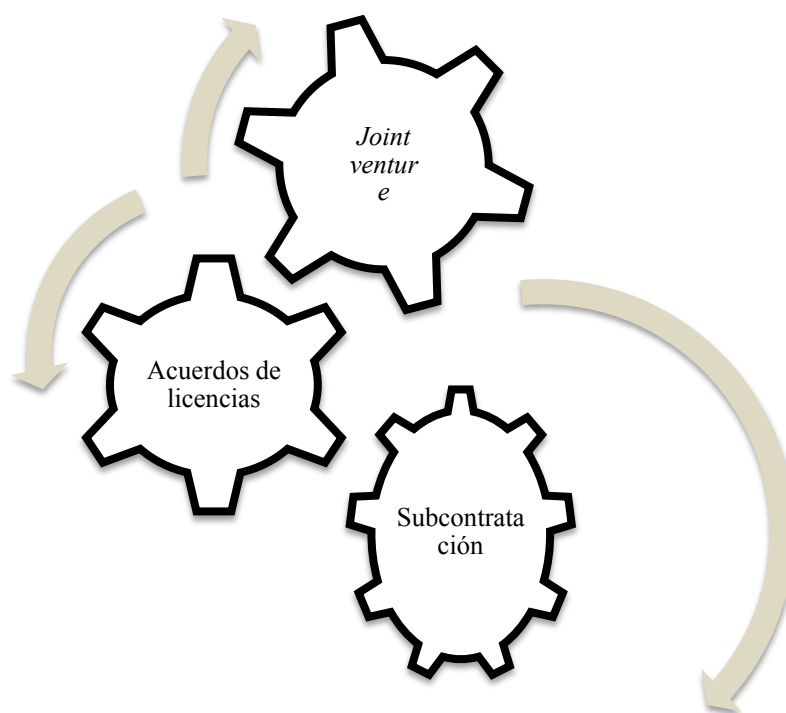


Figura 1. Modalidades de transferencia relacionadas a la franquicia.

Dada la importancia actual que tienen las diversas modalidades en el tema de transferencia tecnológica, cabe resaltar que el modelo de franquicia se adapta a la

transferencia de resultados de investigación, debido a que es una relación continúa de transferencia de tecnología del franquiciante (en este caso la universidad) hacia el franquiciado, para la comercialización de un producto o la prestación de un servicio, obteniendo un beneficio económico.

La persona física o jurídica que tenga interés en adquirir un modelo de negocio bajo la modalidad de franquicia debe contar con ciertas características básicas, entre las cuales Vargas (2012) menciona: contar con el capital para invertir; tener la capacidad de organizar un nuevo negocio y algún conocimiento del área donde desea invertir.

Tomando en cuenta que el modelo de franquicia se considera un contrato atípico, debido a que no tiene regulación expresa por la Ley en Costa Rica, esto permite que el contrato se adapte a los diferentes tipos de negocios a través del otorgamiento de la licencia de un activo intangible y la transmisión de conocimientos y experiencias tecnológicas.

Además, al considerarse la franquicia como un modelo de cooperación empresarial, existen una serie de condiciones para llevar a cabo este acuerdo, entre las cuales se mencionarán las de mayor relevancia:

Acuerdo entre ambas partes que tienen la intención de desarrollar actividades relacionadas con la comercialización de productos o servicios.

El franquiciante transfiere toda la información requerida para la operación del negocio a través de un contrato de franquicia que incluye los manuales operativos requeridos para el desarrollo de la actividad, así como asistencia continua durante la vigencia del contrato.

El franquiciado se compromete a pagar un royalty como compensación por los resultados obtenidos por el uso del modelo de negocio.

Se deben considerar los acuerdos de confidencialidad y no divulgación acerca de la información recibida durante y posterior a la vigencia del contrato de franquicia.

El Tecnológico de Costa Rica cuenta con algunas estructuras de apoyo para la transferencia tecnológica, entre ellas el Centro de Vinculación, el cual facilita el proceso entre las empresas, el gobierno, la sociedad civil y la universidad, apoyando los procesos de transferencia de tecnología y del conocimiento, además es la dependencia encargada de gestionar la propiedad intelectual institucional (TEC, 2017). Por su parte, la Fundación Tecnológica, FUNDATEC, es la unidad a cargo atender la gestión con el sector productivo.

Sin embargo, el TEC no cuenta con una Oficina de Transferencia Tecnológica enfocada a promover la formación y adquisición de metodologías que fomenten la generación, integración, licenciamiento, comercialización de paquetes tecnológicos, nuevos negocios y/o el desarrollo de tecnologías propias, por lo cual no existe un modelo de transferencia como tal, por esto la importancia del proyecto del cual forma parte esta investigación.

La Figura 2 muestra el análisis FODA de este modelo, que describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la franquicia como modelo de transferencia de resultados de investigación.

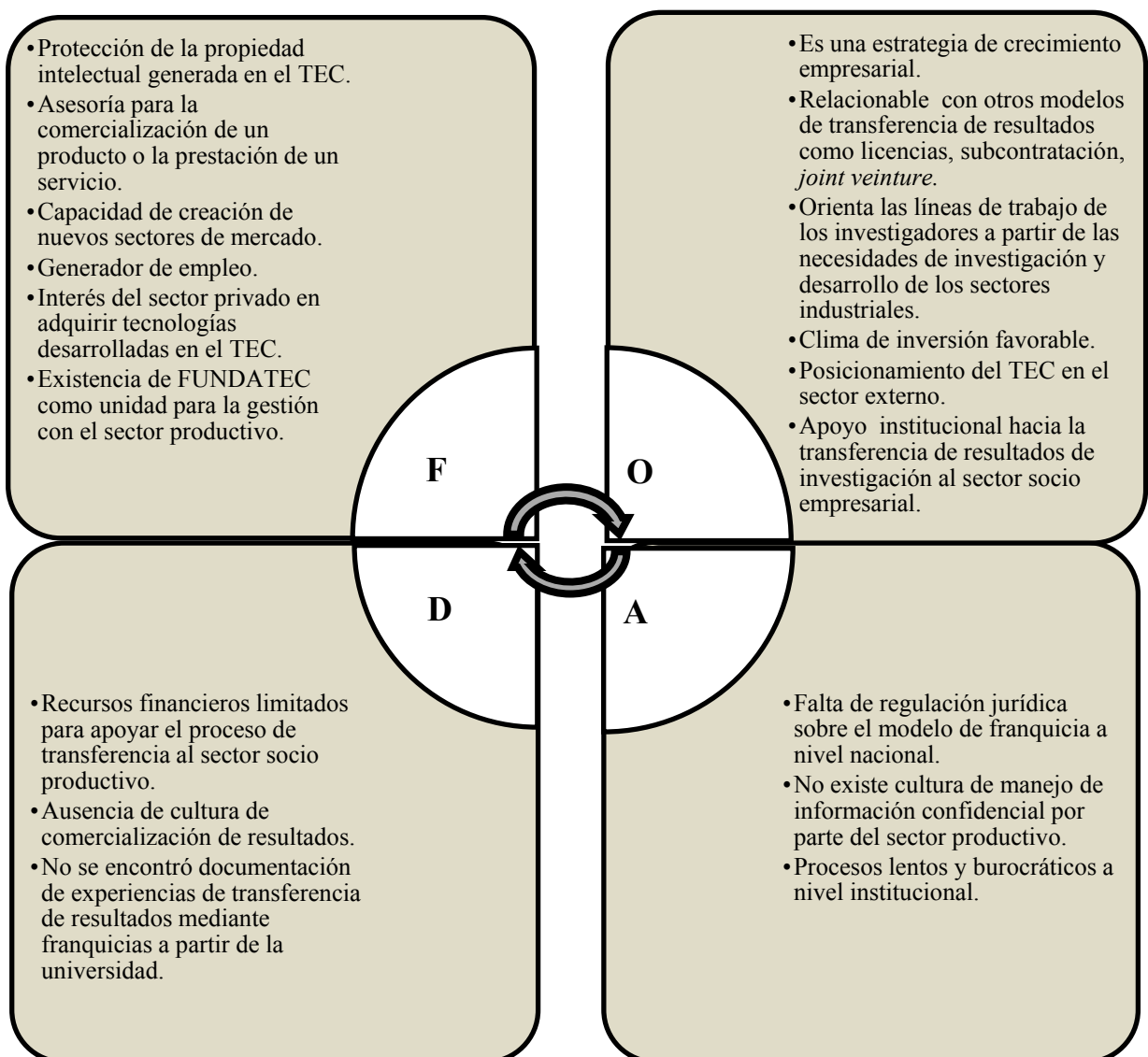


Figura 2. Análisis FODA de la franquicia como modelo de transferencia de resultados de investigación.

Con este análisis se presenta la franquicia como un modelo potencial de transferencia de resultados, por tanto, el modelo de negocio constituye una herramienta para emprender en la transferencia de conocimiento mediante los resultados de investigación y los lineamientos para llevar éstos resultados al ámbito socio-empresarial, con la finalidad de que los beneficios económicos resultantes se utilicen primordialmente en el apoyo de más proyectos de transferencia tecnológica, fomentando la investigación y la innovación.

Aunque no se encontraron estudios que evidencien el uso de la franquicia como modelo para la transferencia de resultados de investigación documentados en otras universidades o países, el presente estudio propone la aplicación de este modelo. La propuesta que se explica a continuación, constituye el principal aporte de esta investigación al campo de estudio, donde se logre comercializar los resultados de las investigaciones académicas mediante el modelo de franquicia.

Propuesta de transferencia de resultados de investigación académica con el modelo de franquicia

Se elaboró un documento que tiene por objeto entregar los lineamientos generales de las estipulaciones usuales de un contrato que involucra transferencia de tecnología tomando como marco de referencia el modelo de franquicia propuesto por la ULACIT (2009); Siuraneta (2006); y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2014).

La propuesta de transferencia de resultados de investigación académica incluye la redacción del Contrato de Franquicia donde ambas partes (franquiciante y franquiciado) declaran su interés en realizar las operaciones en conformidad con las declaraciones, definiciones y cláusulas establecidas.

Así mismo se anexa al contrato la Declaración de Confidencialidad por parte del franquiciado donde se compromete a mantener la confidencialidad absoluta de toda la información durante y después de la vigencia del Contrato de la Franquicia.

Además, se incluyen como anexos la carta de Compromiso de Confidencialidad que deberán firmar los empleados, contratistas, socios y/o administradores que tengan acceso a la información referente a la franquicia ya que se debe considerar como secretos comerciales o industriales y por tanto mantenerse confidenciales; así como la carta de Compromiso de No Competencia donde el empleado se compromete a no manufacturar, distribuir o vender, ni ser propietario, empleado, adquirir, administrar, operar, asociarse,

controlar o participar en la propiedad o administración de cualquier negocio que manufacture, distribuya o venda productos similares a los que se elaboran en el formato de negocios de la franquicia, o que tenga establecimientos similares.

Una vez definido el Contrato de Franquicia y sus Anexos, la propuesta incluye el detalle de los Manuales que se describen en la Tabla 2.

Tabla 2

Manuales para la propuesta de transferencia de resultados con el modelo de franquicia.

Manual	Descripción
Preapertura	Guiar al franquiciado hacia un inicio de operaciones oportuno, fluido y con la menor cantidad de inconvenientes, incluye un <i>check-list</i> de cumplimiento de las actividades para asegurarse que cada uno de los pasos sea ejecutado en el tiempo establecido.
Organización	Detalle de la estructura de la empresa, para comprender cómo funciona el negocio, incluye aspectos como: historia y descripción, misión, visión y objetivos, base legal, estructura de la organización, normas y políticas generales.
Procedimientos	Procesos que se llevan a cabo en las áreas funcionales que integran la organización, tomando como base la descripción detallada de las actividades y tareas que se realizan en las unidades de trabajo.
Administración y contabilidad	Explicación de los métodos que existen para registrar el origen y la aplicación de los recursos financieros de la organización.
Instalaciones y equipamiento	Guía para la infraestructura, el planeamiento y la instalación del negocio. Además, debe normar el mantenimiento del punto de venta, las necesidades de actualización de imagen, equipamientos y funcionalidades de la red.
Recursos humanos	Describe aspectos como selección de personal, reclutamiento, contratación, capacitación, prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.
Imagen corporativa y marca	Información relativa al uso y restricciones de marca y su historia, incluyendo logotipo y rótulo comercial.

Mercadeo	Regula el uso de fondos, los mecanismos de evaluación de resultados y el impacto real que las acciones tienen sobre los consumidores actuales o potenciales.
Producto	Explica el (los) producto (s) que comercializa la compañía, ya que es una de las bases de las redes de franquicia.
Compras	Apoyo para la adquisición, entrega oportuna y adecuada de las requisiciones de material, mobiliario y equipo a las diferentes áreas que conforman la franquicia.
Ventas	Explica cómo se venden los productos y servicios comercializados, permitiendo otorgarle al equipo una metodología para desarrollar de forma óptima sus labores.

Elaboración propia con información de Ortega, 2005; Sosa (2009); ULACIT (2009).

CONCLUSIONES

En Costa Rica no existe una legislación específica que regule el contrato de franquicia, por lo tanto, el documento de contrato elaborado debe incluir la mayor cantidad posible de rubros relacionados con la operación de la franquicia.

En el Tecnológico de Costa Rica se observan esfuerzos por fortalecer los procesos de investigación académica y la posterior transferencia de tecnología hacia el entorno empresarial.

La presente investigación brinda las bases para llevar a cabo la transferencia de resultados de investigación académica siguiendo el modelo de franquicia, mediante una propuesta de contrato de franquicia y la elaboración de los manuales de preapertura y operativos que éste conlleva, el cual puede adaptarse al contexto de otros países de la región latinoamericana.

Es necesario darle continuidad a la línea de investigación relacionada con el tema, que permita profundizar en el estudio de la franquicia en materia de transferencia tecnológica, de manera que la propuesta que se presenta como resultado de esta investigación, se pueda fortalecer con evidencia empírica de experiencias de transferencia de resultados de investigación académica que apliquen este modelo de negocio.

REFERENCIAS

Asociación Internacional de Franquicias (2010). Intro to franchising? Recuperado de: <http://www.franchise.org/about-franchising>, el 14 de marzo de 2017.

Badea, D.M., Tănăsescu, F. T., Marin, A., Stefănescu, G., Vlăduț, G. C., Bucur, D., Ciocanel, B., Ivan, I. (2015). Capitalisation of Scientific Knowledge and Technology Transfer Between Public Research Institutions and the Economic Environment. The Romanian Review Precision Mechanics, Optics & Mechatronics. (48): 31-37.

Brenes, C. (2014, setiembre). Manual PYMES ¿Cómo franquiciar su negocio y cómo comprar una franquicia? Conceptos clave. El Financiero. (5):33-34.

Cámara de Comercio (2017). VIII Estudio del Mercado de Franquicias en Costa Rica. Recuperado de: <http://www.centralamericadata.com/docs/EstudioFranquiciasCRNov2017.pdf>, el 20 de febrero de 2017.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2014). Guía para la elaboración de manuales de franquicias. Estación La Cultura SAC, Lima, Perú.

CONICIT (2017). Acerca del Conicit. Recuperado de: <http://www.conicit.go.cr/>, el 04 de abril de 2017.

Corte Suprema de Justicia, Sala Primera. (17 de julio de 1996). Resolución N° 73. Voto N° 00073-1996. Costa Rica.

Davidson, O. (2008). Climate Change: Technology Development and Technology Transfer (Chapter I). UNDESA.

Espinoza, E., Valverde, M (2008). El contrato de franquicia comercial y la revocación unilateral del contrato por parte del franquiciante o franquiciador (Tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

González, S. (2009). Manual de Transferencia de Tecnología y Conocimiento. Alicante, España.

Guerrero, M., Núñez, K., Gómez, O., Rodríguez, R., Martínez, B. (2016). Oportunidades de innovación y desarrollo socio empresarial a partir de la producción de microalgas en Costa Rica.

Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico. (1990). Ley N°. 7169. En Gaceta Oficial No. 144. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Leydesdorff, L. (2012). *The Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. University of Amsterdam, Amsterdam School of Communication Research (ASCoR). Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/11888706.pdf> (abril, 2017).

Llain, S. (2015). *El Contrato de Franquicia Internacional: Aspectos Generales*. Universidad del Norte. Colombia.

López, M., Mejía, J., Schmal, R. (2006). Un acercamiento al concepto de la transferencia de tecnología en las universidades y sus diferentes manifestaciones. *Panorama Socioeconómico*. 24 (32): 70- 81.

Marin, A., Boanță, L., Hadăr., A., Baldea, D. M., Vlăduț , G., Bucur,D., Ciocănel,B., Ivan, I. (2015). Business models and competitive advantage for technology transfer entities. *The Romanian Review Precision Mechanics, Optics & Mechatronics*. (48): 103-109.

Marzorati, O. (1992). *Sistemas de Distribución Comercial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Astrea.

MICITT (2015). Acerca del MICITT. Recuperado de: <http://www.micit.go.cr/>, el 04 de abril de 2017.

Mosquera, F. (2010, mayo). La Franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*. 70-85.

Ortega, J. (2005). El Contrato de Franquicia. *Revista Foro del Jurista*. Volumen (26), 161-172.

Pinaud, N. (2013). *Mercado de las franquicias en Chile*. Departamento de Administración. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile.

Reglamento para la Protección de la Propiedad Intelectual. (2007). Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Siuraneta, D. (2006). *Contratos mercantiles más frecuentes en la empresa*. Madrid: Editorial: Difusión Jurídica y Temas de Actualidad.

Solleiro, R., Castañón, R. (2008). *Gestión Tecnológica: Conceptos y prácticas*. Editorial México, primera edición. México D.F.

Sosa, E. (2009). Desarrollo de franquicias. Recuperado de <http://www.docencia.fca.unam.mx/~esosa/archivos/Franquicias%20SUA%202.pdf>

Soto, Y. (2012). Adquisición de una franquicia como estrategia de inversión (Tesis de posgrado). Universidad Veracruzana, México.

TEC (2017). Centro de Vinculación. Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.tec.ac.cr/unidades/centro-vinculacion>, el 21 de febrero de 2017.

Tormo, E. (2002). De emprendedor a franquiciador. Madrid, España, Editorial Selina Olmedo.

ULACIT (2009). The Franchise Center-TFC. Posgrado de Consultoría en Desarrollo de Franquicias. Recuperado de: https://www.google.com/search?q=ulacit+hoja+de+ruta+2009&rlz=1C1CHVN_esCR610CR610&oq=ulacit+hoja+de+ruta+2009&aqs=chrome..69i57.7368j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8, el 15 de febrero de 2017.

Vargas, M. (2012). El contrato de franquicia y las empresas de seguridad privada en Guatemala (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Wood, M.S. (2011). A process model of academic entrepreneurship. *Business Horizons*. 54: 153-161.

Capítulo 40

LA UNIVERSIDAD Y LOS INVESTIGADORES, ACTORES EN LAS *SPIN-OFF* UNIVERSITARIAS.

Germán Moreno Ospina
Consultor – Universidad de Antioquia
germanmoreno.o50@gmail.com

Resumen

La creación de *spin-off* universitarias es aún reducida en Iberoamérica pero tiende a multiplicarse y es importante analizar diversos aspectos y experiencias como aporte a las lecciones aprendidas que puedan aumentar la probabilidad de éxito de las nuevas empresas de este tipo en la región. La universidad y los investigadores que han generado el conocimiento y los productos o servicios que las *spin-off* ofrecen son dos actores con alta incidencia en el devenir de la empresa y más aún cuando participan de la propiedad de la misma y se involucran en su accionar. Se desarrolla una reflexión sobre las formas en que juegan sus roles, para identificar potencialidades y realidades, aportes y dificultades que ponen en el proceso de creación y consolidación de estas empresas; y se aprovecha la experiencia real de una *spin-off* colombiana para ilustrar varios de los aspectos analizados. Se concluye que la universidad puede establecer una relación con su *spin-off* altamente fructífera y determinante de una sobrevivencia y consolidación exitosas, siempre y cuando se logre una disposición a apoyarla en los niveles rectorales pero también en los niveles intermedios de la administración; así mismo, se resaltan las características que hacen deseable la participación de investigadores en las *spin-off*, aunque no se ocultan sus limitaciones, propias de su inexperiencia empresarial.

Palabras Clave: *spin-off*, emprendimiento, consultoría

Introducción

Las empresas *spin-off* se han mostrado en algunos países como poderosas herramientas de creación de riqueza, como en el caso emblemático de Silicon Valley (con Hewlett-Packard, Google y numerosas otras), en Estados Unidos. Las *spin-off* universitarias (Jiménez, Maculan, Otálora y Cunha, 2013; Kondo, 2012; Lockett, Siegel, Wright y Ensley, 2005) tienen importancia particular pero en Iberoamérica han sido más objeto de reflexión que de realizaciones y experiencias, a pesar de que en la última década han venido aumentando consistentemente (con detalle para Colombia, lo muestran Tabares, Macía y Correa, 2018). Según el modelo que se adopte (ver modelos en, por ejemplo, Beraza y Rodríguez, 2012; Colciencias, Ruta N y Tecnnova, 2016), en la propiedad de tales empresas pueden o no participar tanto la universidad como los investigadores que han generado el conocimiento y los productos o servicios que la *spin-off* ofrecerá. En todos los casos estos dos entes tendrán una alta importancia en el devenir de la empresa pero será de mayor trascendencia cuando universidad e investigadores participen de la propiedad y además se involucren en el accionar de la *spin-off*; en tal caso, serán sus actores principales y conviene reflexionar sobre las formas en que juegan sus roles y aprovechar experiencias reales para identificar potencialidades y realidades, aportes y dificultades que ponen en el proceso de creación y consolidación de estas empresas.

En la dirección anotada, este trabajo contribuye con su análisis y ejemplificación de experiencias de la primera *spin-off* de una universidad pública en Colombia, que eventualmente se pueden generalizar a las *spin-off* universitarias en el ámbito iberoamericano, dado que varios países aún no han iniciado la creación de estas en sus universidades públicas (en Colombia, sólo la Universidad de Antioquia [UdeA] lo ha hecho).

Metodología

Se plantearán aspectos relacionados con la participación de la universidad y los investigadores en las *spin-off* de universidades públicas y se aprovechará una experiencia específica para desarrollar o ejemplificar los planteamientos. Así pues, en general, en adelante la referencia a *spin-off* implicará que son *spin-off* de universidades públicas en las cuales participan en su propiedad la universidad y los investigadores. Y para que se

comprendan mejor los ejemplos, se describe brevemente a continuación la *spin-off* mencionada.

Conoser fue la primera *spin-off* de una universidad pública en Colombia y adoptó un esquema tripartito de participación propietaria: universidad, investigadores e inversionistas externos; se creó en Medellín, sede principal de la UdeA, y se derivó del Grupo de manejo eficiente de la energía, Gimel, clasificado A1 (el mayor nivel) en el sistema de Colciencias, entidad que regula la investigación en Colombia; se concibió como una empresa de servicios de conocimiento a través de la consultoría en sistemas eléctricos, los que se clasificaron en proyectos⁷⁴ y servicios técnicos según su complejidad, valor y duración. Aspectos de esta experiencia han sido ya analizados en algunos trabajos (ver por ejemplo: Moreno, 2018; Moreno y Mazo, 2016; Ospina, 2012)

La universidad

Por supuesto, la universidad es un actor de máxima importancia pues actúa como madre de la *spin-off* y decide si esta se crea o no. Cuando se lo va a hacer por primera vez, es una decisión que para las universidades públicas no es algo sencillo pues muy posiblemente no hay una normativa interna dentro de la cual quepa el proceso de esta creación e incluso pueden encontrarse barreras legales que la dificulten. Y a esto se suman posibles resistencias de funcionarios o profesores, o hasta estudiantes, que puedan no concordar en que la universidad asuma un papel más participativo en el mundo empresarial. Conviene entonces ganar legitimidad para la iniciativa: en el caso de Conoser, esto pasó por que el Plan de acción de la UdeA incluyera la creación de *spin-off*, que el Consejo Superior Universitario diera su aprobación al proyecto, que el rector conformara una comisión de expertos del Comité Universidad-Empresa-Estado (CUEE)⁷⁵, que validó la propuesta, y que se descifrara si había algún impedimento legal⁷⁶

⁷⁴ Proyectos, en el caso de Conoser, como empresa de servicios de conocimiento, se refiere a estudios y desarrollos de alta complejidad técnica.

⁷⁵ El CUEE de Medellín, pionero en Colombia, es una alianza estratégica entre empresarios, directivos universitarios, gremios y gobiernos local y regional, para formular agendas de trabajo conjunto en temas de Investigación, Desarrollo e Innovación, en busca de la productividad y competitividad de las empresas. Constituido en 2003, su secretaría técnica la ejerce el Programa de gestión tecnológica de la UdeA.

⁷⁶ En principio, habría un impedimento por constituirse una situación en que los investigadores de la UdeA (que son empleados públicos), estarían conformando una empresa que podría manejar recursos públicos. Un concepto de constitucionalistas, no unánime, despejó la situación pero sin resolverla plenamente.

para la participación de investigadores en la propiedad de la empresa, ya que se proponía que estos poseyeran un porcentaje de las acciones. La empresa se constituyó en octubre de 2010 y entró al mercado en diciembre de 2011.

Cuando no hay una larga experiencia en la generación de *spin-off*, y más aún si se trata de la primera, es normal que las universidades tengan variadas e importantes inquietudes sobre el modelo a adoptar. Cabe aquí hacer alusión a que la UdeA ha tenido una conducta inteligente al respecto: antes que adoptar un esquema de manera rígida, ha preferido dar cierta libertad a los emprendedores e inversionistas e ir aprendiendo con experiencias reales y sólo ahora está definiendo unas tipologías y criterios para constituir las; así, en las cuatro que ha constituido, sólo en una (Conoser) han tenido participación accionaria universidad e investigadores; en las otras tres, se ha licenciado la tecnología y, de ellas, sólo en una los emprendedores han sido profesores y estudiantes, mientras que en las otras han sido empresarios; y en cada una se ha acordado una interacción diferente con la UdeA.

La universidad puede aceptar la participación de terceros en calidad de inversionistas, en el modelo con participación de universidad e investigadores, y es atinado que lo haga pero buscando más que capital; es cierto que este se requiere y tanto más cuanto más costoso sea el equipamiento inicial requerido para la operación de la *spin-off*, pero quizás más importante sea el asociar empresarios que adicionalmente pongan al servicio de la *spin-off* su experiencia y su capital relacional: la primera será un gran aporte en la dirección estratégica y administrativa de la empresa, en lo que no es de esperarse que la universidad posea grandes habilidades, y el segundo será de alta importancia en la gestión comercial; incluso, es deseable que se haga una transferencia de capacidades en mercadeo y ventas de los empresarios al personal de la *spin-off* pues es muy probable que, dada la historia esencialmente académica de universidad e investigadores, se presenten debilidades en la gestión comercial de la empresa. En el caso de Conoser, el inversionista fue un fondo de capital que, aunque acompañó desde la junta directiva, no realizó aportes significativos en los aspectos mencionados, en buena parte porque faltó un trabajo coordinado entre la UdeA y los investigadores para demandar tales aportes.

Se anotaba atrás que posiblemente la universidad encuentre dificultades normativas (internas) para encaminar el proceso de creación de *spin-off* en universidades públicas; ello es apenas natural cuando se va a crear la primera pues es algo que unos años atrás no se contemplaba y las transformaciones normativas en instituciones públicas no suelen ser

rápidas; pero incluso durante la operación de la empresa y la creación de posteriores, aparecerán situaciones e interacciones no previstas, por lo que es importante que estas universidades se esfuercen por aprender de otras experiencias y por flexibilizar sus normativas. Ante cualquiera de los modelos pero en particular cuando universidad e investigadores son accionistas, la institución debe disponerse a apoyar su *spin-off* para que sobreviva y se consolide, no basta con constituirla. Se ejemplifican situaciones en que este tipo de problemas afloró en Conoser y su manejo, a veces atinado y otras no, por la UdeA:

- Para ejecutar proyectos para clientes externos en alianza, la que se imponía por los montos involucrados, demasiado altos para ser soportados por un emprendimiento naciente (con suficiente capacidad técnica pero que no cumplía las condiciones financieras y el tiempo de existencia exigidos por el cliente), se encontraron barreras en la normativa de la UdeA que dificultaban alternativas como subcontratación en uno u otro sentido o la constitución de alianzas temporales (figuras como unión temporal o consorcio). En algunos casos se encontraron alternativas viables gracias a la intervención directa de la rectoría o algunas vicerrectorías, pero esta buena disposición no lograba permear algunos niveles administrativos intermedios, lo que en otros casos sabotó el hallazgo de soluciones para contratar los proyectos.

- La universidad puede ser un excelente cliente de su *spin-off* principalmente cuando esta es de servicios de conocimiento; y puede entonces haber acuerdos gana-gana para que la empresa atienda necesidades de la universidad con calidad y precios favorables y en cambio tenerla como cliente permanente. En la UdeA nuevamente se presentó que la buena voluntad de los altos niveles no fluyó hacia los intermedios y nunca fue posible que la *spin-off* prestase servicios a la universidad.

La universidad pública generalmente es una institución grande y cuando es copropietaria de la *spin-off* debe definir en qué dependencia pone la administración de su relación con la empresa. De manera general, hay dos posibilidades: o que esto se haga a través de una unidad administrativa o de una unidad académica, como una facultad. Parece más acertado que lo haga a través de una unidad que tenga dentro de sus funciones el relacionamiento con el sector empresarial, ya que posiblemente esto le haya desarrollado una mejor sensibilidad y percepción del mundo y los problemas (y soluciones) empresariales, si se le compara con una unidad académica, cuya razón de ser está en función de la transmisión o generación de conocimiento internamente; la sintonía que se

logre entre la universidad y su *spin-off* puede ser determinante de un rol muy positivo de este actor en la supervivencia y consolidación de la empresa, o puede ser justamente lo contrario. La experiencia de Conoser ejemplifica las dos condiciones:

- En los primeros años el canal con la UdeA fue el Programa de gestión tecnológica [PGT], que, por su propia naturaleza, es una unidad que se esfuerza en pensar empresarialmente y de allí provinieron continuos aportes para la supervivencia y consolidación de Conoser; luego de notables dificultades para sobrevivir en el mercado en 2016 y 2017 (aunque se cerró este año en recuperación y con balance positivo), y cuando se vivía una penosa condición de iliquidez, el PGT propuso una reingeniería que modificara la oferta, ampliándola con activos de conocimiento e innovaciones de la Facultad de Ingeniería (con 16 programas de pregrado, numerosos de posgrado, incluyendo doctorados, y diversos grupos de investigación de alto nivel) lo que inmediatamente fue aceptado, tanto por la posibilidad de recuperar a Conoser mediante una oferta más amplia e innovadora, como por ofrecer una salida ágil y de corto plazo a varios desarrollos de la facultad.

- Entonces el canal con la UdeA pasó a ser la Facultad, proveedora del conocimiento a ofrecer en los nuevos servicios. Infortunadamente, su administración tomó decisiones como pedir a los socios investigadores vender sus acciones, quienes aceptaron sin convicción pero para facilitar una solución; esto implicó el retiro de ellos, la empresa perdió a quienes habían aportado el conocimiento, habían sido soporte del posicionamiento de la empresa en el mercado y habían acumulado toda la experiencia de Conoser; siguieron otras decisiones administrativas poco acertadas, se perdió la conexión con el mercado, no entró la oferta más amplia que se esperaba y la empresa entró en liquidación.

Un recurso humano de la universidad, que puede ser de gran utilidad para la operación de la *spin-off* y que suele pasar desapercibido, lo constituyen los profesionales recién egresados (los llamaremos jóvenes) y los estudiantes (de pre y posgrado) de las áreas de interés para la oferta de la empresa, que vayan a laborar en ella; sobre algunos asuntos de este tema se ha ocupado O'Connor (2010) y aquí se ejemplifican y comentan otros. Por una parte, la relación estrecha entre la universidad y su *spin-off* facilita procesos “naturales” de selección de personal, en que la interacción previa entre jóvenes profesionales y estudiantes con investigadores o profesores actúa como un filtro confiable de su calidad técnica o administrativa; por otra parte, la *spin-off* puede ofrecer una

experiencia de iniciación profesional y posicionamiento de buen nivel para esos jóvenes; y adicionalmente puede ofrecerse como espacio de práctica profesional, lo que interesa a los estudiantes (para cumplir sus requisitos de grado) y a la universidad (que debe proveerles tal espacio). Se comenta la experiencia al respecto en Conoser:

- Para la función técnica de los servicios, se contó con un ingeniero de planta y auxiliares de ingeniería, que en su totalidad fueron estudiantes de la UdeA; en general, la ejecución de servicios y proyectos fue de alta calidad y garantizó el posicionamiento paulatino de Conoser. En la Tabla 1, se ilustra la participación de personal en la empresa, quedando visible la de ingenieros y auxiliares de ingeniería, que, para el tamaño de empresa y tiempo en el mercado, muestra números significativos: un total de 15 estudiantes y de 15 ingenieros de la UdeA muestran una interacción *spin-off* – universidad destacable en este aspecto. Se anota que este personal estuvo vinculado desde un semestre hasta algunos años.

TABLA 1 .Funcionarios de Conoser, según institución de formación y rol en la empresa

Institución de formación	Auxiliares de ingeniería (Estudiantes I. Eléctrica)	Ingenieros Electricistas	Otros ingenieros	Otros profesionales	Auxiliares comerciales	Total
UdeA	15	11	3	1	0	30
Otras universidades	0	3	0	2	0	5
Otras instituciones educativas	0	0	0	0	4	4
Total	15	14	3	3	4	39

- Los estudiantes avanzados de ingeniería eléctrica y mecánica vieron en Conoser una oportunidad de aprendizaje, adquisición de experiencia y conocimiento del mercado. Y efectivamente, ninguno de los que se desempeñaron como auxiliares de ingeniería tuvo dificultades para obtener empleo como ingeniero, algunos posicionándose particularmente bien; aunque informalmente, todos han reconocido la ventaja que les significó el aprendizaje de campo, de simulación y de elaboración de informes que experimentaron en Conoser. Por otra parte,

algunos estudiantes trabajaron en la modalidad de práctica empresarial, de forma que completaban sus requisitos de grado, siendo esto a la vez solución para ellos y para la UdeA, que debe apoyarlos en la consecución de empresa para realizar su práctica.

- También ingenieros jóvenes de la UdeA vieron en Conoser un espacio donde podían iniciar su experiencia profesional de manera interesante y mientras encontraban una posición de largo plazo. Así, hubo ingenieros tanto electricistas como mecánicos y de materiales, que pidieron participar en proyectos y programas de servicios, para adquirir y certificar experiencia, conscientes de que su vinculación difícilmente superaría un semestre; algunos, sin embargo, estuvieron por varios años.

Los investigadores

Los actores por excelencia de una spin-off universitaria son los investigadores que han desarrollado los productos que conformarán la oferta inicial de la spin-off. Estos investigadores pueden tener diversas relaciones de pertenencia con la universidad “madre” de la empresa: profesores, estudiantes (de pre o posgrado), investigadores asociados (externos), profesionales contratados y algunas otras, dependiendo de los mecanismos de vinculación que ofrezca la universidad.

Ahora bien, es interesante reconocer algunas características de los investigadores que participan en emprendimientos spin-off, que, aunque no son generalizables pues están muy marcadas por condicionamientos culturales y condiciones de entorno (sobre este tema, ver, por ejemplo, Rizzo, 2014), vale tenerlas presentes para decidir cómo pueden jugar mejor su rol en estas empresas. Existen estudios que han caracterizado aspectos como la excelencia científica, la capacidad de trabajo interdisciplinario, la experiencia en invenciones y en trabajo colaborativo (D’Este, P., Mahdi, S., Neely, A. y Rentocchini, F., 2012); aquí se consideran otras características complementarias, que se consideran pertinentes en el contexto iberoamericano y que pueden ser ilustradas desde la experiencia de Conoser:

A diferencia de emprendedores convencionales, los investigadores, si bien no son desinteresados en la empresa como mecanismo de enriquecimiento económico, frecuentemente les motiva más que el mercado ponga en acción sus conocimientos y

reconozca su utilidad; esto constituye la riqueza de la spin-off pero tiende a ser una trampa para su supervivencia por la baja capacidad e interés directo y participación de los investigadores en la actividad comercial. Conviene por lo tanto que, desde su inicio, las spin-off universitarias acopien capacidades comerciales y destinen un presupuesto adecuado para ese efecto. En Conoser, los investigadores participaron decorosamente en varios frentes pero en la gestión comercial (mercadeo y ventas) sus logros fueron reducidos.

Las capacidades administrativas y de gestión no son tan connaturales a la actividad de los investigadores, pero el trabajo en proyectos, algunos de muy alta complejidad no sólo en conocimiento sino en coordinación de diversos grupos y disciplinas e incluso de diversas instituciones, así como la búsqueda de recursos financieros, son condiciones en las que algunos investigadores desarrollan en alto grado las capacidades mencionadas. Pueden por tanto ser buenos candidatos incluso a la gerencia de la spin-off. Pero es conveniente que en lo posible cuenten con asistentes administrativos eficientes que les compensen eventuales deficiencias, por ejemplo en la gestión financiera o del talento humano (hay una buena diferencia entre dirigir personas de alta formación y que están en un grupo más por voluntad que por necesidad, y dirigir funcionarios de muy diversos niveles de formación). De la experiencia de Conoser cabe mencionar lo siguiente: un investigador asumió la gerencia durante los seis años de permanencia en el mercado; dos, integraron la Junta Directiva como suplentes; todos, con diversas intensidades, participaron en frecuentes sesiones de análisis y definición de lineamientos, convocados por el gerente, a pesar de no estar en la nómina ni recibir remuneración. El desempeño de la gerencia fue bueno en la creación de clima organizacional, en las relaciones con clientes e instituciones de interés y en la identificación de tendencias críticas en la situación financiera; pero presentó lentitud en algunas tomas de decisión, como en la reducción de nómina frente a una tendencia decreciente de ventas y, por tanto, de actividad de algunos funcionarios; también mostró una deficiencia cuando, al manejar una situación crítica de iliquidez y enfrentarla adecuadamente con austeridad y concentración de ventas en productos de mayor salida pero menor margen de utilidad, no gestionó un aumento compensatorio en las metas de ventas: afloró en la gestión administrativa la debilidad en capacidades comerciales

Es de esperarse que en una spin-off la innovación sea parte de “su ADN” pues de hecho se constituyen para comercializar resultados de investigación (nuevo conocimiento). Los

investigadores tienen una relación natural con la generación de nuevo conocimiento pero no necesariamente de innovación, si se entiende que esta se realiza en el mercado y este puede ser ajeno a las preocupaciones de muchos investigadores, aunque sí suelen preocuparse por la utilidad del conocimiento que producen sus investigaciones. Pero los que se involucran en una spin-off, sí acostumbran ser sensibles al desempeño de sus productos en el mercado y en esa medida ser muy dispuestos a trabajar en innovaciones que refresquen la oferta de las spin-off. Por otra parte, donde no suelen ser muy diestros en la gestión de la innovación por lo que es importante que desarrollen capacidades al respecto o se complementen con asesores, lo que frecuentemente se encuentra en los ecosistemas de emprendimiento y debe aprovecharse. En Conoser, en alianza con la UdeA, se impulsaron tres proyectos de desarrollo que pretendían convertirse en innovaciones para fortalecer la empresa en el mercado: un equipo de diagnóstico de motores eléctricos; una herramienta de gestión de activos eléctricos y un compensador de energía reactiva⁷⁷. El primero, no se culminó por errores en la planeación; el segundo, porque un desarrollador de software que ensamblaría la herramienta, ya desarrollada en sus componentes, quebró y desapareció con el material; el tercero sigue en desarrollo por el Gimel y se espera que esté disponible en el presente año. En síntesis, los investigadores trabajaron permanentemente en desarrollos para lograr innovaciones tecnológicas pero no hubo la gestión acertada que lograra llevar ese trabajo hasta poner el producto en el mercado.

También en la operación técnica de la spin-off los investigadores pueden actuar destacadamente: su alta formación les permite solvencia en diagnósticos y diseño de soluciones, entre otros. En Conoser participaron en la ejecución de servicios y proyectos complejos, precisamente en diagnósticos, diseño de soluciones y supervisión de informes; y, en los proyectos de mayor alcance, uno u otro asumió la dirección de componentes nucleares de los mismos.

Un último aspecto a considerar es que una importante barrera para la participación de los investigadores en las spin-off, que es necesario conocer y superar, pero que está más allá de su espacio de soluciones e incluso del de la universidad, son las limitaciones legales,

⁷⁷ La energía reactiva se requiere para que los sistemas eléctricos funcionen pero no se logra extraer de ellos como energía útil (luz, calor, movimiento) y puede ser producida localmente a un costo moderado, lo que libera al sistema de tener que transportarla (y les podría copar una parte importante de su capacidad), por lo que la regulación hace que las empresas distribuidoras multen a los consumidores que requieren más de cierto nivel y no la generan.

que pueden ser de orden constitucional o de ámbitos más locales. La solución entra en el dominio de las políticas públicas y exige su clara identificación pero además una gestión coordinada entre todas las instituciones interesadas. El caso de Conoser es por demás ilustrativo: la participación de los investigadores (empleados públicos) en una empresa con su universidad (pública) creaba una situación que no estaba explícitamente permitida en el derecho público (colombiano); el haber incluido investigadores en la propiedad de la empresa generó muchas inquietudes en la UdeA y demás universidades públicas; se realizó un encuentro de vicerrectores de investigación, se precisaron las inquietudes y se propuso un proyecto a Colciencias para explorar soluciones, con participación de varias universidades; luego se gestionó un proyecto de ley y finalmente se logró la Ley de spin-off⁷⁸, que liberó de barreras la participación de investigadores en tales empresas.

Conclusiones

Se ha hecho un análisis de diversas actuaciones en las spin-off universitarias, propias de la universidad y los investigadores, partiendo de reconocer que una y otros son los actores centrales de las mismas. Se ha aprovechado la experiencia de una spin-off de servicios de conocimiento de ingeniería, para ilustrar los aportes y limitaciones que estos actores ponen en juego en el desempeño de este tipo de empresas. En el curso de la ponencia las conclusiones han quedado evidenciadas pero se resumen, y en algunos casos se amplían, en este aparte.

- La universidad es un actor decisivo para las spin-off, pues es quien decide si se crean; pero su relación con el proceso de creación y con su sostenibilidad, aunque puede variar mucho dependiendo del modelo de empresa que se defina, tiene una alta posibilidad de apoyar la sobrevivencia y eventualmente el crecimiento acelerado de la spin-off. Son posibles relaciones gana-gana cuando la spin-off puede apoyar la solución de problemas de la universidad y cuando pueden trabajar aliadas para acometer proyectos que pueden sobrepasar las capacidades, principalmente financieras, de la empresa. Es necesario para el efecto contar con la decisión de los altos niveles de la universidad pero, además, estos deben ser capaces de bajar esa disposición a los niveles intermedios, que de otra forma

⁷⁸ Ley 1838 de 2017 Por la cual se dictan normas de fomento a la ciencia, tecnología e innovación mediante la creación de empresas de base tecnológica (SPIN-OFFS) y se dictan otras disposiciones.

podrían sabotear el proceso, activa o pasivamente. Por otra parte, la universidad cuenta con egresados profesionales jóvenes y con estudiantes cuyas capacidades y pertenencia natural con ella y sus productos, incluidas las spin-off, pueden convertirlos en un recurso humano de alta calidad en la operación de estas empresas; para el efecto, la spin-off puede ofrecer formas de vinculación flexibles y apoyarse en sus relaciones cercanas con la universidad para seleccionarlos, y facilitar así que la empresa sea un espacio de desarrollo profesional y posicionamiento en el mercado laboral, al tiempo que cuenta con un recurso humano muy confiable.

- Los investigadores aportan la esencia de los procesos, productos y servicios técnicos de las spin-off en tanto que empresas de conocimiento; también suelen ser muy dispuestos a aportar en la solución de problemas técnicos que puedan emerger en la materialización de la oferta a los clientes (en el diagnóstico, la implementación o el servicio posventa). En innovación tecnológica, nuevamente son esenciales por su percepción de potenciales nuevos usos del conocimiento de la empresa y sus capacidades para nuevos desarrollos. Por otra parte, frecuentemente arrastran debilidades en la gestión comercial y administrativa, por lo que las spin-off deben prever la disposición de esas capacidades, bien sea desde la nómina o desde asesorías eficaces. Pero para garantizar los aportes de los investigadores, es conveniente que el modelo de spin-off les permita la participación de la propiedad o les ofrezca algún medio de participación suficientemente íntimo para que sientan alta pertenencia con la empresa. Eventualmente puede haber necesidad de una gestión legal para retirar barreras en este ámbito.
- Conocer es una experiencia muy útil para nuevos emprendimientos spin-off; si bien no puede afirmarse que se trató de una empresa exitosa comercial y financieramente, su actitud pionera y el haber sobrepasado los 5 años de presencia en el mercado constituyeron un éxito parcial que puede ser aprovechado socialmente pues permite ver aciertos y errores que pueden capitalizarse en nuevas experiencias.

Referencias

Beraza, J. M. y Rodríguez, A. (2012). Tipología de las spin-offs en un contexto universitario: una propuesta de clasificación. *Cuadernos de Gestión*, 12(1), 39-57.

Colciencias, Ruta N y Tecnova (2016). Hacia una hoja de ruta spin-off. Un camino para la creación de spin-off universitarias en Colombia. Recuperado de <http://www.spinoffcolombia.org/wp-content/uploads/2016/07/HACIA-UNA-HOJA-DE-RUTA-SPIN-OFF.pdf>

D'Este, P., Mahdi, S., Neely, A. y Rentocchini, F. (2012). Inventors and entrepreneurs in academia: what types of skills and experience matter? *Technovation*, 32(5), 293-303.

Jiménez, C. N., Maculan, A. M., Otálora, I., Cunha, R. M. (2013). Reflexiones sobre los mecanismos de transferencia de conocimiento desde la universidad: caso Spin-offs, 1–16. Recuperado de http://www.altec2013.org/programme_pdf/1119.pdf

Kondo, M. (2012). A public research institute that created and led a large industrial group in Japan. *Scientometrics*, 90(1), 141–162. Rec. de <http://doi.org/10.1007/s11192-011-0505-8>

Lockett, A, Siegel, D., Wright, M, Ensley, M. (2005). The creation of spin-off firms at public research institutions: Managerial and policy implications. *Research Policy* (34), 981–993.

Moreno, G., Mazo, A. (2016). Aspectos de la gestación de la spin-off CONOSER, en Colombia. Posibles generalizaciones a la creación de empresas SPIN-OFF. XVII Encuentro de la Red Motiva, 2016, Mar del Plata.

Moreno, G. (2018). Lecciones aprendidas en un caso de spin-off universitaria: Conoser, de la Universidad de Antioquia, Colombia. XIX encuentro iberoamericano Red Motiva y V congreso internacional en emprendimiento e innovación. Ibagué y Girardot, Colombia.

O'Connor, S. (2010). Navigating the issues of multidisciplinary student teams serving university spin-offs. En Libecap, G., Thursby, M. y Hoskinson, S. (Ed) (2010) *Spanning boundaries and disciplines; University technology commercialization in the idea age*. Emerald Group Publishing, pp 183-205.

Ospina, N. (2012). Éxitos y fracasos en las spin-off académicas (Tesis de Magíster), Universidad Nacional de Colombia, Medellín.

Rizzo, U. (2014). Why do scientists create academic spin-offs? The influence of the context. *The Journal of Technology Transfer*. 40(2) DOI: 10.1007/s10961-014-9334-2

Tabares, J., Macía, L.F., Correa, S. Spin-off académicas como mecanismo de transferencia tecnológica. El caso del impulso a la creación de Spin off académicas en Antioquia, Colombia (2018). En Arrieta, D. y Alabat, Y. (Ed), *Estudios del emprendimiento contemporáneo en América Latina*. Bolivia, 2018: Recuperado de https://www.ecorfan.org/bolivia/series/Estudio_del_emprendimiento_contemporaneo_en_America_Latina/Estudio_del_emprendimiento_contempor%C3%A1neo_en_America_Latina_1.pdf

Capítulo 41:**SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN EL
SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE
CONTENEDORES**

Carlos Jácome Ordóñez
Universidad de Guayaquil

RESUMEN

Con el presente artículo de investigación se pretende identificar cuáles son los factores que determinan la sostenibilidad de las empresas que se dedican a ofertar el servicio de reparación y mantenimiento de contenedores. Para las empresas cuyo giro de negocio se centra en contenedores en mal estado, la oportunidad de negocio es clara debido a la alta demanda de tráfico de contenedores a nivel mundial. En la actualidad, año tras año se presenta un crecimiento notable en las operaciones del comercio exterior gracias a la utilización de este instrumento que facilita el tráfico internacional de mercancías por vía aérea, marítima y terrestre. Se identificaron factores que determinan la sostenibilidad en la prestación del servicio, se utilizó una metodología científica cualitativa conjunta al método Delphi y se realizó un estudio a expertos en el área, mediante la utilización de la entrevista como herramienta fundamental de recopilación de información para su posterior análisis e interpretación de resultados.

PALABRAS CLAVES: contenedor, comercio internacional, reparación, mantenimiento

ABSTRACT

With this research article we try to identify which are the factors that determine the sustainability of the companies that are dedicated to offer the service of repair and maintenance of containers. For companies whose business focus is on containers in poor

condition, the business opportunity is clear due to the high demand for container traffic worldwide. Currently, year after year there is a remarkable growth in foreign trade operations thanks to the use of this instrument that facilitates the international traffic of goods by area, sea and land. We identified factors that determine sustainability in the provision of the service, a qualitative scientific methodology was used together with the Delphi method and a study was conducted to experts in the area, using the interview as a fundamental tool for gathering information for later analysis and interpretation of results.

KEYWORDS: container, international trade, repair, maintenance

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a la sostenibilidad de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de contenedores en donde la recopilación de datos provenientes de fuentes primarias (patios de contenedores, navieras, Pymes del comercio exterior, expertos en el área, entre otros) como secundarias (estadísticas de exportaciones, tráfico internacional), con el fin de observar los diversos factores a considerar para corroborar la factibilidad de las empresas al ofertar dicho servicio y a su vez identificar las ventajas que se les presentan en la actualidad. Con la aparición del uso de contenedores en la década de los cincuenta, el transporte internacional de mercancías ha evolucionado considerablemente dando paso a la optimización de tiempo y recursos, logrando convertirse en protagonista del transporte intermodal, y dando apertura a que se levantaran nuevas estructuras y herramientas en los puertos para su correcta manipulación. En la actualidad el mayor flujo de tráfico se da por vía marítima, vía terrestre y por ultimo vía aérea, por lo tanto existe una gran demanda de uso de contenedores, éstos deben pasar por procesos de mantenimiento, limpieza y reparación después de ser utilizados para poder cumplir con los parámetros establecidos por la NORMA ISO 668 que regulan su clasificación, dimensiones y posición, la norma CSC 1972 que se encarga de regular el correcto procedimiento de mantenimiento del contenedor.

La organización de este documento se detalla en la sección de revisión de la literatura en donde se plantean los argumentos que sustentan las teorías referentes al comercio

internacional (Teoría de Ventaja Absoluta y Teoría de la Ventaja Comparativa), A continuación se observa la metodología, tipo de investigación, método e instrumento utilizado, en donde se ha podido extraer información que ha sido facilitada por expertos en el área de prestación de servicio de reparación y mantenimiento de contenedores. Luego se da paso a la presentación de los resultados de la investigación y finalmente, las conclusiones.

REVISION DE LA LITERATURA

En las bases teóricas se sustenta la investigación de la sostenibilidad que se les presenta a las empresas inmersas en el servicio de mantenimiento y reparación de contenedores, para la facilitación del comercio internacional. El estudio se relaciona con varias teorías que le dan forma a la presente investigación.

Adam Smith, explicó la ventaja absoluta en el libro de “La riqueza de las naciones” en donde describe los cimientos del beneficio del comercio entre los países y la riqueza de las naciones, sosteniendo que la riqueza procede del trabajo de la nación (Smith A. , An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776). Otro concepto define que la “Teoría de la ventaja absoluta” plantea que un país poseerá una ventaja sobre otro al momento de producir un bien, si este es más eficiente, es decir, si necesita menos recursos por unidad para su producción que el otro país (Correa, 2013).

Smith consideraba que, la división del trabajo y la ampliación de los mercados permitían grandes posibilidades para que la sociedad aumentara sus riquezas y su bienestar social mediante la expansión de producción especializada y el comercio entre las naciones, abriendo así el camino de la industrialización. Además, David Ricardo también define la ventaja comparativa en su libro “Principio de Política Económica” en donde indica que los países intercambian por necesidad y por conveniencia. Esto es, importan lo que le es difícil o caro producir y exportan aquellos ítems para los que son más productivos (Ricardo, 2014). Sugiere también que el comercio internacional es beneficioso, cuando un país importa de otros, un producto o servicio que no puede producir con facilidad.

El enfoque que brindan las teorías de comercio internacional sirven para direccionar la forma en que la empresa desea optimizar mejor sus recursos para lograr ser más eficiente y eficaz al momento de

especializarse y brindar el servicio de reparación y mantenimiento de los contenedores aprovechando el flujo de comercio de mercancías que se da a nivel mundial generando así mayor oportunidad dentro de este modelo de negocio para que las empresas obtengan mayor rentabilidad la cual las hace más sostenibles.

El Convenio Internacional sobre la Seguridad de los Contenedores 1972

Mantener un alto grado de seguridad respecto de la vida humana en el transporte y la manipulación de los contenedores al proporcionar procedimientos de ensayos generalmente aceptados y prescripciones conexas en materia de existencia; y facilitar el transporte internacional de contenedores proporcionando reglamentos internacionales de seguridad uniformes, aplicables a todos los medios de transporte de superficie, con lo cual se evita la proliferación de reglamentos nacionales de seguridad divergentes (Organización Marítima Internacional, 2012).

Las enmiendas al CSC 1972, adoptadas mediante la resolución MSC.310, entraron en vigor el 1 de enero de 2012, y comprenden:

Nuevas especificaciones relativas a la placa de aprobación relativa a la seguridad, que describe la validez y elementos a incluir en el programa de exámenes aprobado.

Una prueba nueva para los contenedores aprobados para su utilización sin una de sus puertas;

La inclusión del nuevo anexo III sobre el control y verificación. Este anexo ofrece a los funcionarios autorizados medidas para evaluar la integridad de los componentes vulnerables de la estructura de los contenedores, y ayudarles a determinar si un contenedor reúne las condiciones de seguridad necesarias para seguir utilizándose para el transporte (Organización Marítima Internacional, 2012).

Generalidades sobre los Contenedores

Un contenedor es un depósito de carga para el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y multimodal. Son unidades que sirven de protección para las mercancías de la climatología y están fabricadas de acuerdo con la normativa ISO (por sus siglas en inglés “International Standardization Organization”), en concreto, ISO-6681; por ese motivo, también se conocen con el nombre de contenedores ISO (COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES, 2013).

Los contenedores son fabricados principalmente de acero, pero también hay de otros materiales como el de aluminio. Algunos son de madera contrachapada reforzados con fibra de vidrio. En la mayor parte de los casos, el suelo es de madera. Interiormente llevan un recubrimiento especial anti-humedad, para evitar las humedades durante el viaje. Otra característica que define a los contenedores es la presencia, en cada una de sus esquinas, de elementos que les permiten ser enganchados por grúas especiales, así como ser sujetos tanto en buques como en camiones. Los más extendidos a nivel mundial son los equipos de 20 y 40 pies, con un volumen interno aproximado de 32,6 m³ y 66,7 m³ respectivamente (COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES, 2013).

Tabla 1: Tipos de Contenedores

Abreviatura	Tipo	Traducción
SD	Standard dry	“Estándar” carga seca (común)
RF	Reefer	Frigorífico
OT	OT Open top	Techo abierto / de lona
FR	Flat reek	Base con parantes
HC/JB	High cube/jumbo	9’6’’ de altura
TK	Tank	Tanque
PL	Plataform	Plataforma
HD	Hevy duty	Servicio pesado 7 reforzado

En la siguiente tabla se observa los diferentes tipos de contenedores.

Controles Previo al Uso

Los contenedores previo hacer nuevamente utilizados necesitan revisiones para su correcta utilización en vista de que pueden sufrir algún desperfecto, cambio o reestructuración caso contrario el contenedor en mal estado ocasionaría pérdida o deterioro de la mercancía objeto de traslado y posteriormente problemas a los empresarios, es aquí donde interviene la ISO la cual estipula lo siguiente:

Revisión del estado del contenedor, a través de esta verificación se tiene en cuenta sobre las reparaciones y ajustes que se necesitan hacer al contenedor, para con el fin adaptarlos a la normas ISO. a continuación se presenta aspectos a tomar en cuenta: reparaciones con adhesivos, marcas o quemaduras de desmontajes, pinturas, ondulaciones desiguales en la parte interna y externa, vigas o travesaños uniformes, olores que desprende, grasa, y otras materias contaminantes.

Verificación del número de contenedor, la serie de identificación del contenedor debe estar impresa y ubicada en partes visibles del contenedor.

Inspección a puertas, la verificación del estado de las puertas debe cumplir los siguientes aspectos: revisión en los remaches y tuercas de las puertas, canales de las puertas, algún golpe o daño. Adicionalmente a lo antes mencionado tienen que estar verificado con lo que establece la ISO.

Revisión de los pisos, la inspección del piso de contenedores, se recomienda hacerla en el patio de contenedores, aspectos a tomar son: la nivelación del piso, reparaciones, piso exterior.

Inspección en el techo del contenedor, Los contenedores con dispositivos de aislamiento, para esto se revisa las vigas y orificios de ventilación evitando futuros inconvenientes.

Inspección de paredes, la revisión de las paredes es la misma que se hace en la inspección del techo de los contenedores.

METODOLOGÍA

En este estudio se utiliza la investigación cualitativa en donde se implementa la utilización de la entrevista estructurada con preguntas específicas dirigidas al Lcdo. Wilson Molina MsC., docente de la Universidad de Guayaquil y a la Ing. Lourdes Macías representante de la empresa SURTAX S.A., así como un experto aduanero Ing. Rafael Samaniego, que brindaron interacción directa, aportando conocimientos y opiniones. La investigación de tipo descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997). Como información adicional, la investigación exploratoria que recopila información de fuentes bibliografías de relevancia con gran aporte y direccionamiento, así como el uso de boletines de prensa y noticias de actualidad referentes al giro de negocio.

Finalmente, el método de análisis y síntesis, que abarcará la información necesaria, la discernirá con el fin de establecer e identificar los factores que hacen que esta actividad sea sostenible y viable, de esta manera los resultados quedarán apoyados y fundamentados en las diferentes técnicas de indagación válidas.

RESULTADOS

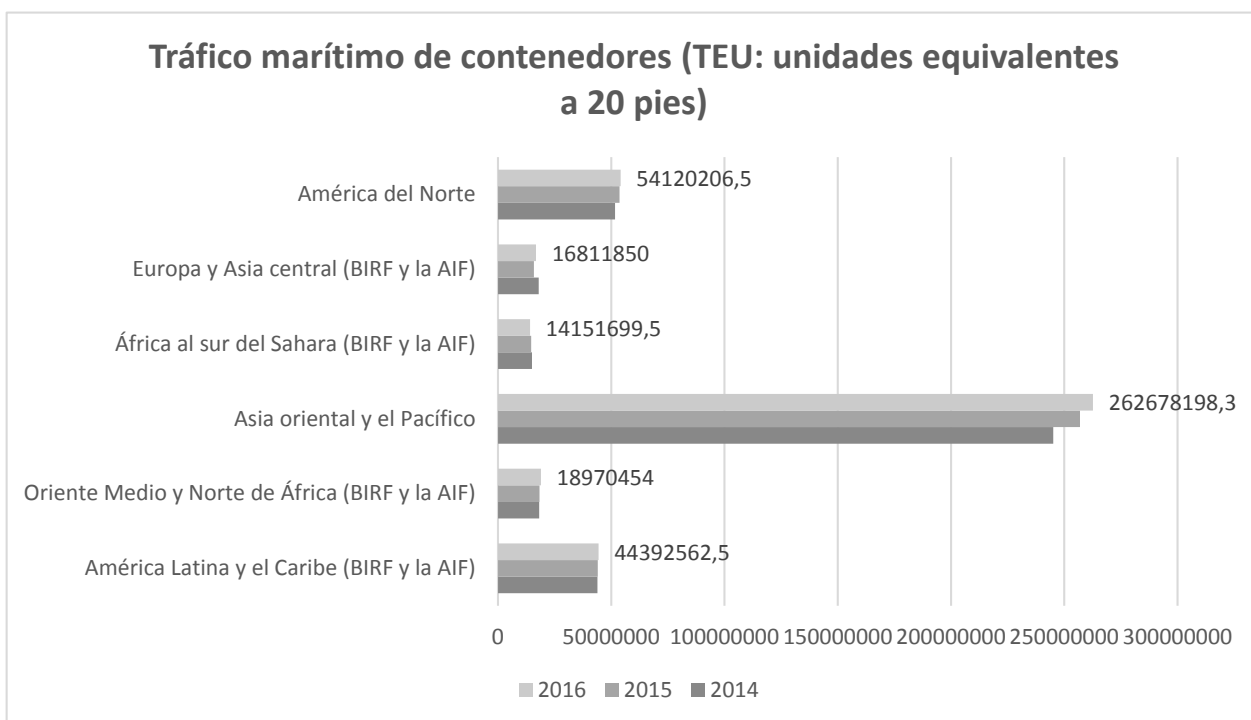
A continuación se presentan datos de relevancia en donde se detallan los factores que generan sostenibilidad a las empresas inmersas en la reparación y mantenimiento de contenedores, posteriormente se observa la entrevista en el Anexo 1 en donde se plasma las opiniones de los entrevistados.

Tráfico internacional

El tráfico marítimo de contenedores a nivel mundial es un indicador que refleja la demanda de contenedores a nivel internacional, se presenta en la actualidad como eje principal de facilitación del comercio. Además, el transporte marítimo es la base de soporte del proceso de globalización económica y comercial.

El gran número de mercancías que forman parte de las cadenas globales de suministro se mueven por vía marítima. En este sector están condensados los cambios de carácter logístico y tecnológico que han contribuido al desarrollo de la Inter modalidad apoyando a las tendencias en el transporte marítimo internacional de mercancías y que estas sean llevadas a cabo por medio del contenedor marítimo como unidad de transporte internacional que integra los modos terrestre y marítimo.

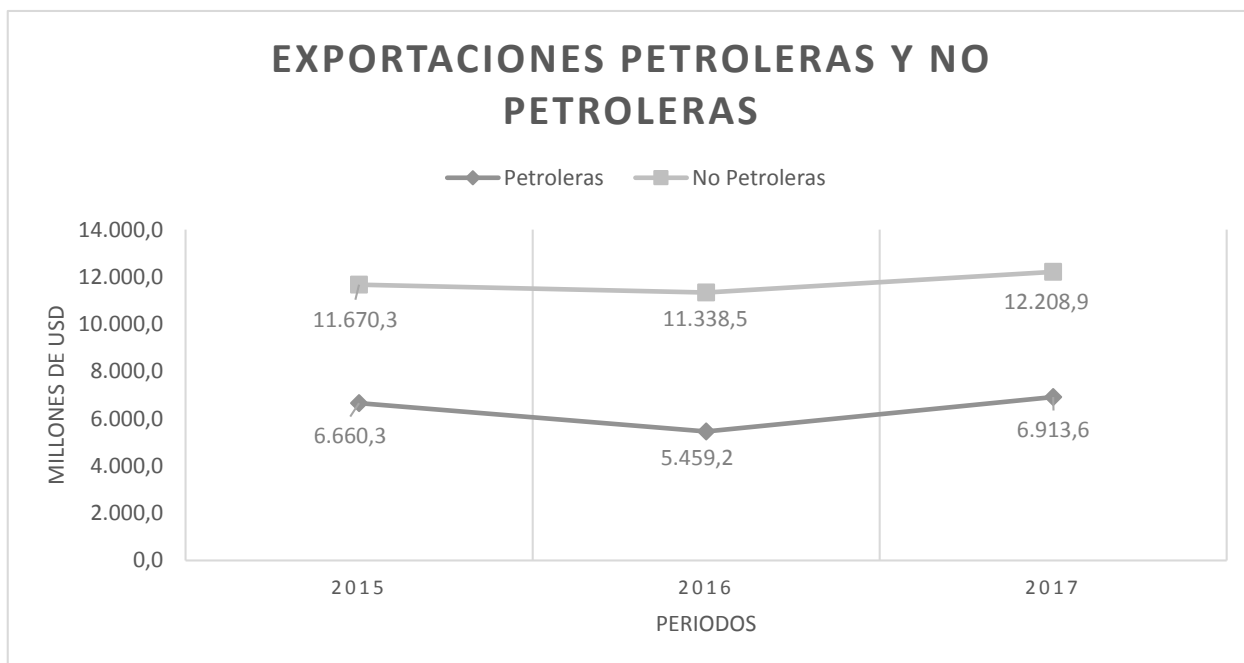
La figura #1 detalla el volumen de tráfico marítimo de contenedores, donde se observa el auge de la demanda en los últimos 3 años. Esto indica que la demanda internacional está incrementada y la tendencia es a creciente. Se destaca la participación de Asia oriental y el Pacífico en gran proporción y África del Sur en menos proporción.

Figura 1: Tráfico Marítimo de Contenedores

La siguiente figura muestra el volumen de tráfico marítimo de contenedores (TEU: unidades equivalentes a 20 pies), en donde Asia Oriental tiene mayor presencia, seguido por América del Norte y América Latina y el Caribe (BIRF y la AIF) representa un movimiento moderado de flujo tráfico de contenedores, seguido por Oriente Medio Y Norte de África (BIRF y la AIF) y por último con menor flujo representativo de tráfico de contenedores África al sur del Sahara (BIRF y la AIF).

Volumen de exportaciones

El volumen de exportaciones suele ser positivo para un país, dado que inclina la balanza comercial a su favor y sirve como indicador para las empresas dedicadas a la reparación y mantenimiento de contenedores, permitiéndoles aprovechar mejor las oportunidades que se están ofreciendo en los mercados internacionales con la utilización a diaria del contenedor. En cuanto a la demanda de contenedores que se da en Ecuador, esta se encuentra relacionada con el número de las exportaciones realizadas en el país, las cuales se pueden observar en la Figura 2.

Figura 2: Exportaciones Petroleras y No Petroleras en Ecuador

En cuanto a la información brindada por el banco Central del Ecuador nos damos cuenta que las exportaciones en los periodos 2015, 2016, 2017 han venido aumentando considerablemente debido a la facilitación de comercio que se da hoy en día gracias a los acuerdos comerciales que forman parte fundamental para la facilidad del comercio internacional.

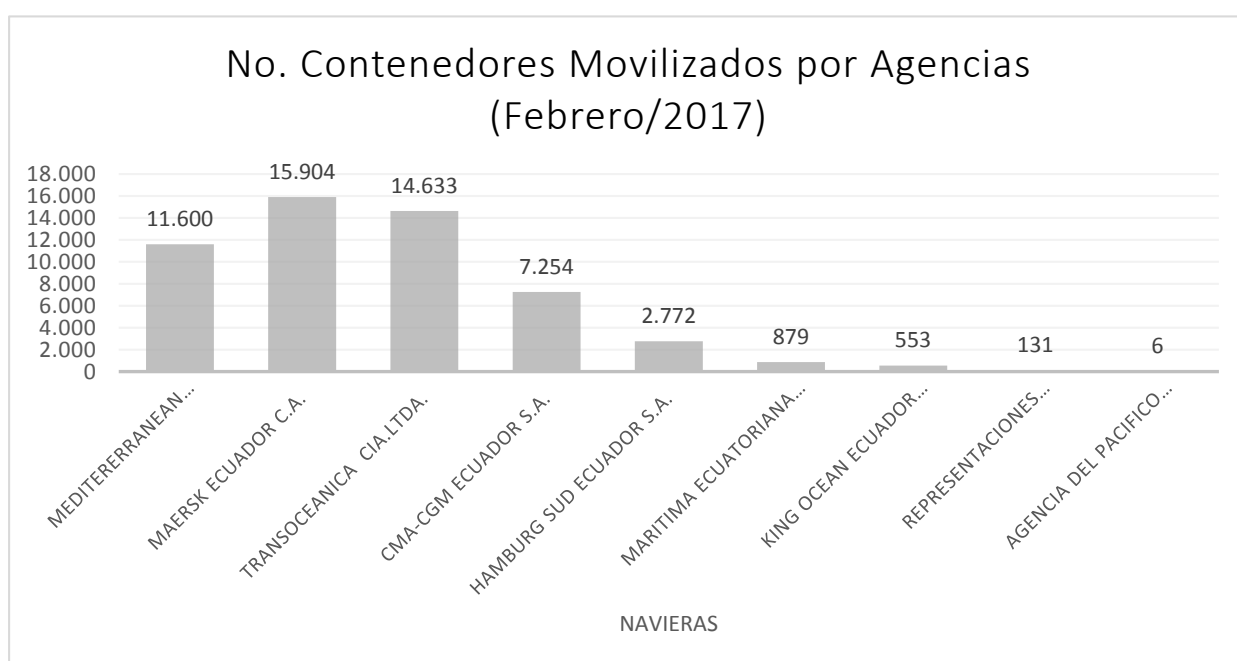
La constante necesidad de utilizar más contenedores que facilitan al comercio al generarse el aumento de exportaciones, produce el auge de la utilización del servicio de mantenimiento y reparación de los contenedores. En cuanto a nuestro país observamos que en los últimos periodos las exportaciones por año tienen tendencia creciente y a su vez resulta de gran beneficio a las empresas brindar dicho servicio, para convertir a Ecuador en una parada de entrega de contenedores semanales que cubra la demanda que los exportadores solicitan.

Con el incremento considerable del comercio exterior, obliga a las agencias navieras a aumentar el número de contenedores para abastecer la demanda de exportación, producto de dicho incremento, los patios de contenedores han crecido en la misma medida para ofrecer el servicio de la reparación de los mismos. En nuestro país existen varios patios de contenedores ubicados en el sector norte y sur de la ciudad de Guayaquil tales como: Operadora del Pacífico SA, OPACIF, Tasesa C.A., Thermocont S.A., Aretina, Multimodal, Tercon, Deponsa, Repcontver, Transmabo.

Flujo de Contenedores por Agencia Naviera

Las navieras representan otro indicador fundamental del tráfico de contenedores ya que son protagonistas directos en su utilización, es aquí donde se obtiene mayor posibilidad de que las empresas de reparación y mantenimiento puedan hacer que su negocio se torne rentable por el flujo que se viene presentando anualmente. Las principales navieras que se encuentran presentes en nuestro país presentan el siguiente que se puede observar en la figura 3.

Figura 3: Unidades de contenedores Movilizados por Agencias



En la siguiente tabla podemos observar el número de contenedores movilizados por agencia el cual esta dado en millones donde MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY, se posiciona en primer lugar como una de las navieras que mayor número de contenedores utiliza.

En la actualidad Ecuador forma parte de un gran número de organizaciones comerciales internacionales, y recientemente firmó un tratado comercial con la Unión Europea dando paso al aumento del flujo de contenedores que manejan las navieras generando mayor sostenibilidad para las empresas de reparación y mantenimiento de los contenedores. Su crecimiento económico es sostenido y ha progresado de forma sorprendente, incluso durante la crisis económica de los últimos años.

CONCLUSIÓN

Podemos concluir, que los factores de sostenibilidad como el incremento de las exportaciones, el tráfico internacional de contenedores, el número de contenedores utilizados por las navieras representan información fundamental para las empresas cuyo giro de negocio es la reparación y mantenimiento de contenedores, aprovechando las oportunidades que genera tránsito internacional de mercancías producto del intercambio que se da nivel global.

Teniendo en cuenta que los contenedores por trabajo diario se deterioran y es necesario mantenimiento periódico y reparación, con el fin de alargar su vida útil. Además juegan un papel esencial en el transporte de mercancías por motivos muy diversos, su estructura hermética, compacta y resistente los convierte en un verdadero seguro de viaje para fabricantes, vendedores y transportistas; son capaces de soportar no solo las inclemencias meteorológicas más adversas sino también posibles golpes y arañazos, entonces por todo lo antes mencionado es importante que las empresas que dan el servicio lo sigan ofertando y generando así ingresos para estas y lograr mantenerse en el mercado ofreciendo el servicio.

BIBLIOGRAFÍA

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES. (Enero de 2013). MANUAL SOBRE CONTROL DE CONTENEDORES. Obtenido de COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES Web side: <http://comunidadandina.org>

Correa, A. P. (2013). Generalidades del Comercio Internacional. Medellin, Colombia: Centro Editorial Esumer.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Colombia: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial.

Molina, W., Macias, L., & Samaniego, R. (5 de Septiembre de 2018). Servicio y Mantenimiento de Contenedores. (C. Jácome, Entrevistador)

Organización Marítima Internacional. (2012). Convenio Internacional sobre la Seguridad de los Contenedores CSC 1972. Organización Marítima Internacional (OMI / IMO).

Ricardo, D. (2014). Principios de economía política y tributación (8ª reimp ed.). México D.F.. México: Fondo de Cultura Económica.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. (C. R. Braun, Trad.) España: Titivillus.

ANEXO

Anexo 1: Entrevista realizada a expertos en el área

Preguntas	Entrevista 1 Docente	Entrevistado 2 Experto Aduana	Entrevistado 3 Empresario del Área	Análisis
Nombres	Lcdo. Wilson Molina	Ing. Lourdes Macias	Ing. Rafael Samaniego	
Según su criterio ¿Cómo considera que el servicio de mantenimiento y reparación de contenedores aporta al comercio internacional?	Su aporte es en gran medida definitivamente, debido a que los contenedores son actores principales para la facilitación del comercio o traslado de mercancías a nivel mundial es por eso que el servicio de reparación y mantenimiento toma relevancia en el sector además el flujo de comercio siempre va en aumento representando una buena oportunidad para brindar dicho servicio.	El servicio de mantenimiento y reparación de contenedores en el Ecuador es muy importante, porque ayudan a facilitar el traslado de la mercancía de un lugar a otro, porque al comprar un contenedor claro que será más rápido, pero sería muy costoso, entonces este servicio ayuda a alargar la vida útil del bien y agilite el traslado de las mercancías.	Lo que aporta este servicio al comercio internacional, es agilizar el traslado de las mercancías, llegando a su destino y que la comercialización se mueva de manera rápida y no quede paralizada, aun que tendrán algún costo adicional o un tiempo, pero son es de mucha ayuda para el comerciante.	Tomando en cuenta el criterio de los entrevistados, se podría decir que el aporte que da el servicio al comercio internacional, es de gran importancia, en la actualidad este tipo de operaciones o servicios son globalizadas y estandarizadas, ayudando que se facilite el traslado de mercancías y exigiendo eficiencia para la óptima comercialización.
¿Cuál es el precio estimado para la reparación de contenedores a nivel local?	El precio que tenga la reparación o mantenimiento siempre estará sujeto al estado en el que se encuentre los contenedores y además depende del tipo de contenedor, claro está que primero el técnico encargado realiza una evaluación de los daños y también entran en mención los materiales a usarse los cuales varían según el tipo de contenedor.	El precio estimado de la reparación se da de acuerdo al daño que tenga el contenedor, entre más grande es el daño más alto será el costo, por lo general lo más costoso en reparación serían los contenedores reefer (refrigerados). Porque su mantenimiento o reparación requiere de muchas más material y la mano de obra es más cara en comparación a los contenedores High Cube.	Los precios van vareando del tipo de daño que tenga el contenedor y el tipo de contenedor que sea, los más caros en reparación son los contenedores reefer por su funcionamiento de refrigeración y toman más tiempo.	Podríamos decir que los precios estimados para la reparación de contenedores a nivel comercial varían según el tipo de contenedor y el tipo de daño que tenga.

Según su experiencia ¿Que es mejor el Leasing o la compra de contenedores?	Depende del criterio de cada empresario mientras que en algunas empresas se decide en comprar contenedores, otros encuentran que container leasing es más práctico porque les resulta mucho más rentable. Arrendamiento de contenedores implica entrar en un acuerdo de trabajo con un proveedor de envase	La compra de un contenedor será mucho mejor para el funcionario por que no tendrá que preocuparse de que tendrá algún inconveniente con su carga, por que estará más segura, pero en el ecuador la mayor parte de los funcionarios tienden a usar el leasing ya que es más barato y rápido a la vez, el inconveniente es que tal vez su carga corra peligro porque esos contenedores ya tienen un tiempo bastante avanzado de utilización.	El leasing es una manera más rápida para el comerciante, ya que tiene al instante el tipo de contenedor que desee y al mismo tiempo más económico, lo único que tendría que ver es que el contenedor este en buen estado por que por lo general estos tipos de contenedores tienen ya una vida útil bien avanzada.	Según las experiencias de los entrevistados podríamos decir que sería mejor el leasing para los contenedores ya que ayuda al comerciante agilizar el traslado de las mercancías y ahorrando costos y tiempo.
¿Cuáles son los daños frecuentes en los contenedores?	Los daños que presentan los contenedores surgen a partir de mal manipuleo de los mismo por lo general los daños más comunes son abolladuras, golpes, perforaciones, además consecuencia de esos desperfectos se da origen a clasificar los daños como severos o leves.	La mayoría de los daños se dan por los mismos estibadores que manejan el contenedor tanto en la descarga o carga, los daños frecuentes en los contenedores high cube son golpes en las partes laterales del contenedor, raspones por los lados, y en contenedores reefer mas se da en el área de refrigeramiento.	En los contenedores es más frecuente ver daños de infraestructura, como el piso del contenedor que es el que más sufre porque son utilizados para distintos tipos de carga entonces con el tiempo empieza a desgastarse, golpes externos del contenedor, la refrigeración y todos se dan por el mal uso o mala manipulación.	Analizando los criterios de los entrevistados, se podría decir que los daños más frecuentes son por los estibadores que operan en la carga y descarga, que le dan mala manipulación de los contenedores, provocando golpes, raspones hasta daños irreparables.
¿Considera usted que el personal capacitado en el mantenimiento y reparación de contenedores forma parte del eje principal de este servicio?	Indiscutiblemente el personal altamente capacitado se convierte en un actor principal de este servicio porque eso garantiza mayor confiabilidad a la hora de realizar todo el proceso de reparación o mantenimiento de los contenedores además también es bueno tener en cuenta la seguridad industrial con la que cuente el personal.	Considero que la capacitación es algo realmente importante, debido que nos permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal encargado de realizar las actividades de reparación y mantenimiento	Podemos decir que capacitar al personal ayuda a escapar de la obsolescencia de los conocimientos; y es que, con el tiempo, es normal que determinados sectores se modernicen. Así, los empleados cuentan con nuevas herramientas o nuevos conocimientos que deben asimilar.	Conforme al criterio de los entrevistados podemos darnos cuenta que la capacitación del personal torna un pilar fundamental para llevar acabo el servicio de reparación y mantenimiento de contenedores por la sencilla razón de que es una forma de poder perfeccionar el servicio y poder cumplir con las expectativas de los clientes.

Capítulo 42

EMPRENDER EN SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTOS. FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN PEQUEÑAS EMPRESAS

Guillermo Navarro Sanfelix
Universitat de València
guinasan@alumni.uv.es

Francisco Puig Blanco
Universitat de València

Nina Gorovaia-Zeniou
Frederick University (Chipre)

ABSTRACT

Propósito – La principal motivación para este artículo es investigar la relación existente entre el modelo de negocio y la performance de las empresas que se ubican en servicios intensivos en conocimiento, así como los principales factores que posibilitan el éxito en este tipo de actividades.

Metodología – Las hipótesis planteadas se han comprado usando una metodología cuantitativa basada en regresiones logísticas binarias.

Descubrimientos – Los resultados demuestran que el modelo de negocio es configurado principalmente desde la intensidad en la percepción de las instituciones presentes en el entorno de las empresas, mientras que la performance en términos de diferenciación se explica por la posesión de capital intelectual elevado (principalmente capital humano y relacional).

Originalidad – El presente trabajo se nutre de variables provenientes de la teoría institucional y de capital intelectual para encontrar factores que posibiliten un mejor desempeño de las empresas que operan en servicios intensivos en conocimiento tales como la odontología, la óptica o la fisioterapia.

Palabras clave – Capital intelectual, instituciones, modelos de negocio, performance, servicios intensivos en conocimiento.

INTRODUCCIÓN

Los servicios intensivos en conocimiento (SIC) son unas de las pocas actividades en crecimiento donde las pequeñas empresas pueden establecerse y prestar sus servicios con relativo éxito generalizado. Algunas profesiones que se incluyen en los SIC son gran parte de las ingenierías (telecomunicaciones, psicólogos, arquitectos y aparejadores, abogados, creativos, diseñadores, etc.) y aquellas actividades sanitarias (veterinaria, medicina, farmacia).

El presente trabajo se ha orientado a estudiar los servicios sanitarios privados (SSP). Más concretamente, los datos de la odontología en España mostraron una evolución del 136% durante las dos pasadas décadas pese a que la población sólo subió un 2,2% (Llodrá y Burgeois, 2009). En cuanto a los ópticos, el Libro blanco de la visión en España (2013) observa que cada año hay 500 profesionales más en el mercado, por lo que su ratio de población también disminuye. De manera similar, la fisioterapia también ve como cada día hay más profesionales, aumentando la oferta de esta profesión⁷⁹.

Este crecimiento ha posibilitado el surgimiento de formas organizativas alternativas a las dominantes. Como consecuencia de esta expansión, muchos emprendedores han creado sus propias clínicas, aun sin tener los requisitos formativos necesarios que obliga la legislación actual. Ejemplos son cadenas franquiciadoras, cooperativas o centrales de compras. Además, también han incorporado multitud de innovaciones organizativas hasta ahora poco usadas en estas actividades. Ejemplos son el uso de economías de escala para aprovisionamientos, efectivas campañas de publicidad, mecanismos de financiación o búsqueda de sinergias con otras clínicas. En definitiva, la aparición de estos modelos de negocio está alterando el modo en que se presta este tipo de servicios.

⁷⁹ Estos datos se pueden encontrar en la base de datos de la OCDE: <https://stats.oecd.org/>

La literatura relacionada con los modelos de negocio (MN) está gozando en la actualidad de mucho interés por parte de los investigadores. Aunque existe una gran cantidad de definiciones, Casadesús-Mansanell y Ricart lo definen como la aplicación de la estrategia deseada, y “*se refiere a la lógica de una empresa en la que se articula el modo en que crea valor para sus accionistas*” (2010a:196). Es decir, implica por una parte cómo se va a organizar la empresa, y cómo va a crear valor.

Volviendo a los SSP, se puede afirmar que en la actualidad cohabitan dos tipos de MN. Por un lado, aquellos principalmente creados por emprendedores titulados que desean desempeñar su actividad profesional (que operan principalmente en MN independientes), y por otro aquellos emprendedores vocacionales que detectaron una oportunidad de negocio, y principalmente se adherieron a franquicias, cooperativas o centrales de compras (MN asociados).

Sin embargo, no está claro si hay diferencias en el desempeño entre estos MN. Por tanto, el objetivo del presente artículo es determinar los principales componentes de los modelos de negocio en los servicios intensivos en conocimiento, así como su implicación en la performance de este tipo de empresas.

Para ello, el artículo se ha dividido como sigue: En primer lugar se hace una revisión de literatura de los conceptos usados. Así como una propuesta de hipótesis. Posteriormente se detalla el desarrollo metodológico usado, así como las técnicas estadísticas usadas. Finalmente, se detallan las conclusiones.

REVISIÓN DE LITERATURA

Los servicios intensivos en conocimiento.

Según Windrum y Tomlinson, los servicios intensivos en conocimiento (SIC) son “*aquellas actividades basadas en el conocimiento y experiencia de los profesionales en relación a un ámbito técnico específico o una función concreta*” (1999:392). Sin embargo, hay que tener en cuenta dos perfiles. Por un lado, se encuentran aquellas profesiones que desarrollan nuevas tecnologías (ingenieros principalmente) y en el otro lado hay que considerar quienes son usuarios de dichas tecnologías (abogados, médicos, creativos, etc.).

Dada la heterogeneidad de las profesiones que se ubican dentro de los SIC, y al carácter

dinámico y cambiante de estas profesiones (Romero, 2010) se hace necesario concretar el tipo de profesión que va a ser analizada. En este estudio se ha decidido analizar en profundidad los servicios sanitarios privados (SSP) como son la odontología, óptica y fisioterapia, aunque hay otras que se podrían incluir como son la medicina, enfermería o veterinaria.

Este tipo de servicios se caracterizan principalmente por dos características: En primer lugar, la ejecución de estas profesiones requiere de levados requisitos legales. Estos son en primer lugar, la posesión de una titulación académica universitaria relacionada con la actividad que se desea practicar, así como la obligada afiliación al colegio profesional de la región en la que se pretende desarrollarla⁸⁰. En segundo lugar, y como consecuencia del primero, la obligación de poseer un título universitario implica la necesidad de realizar una elevada inversión en formación y conocimiento de la actividad, que es especialmente costosa en las actividades sanitarias (Arcas et al., 2016). Además, la necesidad de usar equipamiento muy especializado requiere de una elevada inversión en este tipo de recursos, llegando hasta los 85.000€ necesarios para poder poner en marcha una clínica de odontología (Andreu, 2014).

Pero, ¿Cómo se encuentran estas organizaciones en el tejido industrial español? En la actualidad, se puede afirmar que este tipo de actividades se encuentran en un periodo de crecimiento ocasionado por importantes cambios sociales y estructurales. Por ejemplo, estas actividades son ofertadas por universidades privadas con mucha más intensidad que otras titulaciones⁸¹, pudiendo representar una amenaza al crear un crecimiento exponencial del número de egresados (Llodrá-Calvo, 2010). Además, también se observa un incremento en la demanda de este tipo de servicios: el informe *Euromonitor* en España observa un incremento del gasto del 3% anual destinado a salud bucodental; el Libro Blanco de la Visión (2013) alerta sobre el incremento del uso de pantallas (móviles, tablets, ordenadores) y su efecto perjudicial en la visión. Asimismo, el uso de estos dispositivos también ha repercutido sobre el cuerpo al incrementar la adopción de

⁸⁰ Ambos requisitos se pueden encontrar en el artículo 3 de la Ley 2/1974, de 13 de febrero, sobre colegios profesionales.

⁸¹ El observatorio *Consumer* de las universidades expone que el 23% de la oferta formativa en óptica y optometría proviene de universidades privadas. Datos similares se observan tanto en la fisioterapia (34%) como en la odontología (36%), siendo datos mucho más elevados que otras titulaciones como filología inglesa (5,5%) o Biología (10%).

posturas incorrectas, circunstancia por la que también han alertado los fisioterapeutas⁸².

Dados estos argumentos, se puede considerar que estas actividades se encuentran en un periodo no sólo de crecimiento, sino también de aumento de la rivalidad entre sus profesionales. Buscar modos de crear clínicas más eficientes y exitosas se está volviendo una preocupación creciente para este tipo de profesionales. Por tanto, ¿Hay algún modelo más eficiente? ¿Cómo afecta el entorno a estas actividades altamente reguladas?, ¿Cuáles son los principales recursos y capacidades más interesantes? En definitiva, ¿Cuáles son las clínicas más exitosas?

El modelo de negocio

El modelo de negocio (MN) es un concepto que posee multitud de definiciones. Tal es el volumen de definiciones que autores como Camisón y Villar (2010) establecieron tres niveles de definiciones en función de su ámbito. Según estos autores, el MN de negocio puede establecerse a nivel estratégico (el MN es el lugar en el mercado en el que se interactúa entre los límites de crecimiento de la empresa y las oportunidades de crecimiento); a nivel operativo (configuración del proceso productivo) y a nivel económico (en cómo añade valor a la prestación de su servicio).

Más allá de establecer una definición u otra, Chesbrough (2010) se preocupó por establecer las funciones que todo MN debe realizar, las cuales son:

- Articular cómo se va a crear valor.
- Identificar el segmento de mercado y especificar los mecanismos de ventas elegidos.
- Definir la estructura de la cadena de valor requerida para crear y distribuir los activos usados.
- Estimar la estructura de costes y el beneficio potencial.
- Describir la posición en la que la empresa se conecta con clientes y proveedores.

⁸² Fuente: Ilustre Colegio Profesional de Fisioterapeutas de Castilla La Mancha (www.coficam.org), visitado el 31 de Enero de 2019.

- Formular la estrategia competitiva en la que la empresa consigue una posición ventajosa.

En cuanto a las diferentes tipologías existentes en el estudio del MN, existen dos tendencias muy diferenciadas (Osterwalder, 2004). Por un lado, el estudio de los MN en las nuevas tecnologías ha posibilitado la delimitación de un MN frente a otro (Lambert y Davidson, 2013). Es por ello observar en la literatura muchas clasificaciones usando este tipo de actividades (Ej.: Timmers, 1998). Algunos de los ejemplos más simbólicos son tiendas electrónicas, plataformas de colaboración, plataformas de distribución, modelos basados en la publicidad o integraciones en la cadena de valor de las empresas. Más allá del ámbito electrónico, otros autores han propuesto clasificaciones categóricas del MN. Por ejemplo, Linder y Cantrell (2000). Ejemplos de esta clasificación son modelos basados en precio, conveniencia, experiencia o innovación. Otro ejemplo lo encontramos en la propuesta de Camisón y Villar, (2010), quienes clasificaron los MN españoles en cuatro tipos, siendo multidivisionales, integrados, híbridos y basados en redes de trabajo.

En los SSP, los colegios profesionales han promovido las clínicas que adopten un MN independiente. Éstas se caracterizan porque el propietario y gestor suele ser un profesional cualificado para realizar la actividad profesional; asume los roles asociados a la figura del emprendedor y que cumplen con las dimensiones del emprendimiento propuestas por Lumpking y Dess (1996) como son la autonomía, innovación, asunción de riesgos, proactividad y competitividad.

Sin embargo, con el crecimiento tanto en la demanda como en la oferta de los SSP, han aparecido otros tipos de MN de carácter más asociativo (redes de clínicas) como son las cadenas franquiciadoras, las cooperativas o las centrales de compra. Estas empresas han introducido una serie de cambios en el modo en que los SSP son prestados.

Primero, los propietarios ya no son necesariamente profesionales cualificados para realizar la actividad, sino que contrata a trabajadores cualificados y especializados que pueden prestar sus servicios por cuenta ajena.

Segundo, existe una división clara en el riesgo. Aunque el emprendedor asume la mayor parte del riesgo asociado a la iniciativa emprendedora, las redes de clínicas también aportan recursos (imagen de marca, formación, personal cualificado, sinergias potenciales) que implica que asuman una parte del riesgo empresarial.

Tercero, las redes se encargan de gran parte de la innovación que se aplica en las clínicas,

por lo que los emprendedores pueden centrarse en otras tareas más directamente relacionadas a la actividad diaria. Ejemplos son mecanismos de publicidad, acceso a economías de escala, sinergias entre profesionales que operan en otras clínicas pero pertenecientes a la misma red de trabajo, etc.

Por tanto, se puede afirmar que estas redes de clínicas asociadas han cambiado de un modo considerable el modo en que los SSP son prestados. Consecuentemente, es de esperar que estas alteraciones impliquen unos cambios también en su performance. Así pues, se lanza la primera hipótesis:

Hipótesis 1: En los SIC, existen MN que ofrecen una performance superior a otros.

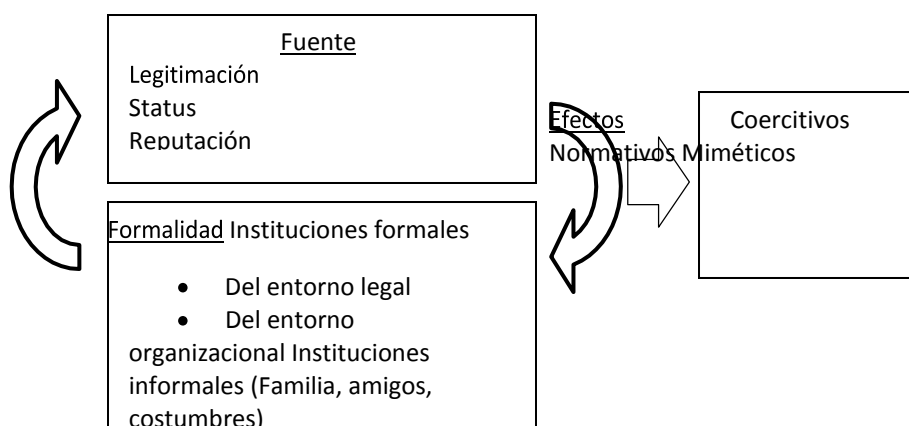
Más allá de la categorización de los MN, muchos otros autores consideran que no existen divisiones tan claras entre unos modelos u otros, y se han centrado en clasificar los MN en función de la intensidad de una serie de componentes. Por ejemplo, Afuah y Tucci (2003) establecieron que los MN se configuran a partir de 7 dimensiones (Valor percibido del cliente, ámbito de actuación, precio, fuentes de ingresos, conexión de las actividades, implementación de la empresa, capacidades y sostenibilidad). El modelo BCG (Lindgardt, 2009) considera que el MN se crea a partir del segmento de mercado, el producto o servicio ofrecido, la política de ventas, la cadena de valor, el modelo de costes y la organización de los procesos productivos. El modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) añade a estas dimensiones otras como son los canales de distribución, las asociaciones clave y las relaciones con los clientes. Alternativamente, Hamel (2000) propone diseñar un marco conceptual en el que enfatiza no solamente los componentes de los MN, sino la coherencia entre ellos: no sólo deben configurarse los componentes del MN, sino además debe existir una orientación de todos ellos hacia la consecución de la estrategia planteada. Esta afirmación tuvo continuidad en los trabajos de Casadesús-Mansanell y Ricart (2010b, 2011) quienes también apuestan por no sólo definir las partes en que se compone un MN, sino la coherencia de todas sus partes para seguir la estrategia deseada.

Por tanto, es plausible considerar que más allá de la categorización de los MN, las diferencias entre éstos se ubiquen en la intensidad en la que perciben las dimensiones propuestas por estos autores. En este sentido, dado el entorno altamente regulado en los SSP, así como las necesidades formativas y en recursos altamente especializados, es factible pensar que gran parte de los factores clave de éxito de estas empresas se ubiquen en estas dimensiones.

El entorno institucional en el modelo de negocio

Se puede afirmar que “*existe un orden social basado principalmente en una realidad compartida, la cual es una construcción humana creada a partir de la interacción social*” (Scott, 1987:495). En otras palabras, las empresas afectan y son afectadas por el entorno en el que se ubican. Según este mismo autor, “*las instituciones juegan un papel importante en la importancia del entorno, e incluyen normal, leyes, rutinas o costumbres que son legitimadas y autorizadas para un comportamiento social aceptable.*” (2005:462). El proceso institucional se puede resumir en la figura 1:

Figura 1: El proceso institucional



Fuente: Elaboración propia

Las instituciones existentes en el entorno son creadas a partir de la sociedad. En ella cohabitan aquellas que son reconocidas por todos los miembros de la sociedad (formales) en los que se incluyen las instituciones legales (por ejemplo, organismos públicos con autoridad legal) así como los referentes de la actividad que se desempeña (como son los líderes o referentes de una actividad concreta). Además, también existen otras instituciones de carácter más tácito, pero con suficiente poder como para para condicionar el comportamiento de una empresa. Ejemplos son la familia, amigos o costumbres. Estas instituciones están reconocidas como tales por la posesión de un cierto nivel de legitimidad, estatus y reputación, pero también legitiman y autorizan a otras instituciones por su interacción social.

Como consecuencia de esta interacción, las influencias que las instituciones envían a la sociedad son de tres tipos: el isomorfismo coercitivo, entendida como las “presiones formales e informales ejecutadas por organizaciones hacia otras organizaciones de las que son dependientes” (DiMaggio y Powell, 1983:150). La mayoría de los ejemplos de este

tipo de isomorfismo son a través de castigos (multas, inhabilitaciones), pero se incluyen también presiones de grupos de interés, recompensas o autorizaciones gubernamentales (Diez de Castro et al., 2015). En segundo lugar, el isomorfismo mimético se refieren a los comportamientos realizados por algunas organizaciones como respuesta a cierta incertidumbre detectada, imitando a ciertas organizaciones de referencia como mecanismo de defensa y protección. (DiMaggio y Powell, 1983:151). El ejemplo más claro es la imitación de conductas de competidores y compañías líderes. Por último, el isomorfismo normativo son aquellas que provienen de la profesionalización de una ocupación para definir las condiciones y métodos de trabajo aceptados. Se trata del fomento de una conducta que se considera como adecuada por el colectivo de una profesión concreta (DiMaggio y Powell, 1983:152). Con ello, se pretende conseguir prestigio social, acceder a recursos o integrarse con redes de trabajo. (Diez de Castro et al., 2015).

Teniendo en cuenta las presiones institucionales así como los agentes involucrados, es apropiado pensar que en cualquier configuración del MN se deben considerar aquellos aspectos que provienen de las instituciones y que afectan a la empresa. Son muchos los autores que subrayan la importancia de las instituciones en la configuración del MN. Por ejemplo, Afuah y Tucci consideran que para establecer el MN apropiado se debe tener en cuenta “la relación entre estrategia, estructura, sistemas, miembros y entorno” (2003:66). Desde un punto de vista más próximo a la empresa, Chesbrough y Rosenbaum (2010), aceptan el papel de proveedores, clientes, competidores (Influencias de mercado) y agentes del entorno (organizaciones legitimadas) como partes a tener en cuenta para la configuración del MN. Durbosson-Torbay et al., (2001) también incluyen la importancia de las redes de trabajo como participantes a tener en cuenta en el MN. Además, hay otros trabajos que incluyen constructos que tienen en cuenta las instituciones que están presentes en la empresa como componente del MN (Ej.: Timmers, 1998; Alt y Zimmerman, 2001; Lindgardt, 2007).

En el caso de los SSP, se han detectado dos principales instituciones de referencia. Por un lado, los colegios profesionales han sido durante muchos años un claro ejemplo de institución, influyendo en la dirección de las empresas que operaban bajo la influencia de estas organizaciones. En segundo lugar, las redes de clínicas asociadas representan a día de hoy otro claro ejemplo de instituciones que afectan especialmente a las empresas que se incluyen en su cadena de colaboradores. Por tanto, en función de las presiones

detectadas por los profesionales en su empresa, es posible considerar que exista una relación entre las instituciones y el MN que se establezca:

Hipótesis 2: En SIC, las presiones institucionales afectan a la configuración del modelo de negocio.

Por otra parte, también se ha observado cierta asociación entre las instituciones y la performance de la empresa. En cualquier análisis del entorno general, el estudio de los factores político-legales es un aspecto a tener en cuenta para el éxito de cualquier compañía.

Desde un enfoque más académico, la influencia de las instituciones sobre la performance de las empresas se ha utilizado para estudiar los métodos de entrada y la internacionalización de las empresas (Brouthers, 2002), para mejorar la sostenibilidad de procesos de producción (Zhu y Sarkis, 2007) o para analizar la responsabilidad social corporativa (De Grosbois, 2016) como constructos asociados al desempeño de las empresas.

En el caso de los SSP, tanto los colegios profesionales como los requisitos para realizar la actividad suponen presiones isomórficas a los profesionales de la actividad. Por tanto, es plausible pensar que dichas presiones isomórficas afecten a la performance de la empresa:

Hipótesis 3: En SIC, las presiones institucionales afectan a la performance de la empresa.

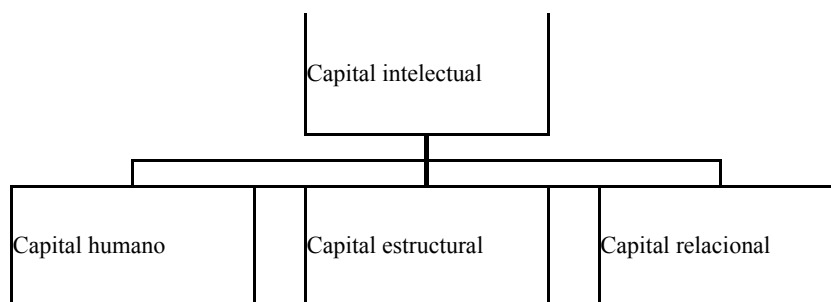
El capital intelectual en el modelo de negocio

Aunque la teoría institucional permite analizar el entorno de las empresas, es necesario usar otro enfoque teórico para poder analizar las empresas que operan en SSP. Dada la especial importancia del conocimiento y la formación en este tipo de actividades, la teoría del capital intelectual (CI) se adapta perfectamente a los requisitos de esta investigación.

Dicha teoría surge como respuesta a la necesidad de valorar las empresas más allá de los libros contables (Stewart y Ruckdeschel, 1998). A esta conclusión se llegó tras considerar que gran parte de los recursos intangibles son fuente de ventaja competitiva, pero son muy difíciles de identificar y cuantificar. (Ordoñez de Pablos, 2004). Por tanto, ésta teoría provee de herramientas para obtener el valor real de las empresas, incluyendo aquellos recursos intangibles y que no constan en los libros.

Aunque hay algunas variaciones, multitud de autores clasifican el CI de las empresas en tres dimensiones (Figura 2). En palabras de Watson y Stanworth, el capital humano (CH), que se define como “las habilidades, experiencias, actitudes, ideas, valores y competencias de las personas de una empresa.” (2006:339). El capital estructural (CE) se refiere a aquellos procesos e infraestructuras propiedad de la empresa que apoyan el CH, y “representa el conocimiento codificado que no existe en las personas” (Bontis y Fitz-End, 2002:225). Por último, el capital relacional es “el conocimiento de los canales de distribución, relaciones con clientes y proveedores así como el entendimiento de las asociaciones del entorno” (Bontis, 1999:448).

En cuanto a la relación entre CI y MN, son multitud los autores que han insertado las dimensiones de ésta teoría como componentes del modelo de toda empresa. Por ejemplo, Afuah y Tucci (2003) incluyen las capacidades disponibles en la empresa como un componente del MN. En palabras de estos autores, las empresas deben averiguar qué capacidades poseen y cuales necesitan, y averiguar si alguna de éstas puede ser considerada como escasa e inimitable y ofrece valor. Otro ejemplo lo encontramos en Osterwalder y Pigneur (2010) quienes consideran las relaciones con los clientes como pieza clave en la determinación del MN (Capital relacional). Hamel (2000) también aborda las dos dimensiones del capital intelectual en el MN especificando las competencias “core” de la empresa además de la importancia del soporte a clientes y proveedores (Capital relacional) o los procedimientos para el tratamiento de la información y el desempeño de las tareas (Capital estructural). Además, también existen otros autores que van en la misma línea que incluyen los aspectos tecnológicos (Alt y Zimmerman, 2001) o las capacidades internas (Morris, 2005) entre las que se incluyen además de la tecnología, otros aspectos como la excelencia en la prestación del servicio (Capital humano) o la relación con los clientes.

Figura 2: Componentes del capital intelectual

Fuente: Watson y Stanworth, 2006.

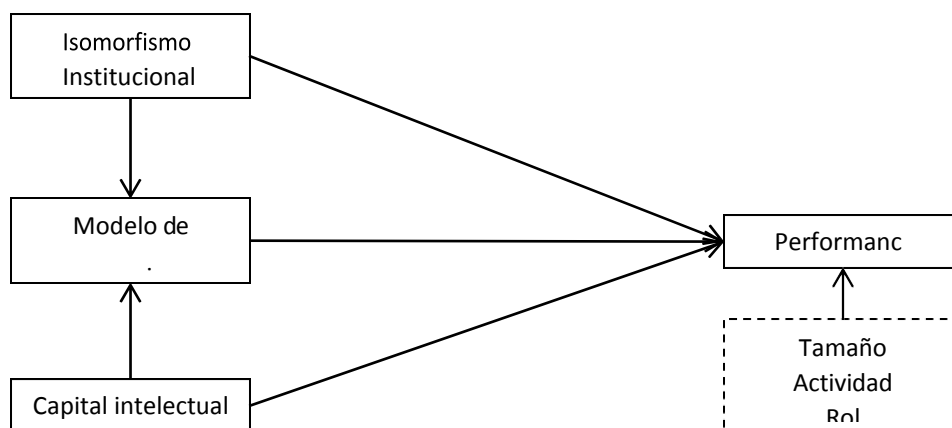
Por tanto, se puede afirmar que las dimensiones del capital intelectual afectan a la configuración del modelo de negocio. Este alegato es especialmente relevante en las actividades estudiadas en el presente trabajo, que son intensivas en capital intelectual dados los requisitos formativos necesarios. Por tanto, es adecuado formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: En SIC, la posesión de capital intelectual influye en la configuración del MN.

Por último, el capital intelectual es también un factor importante para medir el éxito de las empresas. Tal es la relación entre esta teoría y la performance que su nacimiento se debe para compensar las limitaciones de las mediciones más tradicionales de la performance de las empresas (Pulic, 2000; Firer y Michell-Williams, 2003). Ejemplos del uso de esta teoría para medir la performance se pueden observar en los recientes trabajos publicados por Sardo y Serrasqueiro (2018) para medir la performance de las empresas tecnológicas europeas; para comparar el valor bursátil de las empresas con el valor real (Chen et al., 2005) o para estudiar la diversidad de género en la propiedad de las PYMES (Chiucci et al., 2018).

Teniendo estos artículos como referencia, es factible pensar que el capital intelectual de las empresas puede explicar parte de la performance de las empresas. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: En SIC, el capital intelectual influye a la performance de la empresa.

Figura 3: Modelo de investigación

Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA

La muestra

Se envió un cuestionario a los colegios profesionales españoles de odontología, óptica y fisioterapia. Para garantizar el anonimato de las respuestas éstos lo reenviaron a sus miembros. Las respuestas se obtuvieron en formato electrónico entre los meses de Julio a Septiembre de 2017. Con ello se obtuvo una muestra de 438 casos. De esta muestra, se eliminaron aquellos casos provenientes de profesionales trabajando en hospitales en exclusiva. Con ello, el número se redujo a 413.

Operativización de las variables

Variables dependientes:

En este trabajo hay dos. Por un lado, la variable **Modelo de negocio** fue dicotomizada en el que se adoptó el valor 0 para clínicas independientes y 1 para clínicas que pertenecieran a una red de clínicas asociadas (franquicias, cooperativas o centrales de compras). La variable **performance** fue inspirada por el trabajo de Venkatraman y Ramanujam (1986) en el que se incluyeron los ítems **capacidad de reacción** (Cuando detectamos una necesidad insatisfecha de los clientes reaccionamos más rápido que nuestros competidores); **calidad del servicio** (La calidad del servicio que prestamos es mucho mejor que la de nuestros competidores) y **tarifas** (Las tarifas de los servicios de la clínica son más asequibles que la de nuestros competidores).

Para simplificar el análisis, se realizó un análisis factorial para agrupar la variable

performance (Tabla 1). Los resultados mostraron que la performance de las empresas puede comprobarse tanto en términos de **diferenciación** (en los que se incluyen capacidad de reacción y situación financiera) como en **tarifas retribuidas** (ítem único). Esta división es muy común, ya que puede verse en trabajos previos como en el de Porter (1985) quien diferencia las estrategias competitivas en términos muy similares.

Tabla 1: Análisis factorial realizado para variable performance

Descriptivos				Factores	
	Media	DE	N	Diferenciación	Tarifas
Capacidad de reacción	5,00	1,28	115	0,838	0,111
Situación financiera	4,34	1,44	115	0,815	-0,169
Tarifas	4,57	1,65	115	-0,028	0,988
Varianza total explicada % (total)				45,60	33,87 (79,47)

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser

Nota: la rotación convergió en 3 iteraciones

Fuente: Elaboración propia.

Variables independientes:

Las variables relacionadas con el entorno institucional está obtenidas a partir del trabajo de Ang y Cummings (1997) en el que se incluyen los ítems **atención a tendencias de consumo** (Preguntamos en nuestro entorno (proveedores, administraciones, trabajadores o distribuidores) sobre tendencias de consumo de nuestros clientes); **atención a competidores** (Estamos atentos a los servicios que ofertan nuestros competidores), **competidores exitosos están asociados** (En nuestra actividad, los competidores más exitosos forman parte de alguna red de clínicas (franquicias, cooperativas, licencias, etc.), **burocracia** (Para poder realizar la actividad profesional, las administraciones públicas exigen muchos requisitos de permisos y trámites burocráticos). Dada la especial participación de los colegios profesionales, se decidió incluir el ítem **influencia del colegio profesional** (El colegio profesional trabaja activamente para proteger y mejorar nuestra profesión) en la muestra. A continuación, se realizó la misma técnica estadística para agrupar los ítems relacionados con las instituciones (Tabla 2).

Tabla 2: Análisis factorial realizado para variables institucionales

Descriptivos	Factores				
	Media	DE	N	Influencias de mercado	Influencias legales
Burocracia	6,40	1,16	117	0,137	0,645
Tendencias de consumo	4,56	1,88	117	0,783	-0,056
Atención a competidores	5,09	1,64	117	0,794	0,014
Competidores exitosos asociados	3,79	2,12	117	0,538	0,324
Influencia del CC.PP.	4,49	1,95	117	0,076	-0,835
Varianza total explicada % (total)				31,12	24,41 (55,53)

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser

Nota: la rotación convergió en 3 iteraciones

Fuente: Elaboración propia.

Las variables pertenecientes al capital intelectual provienen de los trabajos previos de Sveivy (1997), Ordoñez de Pablos (2004) y Dewhurst y Cegarra-Navarro (2004). Para medir el CH los ítems fueron *autonomía* (La clínica donde desempeño mi actividad profesional permite organizarme el trabajo libremente), *experiencia* (Comparados con los competidores, los profesionales de la clínica donde desarrollo mi actividad profesional tienen mucha más experiencia) y *gestión de RR.HH a cargo del emprendedor* (En la clínica donde desempeño mi actividad profesional, la gestión de recursos humanos (organización, selección de personal) la realiza el dueño, directivo o empresario). Para medir el CS, los ítems fueron *registro de pacientes* (Tenemos un historial completo de cada uno de nuestros clientes y pacientes) y *equipamiento especializado* (La realización de nuestra actividad profesional requiere una inversión elevada en equipamiento especializado). Por último, para medir el CR los ítems propuestos fueron *fidelización* (Realizamos acciones comerciales para mantener a nuestros clientes fidelizados) y *reputación* (La reputación de nuestra empresa es mayor que la de nuestros competidores).

Variables de control:

Para controlar la muestra, se tuvo en cuenta además del *modelo de negocio* (para medir la performance) el *tamaño de las empresas* (hasta 15 trabajadores cualificados), el *sector de la actividad* (odontología, óptica y fisioterapia) así como el *rol del encuestado* (trabajadores por cuenta propia y por cuenta ajena).

RESULTADOS

Los datos descriptivos y correlaciones se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3: Datos descriptivos y correlaciones

	M	DE	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Perf. - Diferenciación	0,52	0,50	121									
Perf. - Tarifa	0,52	0,50	130	0,02								
Sector de actividad	1,63	0,76	187	-0,06	0,12							
Modelo de negocio	0,19	0,39	187	-0,04	-0,02	0,22**						
Rol	0,30	0,46	187	-0,14	0,07	0,19**	0,28**					
Influencia legal	5,51	1,03	132	0,14	-0,04	-0,21*	-0,05	-0,20*				
Influencia de mercado	4,46	1,34	120	0,20*	-0,05	0,09	0,35**	0,16	-0,00			
Capital humano	5,34	1,15	143	0,27**	-0,05	0,04	-0,05	-0,14	0,23*	0,08		
Capital estructural	6,35	1,00	160	0,17	-0,01	-0,32**	-0,14	-0,13	0,24**	0,04	0,17*	
Capital relacional	4,74	1,27	146	0,27**	0,026	0,02	0,112	0,15	0,21*	0,32**	0,27**	0,38**

Nota: *Sig<0,05; **Sig<0,01

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se realizó una regresión logística binaria para observar la asociación entre el MN y la performance de las empresas tanto en términos de diferenciación como de tarifas percibidas. (Tabla 4). Dado que las dos variables dependientes no cumplen con los requisitos necesarios para realizar una regresión lineal (linealidad y normalidad), se decidió dicotomizar dichas variables, usando como punto de corte la mediana de la muestra⁸³⁶. Los puntos de corte se situaron en 6,00 para performance – diferenciación y en 4,50 para performance – tarifas. Los casos que obtuvieron esta puntuación o superior fueron codificados como “performance alto” (tanto en diferenciación como en tarifas), mientras que los que no llegaron se codificaron como “performance bajo”

Tabla 4: Regresión para comprobar hipótesis 1.

	Diferenciación		Tarifas	
	B (EE)	B (EE)	B (EE)	B (EE)
Óptica	0,27 (0,43)	0,36 (0,47)	-0,37 (0,41)	-0,40 (0,46)
Fisioterapia	-0,42 (0,63)	-0,43 (0,63)	1,16 (0,62)	1,16 (0,62)*
Rol	-0,63 (0,42)	-0,60 (0,43)	0,35 (0,42)	0,34 (0,42)
Modelo de negocio		-0,29 (0,56)	-	0,85 (0,54)
Constante	-0,23 (0,25)	0,24 (0,25)	-0,04 (0,25)	-0,04 (0,25)
R ²	3,38	3,65	6,98*	7,00
R ² Cox y Snell	0,03	0,03	0,05	0,05
R ² Nagelkerke	0,04	0,04	0,07	0,07
N	121	121	130	130

Nota: *Sig<0,1; **Sig<0,05; ***sig<=0,01

Fuente: Elaboración propia.

⁸³ Nota: La mediana es el valor central de la variable, es decir, supuesta la muestra ordenada en orden creciente o decreciente, el valor que divide en dos partes la muestra.

Los resultados extraídos de la anterior tabla muestran que no existe relación entre el MN y la performance de la empresa ni en términos de diferenciación como en tarifas percibidas. Por tanto, la hipótesis 1 se rechaza. Esta conclusión sigue algunos trabajos previos como el de Camisón y Villar (2010) quienes detectaron que no existe *per se* una relación entre el MN y la performance de las empresas.

A continuación se replicó la técnica estadística para comprobar las hipótesis que asocian la elección del MN con las influencias institucionales y el CI de las empresas (Tabla 5).

Tabla 5: Regresión para comprobar hipótesis 2 y 4.

Modelo de negocio	B	B
	(EE)	(EE)
Óptica	2,40 (0,51)***	2,87 (0,83)***
Fisioterapia	0,90 (0,66)	1,00 (1,11)
Rol	1,12 (0,43)***	1,51 (0,76)**
IL	-	0,68 (0,37)*
IM	-	0,83 (0,42)**
CH	-	-0,23 (0,29)
CE	-	-0,45 (0,32)
CR	-	0,03 (0,31)
Constante	-3,11 (0,46)***	-7,31 (3,17)
R ²	40,73***	43,80***
R ² Cox y Snell	0,20	0,35
R ² Nagelkerke	0,32	0,54
N	187	103

Nota: *Sig<0,1; **Sig<0,05; ***sig<=0,01

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados arrojados por la tabla previa muestran una relación entre el MN y las presiones institucionales percibidas por los profesionales de estas actividades. Por tanto, se acepta la hipótesis 2. Esta asociación puede deberse no solamente al enorme volumen de trámites burocráticos necesarios para iniciar la actividad emprendedora, los cuales se incrementan si además se requiere firmar otros contratos con asociaciones como pueden ser las redes de empresas. Por otra parte, la necesaria coordinación de profesionales puede haber incrementado esta sensación de burocracia. Además, cabe añadir que dado que el análisis factorial previo (tabla 2) mostró una relación negativa entre burocracia y presencia de CC.PP, se puede afirmar que a menor percepción de influencia por estas organizaciones, mayor probabilidad de establecer MN asociados. También se observa una relación más clara en las presiones de mercado y la tendencia a escoger MN asociados. Aquellos profesionales que perciben una mayor necesidad de atención a las tendencias de consumo, a las acciones llevadas a cabo por los competidores y a la presencia de redes de empresas, son aquellos que también se inclinan por establecer MN asociados. Sin embargo, los resultados no han arrojado ninguna asociación entre el MN y el CI que

poseen las empresas. Por tanto, la hipótesis 4 se rechaza.

A continuación se realizan las regresiones para comprobar la asociación entre las variables provenientes del entorno institucional como del capital intelectual sobre el modelo de negocio (hipótesis 2 y 4) (tabla 6).

Tabla 6: Regresión para comprobar hipótesis 3 y 5

	Performance diferenciación		Performance tarifas	
	B (EE)	B (EE)	B (EE)	B (EE)
Óptica	0,36 (0,47)	-0,13 (0,69)	-0,40 (0,46)	-0,69 (0,64)
Fisioterapia	-0,43 (0,63)	-0,84 (0,85)	1,16 (0,62)*	1,07 (0,80)
Modelo de negocio	-0,60 (0,43)	-0,75 (0,75)	0,08 (0,54)	0,12 (0,70)
Rol	-0,29 (0,56)	-0,73 (0,60)	0,38 (0,42)	0,46 (0,55)
IL	-	0,12 (0,25)	-	0,07 (0,23)
IM	-	0,31 (0,22)	-	0,14 (0,19)
CH	-	0,40 (0,22)*	-	-0,07 (0,20)
CE	-	-0,12 (0,27)	-	-0,06 (0,25)
CR	-	0,44 (0,23)*	-	-0,02 (0,20)
Constante	0,24 (0,25)	-4,80 (2,18)*	-0,04 (0,25)	-0,04 (1,90)
R ²	3,65	18,90**	7,00	6,03
R ² Cox y Snell	0,03	0,18	0,05	0,06
R ² Nagelkerke	0,04	0,25	0,07	0,08
N	121	93	130	95

Nota: *Sig<0,1; **Sig<0,05; ***sig<=0,01

Fuente: Elaboración propia.

En dicha tabla se observa relación entre el CI de las empresas y la performance entendida en términos de diferenciación. Por tanto, la hipótesis 5 queda aceptada. En SSP, las empresas que poseen un CH y CR más desarrollado, son aquellas que obtienen una diferenciación percibida mayor. Sin embargo, no ocurre lo mismo con las presiones institucionales. No se observa relación entre una mayor percepción de las instituciones del entorno con una performance mayor ni en términos de diferenciación como de tarifas por la prestación del servicio. Por tanto, la hipótesis 4 queda rechazada.

CONCLUSIONES

El presente artículo ha profundizado en la relación existente entre los principales modelos de negocio intensivos en conocimiento, el entorno institucional en el que se sitúan y el capital intelectual que poseen este tipo de empresas y la performance percibida por los profesionales que operan en este tipo de servicios.

Dadas las características y requisitos de este tipo de actividades (tanto legales como

formativos), el presente trabajo contribuye a detectar algunos factores clave de éxito para este tipo de empresas. Así, esta investigación no es solamente útil para emprender en los SSP, sino también para todas aquellas actividades profesionales que poseen similares requisitos para iniciar su actividad como son la abogacía, ingenierías, psicología, logopedia, economía, farmacia y similares.

Los datos obtenidos han mostrado dos resultados principales. La configuración del MN viene explicada en gran parte por la percepción de las instituciones. Los emprendedores que están más atentos al entorno competitivo (competidores, tendencias de consumo y presencia de redes de clínicas) son más proclives a establecer MN asociados. En cuanto a factores explicativos de la performance de estas empresas, se ha observado que el capital humano y relacional son aspectos clave para garantizar el éxito de estas empresas.

REFERENCIAS

- Afuah, A. and C. Tucci (2003). *Internet Business Models and Strategies*. Boston, Mcgraw Hill.
- Andreu, D. B. (2014). *Plan de empresa de una clínica dental de nueva creación en la ciudad de Torrent (Valencia)*. Universitat Politècnica de Valencia.
- Ang, S., and Cummings, L. L. (1997). Strategic response to institutional influences on information systems outsourcing. *Organization Science*, 8(3), 235-256.
- Arcas, O., Peñas, C., y Sacristán, V. (2016). *¿Por qué precios tan distintos? Precios y tasas en las universidades públicas en España, curso 2016/2017*. Observatorio del Sistema Universitario.
- Alt, R., & Zimmermann, H. D. (2001). Preface: introduction to special section—business models. *Electronic Markets*, 11(1), 3-9.
- Bontis, N. & Fitz-End, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3): 223- 247.
- Bontis, N. (1999). Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), 433-462.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry

- mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2010). Business models in Spanish industry: a taxonomy-based efficacy analysis. *Management*, 13(4), 298-317.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 100-107.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010a). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010b). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 123-149.
- Chen, M. C., Cheng, S. J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chesbrough, H., & Rosenbaum, R. S. (2000). The role of the business model in capturing value from innovation. Boston: Harvard Business School, 98.
- Chiucchi, M. S., Giuliani, M., & Poli, S. (2018). Do Ownership Gender Diversity and Size Matter? A Focus on Intellectual Capital Performance. *International Journal of Business and Management*, 13(3), 1.
- De Grosbois, D. (2016). Corporate social responsibility reporting in the cruise tourism industry: a performance evaluation using a new institutional theory based model. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(2), 245-269.
- Dewhurst, F.W., & Cegarra-Navarro, J.G., (2004). External communities of practice and relational capital. *The Learning Organization*, 11(4-5), 322 – 331.
- Díez-De-Castro, E., Díez-Martín, F., & Vázquez-Sánchez, A. (2015). Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones/Antecedents of institutional process. *Cuadernos de Gestión*, 15(1), 15-38.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological*

Review, 48(2), 147-160.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.

Firer, S., & Mitchell Williams, S. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 348-360.

Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, Harvard Business School Press.

Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668-681.

Libro Blanco de la Visión en España, (2013). Consejo General de Colegios de Ópticos y Optometristas.

Linder, J. and S. Cantrell (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture. Institute for Strategic Change.

Lindgardt, Chenya, Reeves Martin, Stalk George and S. Deimler Michael (December 2009), *Business Model Innovation*, Boston Consulting Group Report.

Llodrá-Calvo, J. C. (2010). La demografía de los dentistas en España. Situación pasada, presente y futura. *Análisis 1994–2020*, 1994-2020.

Llodra Calvo, J. C., & Bourgeois, D. (2009). Estudio prospectivo Delphi. La salud bucodental en España 2020. Tendencias y objetivos de salud oral. Consejo General de Odontólogos y Estomatólogos de España.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.

Ordóñez de Pablos, P. (2004). Measuring and reporting structural capital: Lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 629-647.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études

comerciales).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). *Creating and sustaining superior performance*. Competitive advantage, 167.

Pulic, A. (2000). VAIC™ – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), 702-714.

Romero, Jorge (2010). *El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento*. México DF: Unam.

Sardo, F., & Serrasqueiro, Z. (2018). Intellectual Capital, Growth Opportunities and Financial Performance in European Firms: Dynamic Panel Data Analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 19 (4),747-767

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 493-511.

Scott, W. R. (2005). *Institutional theory: Contributing to a theoretical research program*. *Great minds in management: The process of theory development*, 460-485.

Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.

Timmers P. *Business models for electronic markets*. *Electron Commer Europe* 1998;8(April):1– 6.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Watson, A., & Stanworth, J. (2006). Franchising and intellectual capital: A franchisee's perspective. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(3), 337-349.

Windrum, P., & Tomlinson, M. (1999). Knowledge-intensive services and international competitiveness: a four country comparison. *Technology Analysis & Strategic*

Management, 11(3), 391-408.

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal Of Production Research*, 45(18-19), 4333-4355.

El libro titulado “**Juventud, Emprendimiento y Universidad: Un reto a tres bandas**” expone de una manera práctica y eficaz algunos de los principales desafíos a los que los emprendedores deben hacer frente, así como claves para el éxito de sus proyectos.

Dicho trabajo compila los trabajos presentados al 20º Encuentro Iberoamericano y 6º Congreso Internacional de la red MOTIVA celebrado en Valencia (España) desde los días 28 al 31 de mayo de 2019.

A lo largo de un total de 42 capítulos, el lector encontrará dos grandes tipos de temáticas. Por un lado, las que abordan resultados de investigación y, por otra, prácticas docentes. De tal forma que temas como el Intraemprendimiento, el Emprendimiento Social, de Género o Internacional, o Juventud y Emprendimiento han sido analizados desde diversos contextos y a través de diferentes metodologías consiguiendo así un nutrido de interesantes diversos trabajos sobre ello. Además, los trabajos que abordan temáticas como las instituciones, las redes y el impulso emprendedor completan el abanico de temáticas del mismo. En otras palabras, docencia e investigación.

En definitiva, este libro recoge un ambicioso proyecto dirigido a un amplio elenco de usuarios (estudiantes universitarios de grado y postgrado, directivos y gestores y políticos) que estén interesados en la intersección Juventud, Emprendimiento y Universidad desde la perspectiva Latinoamérica.

Organizan



VNIVERSITAT ID VALÈNCIA (E%) Facultat d'Economia

VNIVERSITAT ID VALÈNCIA (E%) Facultat d'Economia
Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras"

Colaboran



AJUNTAMENT DE VALENCIA
TURISME

